

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**



*Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису*

КАРПЕНКО ВІТАЛІЙ ЛЕОНІДОВИЧ

УДК 339.138:658.8:330.341.1 (043.3)

ДИСЕРТАЦІЯ

**ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНИХ
ІННОВАЦІЙНО-МАРКЕТИНГОВИХ ПРОЦЕСІВ ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ
ЗА УМОВ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Подається на здобуття наукового ступеня
доктора економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело



В. Л. Карпенко

Науковий консультант:
Нижник Віктор Михайлович,
доктор економічних наук, професор,
заслужений діяч науки і техніки України

АНОТАЦІЯ

Карпенко В. Л. Формування корпоративних інноваційно-маркетингових процесів підвищення конкурентоспроможності підприємств за умов глобалізаційних викликів. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Хмельницький національний університет. – Хмельницький, 2026.

Дисертацію присвячено вирішенню наукової проблеми обґрунтування концептуальних засад, розроблення теоретико-методологічних і науково-практичних рекомендацій щодо формування корпоративних інноваційно-маркетингових процесів для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств за умов сучасних глобалізаційних викликів. Аргументовано, що актуальність цієї наукової проблеми зумовлюється ключовою роллю корпорацій у забезпеченні життєздатності суспільств і економік: вони формують значну частку ВВП, визначають динаміку інвестиційних потоків і виступають провідними агентами інноваційного розвитку національних ринків. Збільшення впродовж останніх десятиліть кількості політичних і соціально-економічних конфліктів у світовій економіці та посилення глобальних деструктивних процесів, які змінюють структуру національних економік, потребує розвитку корпорацій як активних і конкурентоспроможних продуцентів суспільних благ.

У першому розділі дисертаційної роботи розглянуто теоретичні засади функціонування корпорацій як суб'єктів ринку. Акцентовано на тому, що еволюція корпоративної форми організації бізнесу та багаторівнева система управління зумовили формування її функціональної й організаційної багатовимірності. Корпорації поєднують у собі риси суб'єкта господарювання, інституційної форми власності, об'єкта стратегічного управління та носія соціальної відповідальності, водночас виступаючи елементом глобальних ринкових процесів. Це вимагає балансування інтересів акціонерів, менеджерів,

працівників, держави й суспільства, а також забезпечення стратегічної відповідальності перед зовнішнім середовищем. Така багатовимірність зумовлює необхідність комплексного міждисциплінарного підходу до розуміння корпорації як системного явища, яке визначає конкурентоспроможність і стабільність держави.

В авторському визначенні сутності корпорації акцентовано, що її багатовимірність підтримується маркетинговими процесами, що узгоджують економічні, інноваційні, правові та соціальні функції корпоративного менеджменту, забезпечуючи динамічну комплементарність і синергію ресурсного й ринкового потенціалу учасників у формуванні і реалізації цілей сталого розвитку. Акцентовано, що це означає необхідність цілеспрямованого проєктування та вибору корпоративних маркетингових процесів з урахуванням інтеграційної багатовимірності конкретної корпоративної структури.

Дослідження процесів формування й розвитку корпоративного сектору в Україні показало, що його становлення відбувалося в умовах трансформації власності, нерівномірного розвитку ринкових механізмів і слабкої зрілості інституційного середовища. Саме воно визначає правила взаємодії між учасниками ринку, механізми розподілу ресурсів та забезпечує економічну стабільність. На відміну від розвинених економік, де корпоративне управління еволюціонувало на основі права власності, контрактної культури та фінансової інтеграції, українська модель сформувалася як результат швидкої приватизації, концентрації капіталу в олігархічних групах та недостатньої правової інфраструктури. Це зумовило поширення замкнених і вертикально інтегрованих структур, орієнтованих на контроль активів і політичний вплив, що обмежувало створення ринкової цінності й інноваційний розвиток. Як наслідок, корпоративний сектор функціонував на межі формального й неформального інституційного поля, що породжувало асиметрію доступу до ресурсів, деформацію конкуренції та низьку інвестиційну довіру. Водночас, поступове запровадження стандартів корпоративного управління (OECD), підвищення прозорості й підзвітності, а також утвердження принципів права власності

створюють підґрунтя для розвитку відкритих і стратегічно орієнтованих корпоративних форм в Україні.

Доведено, що ефективність управління корпоративними структурами залежить від обґрунтованого вибору науково-методологічних засад організації і реалізації цих процесів співвідносно стратегічних цілей діяльності і з урахуванням специфіки корпоративних відносин. Структурний аналіз змісту і сфер ухвалення рішень в корпоративному менеджменті показав, що всі вони формуються в координатах «правове регулювання – функціональна ефективність», що дозволяє інтерпретувати їх крізь призму релевантних економічних теорій, основними з яких є теорії агентських відносин, менеджерської гегемонії, ресурсної залежності. Їхні ключові ідеї пояснюють специфіку корпоративних відносин і формують методичний інструментарій корпоративного менеджменту. Ефективна система корпоративного управління поєднує нормативно-контролюючу та організаційно-управлінську функції, забезпечуючи конкурентоспроможність, економічну результативність і стале зростання ринкової цінності компанії.

Акцентовано, що в умовах нової геополітичної реальності корпоративне управління в Україні має еволюціонувати у напрямі підвищення функціональної ефективності – для реалізації інноваційних стратегій, розширення ринкових можливостей і нарощування конкурентоспроможності, що є критично важливим для післявоєнного відновлення економіки.

Другий розділ роботи присвячений еволюції теорії конкуренції в умовах корпоративності і методологічних підходів та методів управління конкурентоспроможністю. Зазначено, що методи формування конкурентних переваг відображають інституційні обмеження, які змінюються разом із соціально-історичним контекстом. Це зумовлює різні підходи менеджменту до вибору способів формування та нарощування конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Аналіз їх змісту співвідносно сучасних умов діяльності суб'єктів господарювання показав, що для промислових корпорацій найбільш релевантними є структурний, поведінковий, еволюційний та

інституціональний підходи. Структурний та інституціональний – забезпечують формування стратегічного бачення стану й тенденцій конкурентного середовища; поведінковий – оптимізацію внутрішніх процесів і узгодження інтересів учасників; еволюційний – гнучкість і здатність до інновацій. Синергія цих підходів формує інституційно й функціонально ефективну модель корпоративного управління, орієнтовану на стале нарощування конкурентоспроможності за умов глобальних викликів і післявоєнного відновлення економіки.

Ефективне управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання потребує чіткої методологічної основи оцінювання наслідків реалізації ухвалених рішень. Аналіз існуючих підходів засвідчив відсутність єдиної критеріальної бази такого оцінювання: вона формується залежно від галузевих стандартів, завдань дослідження та ринкової специфіки, а методи оцінки диференціюються за ступенем об'єктивності та способом вибору параметрів – якісним або кількісним. До якісних методів належать моделі конкурентних сил (п'ятифакторна, «ромб», ланцюжок цінностей Портера), стратегічного аналізу (STEP, SWOT), а також матричні моделі (BCG, GE/McKinsey, ADL), що мають елемент суб'єктивності. Кількісні методи включають експертні оцінки, розрахункові та графічні моделі і бенчмаркінг. Узагальнюючим критерієм є здатність виробника підтримувати платоспроможний попит на свою продукцію (послуги). Висловлено думку, що оскільки корпоративні структури зазвичай випускають на ринок широкий спектр продукції, тому для оцінювання її конкурентоспроможності доцільним є побудова матриці «Маркон», яка поєднує якісні й кількісні показники та дозволяє комплексно визначати місце кожної асортиментної позиції в координатах характеристик виробництва й ринку.

Зважаючи на значущість корпорацій у розвитку економіки регіону, аргументовано, що основою для формування стратегії (планів) розвитку його конкурентних переваг доцільно використати метод конкурентних сил М. Портера. Відповідно до цього конкретизовано завдання функціональних

служб промислових підприємств щодо формування конкурентних переваг в розрізі функціонально-галузевої конкуренції, що уможливорює комплексне оцінювання їх здатності до стратегічного розвитку. Обґрунтовано, що вибір конкурентної стратегії має враховувати взаємозв'язок маркетингових процесів та інноваційної результативності. Диференційовано існуючу множину інноваційних стратегій за їх роллю в управлінні конкурентоспроможністю підприємства. Це дало змогу віднести усі інноваційні стратегії до двох типів – наступальної та захисної, визначити основні завдання маркетингу для обох типів стратегій та співвіднести їх із специфікою молокопереробних підприємств. Сформовано матрицю стратегій конкурентоспроможності у координатах «рівень інноваційності – рівень маркетингової активності» з окресленням можливих стратегічних рішень, відповідних ключових показників ефективності (KPI) та ризиків у разі дисбалансу між маркетинговими й інноваційними складовими. З огляду на вагому роль корпорацій у галузевому розвитку розроблено модель формування конкурентних переваг галузі за допомогою ресурсів корпорації.

У третьому розділі роботи здійснено розгорнутий структурно-динамічний аналіз стану і результатів діяльності молокопереробної галузі України. Діагностика підтвердила стратегічне значення галузі та окремих підприємств Хмельниччини у вирішенні продовольчої проблеми, забезпеченні внутрішнього попиту, формуванні експортного потенціалу та впливі на соціально-економічну стабільність. Галузь функціонує як інтегрована система «виробництво сировини – переробка – збут», проте зіштовхується з дефіцитом якісної сировини, технологічною відсталістю та залежністю від імпортованих замінників. Разом з тим простежуються позитивні тренди розвитку: модернізація обладнання та впровадження технологій глибокої переробки сировини; зростання уваги до якості та безпечності молокопродукції; активізація експорту готових молочних продуктів; формування інтегрованих корпоративних структур і стратегічних альянсів для посилення конкурентних позицій і акумулювання ресурсів розвитку; поступова цифровізація маркетингових та логістичних процесів. Ключовим завданням галузі, здатним забезпечити її стійкість і динаміку

зростання в умовах глобальної конкуренції та післявоєнного відновлення економіки, визначається нарощування ринкових можливостей і конкурентоспроможності молокопереробних підприємств.

Важливою складовою конкурентоспроможності промислових підприємств є оптимізація товарного асортименту. Для аналізу асортиментної політики молокопереробних підприємств застосовано матрицю «Маркон», яка дає змогу виявити «вузькі місця» і резерви в асортиментній політиці підприємства на основі порівняння їх дохідності за такими параметрами: загальна валова маржа МСА; валова маржа на одиницю продукції МСУ; відсоток валової маржі МСІ. За результатами проведених розрахунків цих показників побудовано статичні матриці «Маркон», які дали змогу розподілити асортиментні позиції окремих молокопереробних підприємств Хмельницької області на різні категорії і зрозуміти особливості їх продажів та перспективи розвитку.

У контексті масштабних геополітичних викликів, які поглиблюють невизначеність ринкових трендів і збільшують ризики крижкості глобального економічного простору, існує потреба в осучасненні парадигмальних основ розвитку конкурентоспроможності вітчизняних товаровиробників у ключових для підтримання необхідного рівня національної безпеки галузях.

В четвертому розділі роботи сформовано концептуальні засади управління конкурентоспроможністю молокопереробних підприємств через інтеграційні процеси. На основі зіставлення переваг різних форм корпоративних структур із сучасними способами конкурентного протистояння аргументовано, що для підвищення їх конкурентоспроможності перспективним є розвиток інтеграційно-корпоративних форм, які забезпечують ресурсну й ринкову синергію та дозволяють ефективно використовувати сучасні маркетингові інструменти. З урахуванням цього запропоновано авторське трактування управлінської парадигми розвитку конкурентоспроможності корпоративних структур як концептуальної моделі ціннісних орієнтирів, стратегічних підходів та організаційних рішень, що забезпечують формування інтеграційних компетенцій для зміцнення ринкових позицій у трансформаційній економіці.

Охарактеризована поліаспектність і багатофункціональність інтеграційної компетентності слугували підставою для визначення її методологічним ядром авторської парадигми управління розвитком корпоративної структури. Сформульовано комплекс методологічних принципів формування інтеграційної компетентності та визначено сутність і функціональне призначення таких компетенцій у менеджменті конкурентоспроможності корпоративних структур. Аргументовано, що корпоративні маркетингові процеси надають цій компетентності практичної спрямованості та забезпечують трансформацію інноваційних рішень у конкурентні переваги.

За результатами аналізу видів інтеграції та інтеграційних утворень різних типів та з огляду на структурні особливості, рівень ризиків, інвестиційні потреби та потребу у виході на експортні ринки, зроблено висновок, що найбільш гнучким і практичним інструментом забезпечення синергії між підприємствами молокопереробної галузі без порушення їх організаційної автономії є стратегічні альянси. Узагальнення переваг стратегічних альянсів у молокопереробній галузі України показало, що участь у таких об'єднаннях забезпечує товаровиробникам багатокомпонентну економічну вигоду. Вона досягається через: а) оптимізацію ланцюга постачання (створення замкнутих поставок з меншими витратами та кращим контролем якості); б) спільне інвестування й модернізацію (консолідація ресурсів для інновацій, цифровізації та запровадження стандартів якості); в) підвищення експортного потенціалу (завдяки координації дій, спільному брендингу та стабільним поставкам сертифікованої продукції); г) скорочення витрат і доступ до ресурсів (колективні закупівлі, фінансова підтримка); д) посилення переговорної позиції (вплив на регуляторні рішення й політику завдяки консолідованому представництву).

У роботі здійснено моделювання процесів формування стратегічних альянсів у молокопереробній галузі, що передбачає визначення ключових критеріїв відбору учасників, послідовності етапів побудови взаємодії, механізмів координації та моніторингу ефективності співпраці. Розроблена процедура такого відбору, включно з анкетуванням потенційних учасників альянсу і

оцінюванням їх позицій ініціаторами інтеграції, дозволить підвищити результативність партнерства та забезпечить сталість його функціонування в умовах нестабільного ринку. Обґрунтовано доцільність застосування методу Форсайт як інструменту стратегізації конкурентоспроможності інтегрованих корпоративних структур у трансформаційних умовах. Побудова дорожніх карт розвитку молокопереробної корпорації регіону в рамках цього методу дає змогу візуалізувати стратегію її розвитку, визначати вектори нарощування конкурентоспроможності та дозволяє здійснювати оперативне коригування управлінських рішень у разі виявлених відхилень.

П'ятий розділ роботи присвячений стратегізації підвищення конкурентоспроможності інтегрованих корпоративних структур на основі розвитку корпоративних інноваційно-маркетингових процесів. Акцентовано, що взаємодоповнення інноваційної та маркетингової складових управління формує інноваційно-маркетингове ядро стратегізації підвищення конкурентоспроможності, яке поєднує інноваційні, виробничо-технологічні й організаційно-комунікаційні процеси в єдину систему. Для стратегічних альянсів молокопереробної галузі таке ядро виступає стрижневим елементом координації інноваційних ініціатив партнерів, узгодження асортиментної політики, підвищення стандартів якості та зміцнення довіри споживачів.

Доведено, що стратегізація підвищення конкурентоспроможності інтегрованої корпоративної структури у формі альянсу потребує використання спільних для всіх учасників функціональних механізмів: організаційно-управлінських, виробничо-технологічних, фінансово-економічних, інноваційних, маркетингових, інвестиційних, інтеграційних та координаційних. Сучасний механізм стратегізації підвищення конкурентоспроможності інтегрованої структури об'єднує вищенаведені механізми, основними з яких є маркетингові та інноваційні, які в подальшому формують інноваційно-маркетингове ядро управління інтегрованою корпоративною структурою.

Авторське бачення сутності цього ядра дозволило конкретизувати завдання його маркетингової та інноваційної складових для стратегічних

альянсів молокопереробної галузі, а також визначити функціонал маркетингових процесів у сфері створення й просування інновацій, доповнивши його системою показників ефективності.

Стратегізація підвищення конкурентоспроможності інтегрованих корпоративних структур є процесом формування довгострокових переваг через поєднання стратегічного бачення з операційною діяльністю, у якому провідна роль належить маркетинговим процесам, а управлінські технології забезпечують їх реалізацію. У стратегічних альянсах цей процес визначено як стратегізацію функціоналу управління розвитком, що передбачає надання стратегічної спрямованості ключовим управлінським функціям, їх узгодженість із цілями розвитку та інституційне забезпечення у вигляді Ініціативної Координаційної Ради. Особливого значення набуває функція регулювання та корекції організаційних відносин, яка реалізується засобами маркетингової діагностики з урахуванням етапів життєвого циклу підприємств. Це дозволяє підтримувати ефективність взаємодії учасників навіть за умов змін мотивацій чи структури альянсу, зміцнюючи інтеграційну компетентність і конкурентоспроможність корпоративних структур. Розроблена процедура маркетингової діагностики апробована на підприємствах молокопереробної галузі.

Важливу роль в ефективній реалізації корпоративних інноваційно-маркетингових процесів виконує їх цифровізація, яка нині перетворюється із допоміжного інструмента на ключовий фактор формування конкурентних переваг інтегрованих бізнес-структур. У стратегічних альянсах цифрові технології стають механізмом інтеграції партнерів, що сприяє консолідації ресурсів та побудові спільних платформ розвитку. Вони можуть реалізовуватись і через кобрендинг, який дає змогу позиціонувати стратегічний альянс як цілісну господарську одиницю, що забезпечує довіру, прозорість і конкурентну впізнаваність продукції. Він інтегрує індивідуальні стратегії учасників у єдину модель, формує простір спільних рішень та виконує функцію «інноваційного акселератора», знижуючи ризик неприйняття нових продуктів і прискорюючи їх комерціалізацію. Прикладні аспекти розвитку кобрендингу та інших практичних

інструментів активізації маркетингових процесів апробовано у рамках стратегічних альянсів молокопереробних підприємств Хмельницької області.

Ключові слова: інтегровані корпоративні структури, корпоративні відносини, стратегізація підвищення конкурентоспроможності, стратегічний альянс, інституційне забезпечення розвитку інтеграційних процесів, молокопереробні підприємства, інтеграційна компетентність, ефективність організаційної взаємодії, інноваційна ринкова проактивність, інноваційно-маркетингове ядро, кобрендинг.

ANNOTATION

Karpenko V. L. Formation of corporate innovation and marketing processes for enhancing enterprise competitiveness under globalization challenges. – Qualifying scientific work on the manuscript rights.

Dissertation for the degree of Doctor of Economic Sciences, specialty 08.00.04 – Economics and Management of Enterprises (by types of economic activity). – Khmelnytskyi National University, Khmelnytskyi, 2026.

The dissertation is devoted to solving the scientific problem of substantiating conceptual foundations, developing theoretical, methodological, and scientific-practical recommendations for the formation of corporate innovation and marketing processes aimed at increasing the competitiveness of enterprises under contemporary globalization challenges. It is argued that the relevance of this scientific problem is determined by the key role of corporations in ensuring the viability of societies and economies, as they generate a significant share of GDP, shape the dynamics of investment flows, and act as leading agents of innovative development in national markets. The increase over recent decades in political and socio-economic conflicts in the global economy, along with the intensification of global destructive processes that transform the structure of national economies, necessitates the development of corporations as active and competitive producers of public goods.

The first chapter examines the theoretical foundations of the functioning of corporations as market entities. Emphasis is placed on the fact that the evolution of the corporate form of business organization and the multilevel management system have led to the formation of its functional and organizational multidimensionality. Corporations combine the features of an economic entity, an institutional form of ownership, an object of strategic management, and a bearer of social responsibility, while simultaneously acting as elements of global market processes. This requires balancing the interests of shareholders, managers, employees, the state, and society, as well as ensuring strategic responsibility to the external environment. Such multidimensionality necessitates a comprehensive interdisciplinary approach to

understanding the corporation as a systemic phenomenon that determines the competitiveness and stability of the state.

In the author's definition of the essence of the corporation, emphasis is placed on the fact that its multidimensionality is supported by marketing processes that coordinate the economic, innovative, legal, and social functions of corporate management, ensuring dynamic complementarity and synergy of the resource and market potential of participants in the formation and implementation of sustainable development goals. It is emphasized that this implies the need for purposeful design and selection of corporate marketing processes, taking into account the integrative multidimensionality of a particular corporate structure.

The study of the processes of formation and development of the corporate sector in Ukraine has shown that its emergence occurred under conditions of ownership transformation, uneven development of market mechanisms, and low maturity of the institutional environment. It is precisely the institutional environment that defines the rules of interaction among market participants, mechanisms of resource allocation, and ensures economic stability. Unlike developed economies, where corporate governance evolved on the basis of property rights, contractual culture, and financial integration, the Ukrainian model was formed as a result of rapid privatization, concentration of capital in oligarchic groups, and an underdeveloped legal infrastructure. This led to the spread of closed and vertically integrated structures oriented toward asset control and political influence, which constrained value creation and innovative development. As a result, the corporate sector functioned at the boundary between formal and informal institutional fields, generating asymmetry in access to resources, distortion of competition, and low investment confidence. At the same time, the gradual introduction of OECD corporate governance standards, increased transparency and accountability, and the establishment of property rights principles create the basis for the development of open and strategically oriented corporate forms in Ukraine.

It is demonstrated that the effectiveness of corporate structure management depends on a well-grounded choice of scientific and methodological principles for organizing and implementing these processes in relation to strategic objectives and

taking into account the specifics of corporate relations. A structural analysis of the content and areas of decision-making in corporate management showed that all of them are formed within the coordinates of «legal regulation – functional efficiency», which allows their interpretation through the prism of relevant economic theories, primarily agency theory, managerial hegemony theory, and resource dependence theory. Their key ideas explain the specifics of corporate relations and form the methodological toolkit of corporate management. An effective corporate governance system combines regulatory-control and organizational-managerial functions, ensuring competitiveness, economic performance, and sustainable growth of company market value.

It is emphasized that under the new geopolitical reality, corporate governance in Ukraine must evolve toward increasing functional efficiency in order to implement innovative strategies, expand market opportunities, and enhance competitiveness, which is critically important for post-war economic recovery.

The second chapter is devoted to the evolution of competition theory under corporatization conditions and to methodological approaches and methods of competitiveness management. It is noted that methods of forming competitive advantages reflect institutional constraints that change along with the socio-historical context. This determines different managerial approaches to selecting ways of forming and strengthening the competitiveness of business entities. Analysis of their content in relation to modern operating conditions showed that for industrial corporations the most relevant approaches are structural, behavioral, evolutionary, and institutional. The structural and institutional approaches ensure the formation of a strategic vision of the state and trends of the competitive environment; the behavioral approach ensures optimization of internal processes and coordination of stakeholder interests; the evolutionary approach ensures flexibility and innovation capability. The synergy of these approaches forms an institutionally and functionally effective model of corporate governance oriented toward sustainable competitiveness growth under global challenges and post-war economic recovery.

Effective competitiveness management of a business entity requires a clear methodological basis for evaluating the outcomes of implemented decisions. Analysis

of existing approaches revealed the absence of a unified criteria framework for such evaluation: it is formed depending on industry standards, research objectives, and market specifics, while assessment methods differ by degree of objectivity and by qualitative or quantitative parameter selection. Qualitative methods include competitive forces models (five forces, Porter's diamond, value chain), strategic analysis tools (STEP, SWOT), and matrix models (BCG, GE/McKinsey, ADL), which contain a subjective component. Quantitative methods include expert assessments, computational and graphical models, and benchmarking. The generalizing criterion is the producer's ability to maintain solvent demand for its products (services). It is argued that since corporate structures typically offer a wide product range, the Markon matrix is appropriate for assessing competitiveness, as it combines qualitative and quantitative indicators and enables comprehensive positioning of each assortment item within production and market characteristic coordinates.

Given the significance of corporations in regional economic development, it is argued that the Porter competitive forces method should be used as a basis for forming strategies (plans) to develop competitive advantages. Accordingly, the tasks of functional units of industrial enterprises in forming competitive advantages within functional-industry competition are specified, enabling a comprehensive assessment of their strategic development capacity. It is substantiated that the choice of a competitive strategy must consider the interconnection between marketing processes and innovation performance. The existing set of innovation strategies is differentiated by their role in managing enterprise competitiveness, allowing all innovation strategies to be classified into two types – offensive and defensive. The main marketing tasks for both types are identified and correlated with the specifics of dairy processing enterprises. A competitiveness strategy matrix is formed in the coordinates «level of innovativeness – level of marketing activity», outlining possible strategic decisions, relevant KPIs, and risks arising from imbalances between marketing and innovation components. Given the significant role of corporations in industry development, a model for forming industry competitive advantages through corporate resources is developed.

The third chapter presents an in-depth structural and dynamic analysis of the state and performance of Ukraine's dairy processing industry. Diagnostics confirmed the strategic importance of the industry and specific enterprises in the Khmelnytskyi region in addressing food security, meeting domestic demand, forming export potential, and influencing socio-economic stability. The industry functions as an integrated system «raw material production – processing – distribution», but faces shortages of high-quality raw materials, technological backwardness, and dependence on imported substitutes. At the same time, positive development trends are observed: modernization of equipment and implementation of deep processing technologies; increased focus on quality and safety of dairy products; expansion of exports of finished dairy products; formation of integrated corporate structures and strategic alliances to strengthen competitive positions and accumulate development resources; gradual digitalization of marketing and logistics processes. The key task for ensuring industry resilience and growth dynamics under global competition and post-war recovery is identified as expanding market opportunities and competitiveness of dairy processing enterprises.

An important component of industrial enterprise competitiveness is optimization of the product assortment. To analyze the assortment policy of dairy processing enterprises, the Markon matrix is applied, enabling identification of bottlenecks and reserves based on profitability comparison across to such parameters: total gross margin (MCA), gross margin per unit (MCU), and gross margin percentage (MCI). Based on calculated indicators, static Markon matrices are constructed, allowing assortment items of individual dairy enterprises in Khmelnytskyi region to be classified into different categories and their sales characteristics and development prospects to be identified.

In the context of large-scale geopolitical challenges that deepen uncertainty of market trends and increase risks of fragility in the global economic space, there is a need to modernize the paradigmatic foundations for developing the competitiveness of domestic producers in industries critical to maintaining national security.

The fourth chapter formulates conceptual foundations for managing the competitiveness of dairy processing enterprises through integration processes. By comparing the advantages of various forms of corporate structures with modern modes of competitive confrontation, it is argued that the development of integration-corporate forms is promising for enhancing competitiveness, as they provide resource and market synergy and enable effective use of modern marketing tools. On this basis, an authorial interpretation of the managerial paradigm for developing competitiveness of corporate structures is proposed as a conceptual model of value orientations, strategic approaches, and organizational decisions that ensure the formation of integration competencies to strengthen market positions in a transformational economy. The poly-aspect and multifunctional nature of integration competence serves as the methodological core of the author's paradigm of corporate development management. A set of methodological principles for forming integration competence is formulated, and its essence and functional purpose in competitiveness management of corporate structures are defined. It is argued that corporate marketing processes give this competence practical orientation and ensure the transformation of innovative solutions into competitive advantages.

Based on analysis of integration types and formations of different kinds, and considering structural features, risk levels, investment needs, and the necessity of entering export markets, it is concluded that strategic alliances are the most flexible and practical instrument for ensuring synergy among dairy processing enterprises without violating their organizational autonomy. Generalization of the advantages of strategic alliances in Ukraine's dairy industry shows that participation in such formations provides multi-component economic benefits through: (a) supply chain optimization; (b) joint investment and modernization; (c) enhancement of export potential; (d) cost reduction and access to resources; (e) strengthening bargaining power.

The dissertation models the processes of forming strategic alliances in the dairy processing industry, including identification of key participant selection criteria, stages of interaction development, coordination mechanisms, and performance monitoring.

The developed selection procedure, including surveys of potential participants and evaluation of their positions by integration initiators, enhances partnership effectiveness and sustainability under market instability. The expediency of applying the foresight method as a tool for strategizing competitiveness of integrated corporate structures under transformational conditions is substantiated. Development roadmaps for a regional dairy processing corporation within this method visualize development strategy, define competitiveness growth vectors, and allow prompt adjustment of managerial decisions.

The fifth chapter is devoted to strategizing competitiveness enhancement of integrated corporate structures based on the development of corporate innovation and marketing processes. It is emphasized that complementarity between innovation and marketing components forms the innovation-marketing core of competitiveness strategizing, integrating innovation, production-technological, and organizational-communication processes into a single system. For strategic alliances in the dairy industry, this core acts as a central element for coordinating innovation initiatives, aligning assortment policy, raising quality standards, and strengthening consumer trust.

It is demonstrated that strategizing competitiveness enhancement of an integrated corporate structure in the form of an alliance requires shared functional mechanisms across all participants: organizational-managerial, production-technological, financial-economic, innovative, marketing, investment, integration, and coordination. The modern strategizing mechanism integrates these, with marketing and innovation mechanisms forming the innovation-marketing core of integrated corporate management.

The author's interpretation of this core specifies the tasks of its marketing and innovation components for strategic alliances in the dairy industry and defines the functionality of marketing processes in innovation creation and promotion, supplemented by a system of performance indicators.

Strategizing competitiveness enhancement of integrated corporate structures is a process of forming long-term advantages by combining strategic vision with operational activity, in which marketing processes play a leading role and managerial

technologies ensure their implementation. In strategic alliances, this process is defined as strategizing the functionality of development management, providing strategic orientation to key management functions, aligning them with development goals, and ensuring institutional support through an Initiative Coordination Council. Of particular importance is the function of regulating and correcting organizational relations, implemented through marketing diagnostics considering enterprise life-cycle stages. This supports interaction effectiveness despite changes in motivation or alliance structure, strengthening integration competence and competitiveness. The developed marketing diagnostics procedure is tested at dairy processing enterprises.

Digitalization plays a crucial role in effective implementation of corporate innovation and marketing processes, transforming from an auxiliary tool into a key factor in forming competitive advantages of integrated business structures. In strategic alliances, digital technologies act as a partner integration mechanism, facilitating resource consolidation and development of shared platforms. They may also be implemented through co-branding, positioning the alliance as a unified economic entity that ensures trust, transparency, and competitive recognition of products. Co-branding integrates individual participant strategies into a single model, creates a space for joint decisions, and functions as an «innovation accelerator», reducing the risk of market rejection of new products and accelerating commercialization. Applied aspects of co-branding development and other practical tools for activating marketing processes are tested within strategic alliances of dairy processing enterprises in Khmelnytskyi region.

Keywords: integrated corporate structures, corporate relations, strategizing competitiveness enhancement, strategic alliance, institutional support of integration processes, dairy processing enterprises, competence and effectiveness of organizational interaction, innovative market proactivity, innovation-marketing core, co-branding.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

у монографіях:

1. Карпенко В. Л. Підвищення конкурентоспроможності підприємств на основі корпоративних інноваційно-маркетингових процесів / В. Л. Карпенко. – Хмельницький : ХНУ, 2026. – 239 с. (22,60 друк. арк.).

2. Карпенко В. Л. Формування новітньої парадигми розвитку інтегрованих корпоративних структур / В. Л. Карпенко // Розвиток цифровізації обліку, оподаткування, аналізу і контролю в управлінні підприємствами : монографія / Р. Ф. Бруханський, П. Р. Пуцентейло [та ін.]. – Тернопіль : ВПЦ «Університетська думка», 2021. – С. 143–164 (1,27 друк. арк.).

3. Карпенко В. Л. Пріоритети конкурентоспроможності корпоративних структур в умовах євроінтеграції / В. Л. Карпенко, І. В. Гвоздецька // Соціально-трудова та економічні пріоритети розвитку виробничих систем у прискоренні євроінтеграції : монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. В. М. Нижника. – Хмельницький : ХНУ, 2019. – С. 277–310 (1,95 друк. арк.). *Особистий внесок автора: проаналізовано підходи до розуміння еволюції та визначено інфраструктурно-інституційне забезпечення розвитку корпорацій (1,55 друк. арк.)*

4. Карпенко В. Л. Інфраструктурні елементи соціально-трудового потенціалу для активізації євроінтеграційних процесів / В. Л. Карпенко, І. В. Гвоздецька // Соціально-трудова потенціал: формування, забезпечення та розвиток у підвищенні економічної безпеки : монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. В. М. Нижника. – Хмельницький : ХНУ, 2018. – С. 355–368 (1,5 друк. арк.). *Особистий внесок автора: проаналізовано вплив інституціональних, конкурентних та інтеграційних чинників на розвиток соціальної інфраструктури для активізації євроінтеграційних процесів (0,75 друк. арк.).*

5. Карпенко В. Л. Процеси корпоратизації у сучасних умовах трансформації відносин власності (пункт 3.2) / В. Л. Карпенко // Обліково-

аналітичне і організаційно-правове забезпечення діяльності підприємств в умовах інституційних трансформацій : колективна монографія. – Тернопіль : ФОП Осадца Ю. В., 2017. – С. 196–205 (0,68 друк. арк.).

у виданнях, що включені до наукометричних баз Scopus,

Web of Science Core Collection:

6. Karpenko V. Technological innovation in digital brand management: leveraging artificial intelligence and immersive experiences / N. Terentieva, V. Karpenko, N. Yarova, N. Shkvyria, M. Pasko // Journal of Research, Innovation and Technologies. – 2025. – Vol. IV. – № 1 (7). – P. 5–24. – [https://doi.org/10.57017/jorit.v4.2\(8\).06](https://doi.org/10.57017/jorit.v4.2(8).06) (1,72 друк. арк.). *Особистий внесок автора: проаналізовано сучасні тренди в цифровому управлінні брендами та стратегії цифрових екосистем компаній (0,4 друк. арк.). Індукується і реферується в міжнародних базах даних: Scopus, Google Scholar.*

7. Karpenko V. B2B marketing strategies: value creation, key customer acquisition and preservation / O. Hurina, V. Karpenko, O. Vdovichenko, L. Lipych, V. Herylo // Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. – 2023. – Vol. 5 (52). – P. 543–561. – <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.52.2023.4159> (2,08 друк. арк.). *Особистий внесок автора: проаналізовано роль створення вартості та спільного залучення клієнтів для отримання конкурентної переваги на B2B ринку (0,42 друк. арк.). Індукується і реферується в міжнародних базах даних: Scopus, Web of Science, Index Copernicus, Google Scholar.*

8. Karpenko V. The Convergence of Factors That Affect the Dairy Product Market: A Comparative Analysis of European Union Countries / J. Klapkiv, P. Putsenteilo, V. Karpenko // Comparative Economic Research. Central and Eastern Europe. – 2023. – Vol. 26, Number 2. – P. 105–127. – <https://doi.org/10.18778/1508-2008.26.15> (1,33 друк. арк.). *Особистий внесок автора: проаналізовано фактори, що впливають на глобальні відносини у сфері агропродовольчої продукції, та побудовано кореляційно-регресійну модель зв'язку виробництва та експорту молочних продуктів з існуючим населенням як основними споживачами*

молочних продуктів (0,64 друк. арк.). **Індексується і реферується в міжнародних базах даних:** Scopus, Web of Science, Research Gate, Google Scholar.

9. Karpenko V. Place of Environmental Management in Ukraine in the System of Modeling Management of Sustainable Development of the Region / O. Zamazii, O. Dupliak, V. Karpenko, O. Proskurovych, A. Mazarchuk // WSEAS Transactions on Environment and Development. – 2021. – Vol. 17 (Art. № 26). – P. 253–261. – <https://doi.org/10.37394/232015.2021.17.26> (0,84 друк. арк.). *Особистий внесок автора: проаналізовано підходи до розуміння основи сталого розвитку регіону та перешкоди для нього унаслідок зміщення структури споживання населення регіону від непродовольчих до продовольчих груп товарів (0,32 друк. арк.).* **Індексується і реферується в міжнародних базах даних:** Scopus, Google Scholar.

10. Karpenko V. The role of institutions in the development of agriculture / P. Putsenteilo, Y. Klapkiv, V. Karpenko, I. Gvozdecka // Bulgarian Journal of Agricultural Science. – 2020. – № 26 (1). – P. 23–33. – URL: <https://www.agrojournal.org/26/01-03.html> (1,43 друк. арк.). *Особистий внесок автора: проаналізовано еволюцію інституційних теорій та практичну реалізацію потенціалу аграрного сектора України під впливом інституційних трансформацій (0,53 друк. арк.).* **Індексується і реферується в міжнародних базах даних:** Scopus, Web of Science, Google Scholar.

у наукових фахових виданнях України:

11. Карпенко В. Л. Інноваційна екосистема фінансово-промислової компанії: організаційні моделі розвитку / І. В. Свиноус, В. Л. Карпенко, І. О. Доценко // Актуальні проблеми сталого розвитку. – 2025. – № 2 (9). – С. 139–146. – [https://doi.org/10.60022/2\(9\)-17S](https://doi.org/10.60022/2(9)-17S) (0,86 друк. арк.). *Особистий внесок автора: проаналізовано інституційний та інформаційно-цифровий компоненти інноваційної екосистеми компаній (0,46 друк. арк.).* **Індексується і реферується**

в міжнародних базах даних: *Google Scholar, Index Copernicus International, OUCI, Academic Resource Index, НБУ ім. В. І. Вернадського.*

12. Карпенко В. Соціально-економічні передумови інноваційної трансформації експортного потенціалу аграрного сектору України / В. Карпенко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2025. – № 5. – С. 441–447. – <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-65> (0,86 друк. арк.). **Індексується і реферується в міжнародних базах даних:** *Google Scholar, CrossRef, НБУ ім. В. І. Вернадського.*

13. Карпенко В. Ризики та перспективи підприємницької діяльності у сфері виробництва молока / С. Нікітченко, В. Гуменюк, В. Карпенко, В. Андрушко // Modeling the development of the economic systems. – 2025. – № 1. – С. 504–512. – <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-64> (1,0 друк. арк.). *Особистий внесок автора: визначено основні групи ризиків та проведено структуризацію ключових загроз, що впливають на ефективність молочного бізнесу (0,6 друк. арк.).* **Індексується і реферується в міжнародних базах даних:** *Google Scholar, CrossRef, Index Copernicus, НБУ ім. В. І. Вернадського.*

14. Карпенко В. Використання інноваційних методів управління для досягнення конкурентної переваги у сфері маркетингу / В. Карпенко, С. Костинюк, Б. Шейнер // Академічні візії : академічний електронний журнал із відкритим доступом. – 2024. – № 29. – <https://doi.org/10.5281/zenodo.10829053> (0,85 друк. арк.). *Особистий внесок автора: проаналізовано напрями підвищення конкурентоспроможності компанії на основі інноваційного розвитку та управління (0,6 друк. арк.).* **Індексується і реферується в міжнародних базах даних:** *ISSN International Centre.*

15. Карпенко В. Ко-брендинг як інструмент формування спільної інноваційної маркетингової діяльності молокопереробних підприємств / В. Карпенко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2023. – № 3. – С. 338–345. – <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-53> (0,86 друк. арк.). **Індексується і реферується в міжнародних базах даних:** *Google Scholar, CrossRef, НБУ ім. В. І. Вернадського.*

16. Карпенко В. Напрями цифровізації маркетингу аграрних підприємств / С. Кобернюк, В. Карпенко // *Innovation and Sustainability*. – 2023. – № 1. – С. 204–212. – <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.204.212> (0,86 друк. арк.). *Особистий внесок автора: проаналізовано перспективні напрями цифровізації маркетингу аграрних підприємств (0,43 друк. арк.). Індексуються і реферується в міжнародних базах даних: Index Copernicus International, Google Scholar, CrossRef, НБУ ім. В. І. Вернадського.*

17. Карпенко В. Організаційно-економічні засади розвитку кооперації на ринку молока в Україні в умовах євроінтеграції / М. Ібатуллін, О. Гривківська, В. Карпенко, Н. Свиноус // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. – 2023. – № 1. – С. 254–260. – <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-38> (0,67 друк. арк.). *Особистий внесок автора: проаналізована варіанти системи взаємодії та взаєморозрахунків між членами інтеграційного об'єднання на ринку молока (0,3 друк. арк.). Індексуються і реферується в міжнародних базах даних: Google Scholar, CrossRef, НБУ ім. В. І. Вернадського.*

18. Карпенко В. Л. Методичний підхід до формування маркетингової стратегії просування продукції на нові ринки / І. В. Закрижевська, Т. І. Каткова, В. Л. Карпенко // *Innovation and Sustainability*. – 2022. – № 4. – С. 160–172. – <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.160.172> (1,21 друк. арк.). *Особистий внесок автора: проаналізовано вплив факторів зовнішнього середовища на успішність маркетингової стратегії просування продукції підприємства на нові ринки (0,4 друк. арк.). Індексуються і реферується в міжнародних базах даних: Index Copernicus International, Google Scholar, CrossRef, НБУ ім. В. І. Вернадського.*

19. Карпенко В. Л. Значення та місце корпоративного сектора у стратегічному розвитку сучасної економіки / В. Л. Карпенко, І. В. Закрижевська // *Modeling the development of the economic systems*. – 2022. – № 4. – С. 33–38. – <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-6-5> (0,65 друк. арк.). *Особистий внесок автора: проаналізовано особливості, функції, компоненти, класифікацію корпорацій та відмінності корпорацій від акціонерних товариств (0,45 друк. арк.).*

Індексується і реферується в міжнародних базах даних: Google Scholar, CrossRef, Index Copernicus, НБУ ім. В. І. Вернадського.

20. Карпенко В. Л. Аналіз вітчизняного ринку молокопродуктів: реалії та перспективи / В. Л. Карпенко // Інноваційна економіка. – 2021. – № 7–8 (89). – С. 96–103. – <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2021.7-8.13> (0,74 друк. арк.).

21. Карпенко В. Л. Зasadничі положення управління міжкорпоративними відносинами при інтеграції економічних суб'єктів / В. Л. Карпенко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2021. – № 6. – Т. 2. – С. 251–255. – <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-300-6/2-41> (0,63 друк. арк.).
Індексується і реферується в міжнародних базах даних: Google Scholar, CrossRef, НБУ ім. В. І. Вернадського.

22. Карпенко В. Л. Стратегічні альянси як перспективна форма корпоративних інтеграційних об'єднань в молокопереробній галузі / В. Л. Карпенко // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка». – 2021. – № 23 (51). – С. 35–46. – [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2021-23\(51\)-35-46](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2021-23(51)-35-46) (1,08 друк. арк.).
Індексується і реферується в міжнародних базах даних: Google Scholar, Index Copernicus, НБУ ім. В. І. Вернадського.

23. Карпенко В. Оцінка забезпечення функціонування молокопереробних підприємств України / В. Карпенко // Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. – 2020. – Вип. 3–4. – С. 62–75. – <https://doi.org/10.35774/ibo2020.03.062> (0,98 друк. арк.). *Індексується і реферується в міжнародних базах даних: Google Scholar, Index Copernicus, НБУ ім. В. І. Вернадського.*

24. Карпенко В. Л. Аналіз стану розвитку молокопереробної галузі України / В. Л. Карпенко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2020. – № 5. – С. 90–101. – <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2020-286-5-18> (0,97 друк. арк.).
Індексується і реферується в міжнародних базах даних: Google Scholar, CrossRef, НБУ ім. В. І. Вернадського.

25. Карпенко В. Л. Аналіз стану розвитку молокопереробних підприємств Хмельницької області / В. Л. Карпенко // Інноваційна економіка. – 2020. – № 5–6 (84). – С. 110–121. – <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2020.5-6.15> (0,74 друк. арк.).

26. Карпенко В. Л. Маркетингове управління конкурентоспроможністю продукції підприємства / В. М. Нянько, В. Л. Карпенко, О. В. Нездоровін // Економічний дискурс. – 2019. – Вип. 4. – С. 123–131. – <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2019-4-13> (0,82 друк. арк.). *Особистий внесок автора: проаналізовано основні завдання маркетингового забезпечення управління конкурентоспроможністю продукції підприємства (0,4 друк. арк.).*

27. Карпенко В. Л. Іманентні ознаки інновацій у маркетингу як основа їх конкурентоспроможності / В. Л. Карпенко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2019. – № 5. – С. 126–136. – <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2019-274-5-128-137> (1,37 друк. арк.). ***Індексується і реферується в міжнародних базах даних: Google Scholar, CrossRef, HBV ім. В. І. Вернадського.***

28. Karpenko V. L. Trajectory of marketing function – from traditions to innovations / P. R. Putsenteilo, V. M. Nyanko, V. L. Karpenko // European Journal of Management Issues. – 2018. – № 26 (3–4). – P. 103–113. – <https://doi.org/10.15421/191811> (1,84 друк. арк.). *Особистий внесок автора: проаналізовано організаційні складові функціонування підприємств на основі забезпечення узгодженої взаємодії інноваційної та маркетингової діяльності (0,61 друк. арк.). Індексується і реферується в міжнародних базах даних: Google Scholar, CrossRef, Index Copernicus.*

29. Карпенко В. Л. Інноваційний маркетинг як сучасна концепція розвитку підприємств / В. Л. Карпенко // Інноваційна економіка. – 2017. – № 11–12 (72). – С. 195–201. (0,95 друк. арк.).

30. Карпенко В. Л. Процеси корпоратизації у сучасних умовах та її генезис / В. Л. Карпенко // Економічний дискурс. – 2017. – Вип. 2. – С. 19–28. – URL: <http://ed.pdatu.edu.ua/article/view/126059> (0,95 друк. арк.).

31. Карпенко В. Л. Маркетинг конкурентоспроможності підприємства / В. Л. Карпенко // Сталий розвиток економіки. – 2016. – № 4 (33). – С. 146–152. – URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/349> (0,77 друк. арк.).

32. Карпенко В. Л. Розвиток стратегічного маркетингу в діяльності підприємства / В. Л. Карпенко // Інноваційна економіка. – 2016. – № 11–12 (66). – С. 129–135. (1,07 друк. арк.).

33. Карпенко В. Л. Теоретичні засади формування системи управління конкурентоспроможністю підприємств / В. Л. Карпенко // Сталий розвиток економіки. – 2016. – № 1 (30). – С. 84–90. – URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/442> (0,91 друк. арк.).

34. Карпенко В. Л. Спільний маркетинг як засіб побудови партнерських стосунків між учасниками ринку / В. Л. Карпенко // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. – Вип. 1 (6). – Т. 2. – 2013. – С. 167–171. – URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/6.2/167.pdf> (0,31 друк. арк.).

***у закордонних наукових періодичних виданнях, у тому числі,
що входять до міжнародних наукометричних баз даних:***

35. Karpenko V. Application of immersive technologies in business: theory, methodology and practice / I. Zakryzhevskya, V. Karpenko, P. Kolisnichenko // International Interdisciplinary Scientific Journal «Expert». – 2024. – № 1 (3). – P. 45–54 (*Bulgaria*). – URL: <https://scientific-journal.expert/archives/2024-v1-i3-003> (0,63 друк. арк.). *Особистий внесок автора: проаналізовано ключові компоненти та практики використання імерсивних технологій в цифровому маркетингу (0,3 друк. арк.). Індексується і реферується в міжнародних базах даних: Index Copernicus, CEEOL, BPOS, Open Ukrainian Citation Index, Google Scholar.*

36. Karpenko V. The future of virtual reality in marketing and advertising: benefits and challenges for business / I. Losheniuk, O. Kabanova, A. Berher, V. Karpenko, D. Didyk // Futurity Economics & Law, September 2023. – № 3 (3). – P. 173–186. (*Poland*). – <https://doi.org/10.57125/FEL.2023.09.25.10> (1,07 друк. арк.).

Особистий внесок автора: проаналізовано досвід відомих міжнародних компаній у використанні VR для просування своїх продуктів (0,28 друк. арк.).

Індексується і реферується в міжнародних базах даних: Index Copernicus, Google Scholar, Crossref.

37. Karpenko V. L. Management of competitiveness of products at the enterprise in the conditions of global challenges / V. L. Karpenko // Economic and social development of Ukraine in XXI century: national vision and globalization challenges : Collection of scientific articles. – Dradt2Digital Publishing House, Oklahoma City, 2017. – P. 42–44. (*USA*) (0,36 друк. арк.).

у матеріалах конференцій та інших наукових виданнях:

38. Карпенко В. Поведінкові тенденції розвитку ринку молочної продукції України: сучасний контекст та маркетингові перспективи / В. Карпенко // Сучасні тренди в поведінковому маркетингу : матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. (6 листоп. 2025 р., м. Львів). – Львів : НУ «Львівська політехніка», 2025. – С. 149–150 (0,13 друк. арк.).

39. Карпенко В. Формування та імплементація маркетингової стратегії підприємства на B2B ринку / В. Карпенко // Фінанси, маркетинг, менеджмент, економіка: сталі рішення та цифрові трансформації : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (5–6 черв. 2025 р., м. Біла Церква). – Біла Церква : БНАУ, 2025. – С. 149–152 (0,19 друк. арк.).

40. Карпенко В. Стан та перспективи розвитку молочного ринку України в умовах війни / В. Карпенко, В. Андрушко // Маркетинг в умовах розвитку цифрових технологій : матеріали II Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (2 трав. 2025 р., м. Луцьк). – Луцьк : ЛНТУ, 2025. – С. 138–141 (0,18 друк. арк.).
Особистий внесок автора: проаналізовано загрози для виробників молока і молочної продукції в Україні (0,13 друк. арк.).

41. Карпенко В. Інноваційне управління на засадах маркетингу: сутність, методи та переваги / Б. Шейнер, В. Карпенко // Маркетингові технології в умовах євроінтеграційних процесів : тези доп. XIX Міжнар. наук.-практ. конф. (19–20 груд.

2024 р., м. Хмельницький). – Хмельницький : ХНУ, 2024. – С. 21–23 (0,14 друк. арк.).
Особистий внесок автора: проаналізовано інноваційні маркетингові методи для підвищення конкурентних переваг підприємства (0,1 друк. арк.).

42. Карпенко В. Цифрові технології у діяльності дистрибуційного підприємства на ринку молочної продукції в умовах сучасних викликів ринку / Н. Войталюк, С. Кізенко, В. Карпенко // Революція креативних індустрій: як маркетинг і менеджмент створюють майбутнє : тези доп. I Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (24–25 жовт. 2024 р., м. Хмельницький). – Хмельницький : ХНУ, 2024. – С. 227–230 (0,22 друк. арк.). *Особистий внесок автора: проаналізовано застосування цифрових технологій дистрибуційними підприємствами для забезпечення конкурентоспроможності (0,15 друк. арк.).*

43. Карпенко В. Система стратегічного маркетингу молокопереробної корпорації в умовах цифровізації бізнес-процесів / В. Карпенко // Маркетингові технології в умовах євроінтеграційних процесів : тези доп. XVII Міжнар. наук.-практ. конф. (20–21 груд. 2023 р., м. Хмельницький). – Хмельницький : ХНУ, 2023. – С. 81–83 (0,17 друк. арк.).

44. Карпенко В. Л. Формування парадигми локального інтеграційного розвитку корпоративних структур / В. Л. Карпенко // Підприємництво і маркетинг у формуванні національної безпеки за умов сучасних глобальних викликів : тези доп. Економічного наук.-практ. форуму (1–3 груд. 2022 р., м. Хмельницький). – Хмельницький : ХНУ, 2022. – С. 81–84 (0,21 друк. арк.).

45. Карпенко В. Л. Визначення принципів інтеграції економічних суб'єктів на основі теорії управління міжкорпоративними відносинами / В. Л. Карпенко // Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України : тези доп. XVI Міжнар. наук.-практ. конф. (16 груд. 2021 р., м. Хмельницький). – Хмельницький : ХНУ, 2021. – С. 53–55 (0,13 друк. арк.).

46. Карпенко В. Л. Інноваційно-маркетингові аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств / В. Л. Карпенко // Актуальні проблеми економіки та управління: теоретичні і практичні аспекти : тези доп. VI Міжнар.

наук.-практ. конф. (14–16 трав. 2020 р., м. Хмельницький). – Хмельницький : ХНУ, 2020. – С. 218–221 (0,2 друк. арк.).

47. Карпенко В. Л. Сучасні споживчі тренди і орієнтири для вітчизняних переробників молока / В. Л. Карпенко, Т. Ю. Слюсаренко // Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України : тези доп. XIV Міжнар. наук.-практ. конф. (28–30 листоп. 2019 р., м. Хмельницький). – Хмельницький : ХНУ, 2019. – С. 155–157 (0,13 друк. арк.). *Особистий внесок автора: проаналізовано дев'ять з одинадцяти представлених трендів (0,1 друк. арк.).*

48. Карпенко В. Л. Історичний розвиток концепцій маркетингу контексті переходу до концепції маркетингу відносин / В. Л. Карпенко // Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України : тези доп. XIII Міжнар. наук.-практ. конф. (29 листоп. – 01 груд. 2018 р., м. Хмельницький). – Хмельницький : ХНУ, 2018. – С. 74–75 (0,1 друк. арк.).

49. Карпенко В. Л. Інноваційний маркетинг як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства / В. Л. Карпенко // Управління економічними системами: концепції, стратегії та інновації розвитку : матеріали XI Міжнар. наук.-практ. конф. (25–26 трав. 2018 р., м. Хмельницький). – Хмельницький : ХНУ, 2018. – С. 45–48 (0,14 друк. арк.).

50. Карпенко В. Л. Перспективи впровадження blockchain-технології в маркетингу як засобу підвищення безпеки інтернет-комунікацій / В. Л. Карпенко // International Scientific-Practical Conference Innovation Management in Marketing: Modern Trends and Strategic Imperatives : Conference Proceedings : WSPiA Publishing, April 12–13th, 2018. – Poznan, Poland, 2018. – P. 243–246 (0,18 друк. арк.).

51. Карпенко В. Розвиток інноваційного маркетингу підприємств в умовах трансформаційних перетворень / В. Карпенко // Фінансово-економічний розвиток України в умовах трансформаційних перетворень : матеріали VII Всеукр. наук.-практ. конф. (26 квіт. 2018 р., м. Львів). – Львів, 2018. – С. 120–123 (0,18 друк. арк.).

52. Карпенко В. Актуальні проблеми розвитку інноваційного маркетингу / В. Карпенко // Цифрова економіка: тренди та перспективи : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (25 жовт. 2018 р., м. Тернопіль). – Тернопіль, 2018. – С. 159–161 (0,19 друк. арк.).

53. Карпенко В. Л. Сучасні підходи у трактуванні категорії «корпорація» / В. Л. Карпенко // Прикладна економіка – від теорії до практики : тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (27 жовт. 2017 р., м. Тернопіль). – Тернопіль, 2017. – С. 43–45 (0,18 друк. арк.).

54. Карпенко В. Л. Цільове спрямування маркетингової діяльності в управлінні якістю та конкурентоспроможністю продукції на глобальних ринках / В. Л. Карпенко // Міжнародні економічні відносини в розвитку бізнес-процесів, підвищенні людського потенціалу та забезпеченні ефектів євроінтеграції України : тези доп. XIII Міжнар. наук.-практ. конф. (30 листоп. 2016 р., м. Хмельницький). – Хмельницький : ХНУ, 2016. – С. 132–134 (0,1 друк. арк.).

55. Карпенко В. Л. Теоретичні основи формування партнерських взаємозв'язків між суб'єктами господарювання / В. Л. Карпенко // Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України : тези доп. XI Міжнар. наук.-практ. конф. (23–25 верес. 2016 р., м. Одеса). – Одеса, 2016. – С. 58–60 (0,12 друк. арк.).

56. Карпенко В. Л. Формування системи партнерських відносин у маркетингу / В. Л. Карпенко // Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст : тези доп. XIII Міжнар. наук.-практ. конф. (21–22 квіт. 2016 р., м. Полтава). – Полтава, 2016. – С. 27–30 (0,14 друк. арк.).

57. Карпенко В. Л. Маркетингові інструменти підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства / В. Л. Карпенко // Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна візія та виклики глобалізації : тези доп. XIII Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених (24–25 берез. 2016 р., м. Тернопіль). – Тернопіль, 2016. – С. 71–72 (0,1 друк. арк.).

58. Карпенко В. Л. Конкурентне партнерство як одна із форм ведення бізнесу в сучасних умовах господарювання / В. Л. Карпенко // Маркетингові

технології в умовах глобалізації економіки України : тези доп. X Міжнар. наук.-практ. конф. (3–5 груд. 2015 р., м. Хмельницький). – Хмельницький : ХНУ, 2015. – С. 65–67 (*0,14 друк. арк.*).

59. Карпенко В. Л. Партнерська взаємодія як альтернатива конкурентній боротьбі між учасниками ринкових відносин / В. Л. Карпенко // Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України : тези доп. IX Міжнар. наук.-практ. конф. (4–6 груд. 2014 р., м. Хмельницький). – Хмельницький : ХНУ, 2014. – С. 21–23 (*0,1 друк. арк.*).

ЗМІСТ

ВСТУП	35
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	50
1.1. Гносеологічний аналіз сутнісного наповнення дефініції «корпорація» як організаційного простору управлінських процесів	50
1.2. Інституційне забезпечення процесів розвитку корпоративних структур підприємств	71
1.3. Теоретичні основи корпоративного управління як системи організаційно-економічних, правових і управлінських відносин на підприємствах	94
Висновки до розділу 1	115
РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЯ ФОРМУВАННЯ, ОЦІНЮВАННЯ І РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	121
2.1. Концептуальні основи конкуренції і конкурентоспроможності підприємств: експлікація атрибутів і процесів за умов глобалізаційних викликів	121
2.2. Методологічні підходи до ідентифікації чинників та діагностики конкурентоспроможності підприємств	145
2.3. Інноваційно-маркетингова домінанта сучасної парадигми підвищення конкурентоспроможності корпоративних структур	170
Висновки до розділу 2	192
РОЗДІЛ 3. ДЕТЕРМІНАНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ Й ОЦІНКА РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ	196
3.1. Аналіз відповідності діяльності молокопереробної галузі України цілям сталого розвитку за умов глобальних викликів	196
3.2. Структурно-динамічний аналіз результатів діяльності молокопереробних підприємств Хмельницької області	220

3.3. Маркетингові фактори підвищення конкурентоспроможності підприємств на ринку молочної продукції Хмельницької області	238
Висновки до розділу 3	260
РОЗДІЛ 4. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ КОРПОРАТИВНИМИ СТРУКТУРАМИ	
4.1. Парадигмальні основи розвитку конкурентоспроможності інтегрованих корпоративних структур	266
4.2. Нарощування конкурентоспроможності молокопереробних підприємств через інтеграційні процеси: можливості стратегічних альянсів	294
4.3. Моделювання процесів формування стратегічних альянсів у молокопереробній галузі за умов глобалізаційних викликів	313
Висновки до розділу 4	331
РОЗДІЛ 5. СТРАТЕГІЗАЦІЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРО-МОЖНОСТІ ІНТЕГРОВАНІХ СТРУКТУР МОЛОКОПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗІ В РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНИХ ІННОВАЦІЙНО-МАРКЕТИНГОВИХ ПРОЦЕСІВ	
5.1. Структура функціоналу управління розвитком інтегрованих корпоративних структур у системі маркетингової діагностики ефективності організаційної взаємодії	335
5.2. Цифровізація маркетингових процесів як інструмент зміцнення інноваційно-маркетингового ядра підвищення конкурентоспроможності стратегічного альянсу молокопереробної галузі	373
5.3. Формування та розвиток кобрендингу в стратегічному альянсі молокопереробної промисловості за умов глобалізації	393
Висновки до розділу 5	411
ВИСНОВКИ	417
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	427
ДОДАТКИ	466

ВСТУП

Актуальність теми. Надзвичайна гострота і багатоаспектність проблеми конкурентоспроможності національних виробників в умовах сучасних геополітичних зрушень, переформатувань глобальних ринків і руйнувань структури економіки України, а також ключова і різнопланова роль, яку відіграють промислові компанії у забезпеченні життєздатності суспільств і економік, зумовлюють необхідність пошуку оптимальних організаційних форм управління господарською діяльністю та побудови відповідних їм ефективних систем менеджменту, здатних створювати додаткові переваги за рахунок поглиблення економічних взаємозв'язків, інтеграції капіталів, ресурсів та управлінського потенціалу, що дозволить підвищити конкурентоздатність вітчизняних товаровиробників. Недостатній рівень розвитку корпоративних форм господарювання в Україні, що гальмується як зовнішніми, так і внутрішніми факторами, диктує потребу додаткового дослідження концепту регулювання корпоративних відносин суб'єктів господарювання і подальшого розвитку теоретико-методологічних засад і науково-практичного інструментарію для вирішення проблеми конкурентоспроможності корпоративних структур з урахуванням сучасних досягнень теорії і практики управління економічними процесами та можливостей новітніх інформаційних і соціальних технологій підвищувати їх ефективність.

Вагомий внесок у дослідження фундаментальних положень функціонування корпоративних відносин та їх впливу на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання зробили відомі вчені: І. Ансофф, О. Ареф'єва, Дж. Бакан, Д. Баюра, А. Берлі, О. Брадул, Д. Васильківський, І. Васильчук, Т. Веблен, Дж. Веллінгтон, О. Вільямсон, О. Вінник, Дж. Гелбрейт, О. Гончар, В. Гриньова, Ю. Жорнокуй, М. Іванченко, А. Дідик, Л. Довгань, П. Друкер, В. Євтушевський, Т. Казакова, О. Кібенко, Т. Кларк, Л. Клаппер, Ф. Котлер, О. Кузьмін, М. Крамер, Р. Ла Порта,

Л. Любохинець, Х. Майєр, В. Македон, А. Маршалл, О. Мельник, Г. Мінз, В. Назарова, М. Науменко, Ю. Нечаєв, В. Нижник, В. Нордхауз, А. Пилипенко, М. Портер, М. Радєва, О. Редькін, І. Рєпіна, Н. Рязанова, С. Росс, Є. Рудніченко, П. Самуельсон, А. Сірко, О. Скібіцький, Н. Супрун, В. Стадник, А. Тельнов, А. Томпсон, В. Федосов, Л. Федулова, А. Фернандо, М. Фрідман, Дж. Ван Хорн, Н. Хрущ, Л. Чорна, А. Шлейфер, Й. Шумпетер та ін. Однак, аналіз теоретико-методологічних положень, науково-методичного доробку і прикладних напрацювань з проблем підвищення конкурентоспроможності підприємств через входження у корпоративні структури доводить потребу їх подальшої систематизації й удосконалення. Зокрема, через формування теоретико-методологічних засад розвитку корпоративних інноваційно-маркетингових процесів, що може мати вирішальний вплив на конкурентоспроможність промислових виробників корпоративного сектору національної економіки за умов сучасних глобалізаційних викликів. Актуальність зазначених проблем і зумовила вибір теми дослідження, його мету й завдання.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота відповідає науковому напрямку та виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Хмельницького національного університету за темами: «Процеси формування та моделювання стратегії і тактики управління фінансами суб'єктів господарювання» (номер держреєстрації 0114U000272), в межах якої сформульовано й обґрунтовано наукову гіпотезу щодо організаційного та інструментального забезпечення стратегізації функціоналу управління розвитком інтегрованої корпоративної структури; «Механізми підвищення якості та конкурентоспроможності людського потенціалу в системі забезпечення соціально-економічних ефектів інтеграції України до ЄС» (номер держреєстрації 0115U000223), в межах якої сформульовано комплекс методологічних принципів формування інтеграційної компетентності, визначено її зв'язок з ефективністю організаційної взаємодії та їх вплив на конкурентоспроможність корпоративних структур; «Управління інноваціями у плануванні і маркетингу на засадах маржинального підходу» (номер держреєстрації 0117U001169), в межах якої

доведено, що нарощування конкурентоспроможності інтегрованих корпоративних структур потребує виділення в структурі управління інноваційно-маркетингового ядра як функціонального інструменту реалізації стратегічних цілей; «Формування соціально-трудоного потенціалу в підвищенні економічної безпеки та прискоренні процесів євроінтеграції» (номер держреєстрації 0118U000229), в межах якої розглянуто можливості застосування функціоналу кобрендингу як інструменту маркетингового просування в умовах євроінтеграції; «Формування стратегії просування підприємства в інтернет-мережі на засадах SMM-маркетингу» (номер держреєстрації 0122U201589), в межах якої визначено індикатори ефективності маркетингових процесів у сфері інноваційної продуктивності (асортиментно-інноваційні, технологічні, споживчі, маркетингово-комунікаційні, фінансово-економічні та інтеграційні); «Маркетингова стратегія розвитку дистрибуційного підприємства на ринку молочної продукції за умов сучасних викликів ринку» (номер держреєстрації 0123U104704), в межах якої обґрунтовано та розроблено функціонал маркетингової стратегії розвитку дистрибуційного підприємства на ринку молочної продукції.

Мета й завдання дослідження. Метою дослідження є обґрунтування концептуальних засад та розробка теоретико-методологічних, науково-методичних положень і прикладних рекомендацій щодо формування корпоративних інноваційно-маркетингових процесів для підвищення конкурентоспроможності підприємств за умов сучасних глобалізаційних викликів.

Відповідно до визначеної мети в дисертації необхідно виконати такі теоретичні, методологічні й науково-практичні завдання:

- розкрити сутнісне наповнення терміна «корпорація» і роль корпорацій у глобальних ринкових процесах;
- обґрунтувати значущість і напрями інституційного забезпечення розвитку корпорацій в умовах трансформаційної економіки;

– окреслити теоретичні засади корпоративного управління з акцентом на концепціях, що визначають специфіку та ефективність ухвалення рішень і формують національні моделі корпоративного управління;

– критично узагальнити та синтезувати ключові теоретичні концепції, що формують підґрунтя науково-методологічних засад управління конкурентоспроможністю корпоративних структур за умов сучасних глобалізаційних викликів;

– проаналізувати застосовність чинних методологічних і науково-методичних підходів до ідентифікації та діагностики конкурентоспроможності суб'єктів господарювання;

– конкретизувати зміст і виділити пріоритети функціонального забезпечення розвитку та підвищення конкурентоспроможності корпорацій з урахуванням галузевої специфіки;

– діагностувати та інтерпретувати стан і особливості розвитку молокопереробної галузі України;

– дослідити стан розвитку молокопереробних підприємств Хмельницької області і визначити його основні тренди;

– оцінити й порівняти рівень конкурентоспроможності переробних підприємств на ринку молочної продукції Хмельницької області;

– сформуванати парадигмальні основи стратегізації конкурентоспроможності інтегрованих корпоративних структур за умов глобалізаційних викликів;

– обґрунтувати та розробити методологічні аспекти формування стратегічних альянсів як перспективної форми корпоративних інтеграційних об'єднань у молокопереробній галузі;

– здійснити моделювання процесів формування стратегічних альянсів у молокопереробній галузі;

– сформулювати та підтвердити наукову гіпотезу щодо пріоритетності інноваційно-маркетингових процесів в організаційному та інструментальному забезпеченні стратегізації функціоналу управління розвитком інтегрованої корпоративної структури;

– систематизувати механізми підвищення конкурентоспроможності стратегічних альянсів на основі гіпотези стратегічного механіцизму управлінського функціоналу з виділенням його основного ядра та обслуговуючих механізмів, що сукупно забезпечують перманентний процес підвищення конкурентних переваг альянсу в динаміці ринкових процесів;

– систематизувати й виокремити сучасні напрями цифровізації інноваційно-маркетингових корпоративних процесів для підвищення конкурентоспроможності стратегічного альянсу молокопереробної галузі;

– розробити й апробувати інноваційну модель для формування й розвитку кобрендингу в стратегічному альянсі молокопереробних підприємств.

Об’єктом дослідження є корпоративні інноваційно-маркетингові процеси підвищення конкурентоспроможності підприємств за умов сучасних глобалізаційних викликів.

Предметом дослідження є розробка теоретико-методологічних основ, науково-методичного інструментарію і прикладних аспектів формування корпоративних інноваційно-маркетингових процесів для підвищення конкурентоспроможності підприємств молокопереробної галузі в умовах стратегічного альянсу.

Методи дослідження. Методологічною основою дисертаційної роботи є фундаментальні положення теорії систем, економічної теорії, теорії управління, теорії конкуренції та конкурентоспроможності, загальнонаукові й спеціальні методи пізнання явищ і процесів щодо функціонування й розвитку соціально-економічних систем.

У дослідженні використано такі методи: *гносеологічного і контент-аналізу* (історичний, логічний, аналітичний, декомпозиції, узагальнення) – для дослідження генези теорії корпорації і корпоративних відносин – пп. 1.1–1.3; *структурно-логічного аналізу* – для систематизації методологічних підходів і методів формування, оцінювання і розвитку конкурентоспроможності суб’єктів господарювання за умов глобалізаційних викликів – пп. 2.1–2.3; *аналізу, синтезу, системного підходу та наукового абстрагування* – для формування концепції

стратегізації конкурентоспроможності інтегрованих корпоративних структур і організаційного та інструментального забезпечення стратегізації функціоналу управління розвитком інтегрованої корпоративної структури на основі розвитку корпоративних інноваційно-маркетингових процесів – пп. 5.1–5.2; *конструювання понять і категорій* – для формулювання авторських дефініцій; *економіко-статистичного і порівняльного аналізу* – для виявлення проблем розвитку молокопереробної галузі України за умов глобальних деструктивних викликів – пп. 3.1–3.3; *інституційного аналізу* – для з’ясування тих прогалин в інституційному середовищі України, які деформують зміст корпоративних відносин в управлінні інтегрованими структурами і ускладнюють їх розвиток – пп. 4.1; *стратегічного аналізу* – для обґрунтування перспектив розвитку корпоративних форм господарювання у молокопереробній галузі України в умовах динамічного макросередовища – пп. 4.2; *графічного моделювання* – для побудови моделей стратегічних альянсів і кобрендингу в молокопереробній галузі – пп. 4.3 та 5.3; *опитування та експертного оцінювання* – для маркетингової діагностики ефективності організаційної взаємодії – пп. 5.1; *графічної візуалізації* – для наочного відображення та підтвердження результатів дослідження; *абстрактно-логічний* – для розробки теоретичних узагальнень і висновків за результатами дослідження.

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти України, нормативні документи, дані Державної служби статистики України, дані зарубіжної офіційної статистики, фінансова звітність корпоративних підприємств, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, анкетні опитування, інформація мережі Інтернет, результати власних досліджень автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вирішенні наукової проблеми щодо обґрунтування концептуальних, теоретичних, методологічних засад та практичних рекомендацій у формуванні корпоративних інноваційно-маркетингових процесів підвищення конкурентоспроможності підприємств за умов глобалізаційних викликів. Найбільш вагомими теоретико-методологічними,

науково-методичними та практичними результатами, що характеризують наукову новизну дослідження й особистий внесок автора, є такі:

вперше:

- концептуалізовано сутність управлінської парадигми стратегізації підвищення конкурентоспроможності корпоративних структур, методологічним ядром якої визначено інтеграційну компетентність, а ключовим механізмом її реалізації є інноваційно-маркетингові процеси, які координують інтеграцію знань, ресурсів і організаційних рішень у забезпеченні конкурентоспроможності; сформульовано комплекс методологічних принципів формування інтеграційної компетентності та визначено сутність і функціональне призначення її складових у менеджменті конкурентоспроможності корпоративних структур, що забезпечує створення цілісної методологічної основи для розроблення ефективних механізмів стратегізації конкурентних переваг і посилення довгострокової ринкової стійкості інтегрованих корпоративних утворень у трансформаційній економіці (с. 276–282; с. 374–379);

- розроблено науково-методичний інструментарій маркетингової діагностики ефективності організаційної взаємодії в стратегічних альянсах, який ґрунтується на зіставленні потенціалу інтеграційної компетентності з фактичним рівнем ефективності організаційної взаємодії за складовими інтегральних індексів: довіри, координації, узгодженості, задоволеності. Регулярне діагностування цих параметрів забезпечує своєчасне виявлення змін у структурних і мотиваційних диспозиціях учасників, підтримання високої якості співпраці та узгодженості дій, що сприяє організаційній стійкості, економічній результативності й зростанню конкурентоспроможності альянсів на цільових ринках (с. 362–373);

- сформульовано й обґрунтовано наукову гіпотезу щодо організаційного та інструментального забезпечення стратегізації функціоналу управління розвитком інтегрованої корпоративної структури. Організаційне забезпечення досягається створенням у стратегічному альянсі Ініціативної Координаційної Ради, яка забезпечує узгодженість довгострокових цілей розвитку та досягнення організаційної синергії через інтеграцію асортиментної політики, механізмів

оптимального використання сировини, забезпечення якості та формування довіри споживачів. Інструментальне забезпечення визначається виділенням у структурі управління інноваційно-маркетингового ядра як функціонального інструмента реалізації стратегічних цілей, що забезпечує трансформацію стратегічних орієнтирів у ринкові конкурентні переваги, використовуючи новітні технологічні розробки для інформаційного забезпечення ефективності бізнес-процесів, сукупна реалізація яких створює умови для підвищення ефективності організаційної взаємодії учасників альянсу та нарощування їх ринкової проактивності в динамічному бізнес-середовищі (с. 341–342; с. 374–379);

– розроблено структурні моделі створення у молокопереробній промисловості стратегічних альянсів як однієї із сучасних форм міжфірмової інтеграції виробничо-корпоративних структур, котра є більш гнучкою конструкцією, порівняно з кластерами або спільними підприємствами і передбачає широкий спектр угод між учасниками, відповідно до яких вони співпрацюють впродовж запланованого періоду для досягнення встановлених цілей, що дає змогу вести спільну діяльність при збереженні засновниками юридичної та господарської самостійності (с. 315-326; с. 357-360);

удосконалено:

– науково-методологічні підходи в корпоративному управлінні, які, на відміну від існуючих, синтезують ідеї теорій агентських відносин, менеджерської гегемонії та ресурсної залежності і дозволяють ухвалювати управлінські рішення у координатах «правове регулювання – функціональна ефективність», що дає змогу концептуально обґрунтувати подвійний характер корпоративного управління – як нормативно-контролюючої та організаційно-управлінської системи – і обґрунтовувати гіпотезу щодо ефективного поєднання можливостей для розвитку організаційних форм корпоративних структур з урахуванням чинників їх конкурентоспроможності в розрізі конкретних галузей (с. 95–100);

– поелементний склад процесів вибору методів та інструментів оцінювання конкурентоспроможності молокопереробної корпорації, до якого додано перелік типових управлінських ситуацій, що можуть потребувати розробки заходів для

формування чи підвищення її конкурентоспроможності з виділенням ключових завдань діагностування, що, на відміну від існуючих підходів, дає змогу оптимізувати процедуру обґрунтування параметрів ефективності управлінських рішень (KPI) і вибору методів їх оцінювання відповідно до розробленої структурно-логічної схеми ідентифікації та діагностики чинників формування конкурентних переваг для управління конкурентоспроможністю, а також обґрунтувати доцільність використання методики «Маркон» для оцінки конкурентоспроможності продуктової лінійки молокопереробних підприємств (с. 153–163);

– науково-методичний підхід щодо позиціювання функціоналу кобрендингу в стратегічних альянсах як інструменту маркетингового просування з виділенням маркетингової, інтеграційної та стратегічної функцій, що, на відміну від традиційного розуміння, розглядається як інноваційний акселератор, який прискорює комерціалізацію нових продуктів завдяки зниженню ризику їхнього неприйняття ринком через підвищення рівня довіри споживачів і синергії інноваційних компетенцій учасників об'єднання і дає змогу ідентифікувати його як значущий елемент інноваційно-маркетингового ядра стратегізації конкурентоспроможності стратегічних альянсів молокопереробної галузі, що створює додаткові можливості для їхнього інноваційного розвитку (с. 395–405);

дістали подальшого розвитку:

– сутнісне наповнення дефініції «корпорація», яке запропоновано розглядати як багатовимірну соціально-економічну систему, що поєднує функції суб'єкта господарювання, інституційної форми власності, об'єкта стратегічного управління та носія соціальної відповідальності у процесах створення та нарощування ринкової цінності в координатах інтересів зацікавлених осіб; її багатовимірність підтримується маркетинговими процесами, що узгоджують економічні, інноваційні, правові та соціальні функції корпоративного менеджменту, забезпечуючи динамічну комплементарність і синергію ресурсного й ринкового потенціалу учасників у формуванні і реалізації цілей сталого розвитку. У такій інтерпретації, на відміну від існуючих підходів, корпорація постає як проактивний

стратегічний інститут, що не лише адаптується до змін, а й формує конкурентне середовище, інноваційні ланцюги та стандарти сталого розвитку у національній і глобальній економіці (с. 69–71);

– напрями здійснення інституційного аналізу корпоративних структур – шляхом виокремлення критеріїв їх інституалізації та їх використання для виявлення інституційних відмінностей класичної корпорації та українського акціонерного товариства (за системою цілей діяльності, суб'єктним складом відносин і принципами організації), яке уможливорює визначення напрямів удосконалення внутрішнього інституційного простору інтегрованих корпоративних структур, що, на відміну від існуючих підходів, дозволяє розробляти процедури діагностики очікувань потенційних учасників від входження до інтегрованої корпоративної структури з метою зниження ризиків корпоративних конфліктів і підвищення ефективності організаційної взаємодії в процесах проєктування і реалізації проєктів нарощування ринкової цінності корпорацій (с. 74–82);

– цільові орієнтири аналізу стану і тенденцій розвитку молокопереробної галузі України, які сформульовані в контексті цілей сталого розвитку ООН, що дало змогу: здійснити структурно-динамічний аналіз галузі для визначення відповідності її структурно-динамічних характеристик цілям сталого розвитку, які визначено одним з глобальних трендів сучасності; співвіднести сильні і слабкі сторони нинішнього стану галузі з тими загрозами та можливостями, які сформувались під впливом глобальних економічних викликів в економічному просторі України; окреслити коло найважливіших завдань, які стоять перед молокопереробними підприємствами для забезпечення їх конкурентоспроможності у стратегічній перспективі (с. 196–198);

– теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю корпоративних структур – шляхом інтеграції структурного, поведінкового, еволюційного та інституціонального підходів; структурний та інституціональний – забезпечують формування стратегічного бачення стану й тенденцій конкурентного середовища, поведінковий – оптимізацію внутрішніх процесів і узгодження інтересів учасників, еволюційний – гнучкість і здатність до інновацій. Синергія цих

підходів, на відміну від існуючих, дає змогу сформувати інституційно й функціонально ефективну модель корпоративного управління, здатну обирати адекватні ринковим викликам інструменти і технології формування та реалізації конкурентних переваг, забезпечуючи стаке підвищення конкурентоспроможності корпоративних структур в умовах глобальних трансформацій (с. 125–134);

– термінологічний апарат корпоративного управління – шляхом доповнення його термінами «стратегізація функціоналу управління розвитком корпоративних структур», «інтеграційна компетентність корпоративних структур», «ефективність організаційної взаємодії», «інноваційно-маркетингове ядро стратегізації конкурентоспроможності», «ринкова проактивність»; розкриття їх сутності, що, на відміну від існуючої, дало змогу акцентувати увагу на ключовій ролі корпоративних інноваційно-маркетингових процесів у стратегізації конкурентоспроможності інтегрованих корпоративних структур, розширити маркетинговий інструментарій функціоналу управління розвитком з урахуванням сучасних можливостей цифровізації і доповнити їх практичними рекомендаціями для впровадження у діяльність стратегічних альянсів молокопереробної галузі (с. 279; с. 336; с. 374; с. 387–388);

– концепція конкурентних сил М. Портера, яка, на відміну від існуючої, доповнена конкретизацією завдань функціональних служб у формуванні конкурентних переваг з урахуванням інтеграції маркетингових процесів з інноваційною результативністю та розробкою матриці стратегій конкурентоспроможності у координатах «рівень інноваційності – рівень маркетингової активності», що дозволяє визначати стратегічні рішення для кожного квадранта матриці, окреслювати відповідні КРІ та ризики, що виникають у разі дисбалансу між інноваційними й маркетинговими складовими конкурентної стратегії і розробляти модель формування конкурентних переваг галузі за допомогою ресурсів корпорації (с. 174–186);

– систематизація механізмів підвищення конкурентоспроможності підприємств, яка, на відміну від існуючих підходів, дозволила об'єднати їх в управлінський функціонал у вигляді механізму стратегізації, у центрі якого

зосереджені інноваційні та маркетингові механізми, що утворили інноваційно-маркетингове ядро підвищення рівня конкурентоспроможності корпоративних структур у вигляді стратегічних альянсів (с. 346–349);

– науково-методичні підходи щодо цифровізації процесів формування і реалізації конкурентних переваг стратегічних альянсів, закладених в інноваціях та організаційно-інтеграційній взаємодії, з виокремленням інноваційно-маркетингового ядра конкурентоспроможності та ринкової проактивності стратегічних альянсів молокопереробної галузі, центральним елементом якого є інноваційні маркетингові технології, що дозволяють, на відміну від існуючого, інтегрувати асортиментну політику, механізми оптимального використання сировини, забезпечення якості та формування довіри споживачів у єдину систему стратегізації конкурентоспроможності, залучаючи до продукування конкурентних переваг усіх учасників альянсу (с. 380–386);

– науково-методичний інструментарій стратегічного управління інтегрованими корпоративними структурами молокопереробної галузі на засадах технології Форсайт як систематичного, спільного процесу побудови образу майбутнього в середньо- і довгостроковій перспективі, націленої на підвищення якості прийнятих оперативних і тактичних рішень і координацію спільних дій, що, на відміну від існуючих підходів, дозволяє будувати дорожні карти векторів розвитку об'єкта управління інтегрованих корпоративних структур, розробляти способи реалізації стратегії розвитку корпорації, оперативного реагування та внесення коректив у процеси реалізації стратегії для підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності інтегрованих корпоративних структур у складі стратегічного альянсу (с. 355–357).

Практичне значення одержаних результатів. Сформульовані та обґрунтовані в дисертаційній роботі наукові положення і практичні рекомендації є основою для вирішення прикладних проблем формування корпоративних інноваційно-маркетингових процесів підвищення конкурентоспроможності підприємств за умов глобалізаційних викликів. Так, сформований механізм стратегізації конкурентоспроможності корпоративних структур може бути

використаний у діяльності стратегічних альянсів молокопереробної галузі для підвищення ефективності управління організаційною взаємодією та забезпечення стабільних конкурентних позицій на ринку. Розроблений науково-методичний інструментарій маркетингової діагностики ефективності організаційної взаємодії на основі інтегральних індексів (довіри, координації, узгодженості, задоволеності) може застосовуватися менеджерами корпоративних структур для моніторингу внутрішньої взаємодії та своєчасної ідентифікації проблемних зон. Отримані результати дослідження можуть бути використані органами галузевого управління та асоціаціями виробників щодо підтримки інтеграційних процесів у молокопереробному секторі.

Результати дослідження використано у діяльності підприємств, установ та організацій, що підтверджується відповідними документами, які містяться в додатку А до дисертації, а саме: Верховної Ради України/Комітет з питань економічного розвитку (довідка від 25.02.2026 р. № 04-16/18-2026/41524); Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України/Департамент промислової політики (довідка від 13.03.2026 р. № 3833-06/24605-09); Хмельницької обласної державної адміністрації/Департамент економічного розвитку (довідка від 27.02.2026 р. № 04.01-23/2026); Хмельницької міської ради/Управління економіки (довідка від 25.02.2026 р. № 21); Хмельницької торгово-промислової палати (довідка від 08.09.2025 р. № 22-05/883); Агенції регіонального розвитку Хмельницької області (довідка від 28.01.2026 р. № 12); ПП «Дживальдіс» (довідка від 27.03.2025 р. № 68); ТОВ «Деражнянський молочний завод» (довідка від 18.12.2025 р. № 970/1); ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» (довідка від 17.02.2026 р. № 393); ТОВ «Віньковецький сирзавод» (довідка від 24.04.2025 р. № 106/1); ТОВ «Баранівський молокозавод» (довідка від 03.12.2025 р. № 115); ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» (довідка від 04.06.2025 р. № 47); ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (довідка від 15.05.2025 р. № 236).

Окремі теоретичні та науково-методичні положення дисертаційної роботи використовуються в освітньому процесі Хмельницького національного університету при викладанні таких дисциплін, як: «Інноваційний маркетинг»,

«Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств», «Стратегічний маркетинг», «Підприємницькі мережі: форми організації міжфірмових взаємодій суб'єктів підприємництва» (довідка від 30.10.2025 р. № 015/160).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є завершеним науковим дослідженням, в якому викладено авторський підхід щодо вирішення наукової проблеми комплексного формування корпоративних інноваційно-маркетингових процесів підвищення конкурентоспроможності підприємств за умов сучасних глобалізаційних викликів. Наукові положення, висновки, пропозиції та рекомендації, що виносяться на захист, одержані автором самостійно. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, в дисертаційній роботі використано лише ті ідеї, положення і висновки, які є результатом особистих досліджень здобувача.

Апробація результатів дисертації. Основні наукові положення та результати дисертаційної роботи доповідалися й отримали схвальну оцінку на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема: «Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України» (м. Хмельницький, 4–6 грудня 2014 р.; 3–5 грудня 2015 р.; 29 листопада – 01 грудня 2018 р.; 28–30 листопада 2019 р.; 16 грудня 2021 р.; м. Одеса, 23–25 вересня 2016 р.); «Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна візія та виклики глобалізації» (м. Тернопіль, 24–25 березня 2016 р.); «Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст» (м. Полтава, 21–22 квітня 2016 р.); «Міжнародні економічні відносини в розвитку бізнес-процесів, підвищенні людського потенціалу та забезпеченні ефектів євроінтеграції України» (м. Хмельницький, 30 листопада 2016 р.); «Прикладна економіка – від теорії до практики» (м. Тернопіль, 27 жовтня 2017 р.); «Управління економічними системами: концепції, стратегії та інновації розвитку» (м. Хмельницький, 25–26 травня 2018 р.); «Фінансово-економічний розвиток України в умовах трансформаційних перетворень» (м. Львів, 26 квітня 2018 р.); «Innovation Management in Marketing: Modern Trends and Strategic Imperatives» (Poznan, Poland, April 12–13th 2018); «Цифрова економіка: тренди та перспективи» (м. Тернопіль,

25 жовтня 2018 р.); «Актуальні проблеми економіки та управління: теоретичні і практичні аспекти» (м. Хмельницький, 14–16 травня 2020 р.); «Підприємництво і маркетинг у формуванні національної безпеки за умов сучасних глобальних викликів» (м. Хмельницький, 1–3 грудня 2022 р.); «Маркетингові технології в умовах євроінтеграційних процесів» (м. Хмельницький, 20–21 грудня 2023 р.; 19–20 грудня 2024 р.); «Революція креативних індустрій: як маркетинг і менеджмент створюють майбутнє» (м. Хмельницький, 24–25 жовтня 2024 р.), «Маркетинг в умовах розвитку цифрових технологій» (м. Луцьк, 2 травня 2025 р.); «Фінанси, маркетинг, менеджмент, економіка: сталі рішення та цифрові трансформації» (м. Біла Церква, 5–6 червня 2025 р.); «Сучасні тренди в поведінковому маркетингу» (м. Львів, 6 листопада 2025 р.).

Публікації. Основні положення і висновки опубліковано у 59 наукових працях загальним обсягом 62,78 друк. арк. (особисто автору належить 51,02 друк. арк.), з-поміж них: 5 монографій та розділів у монографіях загальним обсягом 28,00 друк. арк., з яких особисто автору належить 26,85 друк. арк.; 5 статей у виданнях, що індексуються у наукометричних баз Scopus, WoS загальним обсягом 7,40 друк. арк., з яких особисто автору належить 2,31 друк. арк.; 24 статті у наукових фахових виданнях загальним обсягом 21,95 друк. арк., з яких особисто автору належить 17,74 друк. арк.; 3 статті – у наукових виданнях інших держав загальним обсягом 2,06 друк. арк., з яких особисто автору належить 0,94 друк. арк.; 22 публікації – у матеріалах науково-практичних конференцій загальним обсягом 3,37 друк. арк., з яких особисто автору належить 3,18 друк. арк.

Структура і обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, п'яти розділів, висновків, додатків, списку використаних джерел викладена на 522 сторінках машинописного тексту. Матеріали роботи містять 71 таблицю (з них 24 займають повні сторінки) та 55 рисунків (з них 17 займають повні сторінки), список використаних джерел, який нараховує 384 найменування і розміщений на 39 сторінках, анотацію – на 10 сторінках та 12 додатків – на 57 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Гносеологічний аналіз сутнісного наповнення дефініції «корпорація» як організаційного простору управлінських процесів

В умовах посилення конкурентної боротьби і зростання кризових явищ у глобальному економічному просторі корпоративна форма організації бізнесу набула поширення як одна з найбільш ефективних і прогресивних. На корпоративний сектор припадає від третини до половини світової промислової продукції, половина обсягу міжнародної торгівлі. Великі корпорації забезпечують технологічний прогрес, економічне зростання і соціальну захищеність громадян у розвинених країнах; особливо вагомі їх позиції в наукомістких, інфраструктурних та добувних галузях економіки. Корпорації активно впливають на динаміку світових ринків, на процеси формування вартості товарів у національних економіках через можливість розміщувати виробництво на територіях інших держав. Корпорації використовують їх порівняльні переваги, знижуючи витрати на виробництво продукції і збільшуючи прибуток. Насиченість економіки корпораціями збільшує передбачуваність динаміки цін – найменші темпи їх зростання саме в тих країнах ринкової економіки, де корпоративний сектор має міцні позиції (ФРН, Велика Британія, Японія, США).

Тенденції формування і функціонування корпорацій відображають закономірності розвитку світового виробництва і мають універсальний характер. До таких закономірностей належить концентрація капіталу (злиття і поглинання, створення стратегічних альянсів); інтеграція промислового і фінансового капіталів; диверсифікація форм і напрямів діяльності; глобалізація діяльності;

інтернаціоналізація руху капіталу тощо. Усі ці процеси є результатом трансформацій економічних відносин у корпоративному секторі економіки. Їх різні векторність та результативність і зумовлюють постійний й неослабний інтерес науковців і практиків бізнесу до питань, пов'язаних з підтриманням конкурентоспроможності корпоративних структур і підвищенням їх ефективності.

Вагомий внесок у створення наукового підґрунтя для формування й функціонування корпорацій зробили такі зарубіжні й вітчизняні вчені, як І. Ансофф [227], Дж. Бакан [230], А. Берлі [239], Т. Веблен [376], О. Вільямсон [27], Дж. Ван Хорн [374], Дж. Гелбрейт [273], А. Дідик [181], Л. Довгань [45], П. Друкер [260], О. Кузьмін [181], М. Крамер [333], К. Майєр [313], А. Маршалл [312], О. Мельник [181], Г. Мінз [239], В. Нордхауз [346], М. Портер [332], С. Росс [343], П. Самуельсон [346], М. Фрідман [272], Й. Шумпетер [218] та ін. А зростаюча значущість проблем формування ефективної моделі корпоративного управління в умовах глобальних економічних трансформацій зумовила нові напрями розвитку цієї проблеми.

В Україні ця проблема досліджується в світлі становлення і розвитку великих господарських комплексів на регіональному та галузевому рівнях, які поступово набували все більшої конкурентної потуги, витісняючи з ринку дрібніших учасників. Водночас серед них була і значна кількість таких, що працювали на межі збитковості, що вказувало на проблеми ефективності управління. Зокрема, проблемам ефективності функціонування підприємств корпоративного сектору України присвятили свої дослідження О. Бочко [12], О. Брадул [13], І. Васильчук [19], О. Громова [330], Ю. Жорнокуй [51], М. Іванченко [141], О. Кавтиш [59], А. Крисоватий [119], О. Кузьмак [294], І. Левицька [127], М. Мельникова [17], Л. Михальчук [141], Г. Назарова [145], В. Нижник [203], М. Радева [172], Н. Рязанова [119], А. Сірко [194], О. Скібіцький [183], В. Стадник [138], В. Федосов [119], К. Шапошников [213], Ю. Шипуліна [217] та ін.

Сьогодні немає сумнівів – корпорація як суперечливе, але важливе явище сучасної економіки вимагає уважного і всебічного дослідження. Однак існуючі

наукові праці вирішують далеко не всі проблеми, які стоять перед сучасною теорією корпорації. Частина з них носить макроекономічний або політекономічний характер. Проте не менш важливо окреслити коло проблем, що ускладнюють діяльність корпорацій і погіршують економічні результати, які зумовлюються внутрішніми причинами, і знайти способи їх розв'язання. Для України, економіка якої знаходиться нині в глибокій економічній кризі, зумовленій тривалою війною і руйнуванням значної частини основних бюджетоутворюючих підприємств, ця проблема є тим більш актуальною, оскільки відновлення національної економіки в її колишній структурній композиції малоймовірне. Постає питання збереження життєдіяльності країни, що потребує розвитку тих видів і організаційних форм економічної діяльності, які здатні бути конкурентоспроможними учасниками глобального ринку в його новому форматі доступу до ресурсів і ринків.

Насамперед зазначимо, що становлення корпоративного сектору в Україні відбувалося в умовах недосконалого інституційного забезпечення перехідних процесів та відсутності чіткого інституційного оформлення самого статусу корпорації як: цілісного суб'єкта ринку і, водночас, системи внутрішніх економічних відносин між учасниками. Дотепер ці процеси не набули остаточного завершення в обох аспектах, що зумовлює численні випадки корпоративних конфліктів і впливає на ефективність та економічну динаміку підприємств корпоративного сектору. Усунення причин таких проблем потребує методологічної чіткості у розумінні сутності корпорації як соціально-економічної системи із специфічними економічними відносинами між учасниками, що вступає у конкурентні ринкові відносини як цілісна юридично оформлена ринкова одиниця (економічний актор).

В економічній науці термін «корпорація» вживається і як синонім поняття «компанія», і в значенні господарюючого суб'єкта, капітал якого утворений пайовою участю декількох осіб (юридичних і/або фізичних). Корпорація може бути представлена як інтегрована структура, котра особливим чином впорядковує майнові відносини учасників при спільному веденні бізнесу, або як

велике організаційне утворення (концерн, холдинг, група компаній), яке концентрує права власності та контроль над діяльністю підприємств-учасників, що мають обмежену самостійність. Така багатоаспектність поняття говорить про складність досліджуваного об'єкта, що зумовлює різновекторність його розгляду. Можливо, саме тому втрачає сенс його (поняття) офіційне (законодавче) оформлення і визнання за вченими-економістами права на уточнення понятійних рамок терміна «корпорація».

При дослідженні корпорацій слід використовувати метод, який базується на ретроспективному встановленні змісту і ознак, що полягає у визначенні сутності правового явища, який в нього вкладали римські юристи. Цей підхід до розробки дефініції «корпорація» виправданий тим, що дана цивільно-правова категорія є результатом еволюції римського права. Водночас те, що еволюція правових відносин відбувалась у прямому зв'язку з розвитком соціально-історичного та економічного простору, трансформувало і вихідні положення окремих правових норм – вони набували нових відтінків, що вплинуло на трактування окремих дефініцій у різних контекстах. Це стосується і трактування дефініції «корпорація». Тому, зважаючи на складність і багатогранність її економіко-правового тлумачення, важливо виокремити ті аспекти у визначенні її сутності, які стосуються завдань нашого дослідження і можуть сформувати теоретико-методологічну основу для їх вирішення.

Отже, термін «корпорація» в Україні вживається досить широко й водночас суперечливо. Його використання у вітчизняному законодавстві часто не узгоджене, а в наукових колах відсутня єдина концепція його трактування. Це призводить до неповномірного застосування терміна до різних організаційно-правових форм і підкреслює потребу ретельного аналізу історії виникнення та сутності поняття в економіко-правовому дискурсі.

Історично термін походить від латинського *corporatio*, із коренем у фразі *corpus habere* – «мати тіло» (юридичне тіло). У Давньому Римі (від II ст. н. е.) формувалися об'єднання – *universitates*, *corpora*, які мали: незалежне юридичне існування; власні права й обов'язки; право діяти через представницькі органи.

Ці юридичні особи вже тоді були відокремлені від учасників, що заснували їх, і мали сталу правосуб'єктність. І саме ця сталість правосуб'єктності є найважливішою рисою сучасної корпорації, яка робить її привабливою для вкладання капіталу.

У XIV–XVII ст. під впливом інтенсифікації торгівлі виникають гільдії та цехи – ранні корпоративні форми організації господарювання, які базувалися на колективному членстві, внутрішніх правилах управління та монополії на відповідних ринках. Вибір влади всередині цих утворень відбувався через встановлені процедури, що забезпечували певний порядок і контроль над діяльністю учасників. Монополізація ринку, яку здійснювали гільдії, була одним із ключових факторів їх конкурентоспроможності, а також приваблювала нових ремісників та торговців до вступу. Водночас, колективна відповідальність усіх членів гільдії за діяльність організації створювала значні фінансові ризики, що обмежувало їх масштабування та привабливість для широкого кола інвесторів.

Зважаючи на ці обмеження, у XVII ст. в Англії виникають акціонерні товариства, які суттєво трансформують підходи до ведення бізнесу. Вони запроваджують механізми розподілу ризиків між інвесторами, а також обмежують їхню відповідальність сумою внесених капіталів. Ці нововведення стали фундаментом для формування сучасних корпорацій як організаційно-правових форм з розвиненою структурою власності і управління. Подальше законодавче врегулювання функціонування акціонерних товариств у XVIII–XIX ст. захистило права акціонерів і унормувало процедури випуску акцій та відповідальність директорів.

Особливо вагомий внесок у розвиток корпоративного сектору економіки зробили законодавці США у 30-х роках XX ст. як відповідь на Велику депресію та фінансові зловживання. Ними було прийнято низку ключових законів: Securities Act (1933) – закон про цінні папери, Securities Exchange Act (1934) – закон про фондову біржу і створено SEC (Комісію з цінних паперів і бірж США). Завдяки цим законам було досягнуто:

- прозорість фінансової звітності;
- зобов'язання ради директорів діяти в інтересах акціонерів;
- персональну відповідальність за ухвалені рішення (у разі шахрайства чи приховування інформації – аж до кримінальної).

Таким чином, зміни у фінансовому, біржовому та антимонопольному законодавстві створили сучасну форму корпорації – з публічними акціями, професійним менеджментом, чіткою відповідальністю членів ради директорів і прозорою інформаційною політикою. У табл. 1.1 зроблено порівняння ключових правових норм щодо корпоративного регулювання у США, які й сформували законодавче поле сучасної моделі корпорації у країні і завдяки яким корпорації набули свого сучасного вигляду.

Таблиця 1.1

**Ключові правові норми корпоративного регулювання у США
та їхній вплив на функціонування корпорацій**

Нормативний акт / Правило	Рік прийняття	Ключове положення	Вплив на функціонування корпорацій
Securities Act	1933	Встановив вимоги до публічного розкриття інформації під час первинного розміщення акцій	Посилив довіру інвесторів, зменшив випадки шахрайства в процесі IPO
Securities Exchange Act	1934	Заснував Комісію з цінних паперів (SEC); ввів обов'язкову фінансову звітність (форми 10-K, 10-Q, 8-K)	Систематизував регулювання біржової діяльності та забезпечив державний контроль за корпораціями
Rule 10b-5 (до 10(b) розділу)	1942	Забороняє шахрайство в операціях з цінними паперами, включаючи інсайдерську торгівлю	Запровадив правові підстави для притягнення до відповідальності за маніпуляції на ринку
Section 16(b)	1934	Зобов'язує повертати прибуток від операцій з акціями, проведених керівниками протягом 6-ти місяців	Обмежив спекулятивну діяльність з боку внутрішніх осіб компанії, захистивши права міноритарних акціонерів
Фідуціарні обов'язки (duty of care / loyalty)	—	Визначають обов'язки директорів діяти добросовісно, в інтересах компанії, уникаючи конфліктів інтересів	Сформували правову основу відповідальності ради директорів перед акціонерами
Sarbanes–Oxley Act	2002	Визначив особисту відповідальність CEO та CFO за достовірність фінансової звітності; посилив контроль	Забезпечив підзвітність топ-менеджменту, запровадив обов'язковий аудит та внутрішній контроль

Джерело: сформовано автором на основі [268; 344; 348; 350–352]

Варто зазначити, що становлення правової основи регулювання діяльності корпорацій відбувалось паралельно із дослідженнями економістів ролі великих компаній в економічному зростанні. Попри те, що класична економічна наука не оперувала терміном «корпорація» у сучасному юридичному або інституційному розумінні, вже в роботах А. Маршалла закладалися ключові ідеї, що згодом стали підґрунтям теорії корпоративного управління. У своїй фундаментальній праці «Principles of Economics» (1890) вчений підкреслював роль економії масштабу, що забезпечується завдяки зростанню обсягів виробництва, стандартизації технологій і підвищенню кваліфікації робочої сили. Саме великі підприємства, на його думку, мають змогу більш повно реалізовувати ці переваги, що виводить їх на провідні позиції в економічній системі [311].

А. Маршалл також одним з перших вказав на межі зростання фірми, зумовлені ускладненням адміністративного апарату та ризиками зниження управлінської ефективності. У контексті сучасних корпорацій ці твердження актуалізуються як загроза неефективної координації між підрозділами, що породжує агентські витрати.

В іншій своїй праці – «Industry and Trade» (1919) – А. Маршалл вводить поняття «representative firm» як типового учасника ринку, який уособлює баланс між масштабами і ефективністю [312]. Цей підхід уже вказує на потребу інституційного механізму управління, що в сучасних умовах реалізується через корпоративне управління з чітким розмежуванням прав власності та контролю.

Отже, А. Маршалл показав ефект економії на масштабі великих компаній (якими і є корпорації), і визначив корпорації як ефективні інструменти управління масштабним виробництвом. При цьому він звернув увагу на конфлікт інтересів між акціонерами і менеджерами, який може перешкоджати ухваленню ефективних управлінських рішень. Тим самим можна вважати, що підходи А. Маршалла є інтелектуальною передумовою теорії агентських відносин у корпораціях, а його праці – як джерело розуміння глибинних економічних основ сучасного корпоративного управління.

Підсумовуючи ретроспективний огляд утвердження в науковому дискурсі терміна «корпорація» в контексті його сутнісного наповнення, можна бачити, що він інтегрує в собі економічну, правову та управлінську складові певних відносин, що формуються між учасниками – корпоративних відносин. В економічній теорії корпорація розглядається як велике підприємницьке об'єднання, капітал якого формують кілька учасників, що організовані за корпоративною структурою з професійним менеджментом. В юридичному плані корпорація – це юридична особа, що відокремлена від учасників, здатна мати об'єкти права і відповідати самотійно за своїми зобов'язаннями. Виділення економічного і правового аспектів у трактуванні сутності корпорацій вказує на необхідність введення додаткового механізму для узгодження інтересів власників – управлінського, який організаційно втілюється в управлінській ієрархії та функціонально потребує професійного менеджменту для ефективного керування.

Використання правової конструкції «юридична особа» для визначення сутності корпорації є цілком виправданим з огляду на низку важливих обставин. По-перше, для легітимного оформлення об'єднання учасників підприємницької діяльності та їх капіталів обов'язковою передумовою є державна реєстрація відповідного суб'єкта як юридичної особи. По-друге, утворення корпорації як об'єднання осіб і капіталів здійснюється через надання їй статусу самотійного суб'єкта права, який є відокремленим від своїх засновників, володіє власною правоздатністю та дієздатністю, самотійно виступає у цивільному обороті, має окремі майнові права та обов'язки, а також несе відповідальність за власними зобов'язаннями незалежно від відповідальності учасників. Ця окрема правова особистість, відома як «*separate legal entity*», є фундаментом сучасного корпоративного права [300]. Такий правовий статус дозволяє корпорації функціонувати як самотійний суб'єкт економіки, забезпечувати обмежену відповідальність учасників, сталість існування та здатність акумулювати капітал.

В Україні законодавча дефініція «корпорації» як юридичної особи базується на положеннях Цивільного Кодексу України: 1) створення корпорації

можливе лише після дієвої державної реєстрації (ст. 80); 2) вона наділяється цивільною правоздатністю, дієздатністю та має змогу представляти свої інтереси в суді (ст. 80); 3) формується шляхом злиття капіталів учасників (ст. 81); 4) володіє самостійною майновою відповідальністю, яка не корелює з відповідальністю учасників (ст. 96) [208].

Цей правовий контекст чітко підкреслює, що корпорація в Україні дійсно діє як самостійний, відокремлений суб'єкт економічних відносин – юридична особа з відповідним набором прав і обов'язків, які дозволяють їй функціонувати автономно від учасників. Це закладає юридичну основу для подальших досліджень щодо управлінських механізмів у корпораціях.

Вважаємо, що такий підхід до трактування дефініції «корпорації», який розмежовує права осіб, що створили її, і осіб, що керують нею від їх імені, є раціональним і має сенс з погляду стратегічної результативності управління – керівники мають таким чином узгоджувати інтереси власників капіталу, щоб максимізувати загальну ефективність корпорації як цілісної господарської одиниці. Саме в цьому економічному контексті важливо бачити сутність корпорації як організаційно-правової форми і саме в цьому контексті важливо досліджувати питання її конкурентоспроможності. Однак для вибору релевантної методологічної основи такого дослідження необхідно глибше проаналізувати існуючі наукові підходи до сучасного трактування її сутності, зважаючи і на конкретний соціоісторичний контекст становлення корпоративних структур.

Історичний розвиток економічних відносин зумовлює й еволюцію відповідного термінологічного апарату: в одних випадках це здійснюється через появу принципово нових понять, в інших – може відбуватися трансформація старих категорій. Проблема виникає в тому, що окремі термінологічні неузгодженості здатні створювати доволі серйозні проблеми для сучасної науки і практики, оскільки багато понять можуть відноситись до базисних. У цьому контексті необхідно визнати, що зарубіжний досвід далеко не завжди може бути незмінно імплементований в існуючі об'єктивні реалії. Будь-яке поняття, безумовно, може інтерпретуватися в декількох значеннях. У зв'язку із цим,

думку окремих авторів щодо трактування поняття корпорації слід інтерпретувати в широкому (синонім юридичної особи) та вузькому (категорія, яка використовується для позначення господарських товариств) розумінні [52]. Це є цілком обґрунтованим і може бути використано в якості відправної позиції у впорядкуванні термінологічного і понятійного апаратів. Водночас, для розуміння сутності корпорації як організаційного простору корпоративного управління необхідно зіставити різні наукові підходи до її трактування, які існують в сучасному науковому дискурсі (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Головна ознака корпорації за різними науковими підходами

Джерело: сформовано автором

1. Корпорація як юридична особа (об'єднання фізичних та юридичних осіб або капіталів). У «Словнику української мови» (СУМ-11), виданому в 1970–1980 роках, корпорацію визначено як замкнену групу осіб, об'єднану вузькофаховими, становими та іншими інтересами [1]. Це визначення можна назвати базовим, у ньому підкреслюється соціальна складова корпорації –

об'єднання осіб, що мають спільні інтереси. На цьому наголошує також Л. Довгань: «Корпорація – це будь-яка організована група людей та юридичних осіб, що об'єднані загальним економічним інтересом, професійною належністю, спільною економічною діяльністю, правилами поведінки» [45, с. 21]. Конкретизація організаційно-правових основ таких об'єднань відбувалась у міру розвитку конкурентного середовища в Україні. В «Словнику української мови online» [184] зазначено, що це договірне об'єднання організацій, фірм, створене на основі спільності виробничих, наукових і комерційних інтересів або торгова, або виробнича компанія великих розмірів та потужностей, що складається з кількох підрозділів. У виданні «Великий тлумачний словник сучасної української мови» зацентовано на тому, що в корпорації делегуються окремі повноваження учасників для здійснення централізованого регулювання їх діяльності [21 с. 577], чим підкреслюється відокремленість інтересів корпорації як юридичної особи від інтересів окремих учасників.

Ця юридична особливість діяльності корпорації є важливою для розуміння специфіки управління нею, що підкреслюється багатьма зарубіжними вченими. Так, Дж. Ван Хорн зазначає, що «Корпорація – це знеособлене підприємство, створене законом; воно може володіти майном і брати на себе зобов'язання» [374]. С. Росс дає таке трактування цього поняття: «Корпорація – це бізнес, заснований як окрема юридична особа, що складається з однієї або декількох приватних або юридичних осіб» [343]. Як підкреслювали ще на етапі формування правових засад корпоративних відносин А. Берлі та Дж. Мінс, юридична особа має своїх представників, через яких формується її воля. Воля юридичної особи є результатом взаємодії економічних інтересів учасників бізнесу [239]. Так само підкреслювали специфіку корпорації як юридичної особи автори класичної праці «Економікс» П. Самуельсон і В. Нордхаус – вона «може самостійно продавати і купувати, позичати гроші, виробляти товари та послуги і вступати в контрактні відносини. Вона має право обмеженої відповідальності, відповідно до якого інвестиції кожного із власників корпорації обмежені певним розміром» [346, с. 688].

Українські науковці також констатують особливий юридичний статус корпорації, відзначаючи, що це впливає на систему корпоративного управління. «Корпорація» як утворення, що базується на об'єднанні капіталів юридичних і (або) фізичних осіб, набуває статусу юридичної особи, передбачає чітке відокремлення відносин власності від управлінських функцій, має обмежену відповідальність власників, можливість вільної передачі прав власності у правових межах [181, с. 24].

Загалом, акцентування в трактуванні корпорації на її статус юридичної особи, що має юридичну автономію від учасників, вказує на можливість її безперервної діяльності незалежно від фізичних змін акціонерів. Це розширює горизонти стратегічного планування, зменшує ризики виведення капіталу і, навпаки, робить корпорації здатними доволі швидко акумулювати інвестиційні ресурси через фондовий ринок. Вагому роль у належному позиціюванні нових ринкових можливостей корпорації відіграють інструменти Public Relations та спеціальні маркетингові кампанії, спрямовані на зміцнення бренду і позитивної впізнаваності корпорації. Цей висновок важливий для даного наукового дослідження і має бути одним із складових концептуальної моделі формування корпоративних маркетингових процесів на промислових підприємствах корпоративного сектору.

2. Корпорація як синонім акціонерного товариства. Термін «корпорація» в такому контексті є найбільш уживаним в англо-американському праві, де корпорації в результаті концентрації та централізації капіталу стали поширеною формою монополістичних акціонерних об'єднань. У більшості країн, включно з Україною, акціонерне товариство (АТ) є класичною правовою формою для організації великого бізнесу з розподіленою структурою власності. Так, відповідно до ст. 80 та ст. 153 Цивільного кодексу України [208], а також Закону України «Про акціонерні товариства» [169], АТ – це форма юридичної особи, створеної на підставі об'єднання капіталів, у якій учасники несуть ризик у межах своїх внесків. Закон прямо визначає, що АТ має статус юридичної особи та є організаційно-правовою формою підприємства, що підпадає під ознаки

корпорації (розподіл прав власності, централізоване управління, обмежена відповідальність тощо).

Таким чином, в юридичному сенсі «корпорація» – це акціонерне товариство, якщо мова йде про корпоративну форму господарювання, що функціонує на засадах корпоративного управління, адже ключові риси корпорації найбільш повно реалізуються саме в АТ (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Порівняльна характеристика ключових ознак
корпорації та акціонерного товариства**

Ознака корпорації	Відповідник у структурі акціонерного товариства
Юридична особа	АТ створюється у формі юридичної особи
Розподілена власність	Акції розподілені між численними акціонерами
Обмежена відповідальність	Акціонери не несуть відповідальності за зобов'язаннями товариства
Делеговане управління	Управління здійснює рада директорів та менеджмент
Право на прибуток	Реалізується через дивіденди

Джерело: сформовано автором

Як видно із наведеного порівняння, АТ є типовим інституційним носієм ознак корпорації, що виправдовує ототожнення цих понять у більшості економічних і правових досліджень. Саме інституціоналізація вважається основою успіху корпорації, на що звертав увагу ще на початку ХХ ст. Т. Веблен (який і запропонував вважати велику організацію корпоративної (акціонерної) форми корпорацією). На думку Т. Веблена мірою інституціоналізації є «good-will» – сукупність нематеріальних активів корпорації, що визначаються її діловими зв'язками, патентами, «розкрученими» торговими марками, наявністю лобі в органах державної влади [376, с. 108]. Це твердження Т. Веблена є важливим і для нашого дослідження, оскільки «good-will» формується й завдяки цілеспрямованим і релевантним маркетинговим зусиллям. Тим більше, що саме в АТ виникає необхідність узгодження стратегічних рішень з інтересами різних груп акціонерів, що формує середовище для реалізації комплексних маркетингових процесів і комунікаційних механізмів.

Отже, доцільність трактування корпорації як акціонерного товариства ґрунтується на нормативно-правовому статусі АТ як найбільш типової корпоративної форми, реалізації всіх структурних ознак корпорації саме в АТ, історичному розвитку корпорацій через еволюцію акціонерної форми і економічній доцільності делегованого управління та ринкової капіталізації.

3. Корпорація як форма організації підприємницької діяльності. В сучасних ринкових економіках корпорація є основною формою організації бізнесу. Свого часу Й. Шумпетер і Дж. Гелбрейт підкреслювали значну роль корпорацій у розвитку капіталістичної системи, а І. Ансофф у книзі «Corporate Strategy» (1965) зазначив, що корпорація – це «домінуюча форма бізнес-організації, яка поєднує приватну власність з найманим менеджментом і самостійним правовим статусом» [227]. У більш пізньому виданні «Implanting Strategic Management» (1984/1990) він повторює тезу про роль корпорацій як «цілеспрямованих організацій з централізованими управлінськими структурами» [228]. Тобто, підкреслює роль професійного менеджменту, який має забезпечувати ефективність використання капіталу і ресурсів корпорації, а сама корпорація може функціонувати в різних організаційно-структурних формах, складатися з одного підприємства чи деякої сукупності технологічно пов'язаних або диверсифікованих виробництв з будь-яким напрямом діяльності. Бути окремим акціонерним товариством або їх системою, що складають холдингову компанію або об'єднані на основі загальних принципів. Тобто, ці визначення сутності і змісту корпорації відображають усі аспекти інтегрованих корпоративних структур.

Доцільно припустити, що така організаційна різноманітність корпорацій стала наслідком професійних управлінських рішень, спрямованих на забезпечення ефективності бізнесу, його масштабування і розвиток, в тому числі розвиток на основі нових управлінських рішень (організаційних чи технологічних), використання нових ресурсних можливостей, акумульованих через надходження капіталу – сконцентровані ресурси дозволяють не лише інвестувати в R&D, а й забезпечують економічну стійкість в хаотичних умовах

ринку. Через те, великі корпорації можуть відігравати стабілізуючу роль в економіці, підтримуючи її структурну впорядкованість.

Проте корпорації, завдяки нарощуванню капіталу і монополізації ринку, можуть і гальмувати науково-технічний прогрес. На це звернув увагу Й. Шумпетер у своїй праці [218]. Він відзначив, що діяльність великих корпорацій у вигляді встановлення жорстких цін, свідомого обмеження випуску продукції та патентного контролю забезпечує стійкість капіталістичної системи, відіграючи роль противаги щодо нововведень [218, с. 466–467]. Усвідомлене обмеження виробництва або встановлення високих цін великими гравцями ринку може зменшити спонукання до інновацій. Проте воно також стимулює винахідницьку діяльність – підприємці прагнуть порушити статус-кво.

Й. Шумпетер дійшов висновку, що роль великих корпорацій полягає не лише у зловживаннях монопольною владою, але й у формуванні структурної стійкості ринку. Вони відіграють подвійний ефект: позитивний – за рахунок концентрації ресурсів, економії масштабу, інвестицій в інновації, а також негативний – через обмеження конкуренції, встановлення монопольних цін і потенційну інфляцію інноваційної активності. Тим самим корпорації створюють баланс між стабільністю і стимулом до інновацій, що є ключовим для розуміння їхнього функціонального завдання в ринкових економіках.

Концептуальні ідеї Й. Шумпетера щодо ролі великих корпорацій та їх взаємодії з конкуренцією сприяли розробці інституціоналістами «теорії великої корпорації» як основного агента ринкового процесу, який формує власну економічну політику і здійснює довгострокову стратегію розвитку. На думку Дж. Гелбрейта, корпорації, що динамічно розвиваються і володіють величезними обсягами капіталів, складають основу «нового індустріального суспільства». Вони характеризуються складною організаційною структурою і управління ними здійснюють високопрофесійні менеджери, яких Дж. Гелбрейт відніс до нової управлінської еліти, назвавши технократією. Професіоналізм технократів протиставляється позиціям традиційної фінансової олігархії. «Власність відокремлена від контролю; сучасна корпорація звертається за

рішеннями не до капіталіста, а до технічно кваліфікованої групи – техноструктури» – стверджував Дж. Гелбрейт [273, с. 71]. Технократи контролюють вищі посади в адміністрації, а також керівні рівні у найбільших корпораціях і поступово стають владним класом західного суспільства.

Цими міркуваннями Дж. Гелбрейт підтверджує факт відділення управління від капіталу, але робить це не з точки зору ризиків, як А. Берлі і Г. Мінз [239], а з точки зору еволюції корпорацій у планово-організовані структури, в яких головну роль відіграють знання, фаховість і технократичне планування, а не власність на акції. Такі висновки інституціоналіста Дж. Гелбрейта стали важливим кроком до розуміння корпорації як інституції, де ринковий механізм замінюється на ієрархію, планування та бюрократичну координацію, що значною мірою впливає і на концепцію корпоративного маркетингу.

4. Корпорація як об'єднання людей для досягнення загальних цілей. Сучасна корпорація розглядається не лише як форма підприємницької діяльності або правовий суб'єкт, а й як інституціоналізоване об'єднання індивідів, діяльність яких спрямована на досягнення спільної мети. Такий підхід спирається на низку взаємодоповнюючих теоретичних положень, в основі яких лежить теорія агентських відносин.

«Фірма розглядається як зв'язок для формування договірних відносин між фізичними особами» [284] стверджували М. Дженсен і В. Меклінг у своїй відомій праці «Theory of the Firm». Ці договірні відносини формуються з урахуванням спільних цілей. Згідно з підходами Честера Барнарда (Barnard) та Герберта Саймона (Simon), корпорація – це система, що об'єднує індивідів на основі спільної мети. Результативність такої системи залежить від здатності узгодити індивідуальні цілі учасників та організаційну мету (прибутковість, зростання, інновації). Ч. Барнард відзначав, що організація існує доти, доки люди свідомо координують свої зусилля задля спільної мети [232]. Він уперше чітко вводить поняття «прийняття авторитету», що стало основою для агентських і комунікаційних підходів до корпоративного управління. Крім того, визначає

важливість інформованої згоди учасників на координацію зусиль, що важливо з погляду функціонального призначення та інструментальних можливостей маркетингових процесів.

Г. Саймон не менш аргументовано вказував на соціальну домінанту агентських відносин і значущість координаційних механізмів корпорації для узгодження позицій учасників. Він критикував ідею «економічної людини» та ввів концепцію «обмеженої раціональності» (bounded rationality) як пояснення поведінки людей в межах організації. Ця обмежена раціональність потребує координування, тому він розглядав корпорацію як комплекс рішень і процедур, де управління виконує роль механізму вибору альтернатив в умовах інформаційної неповноти [356]. Теорія організаційної поведінки Г. Саймона може бути безпосередньо використана для інструментального наповнення маркетингових корпоративних процесів, що мають ґрунтуватися на аналітиці, ієрархії цілей і інформаційних потоках.

У книзі «Concept of the Corporation» П. Друкер розглядає корпорацію як соціальний інститут, що має власну внутрішню структуру. «Корпорація – це не просто юридична чи економічна одиниця; це спільнота людей зі спільною метою» [260, с. 35]. Реалізація спільної мети потребує механізмів внутрішньої координації. П. Друкер підкреслює роль менеджменту та інформаційних потоків для функціональності корпорації на шкалі впливу на суспільство, наголошуючи, що «менеджмент має соціальну функцію; він повинен брати на себе відповідальність за спільне благо» [260, с. 42]. І далі він уточнює: «Кожна установа існує для певної мети та місії; у бізнес-корпорації ця місія має бути визначена з точки зору її внеску в суспільство» [260, с. 86].

Отже, концепція корпорації як соціального інституту, розроблена П. Друкером, дозволяє інтерпретувати корпоративні маркетингові процеси не лише як інструменти досягнення прибутку, але і як засоби координації спільних цілей, формування організаційної ідентичності та забезпечення соціальної стабільності у внутрішньому і зовнішньому середовищі корпорації.

Г. Назарова вважає, що корпорація, як будь-яка організація, є економічно інтегрованою системою, цілісним об'єктом, що поєднує безліч соціально-економічних процесів і зв'язків [145]. Тобто, підкреслює соціально-економічну природу формування корпорації, у якій окремі учасники вмотивовані до такого об'єднання. І хоча первинна мотивація індивідуальна, ефективна корпоративна структура формує загальну мету та механізми її досягнення, мінімізуючи агентські витрати.

«Великий тлумачний словник сучасної української мови» трактує корпорацію як договірні об'єднання, створені на основі поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів з делегуванням окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників [21, с. 577].

Таким чином, корпорація постає як складна соціально-економічна система, що базується на об'єднанні зусиль різних учасників (акціонерів, менеджерів, працівників) для досягнення визначених спільних цілей. Визначальною характеристикою корпорації є наявність координаційних механізмів, які зменшують трансакційні витрати, узгоджують інтереси учасників і формують спільну стратегічну поведінку.

Це визначає необхідність інтеграції принципів агентської теорії, поведінкової економіки та організаційного дизайну в межах аналізу корпоративних інноваційно-маркетингових процесів як ключового інструменту реалізації цілей корпорації на ринку.

5. Корпорація як специфічна господарська діяльність. У середовищі економічних аналітиків справедливо констатується, що в сучасній економіці корпорації складають економічну основу держав, формують головні тенденції і напрями соціально-економічного розвитку. Саме тому проблеми управління підприємствами найбільш динамічного корпоративного сектору економіки виходять на перший план як у практичній діяльності, так і в наукових дослідженнях [17; 137; 141; 145]. Ця проблема є багаторівневою, але з погляду макроекономіки (наприклад, конкурентоспроможності національної економіки)

важливо бачити можливості і сформувати умови для розвитку корпоративного сектору як запоруки економічної стійкості країни.

У науковому середовищі сформувалась думка, що корпорації створюються з метою ринкового виробництва товарів і послуг для отримання фінансової чи іншої вигоди власником (власниками); кожна корпорація має повний набір рахунків, завдяки чому можна визначати потоки вартостей між нею та власником (власниками); вона здатна від свого імені брати фінансові й інші зобов'язання та укладати договори; самостійно ухвалює економічні рішення та проводить фінансово-господарську діяльність, несучи за це відповідальність; володіє товарами й активами, включаючи фінансові, від власного імені та має можливість обмінюватися правами власності з іншими інституційними одиницями [119].

Вважаємо цей висновок стосовно цілей створення корпорацій правомірним, додамо лише, що корпорації створюються для ведення господарської діяльності, використовуючи для цього свої можливості акумулювати капітал у вигляді інвестиційних внесків акціонерів. Природно, що акціонери зацікавлені в ефективній віддачі від вкладеного у господарську діяльність капіталу, доручаючи це завдання професійним управлінцям. Їхнє завдання – об'єднати комерційні (максимізація прибутку) та некомерційні (створення суспільного блага) інтереси діяльності соціально відповідальних організацій, а також надати законного статусу подвійній місії, на виконання якої спрямована діяльність директорів і менеджерів [19].

Нобелівський лауреат О. Вільямсон проаналізував основні чинники, що стимулюють процеси створення корпоративних структур через призму теорії трансакційних витрат, тобто «прогресивна еволюція сучасної корпорації фіксує відбиток економії на трансакційних витратах на кожному етапі» [27, с. 298]. Як зазначає О. Кавтиш, функціонування корпорацій, їх дія здатна забезпечувати як адаптацію «всередину», тобто формувати умови до змін власних кількісних та якісних характеристик, структури, закономірностей функціонування, так і «назовні», тобто шукати шляхи зміни середовища для самозбереження та

розвитку [59]. Останнє на практиці виражається через дії корпорацій, спрямовані на «пристосування» економічного, соціального, політичного, культурного середовища до цілей свого існування.

В контексті цієї проблеми Р. Нельсон і С. Вінтер [316] висунули постулат «природного відбору» кращих, більш ефективних форм корпорації. Еволюційна теорія Р. Нельсона і С. Вінтера стала основою для досліджень багатьох науковців у сфері формування різних адаптивних механізмів [254; 302; 308; 366]. Перенесення цих механізмів в організаційний простір корпорацій дало змогу сформулювати уявлення про корпорацію як динамічну систему, здатну переходити на нові рівні розвитку без втрати стійкості. Джерелом такої стійкості виступає її здатність зберігати, накопичувати та трансформувати попередній досвід для оперативного реагування на зовнішні зміни. Водночас, завдяки специфічній формі власності вони можуть трансформуватись у нові організаційні форми, виступаючи ініціаторами злиття чи поглинання.

Ключовим механізмом таких трансформацій виступає адаптивне навчання, що дозволяє вибудовувати довгострокову стратегію розвитку з урахуванням мінливих умов середовища. У цьому процесі важливу роль відіграють внутрішньокорпоративні інститути, які забезпечують передачу знань, узгодження дій і стратегічну послідовність, а також динамічні взаємозв'язки із зовнішнім середовищем, що дають змогу оперативно інтегрувати зовнішні сигнали у систему прийняття рішень.

Цю інституційну стійкість корпорації як суб'єкта господарювання підкреслює і М. Радева, яка трактує корпорацію як самостійний ринковий інститут із взаємопов'язаною сукупністю економічних, правових та соціальних відносин [172, с. 46]. Вважаємо, що саме такі характеристики корпорації вказують на її багатовимірність (а, отже, – специфічність) як форми господарської діяльності. Це проявляється в таких аспектах:

- 1) інституційному – корпорація є автономним суб'єктом господарювання;
- 2) організаційному – корпорація є складним ієрархічним утворенням;
- 3) економічному – корпорація є механізмом масштабного залучення капіталу;

- 4) соціальному – корпорація є відповідальним учасником суспільних процесів;
- 5) правовому – корпорація є договірно укладеною формою взаємовідносин різних суб'єктів господарювання.

З урахуванням цього можна стверджувати, що корпорація як специфічна форма господарювання виступає універсальною платформою для реалізації підприємницької ініціативи в масштабах економіки знань, забезпечуючи концентрацію ресурсів, стійке зростання та здатність до адаптації в умовах глобальної конкуренції.

Таким чином, аналіз різних поглядів на трактування сутнісного наповнення дефініції «корпорація» дає підстави для висновку, що її доцільно розглядати в широкому контексті – з урахуванням різних аспектів її багатовимірності. По-перше, корпорація є особливою формою господарської діяльності, що об'єднує капітали та ресурси численних інвесторів в межах єдиного правового суб'єкта. Її специфіка зумовлена поєднанням економічних, правових та управлінських механізмів, які забезпечують довгострокову стабільність та масштабність функціонування. По-друге, ключовою ознакою корпорації, що відокремлює її від інших форм підприємництва, є її юридична самостійність – корпорація має статус юридичної особи, що надає їй правоздатність, дієздатність, окреме майно та самостійну відповідальність. Це дозволяє ефективно здійснювати господарську діяльність у складному середовищі ринкових відносин.

По-третє, фундаментальною рисою корпорацій є відокремлення управління від власності. Це формує специфіку агентських відносин між акціонерами та найманим менеджментом. Ця характеристика забезпечує професіоналізацію управління, але водночас породжує потребу у розробці механізмів внутрішнього контролю, координації та стимулювання. По-четверте, інституційна спадкоємність, масштабність і багаторівнева структура управління забезпечують корпорації переваги в реалізації довгострокових стратегій, глобальній експансії, інноваційності. Водночас, це створює високі вимоги до внутрішньої координації, комунікацій та маркетингового управління.

Нарешті, соціальна роль корпорацій, яка виявляється у відповідальності перед стейкхолдерами, працівниками, споживачами та суспільством загалом, формує нову парадигму корпоративного функціонування. Це відповідає підходам П. Друкера, Й. Шумпетера та Дж. Гелбрейта, які розглядали корпорації не лише як економічних агентів, але й як інститути соціального впливу. І сучасна корпорація – це складний і особливий економічний інститут, у якому соціальна взаємодія значною мірою унормована внутрішніми правилами, продиктованими економічною доцільністю і раціональністю [194, с. 25]. Саме ця соціальна складова внутрішнього устрою корпорації потребує більш детального розгляду, оскільки вона формує поле маркетингового впливу як всередині корпоративної структури, так і зовні її. При цьому обидва напрями корпоративних маркетингових процесів важливі для забезпечення конкурентоспроможності усіх типів корпоративних структур і відбуваються в певному інституційному просторі.

1.2. Інституційне забезпечення процесів розвитку корпоративних структур підприємств

Перехід України до ефективної моделі економічного розвитку, пріоритетом якої є науково-технологічна трансформація національної економіки у повоєнний період і сталий соціально-економічний прогрес, не може відбутись без активного залучення у ці процеси підприємств корпоративного сектору. І це зрозуміло адже корпорації є ядром економічної системи кожної країни, вони виробляють основну частину валового національного продукту і створюють значну кількість робочих місць. Тому країна має бути зацікавлена в масштабуванні їх діяльності, урізноманітненні організаційних форм та напрямів розбудови.

Однак специфічна інституційна структура вітчизняної економіки суттєво впливає на формування стратегічних цілей і вибір інструментів для її реалізації кожного учасника ринку, в тому числі невеликих акціонерних товариств, більш

масштабних компаній та потужних корпоративних структур, які об'єднують багато учасників з диверсифікованими бізнесами. І це є закономірним, оскільки економічні процеси в кожній країні перебувають під регулятивним впливом держави, тому формування і реалізація корпораціями конкурентних переваг потребує врахування їх менеджментом сукупного впливу усього масиву інституційних приписів, норм, регулятивних процедур, використання специфічних стратегій для виходу на нові ринки, в тому числі й формування нових корпоративних структур.

Економіка країн-лідерів сучасного світу демонструє постійну динаміку розвитку, що зумовлює вдосконалення взаємодії різноманітних форм власності і господарювання. Значною мірою їхні успіхи в економічному розвитку є результатом кардинальних змін у відносинах власності. Люди як суб'єкти ринку більше довіряють фірмі (інституту), ніж окремим приватним особам, тому об'єднання людей для створення фірм (інститутів) – це процес, обумовлений людським бажанням уникнути потенційних ризиків або обману, тобто гарантувати собі безпеку трансакцій, а не їх меншу вартість (наприклад, нижчі трансакційні витрати). Формальні і неформальні інститути гарантують виконання певних очікувань індивідів, задоволення їхніх потреб та отримання певних цінностей, на які вони розраховують.

Формування корпоративних структур в економіці України є об'єктивною закономірністю концентрації капіталу, що проявляється в зростанні чисельності, розмірів і впливу великих корпорацій. При цьому темпи зростання великого приватного бізнесу істотно випереджають темпи зростання економіки в цілому. Загальною проблемою стає пошук більш досконалих моделей спільної діяльності різноманітних юридичних осіб. Ці моделі мусять враховувати як загальні вимоги до суб'єктів економічної діяльності, так і специфічні вимоги сучасних великих корпорацій, діяльність яких потребує особливих способів планування, координації та контролю з боку акціонерів.

Акціонерна форма є унікальною знахідкою в історичній еволюції підприємництва, що дала змогу подолати обмеженість приватно-кланової та

інших форм власності і відповідних їм організаційно-правових форм ведення господарської діяльності. Акціонерні товариства, відігравши значну роль у становленні економіки капіталізму, і нині є переважаючою організаційно-правовою формою підприємництва. Власне, виникнення акціонерних товариств – це особливий шлях асоціювання власності, для якого є характерним об'єднання будь-яких грошових коштів, котрі, крім нього, найчастіше, не можуть стати капіталом.

Існує два основних економіко-управлінських чинники, що забезпечують істотні переваги акціонерного підприємництва. Перш за все, це залучення до єдиного бізнесу капіталів фізичних і юридичних осіб. Крім цього, феномен акціонерного товариства дає змогу зменшити ризики господарювання, частково переклавши їх на корпорацію на законодавчій основі через механізм обмеженої відповідальності, суть якої полягає в тому, що акціонер не відповідає за зобов'язаннями акціонерного товариства і несе ризик збитків, пов'язаних з його діяльністю, в межах вартості належних йому акцій. Те саме стосується і корпорації, що спонукає науковців до дискусій щодо відмінності/тотожності понять «корпорація» та «акціонерне товариство».

Багато науковців ототожнюють ці поняття (наприклад, [109; 167; 183; 193] Зокрема, О. Скібіцький зазначає, що корпорація – це найдосконаліша форма організації підприємств, що існує переважно у вигляді відкритого акціонерного товариства, засновники якого формують акціонерний капітал шляхом об'єднання власних ресурсів через механізм випуску і продажу цінних паперів (передусім акцій), а співвласники несуть обмежену відповідальність [183]. Таке ототожнення бачимо і в українських економічних словниках: 1) «корпорація – це акціонерна компанія, де на основі централізації капіталу і заощаджень найманих працівників здійснюється колективне привласнення результатів виробничої діяльності залежно від величини, отриманої за внесені кошти акцій» [193, с. 118]; 2) «корпорація – це найбільш поширена форма акціонерного товариства, що має статус юридичної особи» [109, с. 225].

Тобто, більшість вітчизняних авторів, визначаючи термін «корпорація», відносять ці господарські формування та суб'єктів підприємницької діяльності тільки до акціонерних товариств, надаючи цим утворенням ознаки спільності капіталу засновників та інших власників [13, с. 11]. Разом з тим, варто брати до уваги, що процеси корпоратизації в Україні і країнах з розвинутою ринковою економікою відрізняються. В Україні вони мають дещо іншу інституційну історію, зумовлену переходом від державної до приватної (публічної) власності, що спричинило деякі особливості в питаннях поділу функцій володіння та управління – вони в багатьох випадках не розділяються. Водночас, у «класичній» корпорації, в умовах значної «розпорошеності» капіталу між акціонерами, має місце втрата акціонерами важелів контролю за її діяльністю. Тобто, функції володіння відділяються від функції управління. Для великих корпорацій відкритого типу така розпорошеність капіталу є швидше нормою, ніж винятком. В цих і деяких інших інституційних елементах корпоративного простору схожість між українським акціонерним товариством і корпорацією лише формальна, а економічний зміст може відрізнитись (табл. 1.3).

Як можна бачити з порівняльної таблиці, інституційні характеристики акціонерного товариства відповідно до українського законодавства, не дуже відрізняються від аналогічних характеристик корпорації за англо-американським правом, проте все ж є деякі відмінності. Так, узагальнюючою метою корпорації є забезпечення її безстрокового існування та максимізація прибутку в довгостроковій перспективі. У законодавстві України мета не обмежується лише максимізацією прибутку. Статут може визначати інші соціальні або стратегічні цілі. Ця відмінність дискутується у вітчизняному науковому середовищі, особливо у контексті того, що у корпорації функції володіння та управління капіталом розділені [20; 56; 190]. Зазначається, що домінування максимізації прибутку в головній меті корпорації як інституту не варто переносити у інституційний простір акціонерних товариств, оскільки це негативно впливає на ефективність їх функціонування. В умовах становлення вітчизняного корпоративного сектору абсолютизація пріоритетності інтересів акціонерів

може бути гальмуючим чинником для розвитку акціонерних компаній, адже інтереси акціонерів мають зазвичай короткостроковий характер і можуть бути орієнтовані на максимізацію доходів (і дивідендів від них), що може суперечити інституціональним інтересам фірми.

Таблиця 1.3

**Порівняння елементів інституалізації класичної корпорації та
українського акціонерного товариства**

Критерій	Класична корпорація (США, Велика Британія)	Акціонерне товариство (Україна)
Правовий статус	Юридична особа, створена за принципом «штучної особистості», діє відповідно до корпоративного кодексу	Юридична особа, створена відповідно до Цивільного кодексу України, Закону «Про акціонерні товариства»
Механізм створення	Реєстрація через статут корпорації; чітка ієрархія органів управління	Державна реєстрація статуту АТ; регламентується українським корпоративним правом
Тип власності	Переважно приватна, з можливістю державної участі; акції можуть бути публічними або приватними	Публічне або приватне АТ; форма власності визначається в статуті
Відокремлення власності та управління	Чітке відокремлення акціонерів і менеджменту; принцип агентських відносин	Формально відокремлене; на практиці часто трапляється перехрестя власності та управління
Корпоративне управління	Двошарова або трирівнева модель: акціонери → рада директорів → виконавчий менеджмент	Переважно двошарова модель: загальні збори → наглядова рада → виконавчий орган
Цілі діяльності	Поширено у США: максимізація вартості для акціонерів (shareholder value); останнім часом – перехід до stakeholder capitalism	Законодавчо не обмежується лише максимізацією прибутку. Статут може визначати інші соціальні або стратегічні цілі
Фінансова звітність	Жорсткі стандарти публічної звітності (SEC, GAAP/IFRS)	Вимоги до публічної звітності залежно від типу АТ; часткова імплементація Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ)
Рівень прозорості	Високий рівень прозорості та публічності для корпорацій, що котируються на біржі	Обмежена прозорість; контроль часто здійснюється вузькою групою власників
Особливості регулювання	Регулюється SEC, вимоги до лістингу, звітності, незалежності ради	Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку України; спрощені механізми регулювання
Роль інституційного середовища	Сильні інститути: незалежні аудитори, біржові регулятори, судовий захист прав інвесторів	Інституційна слабкість, ризик рейдерства, проблеми реалізації корпоративних прав

Джерело: узагальнено автором з використанням: [18; 20; 56; 169; 190; 266]

Загалом, аналіз табл. 1.3 дає підстави стверджувати, що корпорація відрізняється від акціонерного товариства передусім системою цілей діяльності, сукупністю суб'єктного складу відносин та принципів їх організації. Ці відмінності мають інституційний характер, проявляючись в наступному.

По-перше, як зазначалось вище, в акціонерних товариствах України немає інституційно закріпленого відділення функцій власності та управління; в багатьох випадках функції власності та управління об'єднані і їх здійснюють безпосередні власники. У корпораціях відбувається повноцінний поділ прав власності і повноважень управління, що зумовлено ускладненням структури її суб'єктів (учасників бізнесу).

По-друге, виникнення корпорації призводить до формування нового, самостійного суб'єкта господарських відносин – інституту найманих керуючих (техноструктури). З цього випливає, що в корпорації власники, залишаючись суб'єктами корпорації (учасниками корпоративних відносин), разом з функціями управління втрачають зв'язок з бізнесом.

По-третє, спостерігається зміщення цільових установок у діяльності корпорації, зміна її економічних цілей від підвищення ефективності операційної, фінансової та інвестиційної діяльності до нарощування вартості фіктивного капіталу за допомогою побудови специфічних відносин між зацікавленими сторонами (власниками інтересу) і впливом на зв'язок між дійсним і фіктивним капіталом. При цьому відбувається трансформація економічних інтересів суб'єктів корпорації (учасників бізнесу в системі корпоративних відносин).

По-четверте, якщо в акціонерному товаристві власники пов'язані між собою відносинами управління, то в корпорації пріоритет відносин змінюється на користь взаємодії власників і менеджменту (техноструктури).

Отже, акціонерне товариство в Україні – це правова форма, що виконує функції корпорації, але не тотожна класичній (англо-американській) корпорації за своїми інституціональними, управлінськими та соціально-економічними характеристиками. Головна різниця полягає в обсязі автономії, практиках корпоративного управління та рівні розвитку інституційного середовища. В

українських реаліях акціонерне товариство має корпоративні риси, але функціонує в менш гнучкому та ринково-зорієнтованому полі. Однак у більшій частині своїх інституційних елементів акціонерні товариства є корпораціями, і в подальшому ми будемо розглядати їх саме в такому означенні.

Основними рисами сучасної корпорації мають бути:

1. Структурна розгалуженість і організаційна гнучкість. Велика корпорація складається з декількох підприємств (юридичних осіб) і може мати в своєму складі різні за ступенем диверсифіковані види бізнесу.

2. Лідерські позиції у формуванні споживчого попиту. Велика корпорація займає домінуюче становище на ринку, вона може впливати на ринковий попит і ціни в довгостроковій перспективі, розширюючи горизонти свого впливу.

3. Масштабність і багатовимірність результатів діяльності. Великі розміри роблять корпорацію помітним і впливовим суб'єктом не тільки в своїй зоні стратегічного господарювання, а й на суміжних ринках, а також для держави, її інститутів і суспільства в цілому. Тобто, вони відіграють не тільки важливу економічну, а й важливу соціальну роль. Крім доходів до бюджету у вигляді податкових відрахувань корпорації забезпечують зайнятість населення через створення робочих місць, є гарантом виконання зобов'язань за договорами, забезпечуючи стабільний розвиток і соціально-економічну безпеку суспільства.

4. Технологічне лідерство в галузі. Володіючи значними ресурсами, великі корпорації є ініціаторами створення і впровадження технологічних новинок, вони формують технологічні тренди, впливають на науково-технічний прогрес, забезпечуючи технологічну основу для суспільного прогресу.

5. Власний інституційний устрій зі своїми правилами і нормами корпоративної поведінки. Штат корпорації налічує значну кількість співробітників, відносини між якими впорядковуються нормами корпоративної культури; остання не тільки визначає норми поведінки всередині фірми, а й транслює ці норми у зовнішнє середовище, впливаючи на формування зовнішніх норм і інститутів, в тому числі і на інституційну структуру суспільства в цілому.

6. Наявність механізму узгодження інтересів різних груп стейкхолдерів. Особливістю корпорації є різновекторність інтересів стейкхолдерів, що потребує механізму їх узгодження – необхідно підтримувати баланс інтересів учасників корпорації (внутрішніх груп) і зовнішніх груп впливу (споживачів, покупців, партнерів, держави і суспільства в цілому) (рис. 1.2).

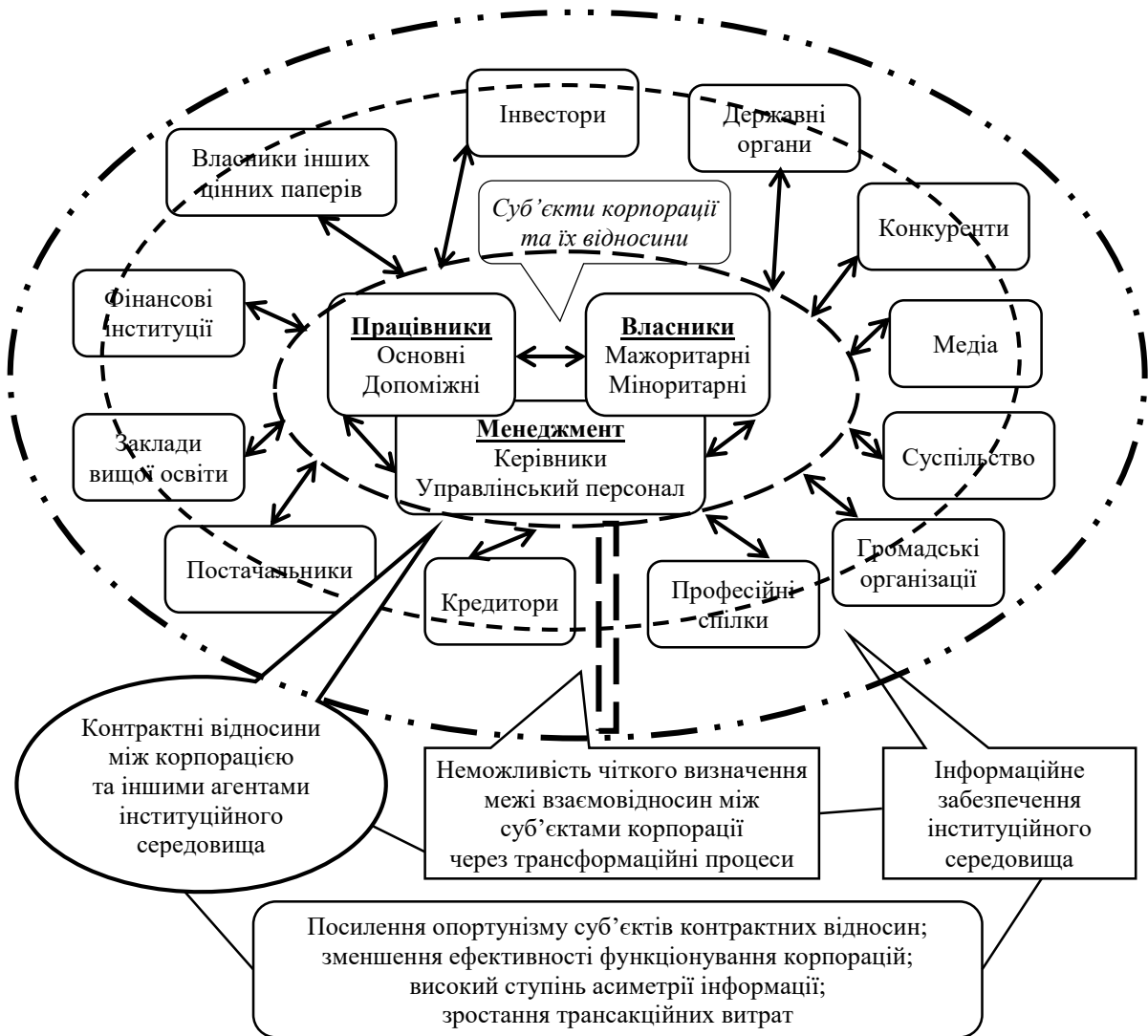


Рис. 1.2. Суб'єкти корпорації і відносини між агентами інституційного середовища

Джерело: складено автором

Інтереси цих груп не завжди збігаються; результатом компромісу при зіткненні цих інтересів і є та стратегія, що найбільше відповідає цілям найвпливовіших груп стейкхолдерів, що здійснюється через специфічні корпоративні відносини.

У всіх принципових рішеннях корпорації має бути досягнутий баланс інтересів учасників корпоративних відносин, що підвищує їхню важливість і значущість. Щоби зробити діяльність корпорації більш ефективною, потрібно враховувати суперечливі інтереси багатьох учасників, зацікавлених в ефективній роботі, котрі мають власне розуміння, свої критерії і показники для її оцінки, власний спосіб впливу (прямий чи непрямий) на складові ефективності. Через те, критерії організаційної ефективності постійно змінюються, відображаючи зміни в складі учасників і їх інтересів. Так, власники корпорації оцінюють (і прагнуть максимізувати) дохід на вкладений капітал; кредиторів цікавить ліквідність, перспективність вкладів, фінансовий ризик; постачальників – надійність партнерів. Профспілки оцінюють ефективність діяльності бізнес-структур для обґрунтування умов трудових угод. Крім учасників бізнесу, прямий або непрямий контроль за ефективністю діяльності корпорації здійснюють зовнішні суб'єкти – потенційні інвестори, банки-кредитори, споживачі продукції (послуг), постачальники, конкуренти та ін. Саме багатосторонній контроль ефективності учасниками бізнесу і державою в умовах ринкової економіки створює для підприємства економічне середовище, де ефективна діяльність – необхідна умова існування і функціонування корпорації. Завдання менеджерів – забезпечити рівновагу між інтересами власників, працівників, кредиторів, між статичною та динамічною, зовнішньою і внутрішньою ефективністю.

Згідно з теорією фірми, корпорація – це інститут або відповідним чином спроектована конструкція, що сприяє досягненню певних цілей тих груп людей, котрі пов'язані корпоративними відносинами. Як зазначалось вище, специфіка цих відносин у корпорації (і особливо, відділення функції володіння від функції управління) часто зумовлює конфлікт інтересів і накладає відбиток на формування стратегічних цілей. Глибина і частота корпоративних конфліктів залежать від чіткості/нечіткості правил, які складають інституційні норми корпоративної структури. Серед особливостей контрактних відносин у вітчизняних корпораціях слід виділити високий ступінь асиметрії інформації, неповноту контракту, недостатність стимулів до виконання контракту, а також

високий опортунізм суб'єктів контрактних відносин. Наслідком асиметричного розподілу інформації між контрагентами стає можливість прояву опортунізму, що впливає на прийняття і реалізацію управлінських рішень, зумовлюючи їх ефективність/неефективність. Зважаючи на вагому роль корпоративного сектору в національній економіці, ефективна діяльність його учасників є не тільки в інтересах його акціонерів, а й усього суспільства. Одним із шляхів вирішення проблеми ефективності є вдосконалення корпоративних економічних відносин, що потребує більш детального аналізу їх сутності.

Існують дві форми економічних відносин: контрактні і неконтрактні. Критерієм віднесення певних відносин до контрактних або неконтрактних є наявність або відсутність об'єкта, з приводу якого виникає передача прав власності. Якщо предметом угоди є передача прав власності, то така угода відбувається в рамках контрактних відносин. Крім того, контрактні відносини передбачають участь, як мінімум, двох сторін, а також наявність зобов'язань, що лежать в основі угоди, і механізму примусу. Одностороння обіцянка, що не є зобов'язанням, а, отже, і не потрапляє під механізм примусу, не є контрактом. Тобто, відбувається в рамках неконтрактних відносин.

Контрактна природа корпорації розкривається у багаторівневій системі договірних взаємин, що формалізують і легітимізують її функціонування як суб'єкта економіки. Взаємозв'язок форм і рівнів контрактних відносин у корпораціях представлено в табл. 1.4, яка відображає інституційну природу корпоративної організації згідно з теоріями неокласичної, інституціональної, агентської економіки та корпоративного управління.

Як видно із табл. 1.4, майже всі види контрактних відносин (за винятком інтракорпоративних) досліджувались у межах інституційної теорії фірми. Основою усієї системи корпоративних відносин є так званий «власницький» рівень – він визначає умови первинної угоди між капіталами, що відображається в установчому договорі, статуті та інвестиційній угоді. Саме на його основі створюється корпорація як юридична особа, встановлюється розмір часток засновників, визначається структура управління компанією.

Таблиця 1.4

Взаємозв'язок форм і рівнів контрактних відносин у корпораціях

Рівень контракту	Основні учасники	Тип контракту	Форма відносин	Ключові функції / Механізми	Теоретична основа
Власницький (установчий)	Засновники, інвестори, держава	Установчий договір, статут, інвестиційна угода	Створення юридичної особи, визначення цілей, капіталу	Формування капіталу, розподіл часток, визначення структури управління	Теорія прав власності (Alchian & Demsetz)
Корпоративного управління	Акціонери, рада директорів, топ-менеджмент	Агентський контракт, політики, внутрішні регламенти	Делегування повноважень, контроль	Розмежування функцій управління і контролю, винагорода, моніторинг ризиків	Агентська теорія (Jensen & Meckling)
Інтра-корпоративний	Підрозділи, департаменти, керівники середньої ланки	Внутрішні договори, регламенти, бюджети	Координація між підрозділами	Розподіл ресурсів, оперативне планування, координація стратегій	Теорія ресурсної координації, управлінський контракт (Chandler)
Трудовий	Менеджмент і наймані працівники	Трудові договори, колективні угоди	Найм, мотивація, зобов'язання	Розподіл обов'язків, система мотивації, соціальні гарантії	Теорія фірми як контрактної системи (Coase)
Зовнішній ринковий	Постачальники, споживачі, партнери	Комерційні контракти, угоди про співпрацю	Збут, постачання, інновації	Взаємна вигода, довгострокові контракти, стратегічні альянси	Теорія трансакційних витрат (Williamson)
Інституційно-регуляторний	Корпорація – держава – суспільство	Ліцензії, нормативні акти, регуляції	Дотримання норм, підзвітність	Регулювання доступу до ринку, антимонопольне право, стандарти звітності	Інституціональна теорія (North)

Джерело: сформовано автором на основі [27; 149; 202; 226; 248; 250; 329]

Наступним рівнем є відносини в управлінській ієрархії, на яких і будується все управління в межах корпоративної структури. В їх основі лежить агентська теорія Дженсена і Меклінга, яка описує відносини між принципалами й агентами, розмежовує функції управління і контролю, вибудовує внутрішні регламенти,

визначає рівень делегування повноважень. Агентські угоди стають ядром механізмів контролю та стимулювання, даючи змогу здійснювати моніторинг ризиків ухвалення управлінських рішень і пов'язуючи винагороду топменеджерів з ефективністю їх дій. Вони поширюються і на інтракорпоративний рівень у вигляді внутрішніх договорів між керівниками департаментів, структурних ланок, втілюються у бюджетах і регламентах, забезпечуючи координацію між підрозділами в ході розробки стратегій і оперативного управління.

На їх основі укладаються внутрішні (трудові) контракти: між найманими працівниками та керівництвом; вони забезпечують операційну ефективність і динамічну адаптацію корпорації. Їх природа така сама, як і в тих видах підприємств, що не відносяться до корпоративного сектору. Так само і природа зовнішніх контрактів – між партнерами, споживачами, постачальниками ресурсів; вони відображають умови участі в ринкових процесах (транзакціях).

Ще один рівень (інституційно-регуляторний) не передбачає прямих контрактних відносин, але є основою легітимності й відповідальності корпорації перед суспільством. Проявляється через дію законодавства, що регулює ці відносини, формуючи інституційне поле взаємодії держави і корпорацій. Важливо, щоби таке поле формувалось в інтересах суспільства, а не тільки задля максимізації прибутку учасників корпорації, на що вони націлюють топменеджмент, виписуючи це в ключових показниках ефективності їх діяльності.

Суспільство зацікавлене в ефективності корпоративного сектору, оскільки, як зазначалось вище, в ньому створюється більша частина ВВП і закладаються основи розширеного відтворення національної економіки. Ця ефективність забезпечується системою менеджменту і безпосередньо залежить від обґрунтованості, усталеності і взаємовигідності корпоративних відносин на всіх рівнях. Дотримання цих умов сприяє ефективності управління діючими бізнес-процесами, стратегізації планів розвитку бізнесу – у вигляді інноваційно-інвестиційних проєктів (в тому числі із залученням нових учасників), забезпечує стале зростання ринкової вартості корпорації (рис. 1.3).

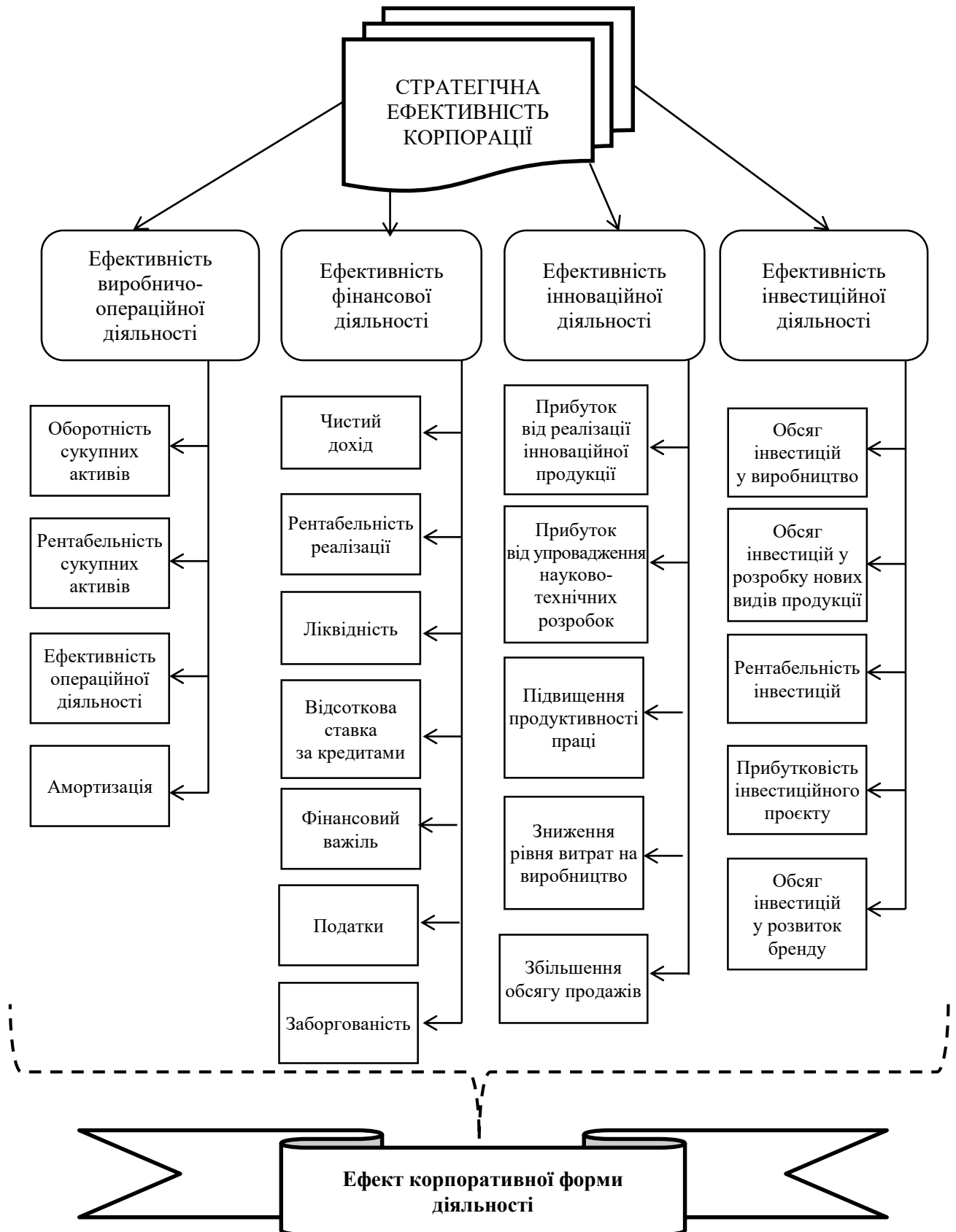


Рис. 1.3. Фактори зростання ринкової цінності корпорації

Джерело: складено автором

Однак, за недосконалого інституційно-регуляторного механізму у відносинах держави і корпорацій розвиваються інші тенденції, на що звертають увагу деякі науковці: сучасні транснаціональні корпорації вже набули такої економічної потуги, що можуть впливати на формування самих регулятивних норм; ці норми ухвалюються в інтересах корпорацій, а не суспільства.

Зокрема, відомий канадський дослідник впливу корпорацій на соціально-економічний розвиток суспільств Дж. Бакан зазначає, що еволюція корпорації протягом XX ст. перетворила її у невідконтрольний економічний суб'єкт, котрий отримав законне право переслідувати власні економічні інтереси незалежно від того, наскільки згубними можуть виявитися їх наслідки для суспільства. На його думку, до початку XXI ст. між корпорацією і державою як найважливішими інститутами сучасної економіки виникло і зміцнилося «партнерство», що здійснювалося у вигляді державних імперативів і ґрунтувалося на заміщенні цілей суспільства у найширшому розумінні інтересам корпорацій. Відчуження суспільства від присвоєння в таких умовах стає приватною справою власників корпорацій, а найчастіше вбудовується в державні механізми економіки, причому державні структури виявляються підлеглими по відношенню до корпорації [230].

Висловлені Дж. Баканом тези про необхідність більш ефективного соціально-орієнтованого контролю над діяльністю корпорацій стали предметом широких обговорень у наукових колах (наприклад, у публікаціях вітчизняних науковців [363; 303; 317]), що засвідчило гостроту цієї проблеми і в Україні. І хоча багато науковців критикують позицію Дж. Бакана, вказуючи на очевидну корисність корпорацій як рушіїв прогресу (наприклад, [363]), все ж порушені ним питання є важливими для збереження консенсусу між суспільними і корпоративними інтересами.

Вагомим імпульсом для перегляду ролі корпорацій у суспільстві стало оприлюднення у 2019 р. заяви Business Roundtable – об'єднання провідних генеральних директорів США. Вони запропонували нову формулу цілей корпорації, наголошуючи на рівнозначній важливості задоволення інтересів

клієнтів, працівників, постачальників, громад та акціонерів [245]. Цей крок було сприйнято як спробу відмовитися від вузької парадигми акціонерного капіталізму на користь стейкхолдерського підходу, що визнає взаємозалежність соціальних і бізнесових результатів. Певною ілюстрацією інституційного зсуву в цілевстановленні сучасних моделей корпоративного управління може бути табл. 1.5, в якій набувають нових відтінків мотиви топменеджменту, змінюючи пріоритетність мотиваційних преференцій у бік створення спільної цінності для всіх зацікавлених сторін.

Таблиця 1.5

Порівняння класичної та нової моделі цілей корпорації

Критерій порівняння	Класична модель	Нова модель
Основна мета	Максимізація прибутку для акціонерів	Створення спільної цінності для всіх зацікавлених сторін
Теоретична основа моделі	Теорія акціонерної вартості (Friedman, 1970)	Теорія стейкхолдерів, концепція «shared value» (Porter & Kramer, 2011)
Фокус управління	Орієнтація на фінансові результати, ціну акцій, дивіденди	Збалансування інтересів акціонерів, працівників, клієнтів, постачальників, громад, держави
Мотивація діяльності	Економічна вигода акціонерів	Довгострокова соціально-економічна ефективність
Критерії ефективності	Рентабельність, капіталізація, показники прибутку	ESG-індикатори, вплив на добробут спільнот, сталий розвиток
Інструменти впливу	Внутрішній контроль, оптимізація витрат, підвищення продуктивності	Соціальні інвестиції, інновації, етичний маркетинг, партнерство з громадами
Регуляторна модель	Мінімальне втручання держави, саморегуляція через ринок	Посилення зовнішнього контролю, нефінансова звітність, участь у реалізації суспільних цілей
Критика з боку економістів і політиків	Ігнорування соціальних наслідків, короткостроковість, екстерналії	Небезпека розмиття відповідальності, складність оцінки ефективності, можливий конфлікт інтересів
Сучасні приклади	ExxonMobil, Goldman Sachs	Patagonia, Unilever, Danone, IKEA

Джерело: сформовано автором на основі [245; 271; 272; 320; 333]

Шестирічна ретроспектива цих подій засвідчує як позитивні зрушення (більша увага до ESG-показників (Environmental, Social, Governance), стратегічна фокусованість на соціальних програмах), так і структурні обмеження, що ускладнюють імплементацію ідеалів стейкхолдерського управління [321]. Проте

ідея багатовекторної відповідальності корпорацій поступово утверджується у практиках корпоративного управління провідних компаній, що підтверджує її актуальність та перспективність.

Таким чином, у сучасній науковій думці формується нове бачення корпорації як інституції, здатної не лише створювати економічну вартість, а й здійснювати стійкі соціальні трансформації, що відкриває нові горизонти для формування ефективної корпоративної політики, орієнтованої на суспільний добробут, а це особливо важливо для країн з трансформаційною економікою, таких як Україна.

Регулятивний інституційний механізм й має виконувати цю роль, зменшуючи «апетити» корпорацій у їх прагненні максимізувати свої прибутки. Очевидно, що наслідком такого регулювання має бути обмеження монопольного становища корпорацій (зокрема, доступу до обмежених ресурсів, як це має місце, зокрема, в Україні), що спонукатиме топменеджмент до пошуку шляхів і способів підвищення ефективності управлінських процесів, в тому числі у сфері розширення спектра корпоративних відносин, залучення до цього процесу суб'єктів господарювання інших організаційно-правових форм і створення корпоративних структур за їх участю.

Сучасні корпорації є проактивними учасниками економічних процесів, які формують нові технологічні тренди і масштабують свою діяльність, втілюючи проекти організаційно-структурного розвитку і залучаючи до своїх технологічних ланцюжків інші підприємства, які своїми ресурсами / інноваціями можуть сприяти реалізації цілей зростання. Корпоративна структура ХХІ ст. є складною багатофункціональною динамічною системою, успішне функціонування якої визначається комплексом зовнішніх і внутрішніх умов, котрі характеризують різноманіття факторів стійкості корпоративної структури (рис. 1.4).

Деякі із зазначених ознак корпоративних структур доцільно розглянути більш детально, оскільки їхнє використання зумовлене різними підходами до управління. На нашу думку, вони мають під собою інституційне підґрунтя,

завдяки чому вдається зменшувати частоту і гостроту конфліктів інтересів між учасниками і досягати консенсусу в управлінні.



Рис. 1.4. Ознаки систематизації корпоративних структур, що формують їх організаційне різноманіття

Джерело: сформовано автором

До них належать:

А. Інституційований вплив держави на створення корпоративних структур; це зумовлює виділення тих, що:

- сформовані шляхом директивної передачі частини державної власності до статутного капіталу новоствореної юридичної особи;
- створені на основі передачі державної власності в довірче управління конкретної юридичної особи;
- санкціоновані певними рішеннями виконавчої влади (державного або регіонального рівня), що гарантують державну ресурсну підтримку;
- санкціоновані певними рішеннями виконавчої влади, але без гарантій.

Б. Юридично закріплена участь у капіталі, яка визначає інституційну спроможність учасників брати участь в управлінні – є підставою для виділення тих, що:

- повністю об'єднали свої активи (повне злиття);
- об'єднали капітали в материнській компанії в обсязі контрольного пакета;
- частково об'єднали активи з метою участі в органах управління, але без права вирішального голосу;
- функціонують на основі механізмів довірчого управління;
- організують свою діяльність з використанням договірних форм без включення механізмів об'єднання капіталів.

В. За глибиною опрацювання та реалізації інституційно унормованих принципів інтегрованого (корпоративного) управління. Виділяють ті корпоративні структури, що:

- фактично реалізують корпоративні плани спільної діяльності, засновані на єдиних інформаційно-аналітичних і облікових процедурах і експертизі з боку органів управління корпорації в цілому;
- виконують лише окремі функції інтегрованого управління, які не охоплюють діяльність всіх учасників корпорації та сукупність її завдань.

Разом з тим, ці групи чинників лише створюють інституційну основу стійкості корпоративних структур, унормовуючи корпоративні відносини на вищому (власницькому) рівні, проте управління ними може відбуватися за різними підходами до вибору напрямів, цілей і способів реалізації планів розвитку. Аналітичне дослідження наукових джерел з питань стратегічного управління [138; 141; 145; 146; 206; 214; 369] дає підстави виділити такі фактори розвитку корпоративних структур:

1. Рівень обґрунтованості стратегічних планів створення корпоративних структур. Виділяють ті, що:

- мають попередню програму довгострокового розвитку, а також прогноз очікуваної ефективності корпоративних структур, однак, переважно формального характеру;

– мають повне і якісне техніко-економічне обґрунтування та розрахунки ефективності діяльності корпорацій.

2. Цільові орієнтири розвитку, до яких належать:

- нарощування обсягів виробництва і реалізації продукції;
- диверсифікація продукції і послуг для розширення частки ринку;
- збільшення експорту товарів та послуг або випуск імпортозамінних;
- економія фінансових витрат (у виробництві, управлінні);
- реалізації завдань державних цільових і науково-технічних програм, виконання поставок продукції і послуг для державних потреб.

3. Підходи до фінансового забезпечення реалізації планів розвитку. Можуть бути та орієнтовані на:

- використання власних фінансових ресурсів, створених у результаті об'єднання капіталів;
- залучення (шляхом випуску цінних паперів, збільшення капіталізації вартості корпорації, реалізації механізмів солідарної відповідальності) зовнішніх фінансових ресурсів;
- залучення фінансового капіталу кредитних організацій-учасників;
- на отримання державної ресурсної підтримки.

4. Владні позиції і характер діяльності учасників корпоративної структури. Виділяють ті, що:

- не мають явного «лідера»;
- лідером є материнська промислова компанія;
- у питаннях координування фінансових потоків і формування стратегічних цілей розвитку лідирує фінансово-кредитна компанія, яка входить до складу корпоративної структури.

5. Ступінь об'єднання майна в процесі інтеграції нових учасників:

- консолідація капіталу в розмірі, достатньому для налагодження ефективної діяльності усієї компанії з точки зору самофінансування, гарантування залучення зовнішніх інвестицій для спільних проєктів, створення необхідної інформаційної інфраструктури;

– консолідуючи капітал у розмірі, необхідному для формальної реєстрації компанії в тому чи іншому правовому статусі.

Емпірично встановлено, що потенційно найбільш ефективними є корпоративні структури з досить високим ступенем взаємної участі в капіталі, що забезпечує обопільне представництво в органах корпоративного управління, керованість «технологічних ланцюжків» і корпоративних програм, збалансованість розвитку банківських і промислових структур.

Таким чином, сучасна корпорація – це соціально-економічна система, яка:

1) складається з певної кількості структурних елементів (філії, відділи, департаменти тощо), що мають високий ступінь самостійності та, водночас, координують свої дії для досягнення загальних цілей, визначених корпоративною стратегією і політикою;

2) має систему управління, засновану на використанні колективних керівних органів;

3) має чітко виражену корпоративну культуру;

4) ефективність якої і стале зростання забезпечується професійним менеджментом, що прагне досягати синергії у формуванні та реалізації бізнес-процесів, спрямованих на задоволення запитів і потреб суспільства.

Відштовхуючись від цих характеристик сучасної корпорації і беручи до уваги організаційне різноманіття корпоративних структур, можна розширити класичне визначення її сутності і навести його у такому трактуванні: корпорація – це об'єднання юридичних осіб (суб'єктів господарювання) в структуровану і цілеспрямовану групу членів-учасників, які підтримують узгоджені і взаємовигідні організаційно-економічні, правові та управлінські відносини з приводу формування і використання акціонерної власності для проєктування й ефективної реалізації бізнес-процесів, спрямованих на задоволення запитів і потреб суспільства, максимізуючи свої конкурентні переваги за рахунок синергії інтеграційної взаємодії.

Запропоноване визначення, по-перше, вказує на організаційну різноманітність корпорації, її функціонування у вигляді корпоративної структури з певною архітектурою відносин. По-друге, фокусує увагу на

багатокомпонентному складі учасників корпоративних відносин, що включає найманий персонал, менеджмент компанії, великих акціонерів – власників контрольного пакета акцій, міноритарних акціонерів, котрі володіють незначною їх кількістю, власників інших цінних паперів компанії, її кредиторів. По-третє, підкреслює значення узгодження і координації відносин членів-учасників, що є умовою спільної реалізації їх цілей та інтересів. По-четверте, визначає підпорядкування часткових інтересів членів-учасників спільній стратегії ринкової поведінки, яка сприяє досягненню цілей усієї корпорації. Акцентування на синергії важливо для розуміння цінності інтеграції ресурсів і компетенцій для максимізації загальної ефективності, а багатоформатність процесів організаційного розвитку корпорації потребує концептуального обґрунтування корпоративної моделі управління бізнесом. Авторське бачення її елементного складу і ефектів від реалізації наведено на рис. 1.5.

Узагальнюючи зазначимо, що корпорація, з характерною для неї інституціоналізацією внутрішніх економічних відносин, жорсткістю процедур прийняття і реалізації управлінських рішень, при одночасно діючому механізмі обмеження свободи дій керуючих, з точки зору інформаційної спеціалізації, є доволі досконалою ринковою структурою. Цим обумовлюється можливість цілеспрямованої та ефективної ринкової поведінки корпорації, а також і ті організаційні переваги, які можуть посилювати її здатність до реалізації найбільш ефективних ринкових стратегій.

Інституційна природа корпоративних відносин визначає інституційний контур моделі корпоративного управління, зумовлюючи її функціональну ефективність і здатність до забезпечення сталого розвитку компанії. Корпорація як інституційна форма охоплює складний набір контрактних, правових і соціальних відносин, у яких взаємодіють не лише акціонери, а й широкий спектр стейкхолдерів – працівники, громади, постачальники, споживачі, держава. Така багатокомпонентність зумовлює потребу в управлінській моделі, що виходить за межі традиційної акціонерної парадигми, орієнтованої винятково на максимізацію прибутку.

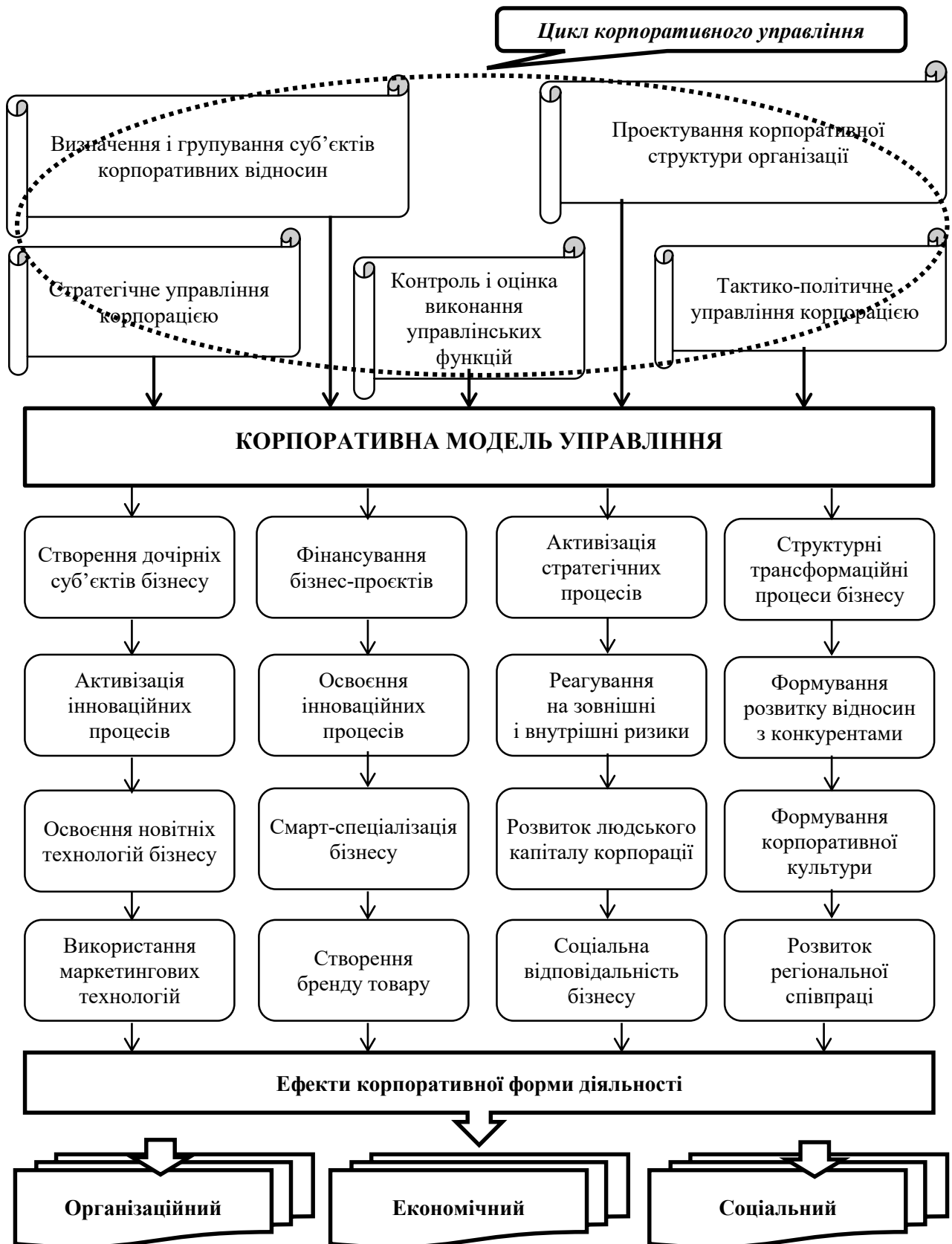


Рис. 1.5. Структуризація елементного складу корпоративної моделі управління та ефекти від її реалізації

Джерело: складено автором

Стейкхолдерський підхід, що набуває все більшої актуальності у світовій практиці, формує підґрунтя для трансформації корпоративного управління в напрямі підвищення його результативності, яка охоплює не лише фінансові показники, а й соціально-екологічну ефективність. Інституціалізація відповідального управління, яке враховує інтереси широкого кола зацікавлених сторін, сприяє зменшенню трансакційних витрат, підвищенню довіри до компанії, формуванню стійких ринкових позицій.

У цьому контексті організаційно-структурний розвиток підприємства повинен відбуватися не лише як процес оптимізації внутрішніх структур, а й як модель інституційної адаптації до змінного середовища, у якій ключовими орієнтирами є:

- підзвітність та прозорість перед зовнішніми стейкхолдерами;
- гнучкість і амбідекстрійність організаційної структури;
- здатність до самооновлення через механізми організаційного навчання;
- формування стійкої ціннісної пропозиції для різних груп зацікавлених осіб.

Таким чином, інституційна природа корпоративних відносин виступає визначальним чинником ефективності сучасної корпоративної моделі управління, що спирається на стейкхолдерську логіку, враховує широкий спектр інтересів зацікавлених груп і здатна до організаційно-структурної трансформації задля досягнення комплексної економічної результативності і зміцнення позицій на ринку. Це забезпечує корпорації високу адаптивність, що можна вважати внутрішніми перевагами корпоративної моделі управління. Водночас, наявність в Україні значної кількості промислових компаній, що впродовж тривалого часу декларують у статистичній звітності збитки, вказує на важливість і необхідність поглиблення досліджень специфіки корпоративної моделі управління – для того, щоби з'ясувати її слабкі елементи і визначити напрями та можливості їх посилення в контексті стратегізації цілей економічної результативності і конкурентоспроможності суб'єктів господарювання промислового сектору національної економіки.

1.3. Теоретичні основи корпоративного управління як системи організаційно-економічних, правових і управлінських відносин на підприємствах

Ефективність виробничо-господарської і фінансової діяльності сучасних корпорацій безпосередньо залежить від якості корпоративного управління. За зростання, зумовленої війною, економічної невизначеності, нестабільності валютного і кредитного ринків, втратою привабливості промислового сектору України для стратегічних інвесторів, питання ефективності управління є особливо актуальним, адже ефективно керовані компанії роблять значний внесок у національну економіку й розвиток суспільства в цілому.

Теоретичні основи корпоративного управління було закладено на початку 30-х рр. XX ст. американськими дослідниками А. Берлі і Ж. Мінзом [239]. Вони сформулювали найбільш значущий для корпоративного управління принцип – Відокремлення контролю від власності корпорації (про що детально йшлося у п. 1.1). Це дало змогу підвищити професіоналізм менеджменту і позитивно вплинуло на економічні результати діяльності компаній. Другий етап розвитку теорії корпоративного управління пов'язаний з науковими ідеями М. Дженсена і У. Меклінга, де вони зосередили увагу на проблемі розбіжності інтересів між менеджерами та акціонерами. Для цього, на їх думку, необхідно створити механізм, що забезпечує захист інтересів акціонерів від менеджерів, які мають власні цілі [284].

Третій етап розвитку теорії корпоративного управління характерний тим, що дослідники в своїх роботах висували ідею про те, що корпорацію варто розглядати у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем, інтересами суспільства, а не тільки як діяльність її внутрішніх елементів і груп. Наприклад, Ч. Хілл запропонував теорію, згідно з якою корпоративне управління має розглядатися як знаходження оптимального балансу між усіма фінансовими і нефінансовими стейкхолдерами (зацікавленими особами) корпорації [281]. У зв'язку з цим, заслуговує на увагу дослідження Р. Ла Порта, який вивчав вплив зовнішніх правових чинників на діяльність корпорації [295]. Усе це дало змогу сформулювати

дві наукові концепції корпоративного управління. Одна з них ґрунтується на вузькому формулюванні сутності корпоративного управління, що пов'язана «зі встановленням балансу інтересів різних груп зацікавлених осіб» [2; 180]. В рамках запропонованої концепції увага акцентується на взаємозв'язках учасників корпоративних відносин.

Друга концепція передбачає більш широкий спектр чинників, що обумовлюють ефективність функціонування корпорацій: зовнішніх і внутрішніх, прямих та непрямих, економічних, соціальних, правових, організаційних [191; 212]. Вона також враховує безліч юридичних положень, що регулюють відносини сучасних корпорацій. Виходячи з цих тверджень, корпоративне управління – це «система управлінських відносин між взаємодіючими суб'єктами господарювання (в тому числі керівними і підлеглими) з приводу субординації і гармонізації їхніх інтересів, забезпечення синергії спільної діяльності і взаємовідносин із зовнішніми контрагентами, включаючи державні органи в досягненні поставлених цілей організації» [2; 7; 33].

Сучасні погляди на сутність корпоративного управління сформувалися під впливом різних наукових підходів. Серед тих, що найбільше характеризують специфіку корпоративного управління і відображають основні сфери ухвалення корпоративних рішень (функціональну чи юридичну) виділяють такі: теорія зацікавлених сторін; теорія інституційного тиску; теорія менеджерської гегемонії; теорія опікунства; теорія агентських відносин; теорія ресурсної залежності.

Їх систематизація з виокремленням ключових ідей, суб'єктів впливу та домінантною орієнтацією на юридичні чи функціональні аспекти управління наведена в табл. 1.6. У ній виділено ті ключові ідеї кожної із означених теорій корпоративного управління, що дозволяють сформулювати основні відмінності корпоративного управління від підприємницького і використати напрацювання кожної із теорій для вирішення завдань управління конкурентоспроможністю промислових компаній.

Таблиця 1.6

**Ключові ідеї теорій корпоративного управління
та їхній вплив на чинники конкурентоспроможності компаній**

Теорія	Ключова ідея	Основні суб'єкти/стейкхолдери	Аспекти, що пояснюються	Домінантна сфера корпоративних рішень	Чинники конкурентних переваг
1. Теорія зацікавлених сторін [271]	Компанія повинна враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін, а не лише акціонерів	Акціонери, працівники, громада, споживачі, держава	Баланс інтересів, корпоративна соціальна відповідальність	<i>Функціональна</i> (підвищення ефективності через довіру, сталість, репутацію), але має й <i>юридичні</i> наслідки (комплаєнс-ризик)	Соціальна довіра, сталий розвиток, підтримка громади
2. Теорія інституційного тиску [258]	Поведінка компаній формується під впливом норм, правил та очікувань інституційного середовища	Держава, профспілки, культурні норми, міжнародні інститути	Інституційна легітимність, відповідність регуляторним вимогам	<i>Функціональна</i> (адаптація до умов, виживання), частково <i>юридична</i> (регуляторні вимоги)	Легітимність, зменшення регуляторного тиску, адаптивність
3. Теорія менеджерської гегемонії [373; 328]	Менеджери мають фактичний контроль над компанією, навіть якщо акціонери формально головні	Топменеджмент	Контроль над стратегічними рішеннями, автономність управління	<i>Функціональна</i> (стосується управлінської практики, влади, стратегій)	Швидкість прийняття рішень, стратегічна ініціатива
4. Теорія опікуництва [256]	Менеджери діють в інтересах власників, будучи їхніми «опікунами», а не опортуністами	Менеджери, акціонери	Довіра, довгострокова орієнтація, стратегічне партнерство	<i>Функціональна</i> (орієнтація на довіру, стабільність і результативність)	Лояльність менеджерів, організаційна цілісність, стабільність
5. Теорія агентських відносин [284]	Існує конфлікт між власником і менеджерами, який слід вирішувати контрактно, зменшуючи інформаційну асиметрію	Принципал (власник), агент (менеджер)	Контроль, стимулювання, корпоративні договори, аудит	<i>Юридична</i> (розмежування прав, відповідальності, механізми контролю), частково <i>функціональна</i>	Зниження опортунізму, прозорість, підзвітність
6. Теорія ресурсної залежності [329]	Фірми залежать від зовнішніх ресурсів, їх управлінські рішення спрямовані на мінімізацію цієї залежності	Постачальники, регулятори, партнери	Побудова зовнішніх альянсів, лобіювання стратегічних партнерства	<i>Функціональна</i> (ефективність взаємодії із середовищем, стратегічні рішення)	Доступ до критичних ресурсів, побудова стратегічних альянсів

Джерело: сформовано автором на основі вказаних у таблиці джерел

Узагальнення цих ключових ідей показало, що вони можуть бути поділені на дві групи, в кожній з яких є своя домінуюча сфера управління – функціональна

(переважають рішення щодо підвищення ефективності господарювання) і юридична (домінують юридичних аспекти корпоративних відносин).

До теорій, що більше орієнтовані на підвищення ефективності господарювання, можна віднести:

- теорію опікунства – мотивує до відповідального управління, орієнтованого на результат без потреби жорсткого контролю;

- теорію зацікавлених сторін – постулює, що врахування соціального та етичного контексту покращує стійкість і довіру до компанії всіх груп стейкхолдерів;

- теорію менеджерської гегемонії – дає змогу гнучко й стратегічно діяти в умовах високої конкуренції;

- теорію інституційного тиску – фокусує увагу на адаптації до середовища, яке унормовує правила економічної поведінки, що забезпечує підтримання легітимності ухвалених рішень;

- теорію ресурсної залежності – спонукає до ефективного управління зовнішніми зв'язками для підвищення можливостей доступу до таких ресурсів.

Теоріями, що більше стосуються юридичних аспектів корпоративних відносин, є:

- теорія агентських відносин – є класичною правовою базою для побудови контрактів, механізмів контролю та аудиту;

- теорія зацікавлених сторін (частково) – формує основу для юридичного обґрунтування участі інших груп у прийнятті рішень.

Звідси випливає, що сутність корпоративного управління слід розглядати в цих двох аспектах і для оцінки ефективності менеджменту слід спиратися на функціонально орієнтовані теорії, а для оцінки правоможності розподілу повноважень та реалізації майнових прав – на агентську теорію та похідні від неї моделі (контроль, підзвітність, комплаєнс).

Домінування певного контексту управлінських рішень в кожній із розглянутих теорій не означає, що рішення іншого характеру в ній не є об'єктом для дослідження. Це вказує на доцільність візуалізації позиціонування теорій

корпоративного управління за двома вимірами: горизонтальна вісь – рівень орієнтації на функціональну ефективність менеджменту; вертикальна вісь – ступінь акцентування юридично обумовленого порядку регулювання корпоративних відносин (рис. 1.6).

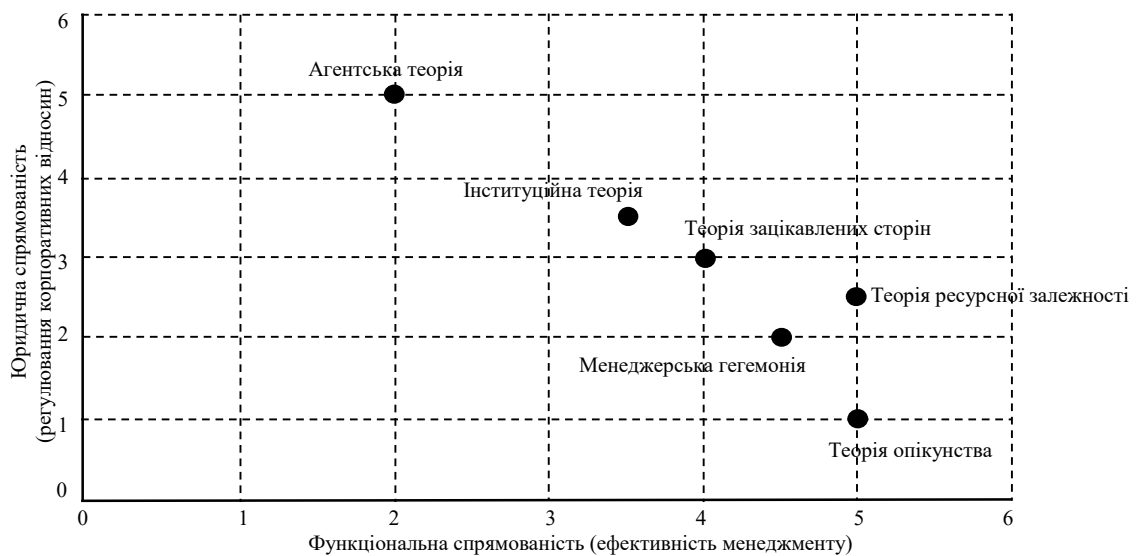


Рис. 1.6. Позиціонування теорій корпоративного управління за спрямованістю ухвалення корпоративних рішень

Джерело: побудовано автором

На сьогодні у науковій літературі немає канонічної координатної моделі, яка б жорстко розміщувала теорії корпоративного управління на шкалі «функціональна – юридична спрямованість». Проте такий підхід видається нам доцільним з аналітичної точки зору, оскільки дозволяє не лише порівнювати теорії за ступенем їх прикладної релевантності в контексті конкурентоспроможності підприємств, а й визначити їх придатність до вирішення певних управлінських або правових завдань.

Розміщення розглянутих теорій у координатній системі здійснено на основі аналізу наукових джерел авторів цих теорій, що можна вважати достатньо обґрунтованим з огляду на їх основний зміст.

А. Теорія агентських відносин займає позицію з високим рівнем юридичної спрямованості (5) і помірним функціональним фокусом (2). Вона базується на правових механізмах контролю та контрактних відносинах між

власниками (принципалами) і менеджерами (агентами), орієнтуючись на мінімізацію агентських витрат і конфліктів інтересів [329].

Б. Теорія опікунства, навпаки, розташована ближче до функціонального полюса (5) за низького рівня юридичного тиску (1), оскільки акцентує довіру до менеджменту як опікуна інтересів власників і підкреслює стратегічну орієнтацію на результати без потреби зовнішнього контролю [256].

В. Теорія зацікавлених сторін має збалансований характер (4; 3), оскільки поєднує етичний підхід до управління (орієнтація на інтереси всіх стейкхолдерів) з формуванням корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), що все частіше вимагає юридичного оформлення та звітності [271].

Г. Теорія менеджерської гегемонії зміщується в бік функціонального полюса (4.5; 2), оскільки аналізує реальний вплив управлінців на стратегічні рішення та відносну слабкість контролю з боку акціонерів. Правове забезпечення розглядається як номінальне, тоді як управлінські рішення мають ключове значення [373].

Д. Теорія інституційного тиску розташована ближче до центру обох вимірів (3.5; 3.5), оскільки пояснює поведінку компаній як відповідь на інституційні очікування середовища (норми, регуляції, культурні моделі). Таким чином, вона одночасно враховує юридичну відповідність та соціальну адаптивність [258].

Е. Теорія ресурсної залежності є яскраво функціональною (5; 2.5) – зосереджена на управлінні зовнішніми ресурсами та побудові стратегічних альянсів, тоді як правове регулювання розглядається як один із інструментів підтримки зовнішніх взаємозв'язків [328].

Загалом, функціонально орієнтовані теорії забезпечують підприємству внутрішню ефективність, управлінську гнучкість та стратегічну адаптивність, тоді як юридично орієнтовані теорії формують рамки контролю, підзвітності та відповідальності, необхідні для інституційної довіри, інвесторської безпеки та стабільності.

У теорії управління сутність управління зазвичай розкривається, з одного боку, через поняття «діяльність» та «процес» і зводиться до дій та процесу з підготовки й виконання управлінських рішень, проведення організаційно-управлінських заходів; з іншого – за допомогою категорії «вплив» зводиться до дій, що вказує на вплив певного суб'єкта на об'єкт, в процесі якого відбувається його перетворення, перехід з одного стану в інший, зміна спрямованості його руху або розвитку [6; 29]. Таким чином, у найбільш загальному вигляді управління визначається як «процес цілеспрямованого впливу суб'єкта управління на об'єкт управління для досягнення певних результатів» [28; 131].

Як видно із наведеного аналітичного огляду теорій корпоративного управління, представники економічних та юридичних наук підходять до визначення його сутності, виходячи з різних цілей і властивого для кожної галузі знань понятійного апарату. Економісти розглядають систему корпоративного управління як набір інституціональних механізмів, котрі обмежують відхилення від поведінки, що забезпечує максимізацію ринкової вартості фірми. Якщо конкуренція на ринках факторів виробництва і готової продукції виступає вагомим контрольованим засобом «останньої інстанції», то механізми корпоративного управління є «системою раннього попередження». Система корпоративного управління дає змогу виявляти і попереджувати випадки неефективності на більш ранніх стадіях, забезпечуючи тим самим відчутну економію ресурсів. При цьому інституційне середовище є важливим механізмом корпоративного управління, основним елементом якого є правова система: інститут цивільної та кримінальної відповідальності, який забезпечує захист прав акціонерів, розкриття інформації про діяльність корпорацій, полегшує інвесторам використання всіх легітимних засобів захисту своїх інтересів.

У вітчизняній науковій літературі також простежується ця двовимірність корпоративного управління. Наприклад, О. Кібенко розуміє корпоративне управління як врегульовану нормами права систему організаційних і майнових відносин, за допомогою якої корпоративна організація реалізує, представляє і захищає інтереси інвесторів і, в першу чергу, акціонерів [124]. Подібного

розуміння сутності корпоративного управління дотримуються і деякі інші автори [111; 112; 147]. В рамках нормативно-правового розуміння сутності корпоративного управління, на нашу думку, слід зробити застереження, що воно формується і розвивається не тільки відповідно до загальних норм корпоративного законодавства, а й відповідно до локальних нормативних актів конкретного акціонерного товариства (Кодексом корпоративної поведінки, корпоративними регламентами тощо). В. Луць, Р. Сивий та О. Яворська вважають, що оскільки господарське товариство є корпорацією, то корпоративне управління є не що інше, як діяльність органів управління господарських товариств [131]. Вищезазначене вимагає уточнення поняття «корпоративне управління (управління корпораціями)» в таких ракурсах:

1. Корпоративне управління як управління акціонерними товариствами. В цьому контексті корпоративне управління розглядається як спосіб керування компанією, що забезпечує справедливий розподіл результатів діяльності між усіма акціонерами, а також іншими зацікавленими особами. Тут можна виділити різні аспекти. З одного боку, корпоративне управління – це комплекс заходів і правил, які допомагають акціонерам контролювати керівництво компанії і впливати на менеджмент з метою оптимізації прибутку і вартості підприємства. З іншого боку, це система взаємин між менеджерами компанії і їх власниками з питань забезпечення ефективності діяльності корпорації і захисту інтересів власників, а також інших зацікавлених сторін [309]. Безумовно, що метою корпоративного управління є зростання акціонерної вартості. Оскільки в акціонерних товариствах має місце відокремлення власності від управління, то завданням менеджменту є також вирішення конфліктів, пов'язаних з корпоративною поведінкою; формування системи звітності перед акціонерами; координація суб'єктів внутрішньокорпоративних відносин.

2. Корпоративне управління як поняття, пов'язане з функціональним розподілом організації та ієрархією менеджменту. Відповідно до цього підходу виділяють управління на функціональних рівнях і на загальнокорпоративному. Іншими словами, корпоративне управління – це управління великим, а часто і

диверсифікованим підприємством як системою, в якій виділяються виробничі, організаційні та економічні питання, що потребують фахового функціонального управління бізнес-процесами й організаційно-правового – в питаннях корпоративних відносин між власниками і менеджерами [138, с. 57]. Останнє й формує специфіку корпоративного управління, її відмінність від управління будь-якою комерційною організацією.

3. Корпоративне управління як координація і забезпечення ефективної спільної діяльності як залежних, так і незалежних структурних підрозділів. В інтерпретації С. Вільєса специфіка корпоративного управління полягає в тому, що об'єктом менеджменту є сукупність як залежних, так і незалежних один від одного структурних підрозділів або підприємств, які взаємодіють між собою [377]. Забезпечення високого рівня інтеграції деякі дослідники пов'язують з досягненням синергії. Цікава думка С. Томсена, що управління корпорацією – це управління певним набором синергетичних ефектів [371], при цьому основним завданням організації роботи конгломератів він, а також інші науковці [337], бачать максимізацію прибутку кожної сфери бізнесу, а основним завданням управління корпораціями – максимізацію суми прибутків всіх сфер бізнесу. Звідси випливає, що корпоративне управління стикається з оптимізаційними завданнями різного типу, які координуються на рівні топменеджменту, але операційно вирішуються зі збереженням певного рівня самостійності відповідних структурних одиниць.

Отже, з презентованих підходів до корпоративного управління можна виділити два основних: концепція акціонерного товариства і концепція групи підприємств. Зауважимо, що на практиці найчастіше виникає необхідність управління інтегрованим підприємством з акціонерною формою власності, що знаходить відображення у вітчизняній науковій літературі [8; 219], де корпоративне управління трактують як систему «взаємин між акціонерами компанії і її менеджментом, між різними групами акціонерів, між компанією в цілому та іншими зацікавленими групами з питань забезпечення інтересів зазначених учасників корпоративних відносин та ефективної діяльності

компанії, її відповідності соціальним цілям і суспільним інтересам» [8; 219]. Відмінною особливістю цього визначення, на відміну від класичного підходу до сутності корпоративного управління, затвердженого Організацією економічного співробітництва та розвитку (OECD), є додатковий акцент на необхідності відповідності корпоративного управління не тільки вимогам економічної ефективності розвитку акціонерного товариства, а й соціальним цілям [48]. Таке розширене трактування завдань корпоративного управління властиве саме науковцям пострадянського простору. Разом з тим, у наведених вище визначеннях, на наш погляд, не цілком правомірно ототожнюються економічні поняття «управління» та «економічні відносини». Більш коректним був б розгляд корпоративного управління як певного активного впливу на дії суб'єктів корпоративних відносин.

Так, Р. Монкс і Н. Мілоу пропонують таке визначення сутності досліджуваної економічної категорії: «Корпоративне управління є збалансованим менеджментом. З усіма аспектами розвитку корпорації» [315, с. 4]. По суті, автори включають до складу корпоративного управління всі сфери менеджменту акціонерного товариства: в сфері виробництва, кадрів, фінансів тощо. Подібний розширений підхід до трактування сутності корпоративного управління видається не зовсім виправданим: по суті, в його рамках корпоративне управління ототожнюється із системою загального менеджменту акціонерного товариства, втрачаючи тим самим роль самостійного об'єкта впливу.

В. Верба, навпаки, зводить зміст корпоративного управління тільки до вирішення питань «про оптимальний розподіл чистого прибутку корпорації і залучення нових корпоративних інвесторів» [23]. Безумовно, питання про розподіл чистого прибутку корпорації (зокрема, визначення пропорції між дивідендними виплатами акціонерам і реінвестуванням) тісно кореспондується з системою корпоративного управління і впливає на розвиток корпоративних відносин. Однак зведення сутності корпоративного управління тільки до питань дивідендної політики, що є швидше за все об'єктом фінансового менеджменту корпорації, видається не зовсім коректним, що звужує економічний зміст

досліджуваної категорії. На думку В. Євтушевського, корпоративне управління є «сукупністю економічних і адміністративних механізмів, за допомогою яких реалізуються права акціонерної власності, і формується структура корпоративного контролю» [48]. Разом з тим, з наведеного визначення не зрозуміло, які саме механізми, що є складовими корпоративного управління, дозволяють це робити найкраще.

Дійсно, корпоративний контроль є важливою складовою елементів системи корпоративного управління, яка мінімізує ризики неправомірних рішень менеджменту, на чому наголошують багато теоретиків корпоративного управління [223; 324]. А. Афуа, наприклад, особливо акцентує увагу на тому, що специфікою корпоративного управління і є «контроль за здійсненням корпоративних дій різними соціально-економічними групами, що мають відношення до розвитку корпорації» [223, с. 134]. Проте, на нашу думку, не зовсім коректно зводити зміст корпоративного управління тільки до вирішення стратегічних проблем розвитку корпорації; воно може бути реалізовано і реалізується як на тактичному, так і оперативному рівнях управління, наприклад, в рамках реагування корпорації на позови міноритарних акціонерів, відповідей представників виконавчої дирекції корпорації на звернення акціонерів тощо.

Деякі вітчизняні науковці, прагнучи виділити специфіку корпоративного управління, вказують на значну роль інформаційної складової такого управління, яка забезпечує ефективну координацію діяльності компанії як масштабного організаційного утворення. Зокрема, це бачимо у роботах таких авторів як Т. Казакова [60], В. Коваль [112], Л. Федулова та ін. [113]. На наш погляд, сучасне інформаційне забезпечення є одним з інструментів забезпечення економічної ефективності управління будь-якими суб'єктами господарювання, тому розгляд його як специфічного елемента, притаманного лише системі корпоративного управління, видається некоректним.

Г. Назарова розглядає корпоративне управління як цілеспрямовану діяльність щодо підвищення вартості організації за рахунок оптимізації корпоративних відносин [144]. Схожої позиції дотримується і Л. Петрашко:

«Корпоративне управління – це комплекс заходів, що здійснюються компаніями для захисту інтересів власників і в кінцевому підсумку для підвищення вартості компанії і залучення інвестицій» [165]. Саме з цією метою в акціонерному товаристві виникають окремі правовідносини управління, суб'єктами яких є органи управління товариства: рада директорів і виконавчий орган, на що звертають увагу багато вітчизняних авторів, які займаються питаннями корпоративного управління [110; 173; 179; 197; 200].

Ще одну особливість корпоративного управління виділяє група науковців, які досліджували юридичні аспекти захисту майнових прав у корпоративному секторі. Вони пропонують розглядати корпоративне управління як врегульовану нормами права систему організаційних і майнових відносин, спрямованих на взаємодію інтересів органів управління, акціонерів, інших зацікавлених осіб, за допомогою якої корпорація реалізує, представляє і захищає інтереси своїх інвесторів, в першу чергу акціонерів, на умовах публічного ведення справ, прозорості інформації відповідно до чинного законодавства, локальних актів з урахуванням міжнародних стандартів [41; 111; 124; 213]. Вважаємо, що це важливий аспект корпоративного управління, але він більше стосується сфери правовідносин між учасниками корпорації, а не управління процесами створення продукції чи послуг, які потребують ефективності в розрізі функціональних сфер менеджменту для того, щоб підтримувати конкурентоспроможність компанії в стратегічній перспективі.

Отже, корпоративне управління – це система взаємовідносин: між власниками (акціонерами) компанії і її менеджментом; між різними групами акціонерів; між компанією та її зовнішніми стейкхолдерами, які зацікавлені в ефективній діяльності компанії та відповідність її діяльності суспільним інтересам. Дослідження в сфері корпоративного управління виявили чинники, що характеризують різноманітні моделі корпоративного управління (під моделлю корпоративного управління слід розуміти сталий розподіл функцій управління і контролю в корпорації між власниками і менеджерами). До таких чинників належать [293; 303]:

- структура власності;
- національні або регіональні корпоративні закони і правила;
- культурні цінності;
- політична ідеологія.

Огляд наукових публікацій з питань національних особливостей моделей корпоративного управління показав, що здебільшого в них виокремлюють такі моделі: [300–303; 305; 306; 224; 249; 382].

- англосаксонська (США, Велика Британія, Канада, Австралія);
- континентально-європейська або німецька (Німеччина, Нідерланди, Швейцарія, Швеція, Австрія, Данія, Норвегія, Фінляндія);
- корейська (Південна Корея, Тайвань);
- японська (Японія);
- скандинавська;

Кожна з моделей сформувалась у відповідному соціоісторичному контексті та характеризується певними особливостями, які відрізняють її від моделей інших країн. Опис таких моделей наведено в багатьох наукових джерелах, серед яких варто відзначити працю Р. Аквілери та Г. Джексона [224], в якій автори ґрунтовно описують відмінності між інсайдерськими (Німеччина, Японія) та аутсайдерськими (США, Велика Британія) моделями корпоративного управління; роботу Т. Йошікави і А. Решіда [382], в якій аналізуються особливості японської, корейської, сінгапурської моделей корпоративного управління, з акцентуванням на закладені в них культурні відмінності; Т. Кларка [249], який описує моделі управління в розвинених та трансформаційних економіках (у т.ч. в Україні) та ін.

У табл. 1.7 показано, як основні теорії корпоративного управління проявляються у провідних моделях, а також що це означає для реального функціонування бізнесу в різних країнах.

Таблиця 1.7

Використання теорій корпоративного управління в національних моделях

Модель корпоративного управління	Країна	Домінантна теорія	Практичне втілення теорії
Англосаксонська (ринкова)	США, Велика Британія, Канада, Австралія	Агентська теорія. Теорія опікунства (частково). Теорія менеджерської гегемонії	– орієнтація на права акціонерів та ефективність управління; – висока роль незалежних директорів і зовнішнього контролю; – сильні інструменти аудиту, наглядових комітетів; – часто – конфлікт між власниками та менеджерами
Континентально-європейська (стейкхолдерська)	Німеччина, Франція, Нідерланди, Австрія	Теорія зацікавлених сторін. Теорія інституційного тиску. Теорія агентських відносин (м'якша форма)	– двоїста структура корпоративного управління (виконавчий рівень – правління і наглядовий – рада директорів)»; – залучення профспілок і працівників до управління (наприклад, у Німеччині); – баланс між акціонерами та іншими групами впливу; – акцент на стабільність і соціальну відповідальність
Японська (мережево-інсайдерська)	Японія	Теорія опікунства. Теорія зацікавлених сторін. Теорія ресурсної залежності	– модель «кейрецу» (взаємна власність між компаніями); – тривалі стосунки з постачальниками та банками; – лояльність працівників і довгострокова зайнятість; – важлива роль неформального управління та взаємозалежностей
Корейська / Тайванська (перехідна)	Південна Корея, Тайвань	Теорія гегемонії. Теорія інституційного тиску. Агентська теорія (поширюється останнім часом)	– роль великих сімейних конгломератів («чеболі») з централізованим контролем; – посилення акценту на прозорість і відповідність міжнародним стандартам; – часткове запровадження незалежних наглядових рад
Скандинавська (соціально відповідальна)	Швеція, Норвегія, Данія, Фінляндія	Теорія зацікавлених сторін. Теорія опікунства. Теорія інституційного тиску	– сильна культура довіри між власниками та менеджерами; – високий рівень інституційної зрілості; – інтеграція КСВ у бізнес-моделі компаній; – стабільна участь працівників в управлінні

Джерело: сформовано автором на основі [224; 249; 269; 301; 306; 354; 382]

Загалом, національні моделі корпоративного управління – це не просто формалізовані процедури в межах певних структурних утворень, а й результат

більш глибокого інституційного і культурного вибору, в якому певні теорії отримують пріоритет залежно від цінностей, економічної логіки та очікувань того чи іншого соціуму. І якщо повернутися до табл. 1.7, то можна бачити, що в різних країнах домінуючою виявляється та теорія корпоративного управління, висновки якої найбільше відповідають ключовим принципам механізму/моделі соціально-економічного розвитку суспільства – це виокремлено нами в табл. 1.8.

Таблиця 1.8

**Домінуючі теорії національних моделей корпоративного управління
та їх практичне застосування**

Теорія	Країни, в яких теорія найбільш яскраво проявляється	Управлінські аспекти прояву теорії
Агентська	США, Велика Британія	Жорстка система контрактів та звітності для дотримання прав акціонерів
Опікунства	Японія, Скандинавія	Внутрішня довіра, що дає змогу забезпечувати стратегічну стабільність без жорсткого контролю за поведінкою учасників корпоративних структур
Гегемонії менеджерів	США, Південна Корея	Сильна влада менеджменту, особливо у великих корпораціях
Зацікавлених сторін	Німеччина, Швеція	Колегіальність, участь працівників, стратегічна сталість
Ресурсної залежності	Японія, Південна Корея	Побудова довготривалого партнерства, мережеві зв'язки
Інституційного тиску	ЄС, Південна Корея, Скандинавія	Прагнення відповідати формальним стандартам (ESG, звітність)

Джерело: сформовано автором

Отже, моделі корпоративного управління в різних країнах опираються на різні інституційні основи та історично сформовані традиції, які впливають на зміст корпоративних відносин і засоби та інструменти їх регулювання, що досліджувалось в теоріях корпоративного управління. Вважаємо, що саме через таку призму слід аналізувати ефективність запозичення окремих моделей корпоративного управління в інших країнах, зокрема в Україні.

Тим більше, що роль корпоративного управління в економіці країни є багатовимірною та системною, на чому наголошують багато дослідників (напр. [237; 291; 297; 347]). Узагальнення зроблених ними висновків дає підстави для

виділення таких позитивних результатів ефективного корпоративного управління:

1. Полегшує керування процесами розвитку і планування перспектив функціонування компаній, що відповідає сутності корпоративного управління як системи стратегічного координування і охоплює визначення цілей, структуру управління, розподіл повноважень. Підтверджується концепціями стратегічного менеджменту та агентської теорії.

2. Сприяє зростанню захищеності інвесторів і привабливості компаній для інвестування, адже завдяки дотриманню принципів корпоративного управління (підзвітність, прозорість рішень, наглядові ради) знижується рівень інформаційної асиметрії і забезпечується прозорість фінансових результатів, що необхідно для захисту прав акціонерів. Це визнано ключовою функцією корпоративного управління в рекомендаціях OECD, IFC, Світового банку.

3. Підвищує ефективність використання ресурсів і реалізації стратегії. Завдяки ефективному і раціональному розподілу повноважень та відповідальності корпоративне управління сприяє оптимізації прийняття рішень і контролю. Це підтримують як агентська, так і опікунська теорії.

4. Сприяє зростанню ВВП і інноваційному розвитку країни – ефективні корпоративні структури генерують інвестиції, інновації та зайнятість. Це підтверджено емпіричними дослідженнями зв'язку між рівнем розвитку систем корпоративного управління і макроекономічними показниками.

З огляду на визначальну роль сучасних корпорацій в економіці будь-якої країни, у 1998 році Організація Економічного Співробітництва та Розвитку спільно зі Світовим банком, Міжнародним валютним фондом та іншими міжнародними організаціями ініціювали глобальну програму створення універсальних стандартів і норм корпоративного управління, спрямовану на поліпшення національних систем корпоративного управління. Кодекс корпоративного управління OECD на сьогодні – найбільш повний, авторитетний і визнаний міжнародний кодекс корпоративної поведінки, який визнали понад

130 країн. До принципів корпоративного управління OECD належать такі ключові положення і норми:

1. Права акціонерів (система корпоративного управління повинна захищати права власників акцій).

2. Паритетне ставлення до акціонерів (система корпоративного управління повинна забезпечувати однакове ставлення до всіх власників акцій, включаючи дрібних та іноземних акціонерів).

3. Роль зацікавлених осіб в управлінні корпорацією (система корпоративного управління повинна визнавати встановлені законом права зацікавлених осіб і заохочувати активне співробітництво між компанією та всіма зацікавленими особами з метою примноження суспільного багатства, створення нових робочих місць і досягнення фінансової стійкості корпоративного сектора).

4. Розкриття інформації та прозорість (система корпоративного управління повинна забезпечувати своєчасне розкриття достовірної інформації про всі істотні аспекти функціонування корпорації, включаючи відомості про фінансове становище, результати діяльності, склад власників і структуру управління).

5. Обов'язки ради директорів (рада директорів забезпечує стратегічне керівництво бізнесом, ефективний контроль над роботою менеджерів і зобов'язання звітувати перед акціонерами та компанією в цілому).

До універсальних принципів ефективного корпоративного управління відносять:

- прозорість – своєчасне розкриття інформації та доступ до неї всіх зацікавлених сторін;
- підзвітність – рада директорів підзвітна всім акціонерам корпорації;
- справедливість – гарантія рівного ставлення до всіх акціонерів компанії;
- відповідальність – врахування інтересів всіх зацікавлених сторін.

Система прийняття рішень як внутрішній механізм корпоративного управління визначає можливість здійснення акціонерами своїх прав на участь в управлінні через загальні збори і проведення моніторингу та контролю розробки управлінських рішень у компанії. Систему прийняття рішень в корпоративній

структурі, на думку деяких фахівців, можна визначити як комплекс процедур, за допомогою яких реальна компетенція щодо прийняття рішень розподіляється між органами управління корпорації різного рівня (загальні збори акціонерів, рада директорів, менеджмент) [51; 110; 173]. Особливої важливості набуває практика вибудовування відносин з акціонерами (наприклад, рішення про випуск акцій з різними правами голосу, вироблення механізму забезпечення права голосу і захисту акціонерів) [37; 48]. Звідси виникають вимоги до інформаційного забезпечення, порядку підготовки та проведення загальних зборів акціонерів, де й ухвалюються основні стратегічні рішення.

Внутрішній механізм корпоративного управління – це система мотивації, що визначає прийнятий у корпорації порядок, розміри, форми винагород, санкції менеджменту і ради директорів, способи оцінки ефективності їх діяльності. Без сумніву, основним призначенням цього механізму є створення системи мотивації, що стимулює менеджмент компанії діяти в інтересах всіх акціонерів. Йдеться, перш за все, про прийняття менеджментом управлінських рішень, що максимізують вартість компанії. Хоча такі рішення можуть вступати в протиріччя з інтересами інших учасників корпоративних відносин. Менеджмент компаній усвідомлює необхідність вибудовування ефективної системи мотивації, ув'язки її з результатами діяльності.

Розвиток внутрішніх механізмів корпоративного управління дозволяє підвищити ефективність діяльності конкретної компанії, а покращення якості зовнішніх механізмів корпоративного управління знаходиться в компетенції владних структур і законодавчих органів. Сукупність зовнішніх механізмів корпоративного управління є набором зовнішніх по відношенню до компанії сил і методів впливу, котрі сприяють оптимізації агентських конфліктів, захисту прав акціонерів і стейкхолдерів, що підвищує імідж і ділову репутацію компаній. До основних характеристик зовнішніх механізмів корпоративного управління можна віднести системність, інертність і автономність впливу. Зовнішні механізми можуть об'єктивно контролювати поведінку менеджерів, посилюючи

позитивні досягнення або компенсуючи недоліки внутрішніх механізмів. Існують такі зовнішні механізми корпоративного управління:

- ринок корпоративного контролю;
- інституційне середовище;
- система банкрутства;
- система корпоративного контролю;
- внутрішньополітичні чинники, що визначають ризики.

Отже, корпоративне управління представляє існуючу на підприємстві структуру управління, механізми взаємодії підрозділів, які мають забезпечувати захист прав, інтересів акціонерів (інвесторів), а також здійснювати стратегічне планування діяльності організації з урахуванням інтересів її власників та інших зацікавлених у діяльності компанії сторін. Водночас, управління корпорацією має здійснюватися і функціонально – в розрізі загальних (планування, організація, мотивація, контролювання) і специфічних (управління операціями, персоналом, інноваціями, маркетингом тощо) функцій менеджменту, на чому наголошують вітчизняні теоретики корпоративного управління [41; 47; 165; 173; 174].

Тобто, з одного боку, в рамках корпоративного управління повинні бути вирішені завдання стратегічного управління (забезпечення конкурентоспроможності організації на довгострокову перспективу за рахунок реагування на мінливі умови зовнішнього середовища), а з іншого – завдання, пов'язані зі створенням і підтримкою в компанії механізму взаємодії між елементами стратегічного і оперативного рівнів управління, що забезпечує виконання вироблених на стратегічному рівні планів з найменшими для компанії витратами (ефективна система управління організації). Таким чином, корпоративне управління – це не окремий рівень управління організацією, а вся сукупність управлінських процесів організації, що реалізуються в цілях забезпечення стабільного функціонування компанії на тривалу перспективу.

Отже, мета корпоративного управління – це створення та збереження гнучкої, ефективної системи управління компанією, що сприяє зростанню капіталізації на довгостроковій основі, забезпечує алгоритми взаємодії між

принципалами (власниками, інвесторами, кредиторами, іншими групами впливу), що мають ті чи інші права власності по відношенню до фірми, і агентами (директоратом, менеджерами), які керують нею.

Система корпоративного управління має забезпечувати:

- мінімізацію агентських витрат і усунення асиметрії інформації;
- запобігання корпоративним конфліктам і ефективне врегулювання суперечностей;
- досягнення балансу інтересів ключових стейкхолдерів;
- стає зростання ринкової вартості компанії та її репутаційної привабливості.

Нині корпоративне управління стає основною управлінською технологією, що дозволяє успішно реалізовувати потенціал вітчизняних публічних компаній, розробляти корпоративні стратегії з урахуванням інтересів всіх груп, на які діяльність компанії значно впливає (працівники, клієнти, постачальники, кредитори, населення території присутності, регулюючі органи тощо), а також інтересів менеджменту, в чий обов'язок входить реалізація цих стратегій. Ефективна система корпоративного управління є основою для залучення додаткових фінансових коштів, які можна направити на забезпечення розвитку бізнесу як в найближчому майбутньому, так і в перспективі.

Разом з тим, попри широке впровадження корпоративної моделі управління у світову практику, в науковій літературі все частіше лунає аргументована критика її обмежень. Зокрема, йдеться про короткострокову орієнтацію, зосередження на прибутку «тут і зараз», нехтуючи інноваціями чи екологією [331], перевагу формальних процедур над реальним впливом, що спричиняє надмірну бюрократизацію управління і підвищує інерційність компанії в реагуванні на виклики з боку середовища господарювання [360], домінування менеджменту над акціонерами [236] та ігнорування інтересів інших стейкхолдерів [318; 365]. Ці недоліки слід мати на увазі, розробляючи практичні рекомендації для удосконалення системи корпоративного менеджменту в

контексті підвищення конкурентоспроможності промислових компаній, що працюють в умовах інституційного простору України.

Таким чином, проведений аналіз еволюції моделей корпоративного управління у ХХІ ст. засвідчує поступовий перехід від вузькоакціонерної парадигми (орієнтованої на максимізацію вартості для власників) до більш інтегрованих та стейкхолдерських підходів, що відображають потребу синхронізувати корпоративні інтереси із суспільними, екологічними та геополітичними вимірами. Така трансформація зумовлена впливом процесів глобалізації, інтернаціоналізації капіталу, підвищенням ролі нефінансової звітності (ESG), а також загостренням уваги до сталого розвитку та відповідального інвестування.

У контексті української економіки, трансформація систем корпоративного управління набула особливої актуальності на тлі військової агресії, порушення традиційних виробничо-логістичних ланцюгів та необхідності глибокої перебудови промислового сектору. Промислові компанії України зіткнулися з одночасними викликами:

- руйнування виробничих потужностей та інфраструктури в наслідок війни;
- зміна географії постачання та збуту;
- потреба в інвестиціях для модернізації;
- посилення міжнародної конкуренції на зовнішніх ринках.

У цих умовах корпоративне управління стає не лише інструментом координації внутрішніх процесів, а й стратегічним ресурсом адаптації та виживання, інструментом посилення функціональної дієздатності менеджменту, що за умов глобалізаційних викликів і нестабільного інституційного середовища є критично важливим чинником конкурентоспроможності підприємств промислового сектору національної економіки. Водночас, зростає і роль держави як архітектора системи корпоративного управління в умовах надзвичайного стану: через формування нових регуляторних рамок, підтримку публічних компаній, розвиток ринку капіталу та стимулювання інновацій. Усе це

сприятиме зростанню конкурентоспроможності підприємств корпоративного сектору і збільшенню їхнього внеску у соціально-економічну розбудову країни в період післявоєнного відновлення

Висновки до розділу 1

За результатами проведеного в цьому розділі дослідження можна зробити такі висновки:

1. Ключовими інституційними суб'єктами сучасної економіки є корпорації, які не лише формують значну частку валового внутрішнього продукту, але й відіграють системоутворювальну роль у розвитку інфраструктури, інновацій, ринків праці та капіталу. Саме корпоративна форма організації бізнесу забезпечує ефективне масштабування виробництва, мобілізацію фінансових ресурсів, професіоналізацію управління та диверсифікацію ризиків. Крім суто економічної функції, корпорації дедалі активно впливають на соціальні процеси, розвиток людського капіталу, екологічну безпеку та міжнародну інтеграцію національних економік. У глобалізованому світі вони перетворюються на механізм стратегічного позиціонування країни у світовому поділі праці, тому ефективне функціонування корпоративного сектору має розглядатись не лише в контексті прибутковості окремих підприємств, а як фундаментальний чинник економічної динаміки, інвестиційної привабливості, конкурентоспроможності та стабільності в країні.

2. Гносеологічний аналіз терміна «корпорація» засвідчив його багатогранність і складність, що зумовлено як еволюцією самої форми корпоративної організації, так і багаторівневою природою її функціонування в сучасній економіці. Корпорація постає водночас як суб'єкт господарювання, інституційна форма власності, об'єкт стратегічного управління, носій соціальних відповідальностей і елемент глобальних ринкових процесів. Ця багатовимірність відображається у множинності підходів до її аналізу – від юридичного до соціально-економічного, від агентських моделей – до стейкхолдерських

концепцій. Як об'єкт управління корпорація характеризується складною внутрішньою структурою, необхідністю балансування інтересів численних акторів (акціонерів, менеджерів, працівників, регуляторів тощо) та стратегічною відповідальністю перед зовнішнім середовищем. Як учасник ринку, корпорація виконує не лише роль виробника і продавця, а й формує конкурентне середовище, інноваційні ланцюги, інвестиційну динаміку та соціальні стандарти, особливо у період трансформаційних або кризових викликів. У зв'язку з такою багатовимірністю, розуміння корпорації як системного явища вимагає комплексного міждисциплінарного підходу, що враховує її юридичну, економічну, соціальну та стратегічну природу в контексті глобальних і національних умов, що постійно змінюються.

3. Доведено, що корпорації можуть існувати в різних організаційних формах, утворюючи різного типу корпоративні структури. В ході проведеного дослідження встановлено, що корпоративну структуру доцільно розглядати у широкому та вузькому розумінні, з урахуванням її організаційно-функціональних ознак. У широкому сенсі корпоративна структура – це штучно створена управлінська система, що забезпечує цілісність корпоративного організму і об'єднує, з одного боку, системоутворювальні елементи, що характеризуються різним рівнем автономності, відповідальності та управлінської компетенції; з іншого боку – функціональні підсистеми, які формуються відповідно до специфіки діяльності і мають чітко виражені ознаки, критерії та внутрішні регламенти. У вузькому розумінні корпоративна структура розглядається як сукупність управлінських зв'язків і відносин, що конкретизують її як цілісну систему. Ці зв'язки охоплюють ієрархічні, горизонтальні та в окремих випадках квазіієрархічні взаємодії, механізми прийняття рішень, розподілу повноважень, контролю і відповідальності, а також співвідношення підпорядкованості та співпідпорядкованості між підрозділами. Уся ця структура візуалізується у вигляді організаційних схем, моделей управління та формалізованих систем корпоративного контролю.

4. Інституційний аналіз становлення корпоративного сектору в Україні засвідчує, що його розвиток відбувався в умовах глибокої трансформації власності, нерівномірного формування ринкових механізмів та інституційної незрілості регуляторного середовища. На відміну від розвинених економік, де корпоративне управління формувалося еволюційно на засадах права власності, контрактної культури та фінансової інтеграції, в Україні воно виникло як продукт швидкої приватизації, олігархічної концентрації капіталу та слабкої правової інфраструктури. Ці особливості зумовили домінування замкнених або вертикально інтегрованих корпоративних структур, орієнтованих переважно на утримання активів, контроль за грошовими потоками і політичний вплив, а не на створення ринкової вартості або інноваційний розвиток. Такий тип корпорацій нерідко функціонує на межі формального і неформального, що призводить до асиметрії доступу до ресурсів, викривлення конкурентного середовища та зниження довіри з боку внутрішніх і зовнішніх інвесторів. Разом з тим, поступове запровадження стандартів корпоративного управління відповідно до рекомендацій OECD та участь України у міжнародних ініціативах сприяють появі більш відкритих, підзвітних і стратегічно орієнтованих корпоративних форм. Найбільш динамічно ці зміни відображаються в публічних акціонерних товариствах, компаніях з державною участю, а також в ІТ-галузі, експортно орієнтованому агробізнесі та енергетиці.

5. Відштовхуючись від характеристик сучасної корпорації і беручи до уваги організаційне різноманіття корпоративних структур, запропоновано розширити класичне визначення сутності корпорації і навести його у такому трактуванні: «корпорація – це об'єднання юридичних осіб (суб'єктів господарювання) в структуровану і цілеспрямовану групу членів-учасників, які підтримують узгоджені і взаємовигідні організаційно-економічні та управлінські відносини з приводу формування і використання акціонерної власності для проєктування та ефективного реалізації бізнес-процесів, спрямованих на задоволення запитів і потреб суспільства, максимізуючи свої конкурентні переваги за рахунок синергії інтеграційної взаємодії».

Це визначення, по-перше, вказує на організаційну різноманітність корпорації, її функціонування у вигляді корпоративної структури з певною архітектурою відносин. По-друге, фокусує увагу на багатокомпонентному складі учасників корпоративних відносин. По-третє, підкреслює значення узгодження і координації відносин членів-учасників, що є умовою спільної реалізації їх цілей та інтересів. По-четверте, визначає підпорядкування часткових інтересів членів-учасників спільній стратегії ринкової поведінки, яка сприяє досягненню цілей усієї корпорації. Підкреслено, що акцентування на синергії важливо для розуміння цінності інтеграції ресурсів і компетенцій для максимізації загальної ефективності, а багатоформатність процесів організаційного розвитку корпорації потребує концептуального обґрунтування корпоративної моделі управління бізнесом.

6.3 використанням методів дескриптивного і порівняльного аналізу узагальнено наукові погляди на сутність корпоративного управління. З огляду на специфіку корпоративних відносин акцентовано увагу на тому, що всю сукупність корпоративних рішень можна віднести або до функціональної, або до правової сфери господарювання. Розглянуто теорії корпоративного управління, які досліджують її специфіку в цих контекстах – теорії зацікавлених сторін, інституційного тиску, менеджерської гегемонії, опікунства, агентських відносин та ресурсної залежності. Здійснено їх систематизацію з виокремленням ключових ідей, суб'єктів впливу та домінантною орієнтацією на правові чи функціональні аспекти управління. Обґрунтовано припущення, що різні теорії корпоративного управління відображають окремі аспекти існуючих моделей корпоративного управління, кожна з яких формує власну логіку взаємодії між ключовими учасниками корпоративних відносин. З метою підтвердження цього припущення наведено аргументи, які дозволяють виокремити принципові відмінності між моделями корпоративного управління – передусім у розподілі прав і відповідальності, ролі стейкхолдерів, джерелах легітимності управлінських рішень та інституційному контексті їх реалізації.

7. Роль корпоративного управління в економіці країни є багатовимірною та системною. По-перше, воно забезпечує координацію процесів розвитку, планування та реалізації стратегій підприємств, що входять до складу корпоративних структур. По-друге, ефективна система корпоративного управління сприяє підвищенню рівня довіри з боку інвесторів, забезпечує захист їхніх прав і підвищує інвестиційну привабливість компаній. По-третє, дотримання принципів корпоративної підзвітності, прозорості та ефективного нагляду сприяє раціональному використанню ресурсів і досягненню стратегічних цілей. По-четверте, корпоративна форма організації бізнесу, що орієнтована на прибуток та стає зростання, відіграє значну роль у формуванні валового внутрішнього продукту, стимулюванні інноваційної активності та підвищенні конкурентоспроможності економіки в цілому.

8. Структурний аналіз сутності корпоративного управління дає підстави стверджувати, що воно становить систему взаємовідносин, яка охоплює: відносини між власниками (акціонерами) компанії та її менеджментом, між різними групами акціонерів, між компанією в цілому та іншими зацікавленими сторонами (стейкхолдерами), які мають легітимний інтерес у її стабільному та ефективному функціонуванні. Ця система має на меті забезпечити ефективне управління підприємством в інтересах усіх учасників корпоративних відносин, з урахуванням як економічної результативності, так і відповідності соціальним цілям та суспільним очікуванням.

9. Доведено, що поряд з домінуванням підходів, зосереджених на правових аспектах корпоративних відносин, не менш важливим є усвідомлення ролі корпоративного управління як інструменту забезпечення управлінської (менеджерської) дієздатності компанії. Корпоративне управління не повинне обмежуватися лише розподілом прав власності або балансуванням інтересів учасників. Його ключове завдання – створення умов для ефективної реалізації управлінських функцій: стратегічного планування, оперативного керівництва, ресурсного забезпечення, моніторингу та адаптації.

10. Враховуючи динамізм у розвитку, ефективна система корпоративного управління має забезпечувати не лише мінімізацію агентських витрат, запобігання корпоративним конфліктам і ефективне врегулювання суперечностей, досягнення балансу інтересів ключових стейкхолдерів, стале зростання вартості компанії та її репутаційну привабливість, але й підтримку функціональної спроможності менеджменту діяти рішуче, компетентно і стратегічно. У цьому контексті корпоративне управління виконує не лише нормативно-контролюючу, а й організаційно-управлінську функцію, яка є визначальною для досягнення корпоративних цілей у динамічному середовищі. В умовах нової геополітичної реальності корпоративне управління в Україні має еволюціонувати в напрямі підвищення функціональної ефективності, реалізації інноваційних стратегій розвитку і розбудови довіри до українських компаній як партнерів на глобальному рівні, що сприятиме зростанню конкурентоспроможності підприємств корпоративного сектору і збільшенню їх внеску у соціально-економічну розбудову країни в період післявоєнного відновлення.

Результати досліджень цього розділу дисертаційної роботи опубліковано у [68; 73; 82; 84; 85; 86; 95], поданих у списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДОЛОГІЯ ФОРМУВАННЯ, ОЦІНЮВАННЯ І РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Концептуальні основи конкуренції і конкурентоспроможності підприємств: експлікація атрибутів і процесів за умов глобалізаційних викликів

Упродовж усієї історії розвитку економічних відносин питання конкурентоспроможності підприємств-членів корпоративних товаровиробників перебуває в центрі уваги дослідників. Проблема підтримання конкурентоспроможності промислових корпорацій України набуває критичного значення за умов сучасних глобалізаційних процесів і складного контексту повоєнного відновлення економіки. Глобалізація, з одного боку, відкриває широкі можливості для українського промислового сектору: доступ до нових ринків збуту, передових технологій, іноземних інвестицій, міжнародних стандартів виробництва та управління. Вона також сприяє інтеграції в глобальні виробничо-логістичні ланцюги, що може стати потужним стимулом для модернізації, зростання експорту та підвищення якості продукції.

Проте, з іншого боку, глобалізація супроводжується і серйозними ризиками. Посилення конкуренції з боку транснаціональних корпорацій, тиск з боку дешевших або більш технологічно оснащених іноземних виробників, а також вразливість до глобальних економічних криз, торговельних обмежень чи геополітичної нестабільності – усе це створює додаткові навантаження на українські підприємства. Особливо гостро ці проблеми проявляються у перехідний повоєнний період, коли бізнес має справу з нестачею ресурсів, руйнуванням інфраструктури, зниженим платоспроможним попитом, а також потребою швидкої адаптації до нових реалій і викликів. Перебіг економічних процесів в Україні під час війни, спричинений постійними безпековими

викликами і зростанням ризиків втрати інвестицій, виводить проблему забезпечення та підвищення конкурентоспроможності компаній виробників товарів не лише на рівень топменеджменту і власників бізнесу (які розглядають її переважно з позицій економічної необхідності), а має стати стратегічним пріоритетом національного відновлення. Успішне проходження цього етапу дозволить Україні не просто відновитися після руйнувань, а й зайняти гідне місце у глобальній економіці XXI ст.

Одним з найважливіших чинників успіху у ринковій економіці визнається так званий дух суперництва, котрий найбільш помітно проявляється через конкуренцію. Конкуренція виникає, коли в конкретному сегменті ринку продається безліч порівнюваними за своїми купівельними властивостями товарів. Суть успіху в конкурентній боротьбі полягає у постійному поліпшенні або, як мінімум, збереженні позиції компанії на ринку. Основна мета конкурентної боротьби – отримання прибутку і вплив на значну кількість споживачів.

Конкуренція є рушієм динамічного розвитку сучасного суспільства. В її основі є вільна конкуренція приватних виробників на відкритих ринках, переважно завдяки ціновому механізму її реалізації. При цьому сутність поняття конкуренції протягом трьох століть динамічно змінюється. Це відбувається під впливом наявних порівняльних переваг окремих країн від природи, тобто вони статичні, не є вічними і такими, що відтворюються. Конкурентні переваги є динамічними, пов'язані з інноваціями, розвитком людського капіталу, інтелекту і за своєю природою є безмежними.

Поняття «конкуренція» в перекладі з латинської означає «зіштовхування», «змагання» і є формою взаємного суперництва суб'єктів ринкової економіки. Тобто, конкуренція – це ситуація на ринку, коли кількість фірм, що пропонують однотипний товар, є досить значною, а частка ринку кожної фірми настільки незначна, що жодна з компаній не може вплинути на ціну шляхом зміни обсягу випуску. Основний сенс конкуренції – це боротьба за становище на ринку.

Формування теоретичних основ конкуренції є важливою складовою економічної теорії, представники якої досліджували умови і динаміку

економічного зростання впродовж тривалого історичного періоду. На сьогодні існує багато методологічних підходів, теоретичних визначень і трактувань явища конкуренції, починаючи від трактування А. Сміта, Д. Рікардо, К. Маконелла і С. Брю [134; 185; 339], які вважали конкуренцію економічним змаганням, що притаманне капіталізму, і завершуючи сучасними теоріями конкуренції з використанням структурного, поведінкового, механістичного, еволюційного, інституціонального та інших методологічних підходів. З погляду завдань цього дослідження, вважаємо за доцільне розглянути цю еволюцію лише в загальних рисах, а більш детально зупинитись на тих концепціях, які відповідають сучасному ринковому контексту.

Основи класичного підходу в теорії конкуренції закладено А. Смітом. Він був упевнений, що властивості раціональної людини накладають відбиток на її господарську діяльність. А. Сміт відзначав, що природною для людини є постійне прагнення покращити своє становище, підкреслюючи при цьому, що індивід має на увазі власну вигоду, а зовсім не вигоди суспільства [185]. У своїх роботах він доводив, що конкуренція урівноважує приватні та суспільні інтереси і тим самим слугує автоматичним регулятором ринку, саме тому й називав конкуренцію «невидимою рукою ринку», зазначаючи, що вона вирівнює норми прибутку, сприяючи тим самим оптимальному розподілу праці і капіталу. Інші представники класичної економічної теорії (Д. Рікардо, Ж. Сей, Дж. Мілль) основою конкуренції, як і А. Сміт, вважали свободу вибору, яка реалізується в прагненні кожного отримати для себе особисто грошовий дохід [314; 339; 349]. Це, на нашу думку, передбачає наступне:

– на ринку має бути присутня значна чисельність незалежно діючих покупців і продавців будь-якого конкурентного продукту або ресурсу. За цих умов кожен з них, забезпечуючи мізерну частку загального обсягу пропозиції, практично не в змозі на нього впливати, а, отже, впливати і на ціну продукту. У зв'язку з цим, конкуренція не дає «економічним одиницям» збільшувати особисту вигоду через руйнування і шкоду один одному, встановлюючи межі для реалізації покупцями і продавцями їх особистого інтересу;

– має бути забезпечена свобода для покупців і продавців вільно входити на ті чи інші ринки, або вільно залишати їх.

Тобто, згідно з класичною економічною теорією, конкуренція є динамічним процесом вільної взаємодії виробників на ринку, яка забезпечує рух капіталу до більш вигідних галузей, сприяючи вирівнюванню прибутків. Основна функція конкуренції – збалансування пропозиції і попиту, стимулювання ефективності через механізм «невидимої руки» (у Сміта). При цьому важливим висновком класичної економічної теорії є твердження, що прибуток і зміцнення позицій отримують лише ті виробники, які дотримуються законів ринкової системи, в іншому випадку зазнають збитків і стають банкрутами.

У неокласичній економічній теорії (її представниками є А. Маршалл, Л. Вальрас, В. Парето, П. Самуельсон) трактування конкуренції змінюється – її визначають як абстрактну модель ринку з багатьма дрібними учасниками, що має статичний характер і розгортається в рамках моделей часткової або загальної рівноваги [322; 346; 378]. Еталоном є модель досконалої конкуренції, що розглядає багато продавців і покупців, які випускають однорідну продукцію, мають повну інформацію про ринкову кон'юнктуру і відсутність бар'єрів для входження на ринок. Наприклад, П. Самуельсон трактує конкуренцію як ретельно розроблений, складний механізм координації дій мільйонів учасників економічних процесів у певній сфері діяльності, що об'єктивно реалізований через систему цін і ринків [346].

Класики вважали конкуренцію природною і динамічною силою, що сприяє розвитку економіки, а неокласики перетворили конкуренцію на абстрактну модель, яка дозволяє проводити точний аналіз результатів рішень окремих гравців, спрямованих на максимізацію їхнього прибутку в умовах досконалої конкуренції. Однак модель досконалої конкуренції будується на надто строгих припущеннях – однорідності товарів, повній інформації, вільному вході на ринок. У реальному світі ці умови практично не виконуються, що ставить під сумнів практичну застосовність моделі як нормативного стандарту, через те вже наприкінці ХХ ст. теоретичний підхід неокласиків стали піддавати критиці.

Наприклад, D. Harris (1978) критикував неокласиків за неспроможність їх моделей пояснити нерівномірність прибутку, пропонуючи як альтернативний структурний підхід для структурного аналізу індустріальних олігополій [278]; J. Farmer і J. Geanakoplos (2008) вказували на нестійкість і неадекватність рівноважних моделей, зазначаючи, що «аналітичні моделі загальної рівноваги зазвичай ігнорують нестійкість, нестабільність і множинність рівноваг, а всі ці характеристики спостерігаються у реальних економічних системах» [265]; A. Shaikh (2016) та еволюційні економісти наголошують, що справжня конкуренція – це процес постійної боротьби, а не статична рівновага; корпоративні гіганти застосовують «реальну конкуренцію», задаючи ціни та стандарти на ринку, тому держава має використовувати регуляторні механізми для зменшення диспропорцій у розвитку учасників ринку [353].

Загалом, критичні оцінки сучасними науковцями неокласичної моделі стосуються того, що неокласична модель конкуренції є корисною теоретичною основою, але вона не може адекватно пояснити реальні ринкові механізми в умовах нерівності, інституційної нестабільності, історичного контексту або системних криз. У роботах сучасних науковців основний акцент робиться на наближенні пояснень конкуренції до економічної реальності. Серед альтернативних концепцій стали більше уваги приділяти тим, як цю реальність враховують структурні, поведінкові, еволюційні та інституціональні підходи.

При структурному підході в теорії економічної конкуренції головний акцент робиться на аналізі структури ринку, оцінюється можливість окремо взятого суб'єкта господарювання впливати на загальний рівень цін на ринку. Основу концепції ринкової структури як визначального чинника конкурентної поведінки й результатів заклали ще А. Курно [253] та Дж. Робінсон [341], які акцентували увагу на впливі ринкової структури на поведінку фірм. Їхні дослідження обґрунтовували необхідність антимонопольного регулювання та законодавчих обмежень щодо можливостей окремих підприємств встановлювати контроль над ринковими цінами. Набагато пізніше Дж. Байн (1956) [229] і К. Кейсен і Д. Тьорнер (1959) [289] розробили модель «структура

– поведінка – результат» (Structure – Conduct – Performance). Модель SCP розглядається як фундаментальна рамка структурного підходу до аналізу конкуренції; вона використовується для розуміння того, як галузеві характеристики впливають на поведінку фірм і їхні результати та має вагоме значення як база для управління конкурентоспроможністю корпорацій.

Цінність такого підходу полягає в тому, що він вказує на шляхи державного регулювання розвитку структури ринку – ідеальними умовами є ті, за яких на ринку діють незалежно один від одного безліч автономних агентів, що володіють певною інформацією і свободою входу/виходу і не укладають угод всупереч загальноприйнятим правилам саме з метою забезпечення конкуренції. Цінність цього підходу полягає ще й у відокремленні понять конкуренції та суперництва. В умовах досконалої конкуренції ціна для всіх учасників встановлена ринком; оскільки вхід і вихід з галузі є вільним, тому поведінка суб'єктів господарювання мотивована тільки вигодою здійснення угоди. Боротьби як такої між виробниками не відбувається, якщо діяльність не вигідна продавцю – він просто йде з ринку. Суперництво виникає в ринкових структурах з сильною взаємозалежністю суб'єктів господарювання. В цьому випадку суть стратегії полягає в диференціації товарів, що забезпечує певний контроль над рівнем ціни, на відміну від ситуації повної взаємозамінності товарів. Отже, формування поведінки підприємства в конкурентній ситуації відбувається в двох площинах: відносній (перевага швидкому й адекватному реагуванню на дії конкурента або прийнятті превентивних заходів щодо обмеження можливостей конкурента) і узгодження (дії узгоджуються з ключовими рішеннями конкурента).

Таким чином, структурний підхід акцентує, що конкуренція визначається не лише поведінкою окремих фірм, а й структурою ринку, в якій вони діють. Саме структура галузі (ринку) формує правила гри, ступінь тиску конкурентів, бар'єри входу тощо і, відповідно, можливості для досягнення конкурентних переваг. Одним з прихильників структурного підходу є М. Портер, який у відомій своїй роботі зазначав: «У будь-якій галузі економіки, не важливо, діє вона тільки на внутрішньому ринку або на зовнішньому, суть конкуренції

виражається п'ятьма силами: загрозою появи нових конкурентів; загрозою появи товарів-замінників; здатністю постачальників комплектуючих виробів торгуватися; здатністю покупців торгуватися; суперництвом вже наявних конкурентів між собою. Значення кожної з п'яти сил змінюється від галузі до галузі, а, отже, зумовлює прибутковість галузей» [332].

Не менш важливий внесок у розвиток сучасної теорії конкуренції зробили представники поведінкового підходу. В його межах конкуренція трактується як сила, що характеризує взаємодію попиту і пропозиції; вона впливає із принципу природності поведінки економічної людини (обирати краще) і забезпечує функціонування ринкового механізму ціноутворення і регулювання пропорцій суспільного виробництва. Принцип природності поведінки економічної людини вперше використав для пояснення конкуренції А. Сміт, заклавши його в основу своєї теоретичної системи [185], проте його ідеї передбачали ідеальну конструкцію ринку (як конкуренція має працювати теоретично). Сучасні ж представники поведінкового підходу в теорії конкуренції фокусують увагу на тому, як реальні економічні агенти (фірми, споживачі, держави) насправді поведуться у конкурентному середовищі. Цей підхід базується на психології, емпіричних спостереженнях і соціології.

Найбільш відомим представником поведінкового підходу вважається автор теорії обмеженої раціональності Н. Саймон [357]. Він акцентує увагу на тому, що люди обирають не «оптимальний варіант», а «задовільний» (satisficing). У конкуренції це означає, що фірми можуть зупинитися на стратегічному компромісі замість ідеального розрахунку. До таких компромісів часто вдаються основні конкуренти, коли погоджують свої рішення в чутливих для впливу інших учасників ринку рішеннях. Також в корпоративних структурах (типу стратегічних альянсів) – задля досягнення загальної вигоди.

Так само відкидають ключову роль раціонального вибору Р. Кворт і Дж. Марч, які запропонували концепцію імітаційної поведінки організації [254]. Розглядаючи організацію (фірму) як коаліцію учасників з конфліктами і обмеженнями, які внаслідок конфліктного протистояння не можуть знайти

найкраще рішення, автори зазначили, що фірми часто наслідують (імітують) поведінку успішніших конкурентів, навіть якщо не розуміють причин їхнього успіху. Автори розглядають «organizational learning» як процес, у якому фірми реагують на зовнішнє середовище, у тому числі шляхом спостереження за конкурентами. На нашу думку, інструментальним відображенням цієї концепції є бенчмаркінг, який ставить за мету знаходження ключових чинників успіху в поведінці лідерів ринку. В корпоративних структурах такі ключові чинники успіху можуть масштабуватися через внутрішній трансфер знань або технології, але лише тоді, коли їх використання іншими учасниками буде вигідним для інноваторів (що важливо передбачити, формуючи умови корпоративних відносин для компанії). Це сприятиме зростанню конкурентоспроможності усієї корпоративної структури.

До поведінкового підходу в теорії конкуренції відносять і концепцію евристики та когнітивних упереджень Д. Канемана і А. Тверські [286], яка має багато спільного з попередньою (імітаційною) теорією, але автори звертають увагу на те, що програш у конкурентній боротьбі часто є результатом когнітивних упереджень (наприклад, набутих у негативному минулому досвіді). Автори зазначають, що люди і менеджери приймають рішення з використанням простих «ментальних ярликів», що і це призводить до систематичних помилок, включаючи переоцінку ризиків, страх новизни тощо. Для недопущення цих упереджень необхідно використовувати групові методи генерування ідей (в тому числі евристичні, які відрізняються від минулого досвіду) і креативні методи їх втілення. Це може стати основою ноу-хау і сприяти формуванню нових конкурентних переваг.

Дещо інше трактування впливу минулого досвіду на ринкову поведінку дає концепція організаційної інерції. Її автори (М. Ханнан та Дж. Фріман) стверджують, що багато компаній не реагують на конкурентні виклики через рутинність, бюрократію, страх змін [276]. Вони називають організаційною інерцією усвідомлений опір організації (в особі її керівників різних рівнів) змінам, навіть коли зовнішнє середовище (ринок, технології, регулювання) змінюється,

що призводить до значних витрат на перебудову. М. Ханнан та Дж. Фріман стверджують, що організації складно адаптуються, оскільки мають зафіксовану правилами, процедурами та ієрархією структуру і підзвітні багатьом стейкхолдерам (власники, клієнти, регулятори). Організаційна інерція властива здебільшого великим компаніям, і вона є нормальним явищем, оскільки закладена в саму природу організацій для їх виживання та узгодженості дій. Автори підкреслюють, що організаційну інерцію не слід трактувати як некомпетентність менеджменту, адже інколи організації жертвують гнучкістю заради стабільності. Керівники остерігаються різких змін, боячись втратити легітимність (посаду) за різких і неузгоджених із усіма стейкхолдерами рішень. Автори концепції організаційної інерції саме так пояснюють, чому нові організації з гнучкою структурою іноді витісняють старі, попри досвід і ресурси останніх.

На нашу думку, ця концепція важлива для розуміння вибору методів управління конкурентоспроможністю корпоративних структур через специфіку корпоративних відносин ухвалення рішень стратегічного характеру, зазвичай, потребує багатьох узгоджень. Потрібно розробляти механізми і формувати поле таких узгоджень, опираючись на принципи делегування повноважень і відповідальності для того, щоб компанії не зникнути зовсім у конкурентному популяційному відборі.

Поведінковий підхід в теорії конкуренції став предтечею еволюційної теорії, яку представили Р. Нельсон та С. Вінтер [316], досліджуючи умови та поведінкові патерни різного роду організацій. Вони пояснюють конкуренцію та розвиток бізнесу як процес, подібний до біологічної еволюції, з акцентом на рутини, варіації, добір і спадковість у поведінці фірм. Рутинами вони називають усталений шаблон дій (аналог гена у біології), за яким працює фірма. Фірми копіюють успішні рутини інших, особливо за умов невизначеності. Водночас під впливом змін у середовищі функціонування виникають випадкові або навмисні зміни в стратегіях чи структурах фірм, які можуть бути вдалими або ж ні. Відбувається селекція – ринок «відбирає» ефективні рутини (через прибутковість, стійкість тощо), успішні практики передаються (через навчання,

засновників, менеджерів) і успадковуються. Тим самим відбувається еволюція організацій – через успадкування і рутинізацію успішних практик, які свого часу були нововведеннями. Згідно з еволюційною теорією, завдання менеджменту корпоративних структур в контексті підтримання їх конкурентоспроможності – успадкування і рутинізація успішних практик в організаційному просторі компанії (що забезпечує зростання ефективності бізнес-процесів), а в контексті підвищення конкурентоспроможності – проектування і реалізація нових управлінських практик, які покращують чинні бізнес-процеси чи стають основою започаткування ефективних нових.

Отже, поведінковий підхід доповнює класичні стратегії управління, дозволяючи краще розуміти внутрішню логіку прийняття рішень у фірмах, проте його використання потребує глибшого аналізу контексту, не дає універсальних рішень і має обмеження щодо формалізації. Обмеження і переваги поведінкового підходу в теорії конкуренції узагальнено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Переваги і недоліки поведінкового підходу
в управлінні конкурентоспроможністю корпоративних структур**

Управлінський аспект	Перевага	Недолік
Реалістичність	Враховує реальну поведінку фірм як складних соціальних систем з конфліктами та обмеженнями	Відсутність чітких моделей – складно трансформувати в нормативні управлінські алгоритми
Людський фактор	Враховує когнітивні обмеження, страхи, звички як фактори стратегічної поведінки	Суб'єктивність – важко вимірювати та порівнювати поведінкові параметри
Гнучкість і адаптація	Підтримує динамічне, поетапне прийняття рішень, що змінюється з часом	Ускладнює прогнозування ринкової поведінки – немає стабільних реакцій
Управління змінами	Допомагає ідентифікувати внутрішні бар'єри до змін (інерція, спротив, страх втратити контроль)	Може легітимізувати пасивність і небажання змінюватися («так поведуться всі»)
Організаційне навчання	Акцент на навчанні, формуванні нових рутин, обміні знаннями між підрозділами	Зміни займають багато часу – процес навчання не завжди швидко дає ефект
Поведінка конкурентів	Дає розуміння імітаційної поведінки на ринку – можливість стратегічно передбачити або впливати	Імітація не гарантує успіху – може вести до повторення помилок конкурентів

Джерело: узагальнено автором на основі [185; 254; 276; 286; 316; 357]

Поведінковий підхід у конкуренції визначає, що менеджери, власники та працівники не діють абсолютно раціонально, орієнтуються на обмежену інформацію, ухвалюють рішення під впливом звичок, упереджень, стереотипів, імітації і свою роботу вони здійснюють в умовах внутрішніх конфліктів і суперечливості цілей суб'єктивного характеру. Ці висновки поведінкового підходу важливі для релевантного вибору інструментів і технології управління конкурентоспроможністю корпоративних структур. Очевидно, що ці інструменти мають містити когнітивну складову, яка сприятиме зменшенню рівня конфліктності між учасниками за рахунок створення ефективних механізмів узгодження стратегічних цілей і внутрішніх політик співпраці. Не менш важливо обрати ефективні інструменти взаємодії із зовнішнім середовищем для підвищення достовірності прогнозів і зменшення помилок реагування на ринкові зміни. Такі інструменти відносяться до сфери маркетингу, що підтверджує наше припущення про необхідність і доцільність ширшого використання корпоративних маркетингових процесів підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств.

Природним продовженням поведінкового, еволюційного та структурного підходів у теорії конкуренції став інституціональний підхід, що акцентує увагу на першочерговому значенні і перевазі соціальних відносин в економічній системі над психофізичними якостями індивідів, які визначають їх поведінку в соціумі. Інституціоналісти наголошують на взаємозв'язку між соціальними структурами, нормами та економічною динамікою. Зокрема, Т. Веблен – засновник інституціоналізму, вважав, що економічна поведінка формується соціальним середовищем і культурою, а не лише індивідуальною раціональністю [375]. Лауреат Нобелівської премії (1993 р.) Д. Норт підкреслював, що «Інститути... структурно впливають на економічні результати» [149].

Через те інституціоналісти пов'язують функціонування ринку з ефективністю інституцій, які регламентують і регулюють економічні відносини. Інституції (як законодавчо закріплені або історично сформовані й узвичаєні в суспільстві норми і правила економічних відносин) впливають і на форми та

методи конкуренції – залежно від змісту цих правил та їх дотримання виникають різні типи ринків. Лауреати Нобелівської премії 2024 р. Д. Аджемоглу й Дж. Робінсон на основі емпіричного матеріалу продемонстрували, як історично сформовані інституції (інклюзивні або екстрактивні) визначають рівень економічного зростання й якість життя народів [221]. На прикладах країн вони показують, що інклюзивні інститути забезпечують можливості, стимулюють інновації, інвестиції, захищають права власності, а екстрактивні – зосереджують владу й ресурси в руках вузької еліти, гальмуючи розвиток.

Сучасним представником інституціонального підходу в теорії конкуренції є і Н. Флігстайн, який сформував теорію структури соціальних полів, акцентуючи увагу на необхідності певного законодавчого обмеження можливостей підприємства встановлювати контроль над рівнем ринкових цін. У роботі «Theory of Fields» [270] він розвиває ідею, що ринки – це соціальні поля, в яких діють організації з різними ресурсами, інтересами і стратегіями, борючись за легітимне домінування. Тут конкуренція постає не як автоматична рівновага, а як боротьба за контроль над «правилами гри». Для нашого дослідження його позиція є цінною в тому, що він на основі емпіричних досліджень у США зробив висновок, що компанії часто не прагнуть до цінової конкуренції (як припускає неокласика), а натомість створюють коаліції, стандартизують продукти або лобіюють вигідні для себе регуляції. За таким самим сценарієм діють і багато сучасних корпоративних структур в Україні.

Очевидно, що за домінування тих чи інших типів інститутів конкуренція також буде різною – від майже досконалої (вільної) до монополістичної, яка насаджується транснаціональними корпораціями (або зумовлюється наявністю природної монополії) і є доволі поширеною в багатьох сферах економічної діяльності [362]. У роботі [336] нами також продемонстровано вплив інституцій на розвиток агропромислового сектора України.

Важливим внеском інституціонального підходу в теорію конкуренції є висновок про те, що конкуренція не існує поза інституційним середовищем; аналіз інституційної основи дозволяє зрозуміти, як формуються конкурентні

переваги. Усвідомлення інституційної природи конкуренції створює основу для формування методології управління економічною поведінкою підприємств у ринковому середовищі. Це відкриває можливість диференційованого підходу до стратегій конкурентної боротьби, з урахуванням специфіки типів конкуренції та інституційних умов, що визначають характер конкурентних переваг.

Загалом, порівняльний аналіз поведінкового, структурного, еволюційного та інституціонального наукових підходів у теорії конкуренції дав змогу виділити їх ключові характеристики – від механізму конкуренції, виділення сильних сторін та обмежень – до практичного застосування в контексті управління конкурентоспроможністю корпоративних структур (табл. 2.2).

Узагальнення сукупного змісту виділених характеристик означених наукових підходів засвідчує, що кожен з них пропонує унікальний погляд на розуміння джерел та механізмів формування конкурентних переваг для підтримання, розвитку і динамічного нарощування конкурентоспроможності:

- структурний підхід акцентує увагу на впливі ринкової структури (кількість гравців, бар'єри входу, рівень концентрації), що дозволяє орієнтувати управління на позиціонування фірми у певному секторі з урахуванням «галузевих правил гри»;

- поведінковий підхід підкреслює роль обмеженої раціональності, організаційної інерції та адаптивного навчання, що важливо для розуміння внутрішніх управлінських процесів та реакції на зміни в конкурентному середовищі;

- еволюційний підхід наголошує на динамічному, процесуальному характері конкуренції, яка відбувається через постійний відбір, інноваціях та накопичення знань, орієнтуючи управління на здатність до змін, експериментів та технологічного розвитку;

- інституціональний підхід висуває на перший план роль формальних і неформальних інститутів, що формують правила конкуренції, доступ до ресурсів та можливостей входу, дозволяючи враховувати контекст галузевої і національної інституційної архітектури.

Таблиця 2.2

**Порівняльні характеристики сучасних наукових підходів
у теорії конкуренції**

Критерії відмінностей	Науково-методологічні підходи			
	Структурний підхід	Поведінковий підхід	Еволюційний підхід	Інституціональний підхід
Ключові автори / теорії	Е. Мейсон, Дж. Байн, (модель SCP), М. Портер (5 сил)	Р. Сайрт, Дж. Марч, Г. Саймон	Р. Нельсон, С. Вінтер, Й. Шумпетер	Т. Веблен, Д. Норт, Д. Аджемоглу, О. Вільямсон
Предмет аналізу	Ринкова структура та її вплив на конкуренцію	Поведінка організацій у межах обмеженої раціональності	Еволюція фірм, інновації, процес адаптації	Інституційне середовище, формальні та неформальні правила
Механізм конкуренції	Вплив структури ринку на поведінку і результати	Внутрішня динаміка прийняття рішень, реакція на зміни	Випробування стратегій, «виживання найефективніших»	Регулятивний і культурний контекст, що визначає поведінку
Роль суб'єкта (фірми)	Пасивна щодо структури ринку	Активна, але обмежена через внутрішні протиріччя	Адаптивна, навчальна, інноваційна	Вкорінена в соціальні інститути; діє в межах встановлених норм
Тип раціональності	Повна, необмежена (неокласична)	Обмежена раціональність (bounded rationality)	Адаптивна, процесна	Соціально-обумовлена, інституційно-сформована
Фокус управління в компаніях	Позиціонування на ринку, подолання бар'єрів входу	Організаційна поведінка, корпоративна культура	Стратегія інновацій, динамічні здібності	Врахування інституційного середовища, регулювання, нормування
Сильні сторони	Чіткість аналізу галузі, практична орієнтація	Врахування внутрішніх процесів, гнучкість	Висвітлення ролі змін і адаптації	Здатність пояснити відмінності між країнами, секторами
Обмеження	Ігнорування поведінкових і культурних чинників	Недостатня увага до зовнішнього середовища	Складність емпіричної перевірки	Важко формалізується, контекстуальна складність
Практичне застосування для конкурентоспроможності	Аналіз галузі, вибір стратегії (напр., диференціація)	Побудова орг. процесів, врахування реальної поведінки	Підтримка інновацій, розвиток компетенцій	Формування стратегій з урахуванням регуляторних і культурних умов

Джерело: узагальнено автором на основі аналізу джерел [149; 218; 221; 229; 231; 254; 265; 316; 332; 357; 375]

Практика показує, що не існує єдиного правильного підходу – кожен з них відображає іншу грань конкуренції. Інституційні та поведінкові підходи особливо актуальні для країн перехідного типу (як Україна), де конкуренція часто не працює за класичними схемами. В реальній економіці України ці підходи часто поєднуються: фірма діє в структурному полі, сформованому інституціями, але ухвалює рішення поведінково.

В контексті управління конкурентоспроможністю корпоративних структур інтеграція цих підходів дозволяє:

- формувати комплексне стратегічне бачення стану і тенденцій розвитку конкурентного середовища (структурний + інституціональний рівні);
- оптимізувати внутрішні процеси та поведінку учасників корпорації (поведінковий підхід);
- забезпечувати адаптивність та інноваційність корпоративної структури (еволюційний підхід).

Загалом, синтез різних теоретичних підходів до вирішення проблеми конкурентоспроможності формує надійне методологічне підґрунтя для розробки ефективних управлінських рішень, які враховують складність ринкових процесів, багаторівневість конкурентного середовища та динамічність сучасної економіки. Спробуємо синтезувати ці підходи для вирішення завдань цього дослідження, беручи до уваги існуючі в науковій літературі трактування конкурентоспроможності суб'єктів господарювання (дод. Б, табл. Б.1).

Отже, буде методологічно правильним першим кроком сформулювати стратегічне бачення стану і тенденцій розвитку конкурентного середовища, для чого доцільно об'єднати структурний підхід, опираючись на концепцію М. Портера, з інституціональним підходом – в частині, яка стосується регулятивного механізму конкретної галузі та суміжних з нею. Це необхідно для того, щоб зрозуміти, яку стратегію має обрати корпорація, щоби бути конкурентоспроможною у планованій перспективі, що означає дати відповіді на питання: на які конкурентні переваги вона має опиратись; чи є ці конкурентні

переваги і наскільки вони міцні. Якщо немає – то якими мають бути рішення і дії для їх формування, розвитку та зміцнення.

На нашу думку, такий структурно-інституційний аналіз має опиратись на теорію конкурентних переваг і рушійних сил М. Портера [334], при яких зміна параметрів зовнішнього середовища визначає напрям та інтенсивність галузових змін, а також формує основний перелік рушійних сил: відчутні зміни в динаміці галузевої місткості ринку; зміни параметрів сегментів споживачів; продуктові інновації; технологічні зміни; маркетингові інновації; входження і вихід з галузі великих виробників продукції; поширення ноу-хау; посилення глобалізації галузі; зміни в питомих витратах і ефективності; зміни в перевагах споживачів і способах використання ними товарів і послуг, наприклад, зміщення інтересів у сферу більш стандартизованих і дешевих варіантів; зміни в державному регулюванні; зміни громадської думки, стилю життя; зниження або зростання невизначеностей і ризику.

Грунтовно досліджуючи оточення фірми, необхідно розглядати макро- і мікросередовища, в яких вона діє, а також її внутрішні умови існування за допомогою моделі п'яти сил конкуренції М. Портера [332]. Особлива увага має приділятися дослідженню способів конкурування між підприємствами всередині галузі. Боротьба відбувається за величину ринкової частки (особливо на етапі галузевого зростання), оскільки в більшості випадків саме цей параметр визначає інші в довгостроковому періоді. В ході цього аналізу важливо оцінити способи формування конкурентами ринкових переваг, що потребує використання ефективних маркетингових інструментів для виявлення змін в звичках (вподобаннях) споживачів, які можуть бути результатами змін у виробничих технологіях. Поява нових трендів у цих сферах може стати основою формування підприємством своїх переваг.

Під впливом тенденцій розвитку світової економіки у 1990-ті роки XX ст. прийшло розуміння, що сучасні компанії мають бути стратегічно орієнтовані на ринок, одночасно вивчаючи потреби своїх клієнтів і дії конкурентів. Це стало поштовхом до формування нового інтегрального підходу до управління

конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання – на основі синтезу теорій маркетингу та стратегічного менеджменту. Його суть полягає у фокусуванні уваги на задоволенні потреб і запитів цільових споживачів шляхом створення максимальної споживчої цінності. Для цього слід ефективно використовувати базові компетенції і розвивати ті, що важливі для адекватного реагування на виклики зовнішнього середовища. Сукупно ці завдання мають плануватися в ході розроблення маркетингової стратегії, реалізації якої забезпечуватиме здатність підприємства створювати адекватні ринковим вимогам конкурентні переваги, досягаючи визначених стратегією цілей функціонування/розвитку.

На нашу думку, саме активне і релевантне використання функціональних можливостей маркетингу дає змогу правильно обрати тип конкурентної стратегії суб'єкта господарювання. Це може бути:

- конкурентна стратегія самостійного гравця, який вдало позиціював свої конкурентні переваги на обраному сегменті ринку і поступово збільшує свою ринкову частку, застосовуючи увесь комплекс маркетинг-мікс для завоювання уваги і здобуття прихильності ширшого кола споживачів;
- стратегія співіснування (кооперування) фірм, що можуть доповнювати одна одну, сприяючи задоволенню попиту на свої товари найбільш ефективним способом через комплементарність конкурентних переваг (наприклад, у сфері ресурсозабезпечення або інформаційно-маркетингової підтримки).

В обох випадках конкурентні переваги формуються за безпосередньої участі маркетингу, основна увага якого концентрується на можливостях (способах) залучення клієнта. Потреби і запити споживача стають потребами і запитами самого підприємства, що формує нову філософію відносин між ними – філософію довіри і співпраці.

Оскільки сучасний маркетинг ставить у центрі уваги споживача, то вся робота підприємства, що використовує принципи і методи маркетингу, спрямована на підпорядкування виробництва інтересам споживача. Саме тому проблеми конкурентоспроможності в маркетингу мають не поточний, а довготривалий, стратегічний характер. Формування конкурентної стратегії має враховувати як наявність конкурентного потенціалу підприємства (особливо

стійкості та комплементарності його конкурентних переваг, їх інноваційного наповнення), так і компетентнісні та ресурсні можливості підвищення ефективності діяльності підприємства (і не тільки в технологічній його складовій, а й в організаційно-маркетинговій). Розробка цих інструментів реалізації конкурентної стратегії становить зміст конкурентної тактики підприємства. Структуровану за атрибутами і процесами множину складових управління конкурентоспроможністю підприємств відображено на рис. 2.1.

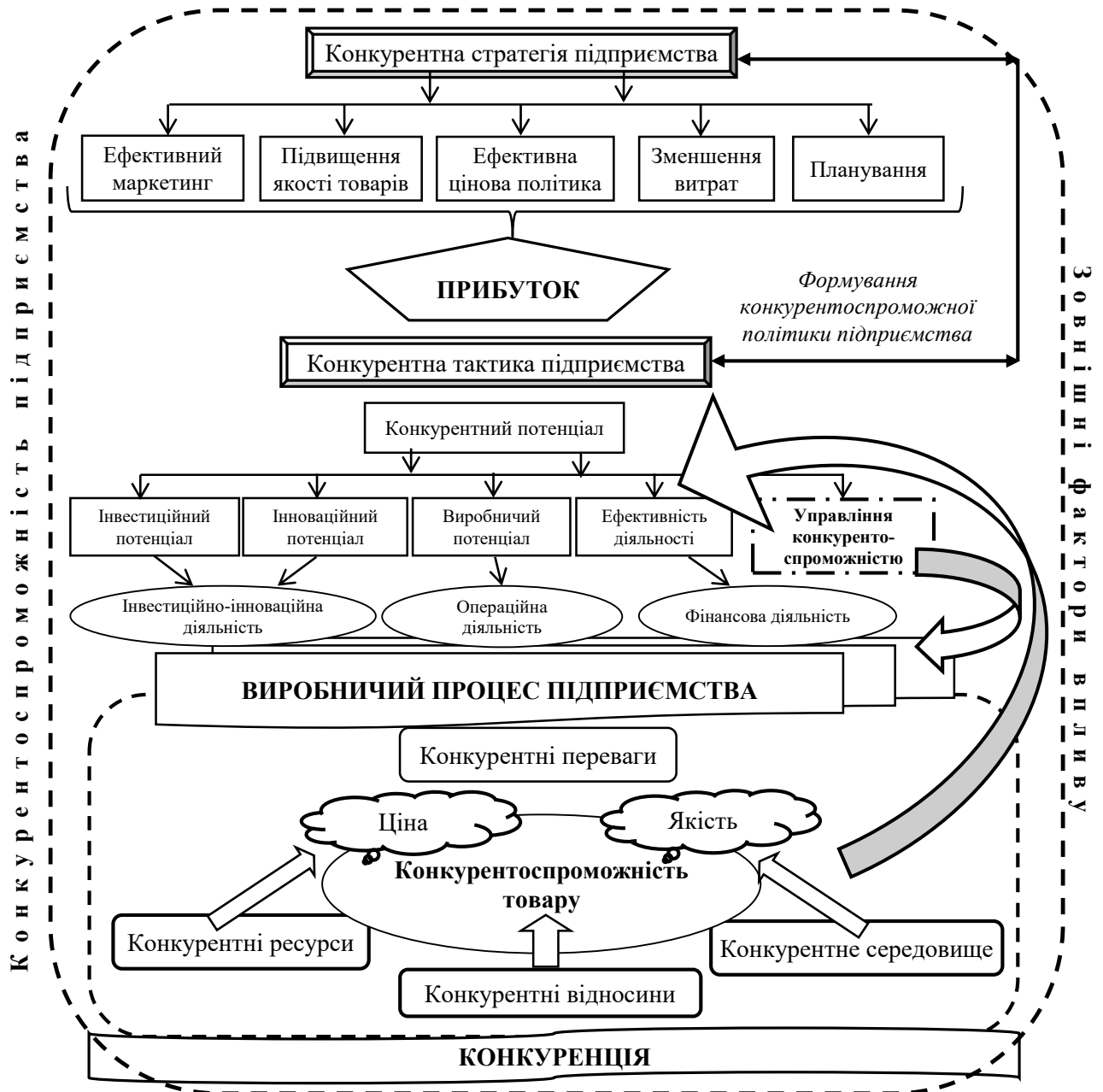


Рис. 2.1. Експлікація конкурентоспроможності підприємства

за атрибутами і процесами

Джерело: розроблено автором

Як видно з наведеної експлікації, в основі конкурентоспроможності підприємства лежить конкурентоспроможність його продукції – це головний атрибут, яким оперують при формуванні конкурентної стратегії і який визначає ступінь її успішності. Означення конкурентоспроможності продукції багатоаспектне і розглядається в кількох ракурсах, кожен з яких дає підстави для прийняття управлінських рішень. Їх співвіднесення наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Багатоаспектність конкурентоспроможності продукції
як основа ухвалення управлінських рішень у корпораціях**

№	Аспекти конкурентоспроможності продукції	Управлінські рішення для зростання конкурентоспроможності
1	Задоволення сукупності споживчих вимог і якостей	Поліпшення функціональних характеристик продукції. Впровадження системи зворотного зв'язку зі споживачами. Використання принципів споживчого орієнтування у проєктуванні продукції
2	Витрати споживача під час експлуатації («ціна споживання»)	Оптимізація вартості володіння (ТСО). Розробка економічно ефективних сервісів та витратних матеріалів. Створення гарантійних і післягарантійних програм підтримки
3	Залежність від конкретного ринку та конкурентного аналога	Постійний бенчмаркінг конкурентів. Адаптація продуктових лінійок до особливостей ринку. Розробка нішевих продуктів під специфічні сегменти
4	Динамічний характер конкурентоспроможності	Гнучке планування продуктової стратегії. Механізми швидкої адаптації до змін ринкової кон'юнктури. Впровадження системи моніторингу ринкових змін
5	Залежність від стадії життєвого циклу товару	Розробка стратегій для кожної стадії життєвого циклу (виведення, зростання, зрілість, спад). Планування оновлення або модифікації продукту. Управління портфелем продуктів
6	Необхідність точного прогнозування потреб покупця	Застосування аналітики споживчої поведінки. Поглиблене сегментування ринку. Розвиток R&D у поєднанні з маркетинговими дослідженнями
7	Необхідність комплексного маркетингового дослідження	Впровадження системи маркетингового аналізу та оцінки конкурентних позицій. Регулярний аудит ринкової частки, цінових переваг, каналів збуту. SWOT/PEST/5 Forces-аналіз галузі
8	Залежність ринкової частки від потенціалу конкурентоспроможності та попередньої присутності на ринку	Побудова довгострокової стратегії зміцнення ринкових позицій. Інвестування у формування бренду та дистрибуції. Розробка проривних продуктів для розширення частки ринку

Джерело: сформовано автором

Як видно з табл. 2.3, майже всі рішення можуть бути віднесені до функціонального поля маркетингу, адже узагальнено конкурентоспроможність продукції відображає ступінь її відповідності споживчій цінності, і саме маркетинг здатен виміряти, змінити та посилити цю відповідність. Домінування маркетингових рішень у системі управління конкурентоспроможністю продукції свідчить про ключову роль маркетингу як інтеграційної функції, яка об'єднує знання про ринок, споживача, конкурентів та канали збуту. Вона проявляється на всіх етапах життєвого циклу підприємства (Дод. Б, табл. Б.2).

Роль маркетингового менеджменту в умовах високої конкуренції полягає не просто рекламувати продукт, а формувати цілісний підхід до цінності, яку отримує клієнт, і до позиціонування підприємства на ринку. На практиці це означає, що маркетинг перетворюється з підтримувальної функції на стратегічну, забезпечуючи тим самим не лише просте підтримання уже здобутих конкурентних переваг, а їх розширене відтворення.

Конкурентоспроможність підприємства як фактор його успішної діяльності на ринку значною мірою визначається наявністю конкурентних переваг, які є результатом впровадження нововведень, більш високої продуктивності праці, більш високого рівня кваліфікації виробничого, технічного, комерційного персоналу, якості і технічних параметрів виробленої продукції, швидкого реагування на потреби ринку, оптимальності структури і методів управління тощо. Тобто, вони можуть формуватися як в результаті вдосконалення операційної чи організаційно-управлінської складової внутрішнього середовища, так і через взаємодію із середовищем зовнішнім (рис. 2.2). У підсумку вони забезпечують компанії перевагу над конкурентами в економічній, технічній та організаційній сферах діяльності, що відображається в таких показниках, як додатковий прибуток, зростання рентабельності, ринкової частки, обсягу продажів. Тому важливо, щоби система управління конкурентоспроможністю продукції була інтегрованою, враховувала і зовнішні ринкові, і внутрішні організаційні чинники, спиралася на аналітичні дані, була гнучкою до змін середовища.

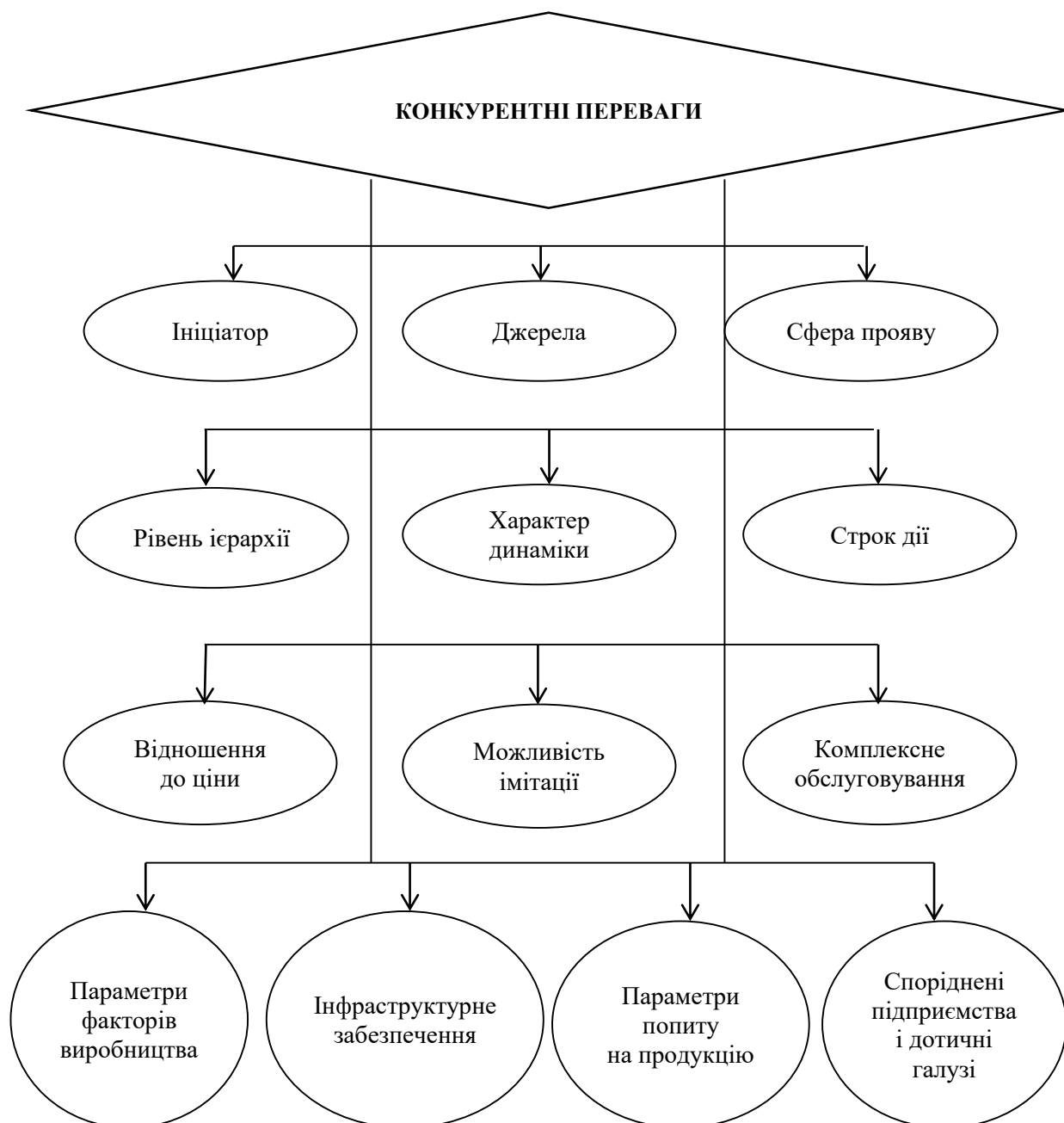


Рис. 2.2. Структурований простір формування конкурентних переваг у системі управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: побудовано автором

В сучасних умовах, коли конкурентні переваги дедалі частіше формуються не лише через виробничу ефективність, а й через здатність компанії тонко реагувати на потреби споживача, передбачати зміни попиту та створювати цінність для клієнта, саме маркетинг стає центральною координуючою ланкою між стратегічним баченням підприємства та оперативними рішеннями.

Очевидно, що розширене відтворення конкурентних переваг вимагає синтезу маркетингової аналітики, R&D та операційного менеджменту, але вихідним імпульсом (ініціацією) до їх формування є маркетингова інформація, яка дозволяє виявити проблему і напрацювати рішення для відновлення / зміцнення конкурентних переваг або створення нових (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Маркетингове забезпечення формування конкурентних переваг
за різних типів проблем управління конкурентоспроможністю підприємства**

Проблема	Управлінське рішення	Тип конкурентної переваги
Поява на ринку продукції з кращими функціональними характеристиками	Поліпшення характеристик продукції, орієнтація на споживача	Диференціація (цінність для споживача). Брендова лояльність
«Ціна споживання» більша, ніж ринкових аналогів	Зниження витрат експлуатації, сервісна підтримка, гарантії	Цінова перевага (загальні нижчі витрати). Сервісна перевага
Зросла залежність від конкретного ринку і конкурентного аналога	Бенчмаркінг, адаптація під ринок, нішеві стратегії	Гнучкість/адаптивність до ринку. Цільова спеціалізація
Погіршення динаміки реалізації продукції	Гнучке планування, реакція на кон'юнктуру, швидке оновлення	Організаційна гнучкість. Швидкість реагування (time-to-market)
Залежність від життєвого циклу товару	Стратегії на кожній стадії, планування оновлення, керування портфелем	Інноваційність. Життєвий цикл як джерело оновлення пропозиції
Нечітка картина розвитку споживчих потреб	Аналітика поведінки покупців, сегментація, маркетинг інсайтів	Орієнтація на клієнта. Передбачення попиту як стратегічна компетенція
Поява сильного конкурента з агресивною ринковою поведінкою	Маркетинговий аудит, аналіз ринку, конкурентів, ціни	Інформаційна перевага – знання про ринок і конкурентів, що забезпечує виграв у часі та якості рішень
	Стратегія зміцнення частки ринку, інвестування в бренд, проривні продукти	Стратегічне позиціонування. Брендова впізнаваність. Здатність до впливу на ринкову структуру

Джерело: сформовано автором

Способи вирішення окремих із зазначених проблем залежать не лише від ринкової кон'юнктури в конкретній галузі, платоспроможного попиту і динаміки розвитку споживчих запитів і потреб, а й від специфіки інституційного

середовища – чи немає в ньому особливих винятків для окремих суб'єктів господарювання або ж наскільки чіткою є система адміністрування регулятивних процесів. Наявність одного чи недостатня ефективність іншого може суттєво змінити конкурентні позиції одних компаній і спонукати до рішень, що виходять за межі законодавчого поля інших, адже конкуренція – це система міжособистісних і міжгрупових ринкових відносин з перерозподілу обмежених ресурсів між господарюючими суб'єктами, що використовують законодавчо дозволені та економічно обумовлені методи, які ґрунтуються на матеріальних і нематеріальних перевагах пропозиції (із забезпеченням знакової, інституційної, функціональної цінностей і додаткової вартості), при невизначеності умов досягнення своїх цілей [136; 163].

Ступінь розвиненості конкурентних відносин між товаровиробниками визначається низкою чинників об'єктивного і суб'єктивного спрямування. До них слід віднести такі: різноманіття форм власності; ступінь економічної свободи суб'єктів господарювання; кількість конкуруючих фірм, що випускають однорідну продукцію та одночасно представлені на галузевому ринку; наявність конкуренції в певній формі і певний рівень її ефективності; прозорість ринку: всі учасники отримують однакову вичерпну інформацію про стан ринку; рівні для всіх виробників умови доступу до будь-яких ресурсів, технологій і видів діяльності; свобода для всіх суб'єктів господарювання виступати на цьому товарному ринку або покинути його; гомогенність пропонованих на ринку товарів, тобто ідентичність за своїми параметрами; певний рівень конкурентоспроможності пропонованих товарів і, відповідно, самих фірм-постачальників, котрі одночасно виступають на ринку.

Наявність або відсутність умов, що забезпечують певний ступінь конкурентності ринку, формує інституційне поле конкурентного середовища. Ефективне ринкове конкурентне середовище – це середовище, яке найбільш адекватне даному стану суспільного виробництва і його ринковому прояву. Вона забезпечує такий стан конкурентних відносин, які визначаються або повною свободою товаровиробників як продавців і покупців, або наявністю бар'єрів,

породжених монополістичними відносинами на ринку, або державним антимонопольним регулюванням. Залежно від типу домінуючих у конкурентному середовищі інституцій, суб'єкти ринку будуть обирати способи формування конкурентних переваг та організаційні форми конкурентного протистояння. Специфічні інструменти і процедури реалізації конкурентних переваг, які можуть бути використані в межах корпоративних структур, наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Специфічні інструменти механізму реалізації конкурентних переваг
у межах корпоративних структур**

Тип конкурентної переваги	Механізм реалізації конкурентної переваги	Інструменти і процедури реалізації конкурентних переваг корпорації	Результат реалізації конкурентної переваги корпоративних структур
Ресурсний	Фінансово-емісійний	Базові цінні папери (акції, облігації, біржові облігації), похідні фінансові інструменти (депозитарні розписки), емісія цінних паперів	Збільшення статутного і позикового капіталу корпорації
Технологічний	Інвестиційний	Портфель цінних паперів інших корпорацій, управління портфелем цінних паперів	Створення фінансово-технологічного ланцюжка, диверсифікація діяльності
Соціальний	Інформаційний	Публічно розкрита інформація, розкриття інформації на вимоги національного законодавства	Підвищення соціальної відповідальності, підвищення лояльності персоналу, розвиток інтрапренерства
Інноваційний	Фінансово-емісійний, інвестиційний	Базові цінні папери (акції, облігації, біржові облігації), похідні фінансові інструменти (депозитарні розписки), емісія цінних паперів. Портфель цінних паперів інших корпорацій, управління портфелем цінних паперів	Випуск продукції з новими властивостями; випуск екологічно чистої продукції тощо
Організаційний	Організаційно-управлінський	Визначення місії та стратегічних цілей на колективній основі	Відповідність стратегічним національним і глобальним цілям
Маркетинговий	Інформаційний	Лістинг, публічно розкрита інформація, розкриття інформації на вимоги національного законодавства	Додаткова реклама

Джерело: розроблено автором

Отже, конкурентоспроможність суб'єкта господарювання – це можливість здійснення ефективної виробничо-господарської діяльності та прибуткової реалізації її результатів в умовах конкурентного ринку. Конкурентоспроможність корпорації – багатоаспектне і складне поняття, зміст

якого виражається в розгляді її на різних типах ринків, технологічних етапах виробничого процесу та ціновому спектрі, на різних рівнях конкурентного поля (мікрорівень, мезорівень або макрорівень), з позиції різних конкретних суб'єктів і цілей оцінки конкурентоспроможності, а також на різних масштабах ринків (внутрішній або зовнішній). Конкуренція існує там, де декілька суб'єктів господарювання претендують на володіння певними ресурсами або використання однакових ринкових можливостей, тому конкурентоспроможність суб'єкта ринку слід розглядати і як його здатність досягти власних цілей в умовах протидії конкурентів. Завдання менеджменту – підвищувати таку здатність, для чого можуть використовуватися різні методи, вибір яких залежить від конкурентної ситуації – чинників, які її формують та визначають диспозицію конкурентів.

Конкурентоспроможність забезпечується багатьма чинниками, і це означає, що менеджмент підприємства не може зосередити зусилля лише на одному з конкурентних факторів – вони мають враховуватися комплексно. Це потребує формування релевантної методологічної основи і обґрунтованого вибору методичних підходів до їх ідентифікації та оцінки їхнього впливу на конкурентоспроможність підприємств як окремих суб'єктів конкурентного протистояння, так і учасників корпоративних структур.

2.2. Методологічні підходи до ідентифікації чинників та діагностики конкурентоспроможності підприємства

У сучасному світі конкурентоспроможність стала одним з ключових понять, що визначають успішність суб'єкта господарювання на ринку. Конкурентоспроможність підприємства відображає його здатність задовольняти потреби споживачів краще і більш ефективно, ніж це роблять конкуренти у тій самій ринковій ніші, що є визначальною умовою його ринкової стійкості. Вона може бути реально досягнутою або потенційною, високою або недостатньою,

стійкою або тимчасовою, мати глобальний або локальний характер – усі ці означення конкурентоспроможності дають підстави говорити про певний її рівень (ступінь) і про те, що конкурентоспроможність підприємства слід розглядати в динаміці, оцінюючи ефективність команди управлінців через її здатність підтримувати конкурентоспроможність у довготривалій перспективі. Для цього слід вивчати попит (ринок), проєктувати, виготовляти та реалізовувати товари, які за своїми параметрами більше підходять споживачам, ніж товари конкурентів [244].

Однак було б надто вузько розглядати конкурентоспроможність підприємства лише через оцінку конкурентоспроможності його продукції, адже кожна продукція має свій життєвий цикл, впродовж якого її споживча привабливість поступово знижується і зрештою втрачається. Однак це не означає втрату конкурентоспроможності підприємством, оскільки воно своєчасно вносить зміни у структуру виробничої програми, залишаючись учасником ринку. Конкурентоспроможність необхідно сприймати як складне динамічне явище, яке визначає умови оптимального розміщення і використання ресурсів підприємства в процесах створення і реалізації продукції, що має цінність для споживачів. Умови діяльності суб'єктів господарювання в різних галузях, на різних ринках і в різному інституційному середовищі відрізнятимуться, що впливає на вибір управлінцями методів і способів керування підприємствами. Ця різноманітність і багатоаспектність її зумовлюють відсутність загальноприйнятого підходу до оцінювання конкурентоспроможності підприємства як явища і результату діяльності управлінської команди. Водночас, є потреба аналізу загальних методологічних підходів до такого оцінювання і обґрунтування релевантних методичних підходів щодо оцінювання конкурентоспроможності підприємств конкретної галузевої групи чи організаційно-правової форми господарювання.

Зв'язок функціонального забезпечення процесів виготовлення продукції підприємств з їх конкурентоспроможністю на прикладі підприємств молокопереробної галузі наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Зв'язок функціонального забезпечення процесів виготовлення продукції підприємств молокопереробної галузі з їх конкурентоспроможністю

Сфера управління	Ціль управління	Типове управлінське рішення	Вплив на конкурентоспроможність
1	2	3	4
Постачання сировини*	Забезпечення стабільного, якісного та економічно ефективного надходження молока	Укладання довгострокових контрактів з фермерами. Впровадження програм якості молока. Логістична оптимізація	Якість продукції. Стабільність виробництва
Виробництво	Управління технологічним процесом переробки сировини	Автоматизація та модернізація ліній. Зниження втрат і браку. Дотримання стандартів НАССР/ISO	Ефективність. Якість. Зниження витрат
Управління асортиментом	Формування конкурентного товарного портфеля	Аналіз споживчих трендів. Розробка нових продуктів (функціональні йогурти, екопродукція). Сегментація ринку	Ринкова привабливість. Диверсифікація
Маркетинг і збут	Просування продукції та формування попиту	Побудова бренду. Присутність у ключових торговельних мережах. Робота з HoReCa. Розвиток онлайн-продажу на різноманітних торговельних майданчиках	Клієнтська база. Лояльність. Позиція на ринку
Якість і безпека продукції	Контроль відповідності нормативам та очікуванням споживачів	Сертифікація (ISO 22000, HALAL, ORGANIC). Впровадження системи моніторингу. Відкрита інформаційна політика	Довіра клієнтів. Доступ до нових ринків
Інновації та ІТ	Цифровізація процесів та застосування технологічних рішень	ERP-системи для управління підприємством. Впровадження CRM, e-logistics. Автоматичне управління якістю	Гнучкість. Прозорість. Швидкість реакції
Фінансове управління	Оптимізація витрат, інвестицій та прибутковості	Контроль собівартості одиниці продукції. Управління дебіторською заборгованістю. Пошук інвестиційних джерел	Прибутковість. Інвестпривабливість

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4
Управління персоналом	Формування професійної команди та корпоративної культури	Підвищення кваліфікації працівників. Оптимізація мотивації. Інструменти залученості (engagement)	Продуктивність. Інноваційність. Стабільність команди
Екологічна та соціальна відповідальність	Дотримання принципів сталого розвитку	Переробка відходів. Зменшення споживання води/енергії. Участь у соціальних проєктах	Репутація бренду. Конкурентні переваги при виході на зовнішні ринки

*рішення враховують специфіку молокопереробної галузі, де сировина швидко псується, а залежність від сезонності висока.

Джерело: сформовано автором

Як видно з табл. 2.6, більшість рішень є важливими для підприємств будь-якої галузі; вони сприятимуть зміцненню / підвищенню / підтриманню їх конкурентоспроможності. Проте вони не можуть бути відокремлено реалізовані у відповідній функціональній сфері управління, оскільки є взаємопов'язаними; вони мають бути системно-інтегровані у стратегію підприємства. Особлива увага менеджменту має приділяється інноваціям (ІТ, цифровий контроль якості) і впливу на бренд, адже в галузі висока чутливість до довіри споживачів.

Важливим методичним постулатом для підприємства є те, що узагальнюючим критерієм ефективного управління конкурентоспроможністю є досягнення таких параметрів продукції (товару), які забезпечують реальний (платоспроможний) і стабільний попит споживачів. Ці параметри мають обов'язково враховуватися при побудові відповідних механізмів управління підприємством. Вони знаходяться у зоні відповідальності певних функцій менеджменту і потребують управлінських рішень, які зазвичай є типовими, що спрощує їхнє обґрунтування. Результати реалізації цих рішень можуть бути виміряні (кількісно або якісно) і однозначно позитивно впливатимуть на конкурентоспроможність підприємства.

Реалізація будь-яких управлінських рішень потребує об'єктивного аналізу їх ефективності в контексті поставлених завдань. Це саме стосується і рішень у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства – їх оцінка має здійснюватися з позицій підвищення цієї конкурентоспроможності, оскільки тільки на її основі можуть бути зроблені висновки про наявність сильних переваг або слабких ланок у діяльності підприємства співвідносно його основних конкурентів. Зазначена оцінка є відправною точкою розробки заходів з підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання і, водночас, критерієм результативності цих заходів. Виходячи з цього, ключову роль у схемі підвищення конкурентоспроможності підприємства відіграє вибір методики її оцінювання.

Логічно стверджувати, що методологічну основу оцінки конкурентоспроможності підприємства має скласти теорія оцінювання, що є основою загальної кваліметрії та інших наукових напрямів, які вивчають вимірювання будь-яких об'єктів. Водночас, зважаючи на соціально-поведінкові аспекти економічних процесів, існуючі в практиці економіки і управління методи оцінювання конкурентоспроможності різних об'єктів поділяють на ті, що відрізняються за ступенем об'єктивності (суб'єктивності) результатів оцінювання, а також за підходами до оцінювання – якісним або кількісним.

Аналіз наукових джерел з питань оцінювання конкурентоспроможності суб'єктів господарювання показав доволі широку різноманітність методичних підходів до такого оцінювання – це матричні, індексні, критеріальні, експертні, графічні, розрахункові, комбіновані методи [34; 55; 211; 372]. Найбільш поширеними якісними методами оцінювання, які відрізняються доволі високою об'єктивністю, є моделі оцінки конкурентних сил (п'ятифакторна модель, «ромб», ланцюжок цінностей М. Портера), моделі стратегічного аналізу (STEP-та SWOT-аналіз) [14; 349]. Більшою суб'єктивністю характеризуються матричні методи (матриці BCG, GE/McKinsey, ADL) [264].

Суб'єктивність матричних методів зумовлена тим, що вони хоч і дають наочні результати оцінки, але відображають рівень конкурентоспроможності

об'єкта (підприємства) лише в чітко окреслених рамках галузі. Крім того, матричні моделі, як правило, сильно спрощені.

Так, в матриці Boston Consulting Group (BCG) привабливість ринку визначається за темпами зростання галузі (високі темпи – висока привабливість), а конкурентна позиція компанії – за відносною часткою ринку (більша, ніж у конкурентів – позиція сильніша) [279].

До кількісних методів оцінки конкурентоспроможності можна віднести суб'єктивні методи експертних оцінок, що базуються на інтуїції, баченні, професіоналізмі експерта (оцінка конкурентної сили компанії за методикою А. А. Томпсона, А. Дж. Стрікланда); а також об'єктивні розрахункові і розрахунково-графічні методи (диференціальні, комплексні тощо) [369].

Метод «бенчмаркінгу» – це процес оцінки стратегій і дій певної компанії щодо компаній, «кращих в своєму класі», що працюють як в цій галузі, так і за її межами. Мета полягає в тому, щоб виявити кращі практичні методи, які можуть бути безпосередньо або після відповідної адаптації взяті на озброєння з метою вдосконалення продуктивності компанії, яка прагне покращення [26; 143; 367].

Оцінка конкурентоспроможності підприємства може ґрунтуватися на положеннях теорії часткової рівноваги А. Маршалла [311], відповідно до якої конкурентні переваги фірми зумовлюються її здатністю більш ефективно за інших використовувати фактори виробництва, що дає змогу зменшувати витрати та отримувати економічну ренту на конкурентному ринку. Однак ця теорія розрахована, перш за все, для ідеальних, практично не існуючих умов досконалої конкуренції. Тому для визначення конкурентоспроможності фірм в умовах реальних ринків та інших видів конкуренції її неможливо застосувати.

У сучасних наукових дослідженнях розглядається набагато більше якісних і кількісних показників, за допомогою яких можна оцінювати рівень конкурентоспроможності підприємства [46; 199]. Зокрема, О. Федонін зі співавторами здійснили класифікацію методів оцінки конкурентоспроможності підприємств за чотирма ознаками [201, с. 56–61]:

1. За напрямом формування інформаційної бази – виокремлюються критеріальні та експертні методи.

2. За способом відображення кінцевих результатів – графічні, математичні та логістичні методи.

3. Відповідно до можливості розробки управлінських рішень. До цієї групи автори відносять одномоментні та стратегічні методи.

4. За способом оцінки – індикаторні та матричні (табличні) методи.

Науковцями детально розглянуто переваги і недоліки використання як груп, так і окремих методів оцінки конкурентоспроможності у практиці господарювання. Вважаємо, що така порівняльна оцінка є корисним внеском до теорії оцінювання потенційних можливостей підприємства, оскільки дає змогу обрати ті методи оцінювання, які важливі для вирішення конкретного наукового завдання.

Р. Лупак, Т. Васильців запропонували прикладні моделі оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства, серед яких: індикаторний метод, метод експертного оцінювання та метод набору конкурентоспроможних елементів [130, с. 106–132]. Зауважимо, що зазначені методики мають певну практичну значимість тільки для великих і середніх підприємств. Крім того, доцільно посилити «присутність» ринкових показників у сукупності оціночних елементів.

Заслуговує на увагу багатокритеріальна класифікація методів, де усі оцінки пропонується класифікувати за низкою ознак:

- за формою представлення результатів оцінювання (графічні, матричні, табличні);

- за порівняльною базою (методи порівняння з конкурентами, методи порівняння з еталоном);

- за характером оцінювання (динамічні, статичні);

- за інформаційним забезпеченням (методи використання кількісної інформації, методи використання якісної інформації, комбіновані);

- за рівнем охоплення усіх складових функціонування підприємства (елементні, часткові, комплексні);
- за глибиною оцінювання (методи експрес-оцінювання та методи фундаментального оцінювання);
- за суб'єктами оцінювання (методи самодіагностики, методи зовнішньої діагностики);
- за базою оцінювання (методи оцінювання від досягнутого, методи оцінювання потенціалу);
- за деталізацією результатів (багатокомпонентні, інтегральні однокомпонентні) [123].

Ця класифікація корисна тим, що дозволяє обирати ту сукупність методів (чи окремі з них), які відповідають конкретним науковим завданням, наприклад, порівняння з конкурентами або ж для оцінки динаміки конкурентоспроможності свого підприємства. В першому випадку можна зробити лише аналіз на основі доступної бази показників, а в другому – для тих аспектів діяльності підприємства, які стосуються конкретного питання.

Оцінюючи наукові підходи різних авторів, варто зауважити, що процедурно оцінювання конкурентоспроможності за використовуваними ними методами має приблизно однакову послідовність [30; 39; 50]

Процедуру оцінювання можна представити наступними етапами:

- 1) аналіз кон'юнктури ринку;
- 2) створення експертної групи, до складу якої входять компетентні фахівці галузі або визначення суб'єкта, який проводить оцінювання;
- 3) встановлення бази для порівняння;
- 4) визначення номенклатури показників конкурентоспроможності і показників, котрі їх визначають;
- 5) ранжування показників конкурентоспроможності залежно від їх значимості та встановлення коефіцієнтів вагомості з точки зору експертів і споживачів;
- 6) оцінювання показників конкурентоспроможності;

- 7) розрахунок узагальненого показника конкурентоспроможності;
- 8) встановлення рівня конкурентоспроможності об'єкта;
- 9) складання висновків про конкурентоспроможність підприємств, виходячи з інтервалів конкурентоспроможності, і розробка рекомендацій щодо її підвищення.

У зв'язку з цим необхідно визначити загальну основу методологічних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств, яка враховує сучасні умови функціонування промислових підприємств – усі вони відчують тиск глобалізації і мусять проявляти стійкість та інноваційність у пошуку шляхів задоволення запитів і вимог споживачів. Очевидно, що оцінювання має здійснюватися за інтегральним показником конкурентоспроможності, який має: відображати не тільки поточний стан підприємства, але і тенденції розвитку; бути структурно стійким, незважаючи на зміни в середовищі господарювання; бути придатним для практичного застосування; не залежати від ступеня монополізму підприємства.

Під таким кутом зору нами і було проведене дослідження існуючих методик оцінювання конкурентоспроможності підприємств, відображених у сучасних наукових джерелах [11; 22; 105; 121; 126; 148; 162; 192; 195; 205], які систематизовано наведені в додатку Б (табл. Б.3). Їх критичний аналіз дає підстави зробити висновок, що найбільш об'єктивну оцінку можна отримати за допомогою методів комплексного оцінювання, яке включає визначення групового (інтегрального) та одиничних показників конкурентоспроможності підприємства.

Такий висновок, а також наведена вище усталена послідовність здійснення процедури оцінювання конкурентоспроможності підприємства уможлиблює формування структурно-логічної схеми управління конкурентоспроможністю, яка опирається на ідентифікацію запитів споживачів, переведену в сукупність параметрів конкурентоспроможності продукції й охоплює наступні кроки з їх діагностики на підприємстві і розроблення та реалізації заходів для їх поліпшення (рис. 2.3).

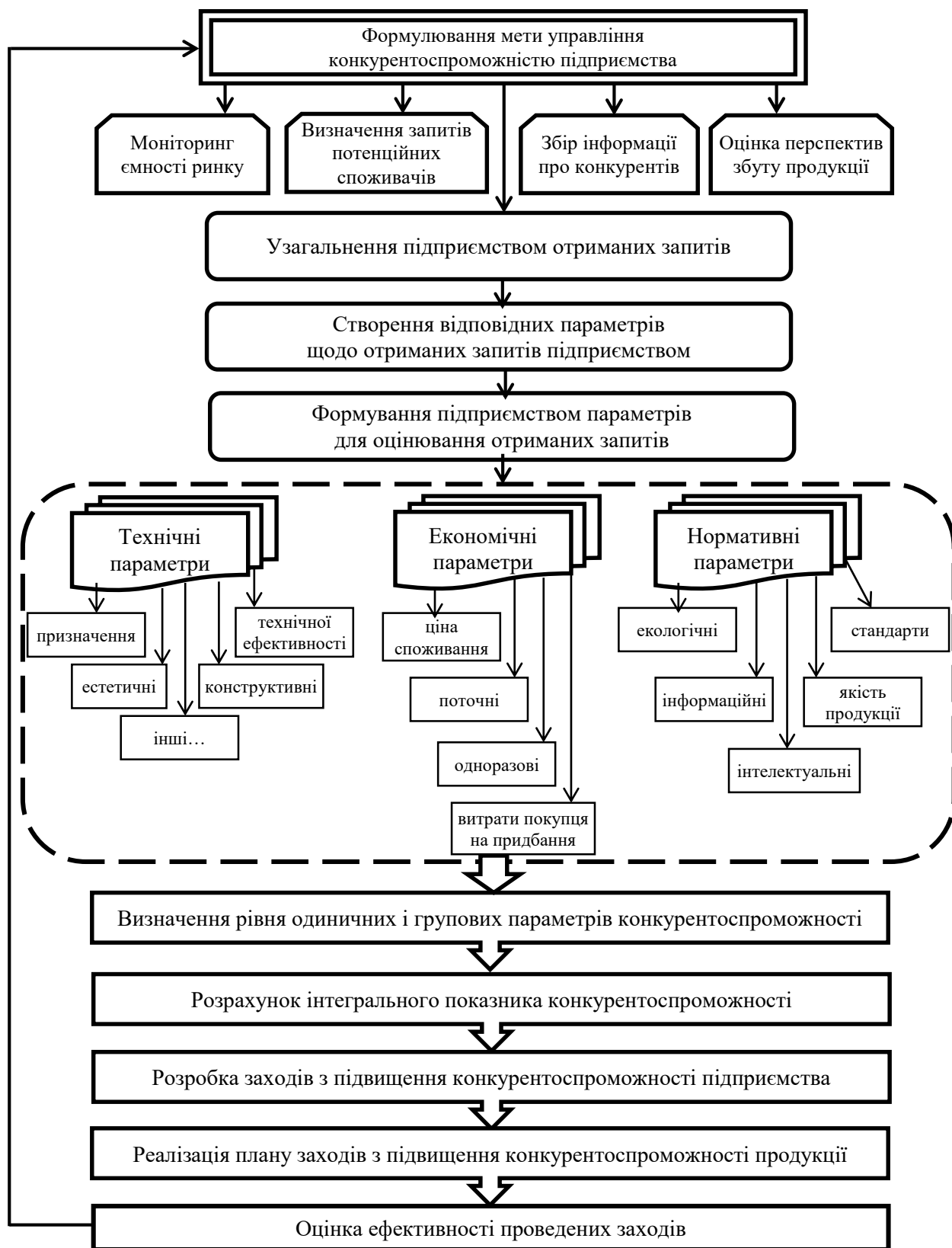


Рис. 2.3. Структурно-логічна схема ідентифікації та діагностики чинників формування конкурентних переваг в управлінні конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: розроблено автором

Дотримання наведеної на рис. 2.3 логіки управлінських процедур має забезпечувати досягнення їх мети, яка формулюється в контексті конкретної управлінської ситуації – в нашому випадку в розрізі конкурентоспроможності продукції. Проте це може бути набагато ширше коло цілей, окреслених стратегією розвитку підприємства, наприклад, вихід на новий ринок, технологічна модернізація, злиття/поглинання, входження в стратегічний альянс тощо (табл. 2.7).

В кожній із описаних в табл. 2.7 управлінських ситуацій питання конкурентоспроможності підприємства є одним із першочергових – воно має розглядатися як у розрізі чинників, що впливатимуть на реалізацію цих рішень, так і в розрізі встановлення параметрів, досягнення яких є важливим для підтримання/підвищення конкурентоспроможності підприємства; оцінювання цих параметрів є невід’ємною складовою ухвалення відповідних рішень. Типові ситуації та управлінські рішення для ТОВ «Деражнянський молочний завод» наведено в Додатку Б (табл. Б.4).

Для забезпечення якості та об’єктивності процесу оцінювання рішення щодо вибору кількості і виду параметрів конкурентоспроможності підприємства приймається експертною комісією з урахуванням конкретних цілей, визначених стратегією управління. І, як видно із табл. 2.7, вони є доволі різноплановими, через те до складу експертної групи мають входити представники усіх функціональних служб підприємства.

При цьому слід розрізняти завдання, які стоять у сфері оцінювання конкурентоспроможності продукції (окремого виду чи асортиментної лінійки) і конкурентоспроможності підприємства як цілісної виробничо-господарської одиниці.

В іншому випадку науковцями рекомендується оцінювати не лише дійсний (фактичний) стан підприємства за його функціонально-структурними напрямками діяльності, а й потенційні – тоді йдеться про конкурентний потенціал підприємства.

Таблиця 2.7

**Типові управлінські ситуації, що потребують діагностики причин
і розробки заходів для зміцнення конкурентоспроможності підприємства**

№ з/п	Управлінська ситуація	Ціль діагностики	Ключове завдання менеджменту
1	2	3	4
1	Зниження обсягів збуту основного продукту	Визначити причини зниження ринкової частки та споживчої цінності	Аналіз змін у потребах споживача. Порівняння цін, якості та сервісу з конкурентами. Рестарт або адаптація унікальної торгової пропозиції (УТП)
2	Вихід на новий ринок / регіон	Оцінити ринкові бар'єри та конкурентне середовище	SWOT-діагностика ринку. Визначення бажаної позиції бренду. Адаптація маркетингових інструментів. Логістична і цифрова готовність
3	Запуск нового продукту / лінійки	Оцінити конкурентоспроможність продукту до і після запуску	Оцінка життєвого циклу продукту. Тестування цінності для клієнта (Customer Value Mapping). Визначення каналів просування та ціноутворення
4	Втрата конкурентних позицій в окремому сегменті	Встановити точки слабкої ефективності / вразливості	Аналіз ключових показників ефективності (KPI) у критичних сферах (собівартість, якість, дистрибуція). Діагностика інфраструктурних і кадрових проблем
5	Формування стратегічного альянсу або інтеграція в структуру	Визначити синергію та нові джерела конкурентних переваг	Оцінка сумісності бізнес-моделей. Визначення функціональних переваг (R&D, маркетинг, логістика). Узгодження цінностей та культури управління
6	Модернізація виробництва / впровадження нових технологій	Визначити вплив технологій на ринкові та внутрішні переваги	Оцінка ефективності інвестицій у технічне оновлення. Визначення впливу на якість, собівартість, швидкість виробництва. Підвищення гнучкості до змін попиту
7	Цифровізація маркетингу та взаємодії з клієнтом	Оцінити результативність цифрових каналів та CRM-рішень	Впровадження цифрових KPI (CAC, CLV, ROAS). Автоматизація клієнтського сервісу. Побудова бази знань і персоналізованих комунікацій
8	Зміна конкурентного середовища (злиття/поглинання, нові гравці)	Зрозуміти нову конфігурацію ринку та адаптувати позиціонування	Оцінка впливу нових конкурентів. Перегляд цінової стратегії, унікальної торгової пропозиції (УТП). Посилення лояльності поточних клієнтів

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4
9	Оптимізація витрат / підвищення рентабельності	Оцінити резерви для зниження витрат без втрати якості	Впровадження бережливого виробництва (LEAN). Аутсорсинг допоміжних функцій. Оптимізація логістичних і складських процесів
10	Формування нової бізнес-стратегії (наприклад, вихід на експорт)	Побудувати систему довгострокових конкурентних переваг	Діагностика стратегічних ресурсів. Оцінка конкурентних позицій на зовнішньому ринку. Модель адаптації продукту до нових стандартів

Джерело: сформовано автором

Показники, що характеризують конкурентний потенціал підприємства, можуть бути об'єднані в такі групи: 1) фінанси; 2) виробництво; 3) маркетинг; 4) розвиток; 5) система менеджменту якості; 6) персонал; 7) управління. В межах цих груп для конкретних підприємств обирають часткові (одиничні) показники, а розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства може бути здійснений агрегатно-декомпозиційним методом, в якому коефіцієнти вагомості визначаються методом аналізу ієрархій [3].

Конкурентоспроможність товару і конкурентний потенціал підприємства є комплексними показниками, що залежать від чинників другого рівня: ціна і якість товару; результати фінансово-господарської та виробничої діяльності; системи якості, маркетингу, показників розвитку, персоналу, рівня управління. Кожен показник другого рівня має свою цінність при перетворенні на показник першого рівня. Показники першого рівня по-різному значимі для показника нульового рівня – інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства, отже, вони мають бути визначені з урахуванням їх вагомості.

Інтегральний показник оцінки конкурентного потенціалу промислового підприємства, розрахований методом ранжирування факторів на основі експертних оцінок, дає змогу проаналізувати наявні резерви і можливості розвитку господарюючого суб'єкта та розробити заходи щодо подальшого підвищення його конкурентоспроможності.

У табл. 2.8 нами сформовано сукупності одиничних показників конкурентоспроможності в розрізі найважливіших функціональних служб молокопереробного підприємства, які формують його здатність до успішного конкурентного протистояння. Вони відповідають цілям управління конкурентоспроможністю і можуть бути використані як KPI для оцінювання ефективності діяльності функціональних служб, що даватиме змогу відстежувати їх у динаміці планованих періодів і своєчасно реагувати на їхні відхилення для недопущення втрати підприємством конкурентоспроможності у відповідній функціональній складовій.

Таблиця 2.8

**Показники ефективності (KPI) ключових сфер управління
конкурентоспроможністю молокопереробних підприємств**

Об'єкт управління	Приклад KPI	Примітка
Постачання сировини	Стабільність обсягів поставок	Ключовий вплив на якість кінцевої продукції
	Вміст білка/жиру в молоці	
Виробництво	Вихід придатної продукції	Визначає технічну ефективність та рівень втрат
	Витрати на одиницю продукції	
Управління асортиментом	Частка нових продуктів у загальному продажі	Показує інноваційність і відповідність ринковим трендам
	Рентабельність продуктів	
Маркетинг і збут	Частка ринку	Вплив на розширення каналів збуту і впізнаваність бренду
	Обсяг продажів через онлайн-канали	
Якість і безпека	Кількість рекламаций	Показник довіри споживача і наявності доступу до преміум-сегмента
	Прохідність перевірок сертифікації	
Персонал	Продуктивність праці	Відображає рівень мотивації і ефективності
	Індекс задоволеності персоналу	
Інновації та ІТ	Рівень автоматизації процесів	Індикатор адаптивності до цифрових рішень
	Частка витрат на цифрові технології	
Фінанси	Операційний прибуток	Базові показники фінансової стійкості
	Рентабельність активів (ROA)	
Екологія та сталість	Кількість відходів на одиницю продукції	Додає вартості бренду і є критерієм сталого розвитку
	Витрати на енергію/воду на одиницю	

Джерело: розроблено автором

Оскільки конкурентні переваги підприємства формуються в різних сферах його діяльності, очевидно, що оцінка конкурентоспроможності має визначати їх

сукупний вплив (фактичний чи потенційний) на загальний результат. Тому ми погоджуємось з рекомендаціями В. Базилюка та К. Базилюк, що для цього слід використовувати інтегральний підхід, за якого потенціал конкурентоспроможності підприємства має визначатись сумою локальних потенціалів, з врахуванням значущості (ваги) кожного з них у загальній структурі сукупного конкурентного потенціалу [3]:

$$I_{КПП} = \sum_{j=1}^n \alpha_{КП_j} \cdot КП_j = \sum_{j=1}^n \alpha_{КП_j} \cdot \left(\sum_{i=1}^m \beta_{П_{ij}} \cdot П_{ij} \right), \quad (2.1)$$

де $I_{КПП}$ – інтегральна оцінка конкурентного потенціалу промислового підприємства; n – кількість локальних потенціалів у складі конкурентного потенціалу; $\alpha_{КП_j}$ – питома вага j -го локального конкурентного потенціалу в структурі конкурентного потенціалу підприємства; $КП_j$ – оцінка j -го локального потенціалу в структурі конкурентного потенціалу підприємства; m – кількість часткових показників в складі j -го локального конкурентного потенціалу промислового підприємства; $\beta_{П_{ij}}$ – вага часткового i -го показника в структурі j -го локального конкурентного потенціалу промислового підприємства; $П_{ij}$ – оцінка часткового i -го показника в структурі j -го локального конкурентного потенціалу промислового підприємства.

Якщо необхідно виконати порівняльний аналіз конкурентоспроможності підприємства всередині галузі, тоді доцільно використовувати матричний метод у координатах «привабливість ринку – стратегічне становище підприємства» (табл. 2.9).

Кожна з цих груп чинників конкурентоспроможності має свої показники вимірності, які можуть бути оцінені кількісно або якісно і унормовані для розрахунку інтегрального показника. Експерти оцінюють стан підприємства за виділеними групами показників і визначають його, виходячи з трьох можливих рівнів: низького, середнього та високого. Самооцінка має бути максимально

об'єктивною, на основі якої підприємство і визначає своє місце в матриці Мак Кінсі.

Таблиця 2.9

**Різновиди чинників за привабливістю ринків
та стратегічним становищем підприємств**

Привабливість ринку	Стратегічне становище підприємства
Чинники ринку (галузі)	
Розмір ринку (кількість продажів, грошових од. і в нат. од.)	Частка ринку
Розміри ключових сегментів (характеристика основних груп покупців)	Охоплення ключових сегментів
Диверсифікованість ринку	Ступінь участі в диверсифікації
Чутливість ринку до цін, рівня обслуговування, змін зовнішніх чинників	Вплив на ринок
Схильність до циклічності	Характер відносин з постачальниками
Схильність до сезонності	Вплив на позицію фірми споживачів. Вплив постачальників на характер угод, що укладаються
Чинники конкуренції	
Типи-конкурентів	Прийнятність до конкуренції в термінах придатності продуктів, що випускаються, можливостей обслуговування ринків, продуктивних сил, якості управління
Рівень-конкуренції	Сегменти, залишені або знову освоєні
Сегменти ринку, які конкуренти залишили або, навпаки, освоїли	Відносна частка ринку
Чутливість до товарів-субститутів (замінників)	Вразливість з боку нової технології
Ступінь і типи інтеграції фірм у галузі	Власний досвід і рівень інтеграції з іншими фірмами
Фінансово-економічні чинники	
Капіталовкладення в галузі	Обсяг капіталовкладень
Фактори важеля (структура витрат, величина боргу)	Структура витрат, величина боргу
Бар'єри на вході і виході з галузі	Бар'єри, які формують труднощі для корпоративної структури
Ступінь використання виробничих потужностей	Рівень використання потужностей корпоративної структури
Галузевий рівень прибутковості	Рівень прибутковості корпоративної структури
Галузевий рівень ліквідності	Показники платоспроможності корпоративної структури
Соціально-психологічні чинники	
Соціальне середовище	Зовнішній образ корпоративної структури
Юридичні обмеження	Внутрішньофірмова культура і етика корпоративної структури

Джерело: сформовано автором

Аналіз охарактеризованих та інших науково-методичних підходів до оцінки рівня (ступеня) і потенціалу конкурентоспроможності показав їх спільну рису – вони за своєю сутністю є порівняльними і часто потребують розробки певного еталона для порівняння. Еталоном може бути як краще підприємство в галузі (структурно описане сукупністю показників), так і майбутній його стан, окреслений системою стратегічних цілей. Цілі також можуть бути різними, про що йшлося вище і це накладає свій відбиток на структуру показників та їх значення для порівняльного еталона (чи матриці). Це означає, що менеджмент підприємства повинен вміти адаптувати під свої стратегічні цілі методи оцінки (та управління) конкурентоспроможністю, зважаючи на переваги та існуючі обмеження у використанні кожного з них.

Характеристика найбільш поширених методів оцінки конкурентоспроможності підприємства з виділенням їх переваг і недоліків наведена в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Сучасні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства:
переваги і недоліки**

Назва методу	Сутність методу	Переваги	Недоліки	Приклад застосування
1	2	3	4	5
1. Бенчмаркінг	Порівняння показників підприємства з конкурентами чи галузевими лідерами	Простота; дає швидке уявлення про позицію підприємства	Вимагає достовірної інформації про конкурентів; суб'єктивність вибору аналогів	Дослідження конкурентоспроможності молокозаводів
2. Експертний (бальний, матричний)	Оцінювання параметрів підприємства за шкалою (5-, 10-бальною); формування індексу	Гнучкість; можливість включення якісних факторів	Суб'єктивність; потреба в фахівцях; не завжди придатний для порівняння в динаміці	Рекомендовано для малого/середнього бізнесу
3. Метод інтегрального індексу	Зведення групи показників у єдиний індекс з використанням вагових коефіцієнтів	Узагальнення багатьох параметрів; можливість моніторингу в динаміці	Складність визначення ваг; потреба у нормалізації показників	Рекомендовано для агро- та промислових підприємств

Продовження табл. 2.10

1	2	3	4	5
4. SWOT-аналіз	Виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз	Простота; стратегічна орієнтованість	Не дає кількісної оцінки; потребує досвіду	Адаптація для Rozetka, МХП, молокопереробних кластерів; часто використовується для стратегічного планування
5. Метод профілю конкурентоспроможності (CPI)	Побудова радар-діаграми (Spider Chart) для порівняння ключових факторів з конкурентами	Візуалізація слабких і сильних сторін порівняно з ринком	Вибір факторів впливає на об'єктивність; потребує точних даних	Застосовується у маркетингових дослідженнях (Bain & Co, McKinsey); приклад – оцінка позиції продукції серед конкурентів на FMCG-ринку
6. Аналіз ринкової частки та фінансових коефіцієнтів	Оцінка частки ринку, рентабельності, ліквідності, оборотності тощо	Об'єктивність, використання фінзвітності	Не враховує якісні характеристики та клієнтські переваги	Часто застосовується в аудиті та консалтингу; підходить для порівняння за фінансовими звітами
7. Метод стратегічних груп / позиціонування	Класифікація підприємств за стратегіями, обсягами ринку, каналами збуту	Стратегічна орієнтація; дозволяє ідентифікувати ринкові ніші	Не дає кількісної оцінки; використовується переважно для великих ринків	Дослідження конкурентоспроможності кластерів і вертикально інтегрованих структур
8. Метод життєвого циклу товару / підприємства	Визначення конкурентних можливостей залежно від фази розвитку	Врахування часу та змін у ринковому середовищі	Обмежений для коротко-термінового аналізу	Використовується у стратегічному плануванні, інноваційній політиці, для нових продуктів
9. Аналіз споживчої цінності (Customer Value)	Визначення конкурентоспроможності з позицій переваг для споживача	Орієнтація на ринок; дозволяє оцінити межі диференціації	Суб'єктивність оцінки споживача; потребує маркетингових досліджень	Висока цінність для B2C ринків (молочна продукція, роздріб, електронна комерція); застосовується у FMCG-сегменті
10. Метод DEA (Data Envelopment Analysis)	Економетричний аналіз ефективності підприємства порівняно з іншими (межа ефективності)	Висока точність; базується на статистичних даних	Складність розрахунків; потребує якісної бази порівняння	Часто використовується для аналізу ефективності банків, лікарень, агропідприємств; є адаптації для молокопереробних підприємств

Джерело: розроблено автором на основі [11; 26; 30; 39; 50; 123]

Наявність значної кількості методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства свідчить про актуальність і багатоаспектність означеної проблеми, що і зумовлює значний інтерес до неї науковців, які вносять додаткові елементи у вже існуючі методики оцінювання, адаптуючи їх під конкретну галузь або більш актуальне управлінське завдання. І надзвичайно важливою складовою таких завдань є оцінювання конкурентоспроможності продукції, яку випускає підприємство.

На сьогодні доволі перспективними методами такого оцінювання є не тільки класичні, засновані на матриці Boston Consulting Group, а й матричні методи, засновані на маржинальному підході (матриця «Маркон»; ймовірно, назва походить від транскрипції англомовного «Markon», що може бути похідним або скороченим терміном від «margin-volume matrix» – матриця «маржа–обсяг»). Зазначені методи дозволяють аналізувати продуктовий асортимент підприємства (як важливу складову його конкурентоспроможності) як за якісними (типові характеристики виробів), так і за кількісними (основні економічні дані) показниками.

Метод «Маркон» є ефективним інструментом оптимізації структури товарного портфеля та формування асортиментної політики підприємств, що функціонують у галузях із широкою номенклатурою продукції або послуг, зокрема корпоративних структур із диверсифікованим виробництвом. Його застосування дозволяє здійснювати комплексний аналіз продуктового портфеля, поєднуючи оцінювання показників прибутковості, обсягів реалізації та ринкової значущості окремих товарних позицій. Завдяки цьому метод забезпечує можливість виявлення як високоефективних продуктів, що формують основні фінансові результати підприємства, так і малоефективних або збиткових позицій, які потребують перегляду або виведення з асортименту. Крім того, використання методу «Маркон» сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень щодо реструктуризації асортименту, перерозподілу ресурсів і визначення стратегічних напрямів розвитку продуктового портфеля, що в цілому підвищує конкурентоспроможність підприємства.

Наприклад, матрицю «Маркон» рекомендують застосовувати для промислових багатoproфільних підприємств Н. Кубишина [120], а також О. Крайнюченко і Т. Белова, зазначаючи, що в ній враховується одночасно шість різних показників, що дає можливість більш об'єктивно оцінити значення кожної асортиментної позиції для підприємства [115]. Модель «Маркон» має аналітичну структуру, побудовану відповідно до даних розвитку асортиментних груп. Перевагою методу «Маркон» є те, що при аналізі асортименту всі параметри, що характеризують внутрішню ситуацію (оборот, кількість, загальний запас прибутку, ціна тощо) використовуються одночасно, тому цей метод можна назвати комплексним. Процес аналізу за моделлю «Маркон» поділяють на 6 етапів. Перший етап – початковий – призначений для створення бази даних, на основі якої буде відбуватися подальший аналіз. Для побудови бази даних розраховують такі три параметри:

1. Загальна валова маржа, маржинальний дохід або маржинальний прибуток (MCA) [120]:

$$MCA = PQ - CQ, \quad (2.2)$$

де P – ціна одиниці продукції;

C – середні змінні витрати на одиницю продукції;

Q – кількість проданих одиниць продукту;

2. Валова маржа на одиницю продукції (MCU) [120]:

$$MCU = \frac{MCA}{Q}, \quad (2.3)$$

3. Відсоток валової маржі (MCI) [120]:

$$MCI = \frac{MCA}{P \cdot Q}. \quad (2.4)$$

Другий етап призначений для присвоєння двійкових кодів: різним параметрам (Q , P , C , MCA , MCU , MCI) кожного товару присвоюються коди (0 або 1) залежно від «вигоди» або «програшу» щодо середнього зваженого асортименту. Кожен товар асортименту визначається двома серіями двійкових

кодів 0 або 1. Перша відноситься до «вирішальних» параметрів: Q, P, C , друга – до «контрольних»: MCA, MCU, MCI . Кожний товар характеризується послідовністю з шести цифр 0 і/або 1 в різних поєднаннях. Товари, які характеризуються однією і тією самою серією 0 і 1, мають однаковий стан на ринку.

Третій етап – побудова решітки «Маркон» для аналізу однорідних груп, для чого будують таблицю двійкового введення, у вертикальних колонках якої вказують трійки кодів Q, P, C , а в горизонтальних – трійки кодів MCA, MCU, MCI . У результаті виходить таблиця, яка складається з 64 квадрантів (рис. 2.4).

QPC		111	110	101	100	011	010	001	000
MCU	111								
	110								
	101								
	100								
	011								
	010								
	001								
	000								

Рис. 2.4. Матриця «Маркон» (двійкові коди)

Джерело: [115; 120]

Четвертий етап – визначення можливих однорідних груп у матриці «Маркон». При використанні середньозваженого значення для визначення двійкового коду виходить, що із 64 теоретично можливих квадратів (8×8) залишаються лише 24 математично можливих, розділених на однорідні групи. Таким чином, при цьому методі побудови матриці отримуємо, що: у верхній частині таблиці розташовуються квадрати, в яких згруповані артикули з високою сумою загальної валової маржі, а в нижній її частині – квадрати з низькою сумою; в лівій частині таблиці – квадрати з високими об'ємними показниками, а в правій – квадрати з низькими показниками [115; 120].

П'ятий етап – аналіз положення різних асортиментних позицій в матриці. На цьому етапі проводять аналіз отриманої інформації, на основі чого можуть

бути сформовані відповідні висновки щодо політики розвитку та існування певної продукції в асортиментній номенклатурі виробника. Це і є завершальним (шостим) етапом аналізу.

Протягом останніх етапів аналізують, яку позицію займає та чи інша продукція, відповідно, їй присвоюють певні назви (рис. 2.5). За розміщенням асортиментних груп у матриці їм можна надати характеристики.

AU^QPC		111	110	101	100	011	010	001	000
111		«Білі гіганти»				«Сині карлики»			
110									
101									
100		«Червоні гіганти»							
011						«Білі карлики»			
010									
001									
000		«Чорні дірки»				«Супутники»			

Рис. 2.5. Можливі групи продукції у матриці «Маркон»

Джерело: [115; 120]

«Білі гіганти» – товари, що успішно продаються на ринках зі стабільним / зростаючим попитом, приносять фірмі великі обсяги продаж і, часто, – велику валову маржу, основні прибутки. Це товари, які мають малий термін окупності, а прибуток з них використовують для розвитку інших груп асортименту.

«Червоні гіганти» – товари, що також мають велику «енергію», хоча і дещо меншою порівняно з попередньою групою. Приносять велику частку прибутків. Але ці асортиментні позиції знаходяться не на стадії зростання, а на стадії зрілості. Ці товари мають жорсткіших конкурентів порівняно з «білими гігантами», тому і рентабельність у них дещо нижча. Дана група також має прийнятний термін окупності.

«Чорні дірки» – це «червоні гіганти», що не були просунуті на ринок належним чином, а також не мали необхідного контролю над витратами. Це товари, що поглинають великі обсяги ресурсів, але не приносять відповідної

віддачі у вигляді валової маржі на рівні не нижче середнього значення. Таку продукцію варто елімінувати, або, якщо керівники все ж таки вбачають потенціал продажів, інвестувати ресурси для вдосконалення їх виробництва, більш активного просування на ринку.

«Супутники» – товари, що не приносять високих прибутків, але і не випускаються у великих обсягах. Часто до цієї групи потрапляють товари, що виготовляють з відходів головного виробництва (низькі змінні витрати при невисоких цінах на готову продукцію).

«Білі карлики» – продукція, що має певний резерв рентабельності, але ще або ж вже не приносить значної виручки і валової маржі. Це можуть бути нові товари, що вводяться для урізноманітнення асортименту фірми. Позиція цієї групи при зниженні рентабельності переходить у «Супутника», а при помилках керівників щодо потенціалу розвитку і відсутності діючого контролю витрат – у «Чорну діру». При виграшному кінцевому рішенні, активній роботі щодо розвитку переходить до групи «Червоні гіганти» або до «Синього карлика».

«Сині карлики» – товари, що відрізняються значною рентабельністю, але мають обмежений попит. Це може бути елітний товар за рахунок підвищеної якості, відомої марки тощо. Також до цієї групи можуть входити відходи виробництва (нічого не коштують, але продаються, тому й мають високі показники рентабельності) [120].

Для завершення аналізу підводять підсумки і аналізують продукцію ще за динамічною матрицею «Маркон», щоб зробити необхідні прогнози і передбачити подальший рух продукції (рис. 2.6).

За рахунок динамічної матриці відбувається поділ асортименту на зони, в яких окремі товари діляться на «виграшні» (зростаючі, що примножують вкладені у них інвестиції, якщо до цієї групи попадуть нові види продукції, то буде зрозуміло, що саме вони диктують трендові напрями споживання), «експлуатовані» (ті, що дають кошти для фінансування інших напрямів), «підтримувані» (у них задіяні ресурси, які ще не дають позитивного ефекту для

виробника) та «програшні» (втрачають інтерес споживачів, їх виробництво економічно не виправдане).

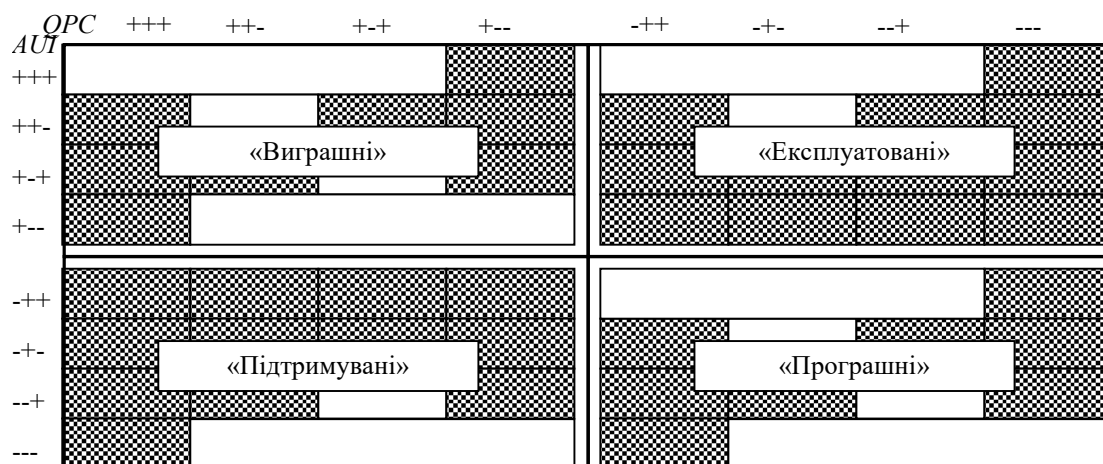


Рис. 2.6. Динамічна матриця «Маркон»

Джерело: [115; 120]

У підсумку, всі таблиці зводяться до одного цілого, формується загальна картина, що демонструє, які товари на яких позиціях знаходяться, чого потребують для прогресу та розвитку, чи користуються попитом у населення, яка динаміка виробництва та реалізації тощо. Таким чином, зазначена методика дає можливість проаналізувати конкурентоспроможність асортименту компанії, знайти слабкі місця, науково та доречно це продемонструвати за допомогою різноманітних розрахунків і схем. Позитивним моментом є те, що методика опирається на невелику кількість вихідних даних, тому при правильному дослідженні фахівці розуміють загальну картину діяльності і з легкістю можуть орієнтуватися у напрямках розроблення майбутніх стратегій для тієї чи іншої групи товарного асортименту підприємства.

Отже, методи оцінки конкурентоспроможності підприємства доцільно класифікувати за критерієм можливості використання формалізованих процедур оцінки. У загальному вигляді конкурентоспроможність підприємства включає в себе наявність (або відсутність) у підприємства конкурентних переваг за основними показниками, які характеризують його діяльність. До числа цих показників зазвичай відносять:

- галузь діяльності підприємства;
- якість управління;
- якість виробленої продукції;
- виробничий потенціал;
- фінансовий стан підприємства;
- кваліфікацію персоналу та інші показники.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства – це складне, багатофункціональне завдання, яке зводиться до виявлення та інтегрування найбільш значущих критеріїв і показників конкурентоспроможності, що відображають найважливіші ознаки, дії, властивості, стан підприємства і характеризують кількісні та якісні сторони його діяльності, сутність і ступінь досягнення визначених цілей.

При оцінці рівня конкурентоспроможності важливою методологічною проблемою є вибір системи збалансованих показників, що відображають ефективність використання і специфіку формування потенціалу конкретного підприємства, його основні конкурентні переваги. Система має містити комплексний характер, ґрунтуватися на моделях та методах оцінки конкурентоспроможності товарів і мати на меті розробку стратегії розвитку підприємства на майбутнє.

Підсумовуючи аналіз методологічних і методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, зазначимо, що їх конкурентоспроможність нерозривно пов'язана з конкурентоспроможністю їх продукції – вони і взаємопов'язані, і мають відмінності:

- застосовуються до різних проміжків часу, тому що конкурентоспроможність товару визначається за проміжок часу, будь-який за тривалістю, а конкурентоспроможність фірми може бути застосована і оцінюється лише за тривалий період часу;

- конкурентоспроможність фірми залежить від рівня конкурентоспроможності всієї номенклатури продукції і результативності кожного виду діяльності;

– конкурентоспроможність товару є важливою, але недостатньою умовою конкурентоспроможності корпорації.

Розгляд конкурентоспроможності корпорації з точки зору конкурентоспроможності товару – це підхід, який реалізується на тактичному рівні управління, і передбачає прийняття управлінських рішень, які дозволяють нейтралізувати несприятливу ситуацію та скоротити можливі втрати. Стратегічна конкурентоспроможність можлива лише за наявності у підприємства стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Отже, оцінка конкурентоспроможності корпоративних підприємств залежить не тільки від конкурентних переваг товарів і послуг, які краще задовольняють потреби споживачів, аніж товари конкурентів, але й від маркетингових переваг, заснованих на унікальності вироблених товарів або послуг, що надаються. Це положення добре узгоджується з характеристиками М. Портера, що маркетингове і технологічне лідерство – це нерозривна частина цілісного механізму з просування товару і підвищення його конкурентоспроможності.

2.3. Інноваційно-маркетингова домінанта сучасної парадигми підвищення конкурентоспроможності корпоративних структур

На конкурентоспроможність підприємства впливають різні за видом і змістом чинники, які можуть сприяти або погіршувати його здатність до економічно-результативного господарювання. Силу та вектори їх впливу можна оцінювати за рівнем цієї результативності: позитивно впливають чинники, які підвищують здатність підприємства перевершувати конкурентів у боротьбі за ринки і ресурси, а негативно – які погіршують. Ці чинники необхідно враховувати при оцінці конкурентоспроможності і при побудові архітектури майбутнього розвитку корпоративних підприємств.

Відповідно до еволюційного підходу в теорії конкурентоспроможності погіршення конкурентних можливостей підприємства, зазвичай, пов'язують з впливом зовнішніх чинників, якщо з внутрішніми «рутинами» (термін еволюційної теорії) погіршення не відбулось. Такою є логіка еволюційної теорії фірми, і вона ж підводить до висновку про необхідність інновацій у відповідь на зміни у зовнішньому середовищі, навіть за умов стабільних внутрішніх «рутин». Р. Нельсон та С. Вінтер стверджували, що «рутини» (як усталені внутрішні практики, знання, технології, зв'язки) є джерелом стабільності підприємства, його значною конкурентною перевагою, яка дозволяє мінімізувати витрати на адміністрування усталених (тому що ефективних) процесів [316]. Проте зовнішнє середовище (ринок, технології, політика, смаки споживачів) постійно змінюється, і якщо зовнішні умови змінюються швидше, ніж здатність внутрішніх рутин адаптуватись, то настає втрата їх відповідності новим умовам, і конкурентоспроможність знижується. Саме тоді виникає потреба або в еволюції рутин (інкрементальні інновації), або навіть у їх зламі і формуванні нових (радикальні інновації). Тобто, погіршення конкурентоспроможності при стабільних внутрішніх рутинах – це індикатор того, що підприємство «випало» з динаміки ринку. В такому випадку засобом відновлення відповідності зовнішнім вимогам стає інновація – під впливом конкуренції в діяльності підприємства відбуваються інноваційні зрушення (табл. 2.11).

Наприклад, якщо «рутина» молокопереробного підприємства – це класична лінійка продукції з довготривалим терміном зберігання, а споживачі масово переходять до «екоформатів» з мінімальними добавками, то внутрішні процеси не погіршились, але зовнішній ринок «пішов уперед» і без інновацій втрата конкурентних позицій підприємством неминуча. Можливі інноваційні рішення підприємства – нова упаковка, зміна рецептури, новий канал продажу (наприклад, онлайн-доставка у містах).

Таблиця 2.11

Зовнішні чинники втрати конкурентоспроможності і потреба в інноваціях

Чинник	Наслідок	Інноваційне рішення підприємства
Зміни у вподобаннях споживачів	Продукт втрачає привабливість	Продуктові/маркетингові інновації
Зростання конкуренції (нові гравці)	Тиск на ціни, втрата частки ринку	Ціннісні інновації, унікальна торгова пропозиція, сервіс
Технічний прогрес	Відставання технології, зростання витрат	Технологічні інновації
Регуляторні обмеження	Невідповідність стандартам	Організаційні та процесні інновації
Геополітичні ризики/логістика	Перебої у постачанні, зростання вартості сировини	Інновації в постачанні, гнучкість ланцюгів

Джерело: сформовано автором

Р. Нельсон і С. Вінтер стверджували, що інновації є механізмом «варіацій» у межах еволюції, які дозволяють фірмам виживати в умовах зміни середовища.

Для своєчасного усунення «інноваційного розриву» між рутиною і ринком необхідно використовувати релевантні аналітичні інструменти, які дозволяють постійно здійснювати моніторинг розвитку бізнес-середовища і співставляти поточний стан внутрішніх «рутин» (звичних управлінських, технологічних, продуктово-комунікаційних практик підприємства) з динамікою змін у зовнішньому середовищі, передусім в розрізі функціонально-галузевої конкуренції між підприємствами, яка відображає подвійний вимір формування ними конкурентоспроможності: з одного боку, враховує специфіку створення споживчих цінностей в галузі (з її технологічними, логістичними та когнітивно-маркетинговими особливостями); з іншого, – фокусує увагу на ролі тих підрозділів підприємства, ефективність яких, зумовлена професійними компетенціями персоналу, стає джерелом стійких конкурентних переваг.

Структурно-логічна модель оцінки конкурентоспроможності підприємства з урахуванням чинників функціонально-галузевої конкуренції подана на рис. 2.7.

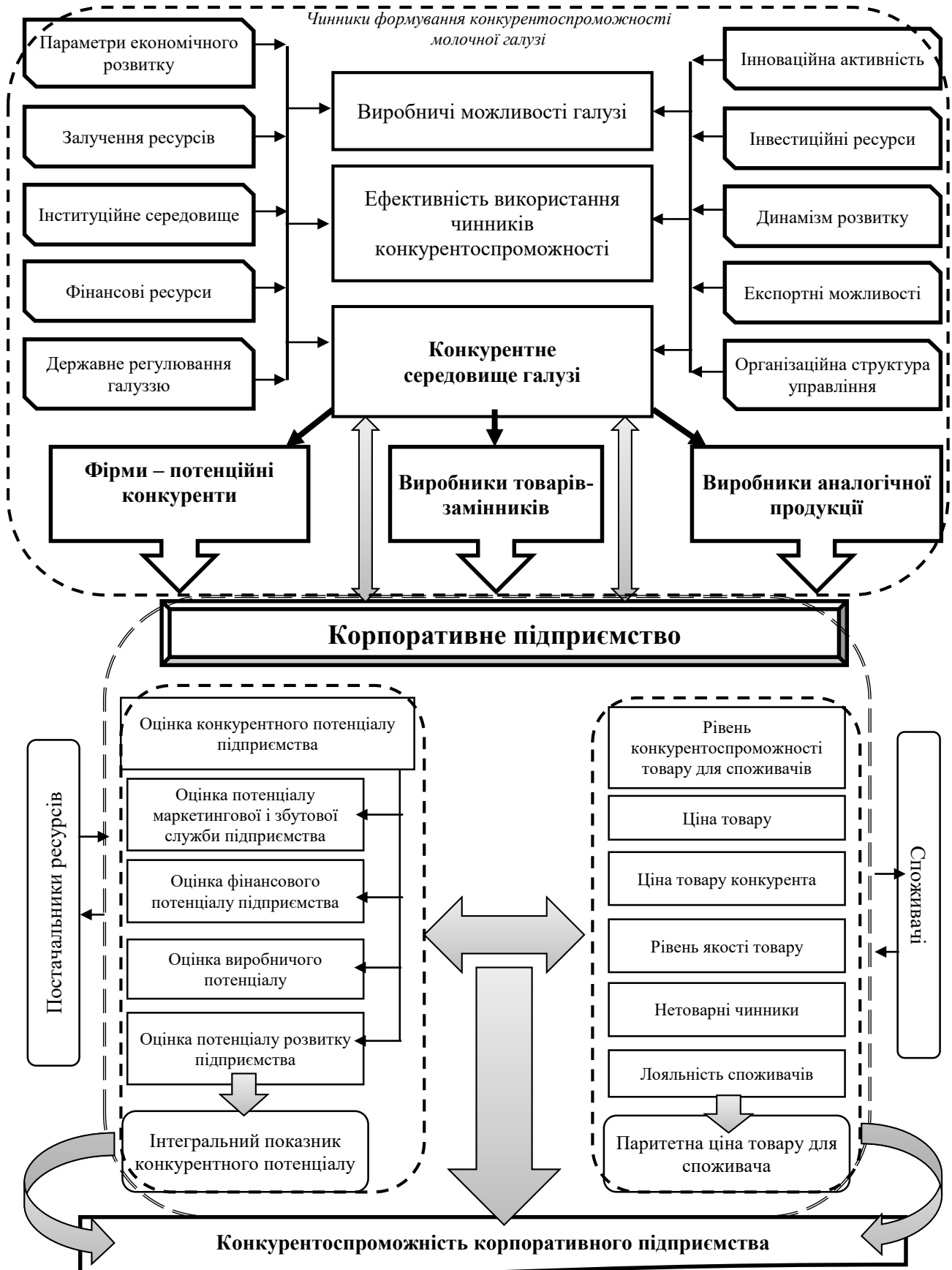


Рис. 2.7. Складові оцінки конкурентоспроможності корпоративного підприємства в розрізі функціонально-галузевої конкуренції

Джерело: розроблено автором

Хоча модель є універсальною для підприємств будь-якої галузі, конкретизація її в межах специфіки досліджуваної (за ресурсами, технологіями, способом впливу на споживачів тощо) дає змогу виявити ключові чинники функціонування, що здатні сформувати конкурентні переваги. Носіями цих переваг можуть бути види продукції, підприємства, їх галузеві об'єднання тощо, адже характер конкурентної боротьби, що ведеться різними суб'єктами ринку на різних рівнях господарювання, має свої особливості.

Функціонально-галузева конкуренція є переважаючим типом конкуренції на ринку товарів масового споживання. Цей ринок є дуже чутливим до нових пропозицій цінності, адже споживчі переваги змінюються у міру розвитку технологій, а технологічний прогрес нині набув значної динаміки. Тому підтримання конкурентоспроможності потребує від сучасних підприємств активної інноваційної діяльності, передусім у сферах, що впливають на споживчі переваги. Наприклад, зростання попиту на екологічну продукцію харчування уже є підставою для інноваційного оновлення продуктової лінійки підприємств, але таке оновлення не повинно бути спонтанним, воно має вписуватися у стратегію розвитку підприємства і опиратися на чітку аналітику кон'юнктури ринку. А це означає, що інноваційна складова конкурентоспроможності підприємства має бути стратегічно структурована в розрізі цілей, завдань і ресурсів (тобто мати формат інноваційної стратегії) і узгоджуватися з іншими функціональними стратегіями підприємства.

Інноваційна стратегія корпоративного підприємства спрямована на виявлення пріоритетних напрямів перспективного розвитку та досягнення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі за рахунок результативних і економічно вигідних інновацій. За М. Портером, пріоритетними мають бути ті напрями інноваційної діяльності підприємства, які даватимуть змогу йому сформувати стійкі конкурентні переваги у суперництві з:

- виробниками аналогічної продукції;
- виробниками замінників;
- фірмами – потенційними конкурентами;

- постачальниками ресурсів;
- покупцями продукції.

Сформована М. Портером модель конкуренції – це ефективний метод аналізу основних конкурентних сил, що впливають на стан підприємства на ринку. Ця модель дає можливість більш цілеспрямовано оцінити конкурентну ситуацію на ринку і на цій основі розробити такий варіант довгострокової стратегії підприємства, який найкраще захистить від впливу конкурентних сил і одночасно буде сприяти створенню додаткових конкурентних переваг.

Суперництво між компаніями, що виробляють аналогічні товари і послуги, є основною силою конкурентної боротьби, тому що в найбільш концентрованому вигляді відображає успіхи і невдачі підприємства у формуванні конкурентних переваг. Конкурентна боротьба такого виду сприяє появі нових видів продукції, впровадженню нових технологій.

Оцінка впливу зовнішніх чинників на конкурентоспроможність підприємства полягає передусім, у всебічній характеристиці фірм, що є прямими конкурентами. Конкуренція між ними має багатозначний, наступальний та агресивний характер, коли з появою нових видів товарів формуються нові сегменти ринку, проникнення на які обіцяє можливість отримувати високий прибуток. У цих умовах більш великі фірми, прагнучи збільшити свою частку на ринку, діють агресивно, скуповуючи більш дрібні фірми, впроваджуючи на них нові технології і розширюючи випуск продукції під своєю торговою маркою. В Україні такий стан речей є характерним для окремих галузей національної економіки, зокрема молочної. Фірми, що опинилися в скрутному фінансовому становищі, змушені вдаватися до стратегії захисту, прагнучи утриматися на ринку, і зберегти свою нішу, навіть в умовах низької рентабельності та відсутності доходів на капітал.

Оцінку позицій конкурентів слід проводити за такими основними параметрами:

- основні напрями діяльності;
- номенклатура продукції;

- обсяги виробництва;
- споживачі продукції;
- технічні ресурси (особливості виробничого обладнання, інвентарю, основних і допоміжних матеріалів);
- технологічні ресурси (гнучкість і адаптивність технологічних методів);
- частка ринку, яку займає конкурент на вітчизняному ринку;
- наявність конструктивно-технологічних розробок у сфері створення нової продукції;
- можливість розширення або збереження ринків збуту.

Досвід наукових досліджень відомих вчених, таких як І. Ансофф, М. Портер, Е. Чемберлін щодо проектування і функціонування ефективної системи забезпечення конкурентоспроможності об'єкта вимагає оптимального поєднання різного роду передумов: економічних, технологічних і правових. Недооцінка цієї обставини стримує процеси підвищення конкурентоспроможності і негативно позначається на ефективності управління конкурентоспроможністю [228; 247; 334].

Після проведення комплексної оцінки загроз з боку конкурентів щодо конкурентоспроможності товару на основі інтегрального показника, розробляються рекомендації щодо зниження загроз з боку фірм-конкурентів. Оцінка конкурентної позиції підприємства на ринку за допомогою методологічних концептів, які запропоновані в п. 2.2 дає можливість визначити позицію бізнесу в галузі, а також здійснити моніторинг її реальної конкурентної переваги. Таку роботу необхідно проводити системно з метою прийняття своєчасних заходів щодо усунення кризових ситуацій, які виникають.

Конкурентна сила фірм, які виробляють товари-замінники, залежить, перш за все, від співвідношення цін на вироби-оригінали і товари-замінники, а також від відмінностей в їх якісних характеристиках. Протидія конкуренції з боку товарів-замінників – це поліпшення якості вироблених виробів, підтримання на відповідному рівні цін на вироби-оригінали, а також надання їм таких унікальних властивостей, які ускладнюють перехід до використання товарів-замінників.

В Україні найбільша загроза з боку товарів-замінників викликана розширенням імпорту товарів, що не виробляються в країні, при цьому, сила фірм, потенційно готових вийти на певний ринок товарів, залежить від того, наскільки поява нових суб'єктів на ньому може спричинити перерозподіл ринку (або його сегмента), загостренню конкуренції і зниження цін. Реальність проникнення нових фірм на ринок залежить від рівня вхідних бар'єрів, для подолання яких необхідні або значні початкові капіталовкладення, або готовність для нових фірм ризикувати їх втратою. До вхідних бар'єрів відносяться монополізація ринку, ефект масштабу (при збільшенні обсягу випуску сумарні витрати на виробництво одиниці продукції знижуються), патентно-ліцензійний захист технологій і ноу-хау, контроль над обмеженими видами економічних ресурсів і кращими каналами збуту.

Конкурентна сила постачальників економічних ресурсів визначається рівнем цін і якістю ресурсів. Особливе значення цей напрям конкуренції здобуває в тому випадку, коли частка придбаних ресурсів у витратах виробництва продукції є значною, і від неї залежить якість кінцевої продукції. Позиції постачальників ресурсів підсилюються також і в тому випадку, коли їх пропозиція обмежена, що дає можливість постачати ресурси на менш вигідних для покупців умовах. У свою чергу, посиленню конкурентних позицій фірм-споживачів ресурсів сприяє розширення кола постачальників, включаючи можливість переходу фірми на імпортні поставки ресурсів на більш вигідних умовах. Одним з найбільш ефективних методів посилення позиції фірм-покупців ресурсів є проведення стратегії, спрямованої на встановлення контролю над фірмами-виробниками сировини або постачальниками комплектуючих виробів шляхом створення вертикально-інтегрованих компаній. До позитивних моментів вертикальної інтеграції доцільно виокремити: захищеність від значних коливань цін на ресурси, надійність постачання, більш ефективна координація різних етапів виробництва, об'єднаних в єдиний технологічний ланцюжок за допомогою створення холдингів або фінансово-промислових груп.

Конкурентна сила покупців виникає через те, що покупці впливають на виробників, прагнучи поглибити диференціацію виробленої продукції з тим, щоб вони відповідали ширшому колу споживчих запитів. Важливе значення, особливо в умовах України, має розширення прямих поставок, минаючи, торгово-посередницьку мережу. Одним з найбільш ефективних засобів посилення позицій фірм-виробників щодо покупців є застосування стратегії розширення сфери діяльності фірм за рахунок придбання торгово-посередницьких компаній або встановлення контролю над структурами, що знаходяться між фірмами і кінцевими споживачами їхньої продукції, тобто збутовою мережею тощо. Авторське узагальнення різних типів інноваційних рішень, які відповідають конкурентним силам М. Портера, а також маркетингові інструменти, які можуть бути застосовані в кожному із зазначених напрямів для підтримки (підвищення ефективності) інновацій, наведено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

**Інноваційні рішення та маркетингові інструменти
підвищення ефективності їх реалізації у контексті моделі М. Портера**

Конкурентна сила (за М. Портером)	Інновації, що формують конкурентні переваги	Ефективні маркетингові інструменти
Виробники аналогічної продукції	Продуктові інновації (функціональність, упаковка, смак, формат). Сервісні інновації	УТП (унікальна торгова пропозиція). Ребрендинг. Відеомаркетинг, e-mail-маркетинг
Виробники замінників	Інновації у цінності (зручність, екологічність, локальність). Диференціація	Промоція через контент (статті, історії клієнтів). Еко- або локалізоване позиціонування
Потенційні нові конкуренти	Інновації в бізнес-моделі (нові канали збуту, франшиза, D2C). Технологічні переваги	Створення спільнот (community marketing). Програми лояльності. Performance-маркетинг
Постачальники ресурсів	Інновації в логістиці та закупівлях. Інтеграція з постачальниками (кластеризація)	Co-branding із постачальниками. B2B PR. Storytelling про ланцюг створення цінності
Покупці продукції (кінцеві або проміжні споживачі)	Цифровізація сервісу. Масштабування персоналізації. CRM-інновації	Маркетинг на основі даних (data-driven marketing). Персоналізовані кампанії. Оmnіканальність

Джерело: сформовано автором

Зважаючи на те, що кожне підприємство працює на ринку, прямо чи опосередковано взаємодіючи з його учасниками в контексті моделі конкурентних сил М. Портера, досягнення і підтримання конкурентоспроможності підприємства є складним і поліаспектним комплексом робіт і процедур, спрямованих на розвиток його можливостей та формування конкурентних переваг. Залежно від того, яку позицію в конкурентному середовищі підприємство займає на ринку, в цьому комплексі рішень і дій надається перевага різним аспектам – одні з них стають найважливішими в певний момент часу, інші можуть стати домінуючими в наступному плановому періоді. І це визначає тип конкурентної стратегії, якому підпорядковуються рішення усіх функціональних служб управління підприємством.

В основу конкурентної стратегії промислове підприємство може покласти або свої технологічні можливості зниження витрат на виготовлення продукції, або здатність сформулювати унікальну торгову пропозицію, в центрі якої – продуктова інновація, що змінює характеристики товару так, що він починає сприйматися споживачами як унікальний. В іншому випадку це має підкріплюватися відповідною інформаційною кампанією, яка й транслюватиме ідею унікальності для цільових аудиторій.

На жаль, більшість вітчизняних підприємств сьогодні намагаються підвищити ефективність своєї діяльності, зменшуючи витрати, вдосконалюючи якість, скорочуючи терміни виконання замовлень, але не виділяють при цьому справді стратегічні процеси, які мають здійснюватися для успішної реалізації стратегії. Сьогодні, в умовах високотехнологічного і активного ринку, не завжди вдається отримати конкурентні переваги серед економічних суперників лише за рахунок класичних джерел – доступу до дешевих ресурсів, зручного географічного положення, зниження собівартості продукції тощо. Коли такі джерела переваг вичерпані, єдиною можливістю виграти в конкурентній боротьбі стає створення і випуск на ринок продукту, що володіє новими якостями, які відсутні у відповідних аналогів.

Необхідно точно визначитися, чи відповідає обрана стратегія забезпечення і підвищення конкурентоспроможності можливостям підприємства. Якщо підприємство здатне створити відповідний товар, то необхідно негайно переходити до стадії виробництва. Якщо ж на певний момент в розпорядженні підприємства немає необхідних умов для виконання замовлення, то підприємство має пройти стадію розвитку продукту. В умовах мінливості попиту конкурентоспроможність продукту можна посилити шляхом інноваційного забезпечення гнучкого розвитку, яке сприяє підвищенню рівня мобільності пропозиції і поліпшенню якості продукції.

В кожному із цих сценаріїв роботи з ринком важлива роль відводиться інноваціям (продуктовим, організаційним, технологічним, економічним тощо). Залежно від того, які інновації можуть бути найбільш корисними у формуванні конкурентних переваг, і наскільки внутрішні можливості підприємства можуть забезпечити реалізацію цих інновацій, обирається певний тип інноваційної стратегії. Ця стратегія нині домінує у функціональній структурі конкурентної стратегії підприємства. Залежно від стану ринку та інноваційних можливостей підприємства, інноваційна стратегія може бути:

1) наступальною – спрямована на захоплення ринку, випередження конкурентів, формування нового попиту, використання проривних технологій або нових бізнес-моделей. В її основі лежить творчість і продуктивність бізнес-ідеї, властиві лідерам ринку. Може бути вдалою і для малих фірм, які обрали шлях самостійної реалізації свого інноваційного доробку і не бояться невдач;

2) захисною – використовується підприємствами, які концентрують свої сили і ресурси на те, щоб утримати конкурентні позиції фірми на вже наявних ринках; опирається на аналіз поведінки конкурентів і виявлення сильних сторін підприємства для ефективного конкурентного протистояння. Цю стратегію можна назвати пасивною, вона не передбачає значних технологічних змін;

3) імітаційною – характеризується використанням чужих нововведень з деякими змінами і вдосконаленнями. Трапляється, що підприємства, які обрали цю стратегію інноваційного розвитку, випереджають лідера-новатора, удосконаливши його продукт і стають лідерами. Тобто, теж «наступають» на

інших гравців ринку, витісняючи їх із зайнятих ними ніш, завдяки, наприклад, кращому позиціюванню нової продукції, її швидкому масштабуванню і лідерству за витратами, що забезпечує кращі цінові параметри тощо.

У науковій літературі виділяють й інші типи інноваційних стратегій, реалізація яких сприяє підвищенню (або підтриманню сталого рівня) конкурентоспроможності підприємства [4; 5; 107; 155; 228]. Однак всі вони в цьому контексті можуть розглядатись через призму наступальної та захисної, що показано в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Систематизація інноваційних стратегій за роллю в управлінні конкурентоспроможністю підприємства (підвищення/підтримання)

Тип інноваційної стратегії	Коротка характеристика	Характер впливу на ринок
Радикальні (проривні) інновації	Нові технології або продукти, які змінюють правила гри на ринку або ж створюють нові ринкові ніші	Наступальний
Інкрементальні інновації	Поліпшення існуючих продуктів / процесів з метою утримання клієнтів; підприємство залишається в тій самій ринковій ніші, але прагне не допустити її звуження за рахунок зниження ціни	Захисний
Імітаційні стратегії (follow-up)	Копіювання або адаптація рішень конкурентів для збереження ринкової позиції. Може бути у вигляді франшизи – дозволеної імітації бізнесу, коли стратегія конкуренції визначається власником франшизи	Захисний
Інновації в бізнес-моделі (BM innovation)	Нові підходи до створення, доставки чи монетизації цінності – може передбачати організаційно-структурне розширення учасників, аутсорсинг, кластеризацію	Наступальний
Нішування через інновації	Вихід у вузьку нішу з унікальною пропозицією – найчастіше у вигляді так званого start-up, унікальна торговельна пропозиція (УТП) якого може мати значний позитивний відгук у споживачів	Наступальний
Технологічне лідерство	Інвестиції в R&D, патентування, швидкий вихід на ринок з новинками, зазвичай це потребує інвестицій	Наступальний
Адаптаційні інновації (catching-up)	Інновації, спрямовані на відновлення конкурентоспроможності – можуть полягати у вдосконаленні взаємодії з клієнтами (сегментація, таргетинг, CRM-інновації)	Захисний
Інноваційна диверсифікація	Вихід на нові ринки або сегменти з новими або модифікованими продуктами – може включати спільне просування товарів із постачальниками або партнерами (наприклад, через Co-branding)	Наступальний

Джерело: сформовано автором

У кожному з цих варіантів інноваційного наповнення бізнес-процесів велику роль у їх успішній реалізації відіграє маркетинг. Власне, інновації без маркетингу мають мало шансів на визнання і масштабування в якості стійких конкурентних переваг, які сприятимуть стратегізації конкурентоспроможності. Проте, незважаючи на визначальну роль маркетингу в основних типах інноваційних стратегій, вона суттєво відрізняється за змістом.

У наступальній інноваційній стратегії маркетинг:

- формує новий ринок або категорію споживачів (category creation);
- розвиває продуктову унікальність (usp, positioning);
- стимулює інтерес до новацій, тестує мінливу поведінку споживача;
- бере участь у розробці продукту (co-creation);
- орієнтований на інтенсивне просування та завоювання частки ринку.

У захисній інноваційній стратегії маркетинг:

- фокусується на лояльності клієнтів, retention-стратегіях;
- вивчає зміни в потребах і забезпечує адаптацію продукту;
- реалізує цінові та нецінові методи конкуренції;
- підтримує бренд у кризових умовах (brand resilience);
- орієнтований на утримання споживача та оптимізацію каналів збуту.

Тобто, в наступальній інноваційній стратегії маркетинг веде за собою інновації до ринку (market-driving), а в захисній – допомагає адаптуватися до змін і зберегти конкурентоспроможність (market-driven). Відповідним чином і формується маркетинговий інструментарій, з акцентуванням на ті інструменти й технології, які дають змогу найкраще вирішувати той чи інший тип завдань у сфері управління конкурентоспроможністю.

Зрозуміло, що вони мають враховувати галузеву спеціалізацію і функціонально спрямовувати увагу споживача на ті аспекти сприйняття нового продукту, які складають основу його споживчої цінності.

У табл. 2.14 наведено напрями реалізації маркетингової функції в інноваційній моделі конкурентоспроможності на прикладі молокопереробного підприємства.

Таблиця 2.14

**Функції маркетингу в інноваційній моделі
конкурентоспроможності промислового підприємства**

Маркетингова функція	Як посилює інноваційність	Результат для конкурентоспроможності
Маркетингові дослідження	Ідентифікація незадоволених споживчих потреб, трендів, ніш (функціональні продукти, health-friendly)	Формування ідей для інноваційних продуктів
Управління брендом	Побудова лояльності до нового/локального/інноваційного бренду	Вища додана вартість, преміальне позиціонування
Продуктова політика	Розробка інноваційних продуктів (безлактозні, з пробіотиками, упаковка з QR-кодами та ін.)	Диференціація продукції, уникнення цінової конкуренції
Цінова стратегія	Оцінка сприйняття цінності нових продуктів; тестування willingness to pay	Компенсація інноваційних витрат, підвищення маржинальності
Канали збуту	Диверсифікація через e-commerce, B2B-моделі, HoReCa, міжнародні ринки	Швидше масштабування інновацій
Просування	Цифрові кампанії, інфлюенсери, контент-маркетинг для освітніх продуктів тощо	Стимулювання попиту на інновації

Джерело: сформовано автором

Обґрунтовані з погляду їх економічної доцільності та підкріплені відповідними ресурсами інновації дозволяють підтримувати і розвивати конкурентні переваги підприємства. Водночас їх реалізація потребує взаємоузгоджених зусиль усіх функціональних служб, пов'язаних зі створенням, виробництвом і реалізацією продукції.

Основними принципами формування та підтримки конкурентних переваг на основі інновацій є:

- прагнення керівництва фірми до поліпшень, нововведень і змін у всіх аспектах господарської діяльності підприємства;
- вдосконалення та збільшення кількості джерел конкурентної переваги, що сприяє збереженню його діяльності і стійкості на ринку;
- застосування системного підходу до формування конкурентної переваги, що охоплює весь механізм діяльності підприємства.

Узагальнення та систематизація наукових результатів [104; 138; 154; 207; 210; 310] дали змогу уточнити ключові складові конкурентоспроможності виробничого підприємства в основних функціональних сферах менеджменту, що мають визначальне значення для формування конкурентних переваг.

1. Сфера виробництва:

а) зниження виробничих витрат досягається шляхом:

- зменшення залежності від постачальників ресурсів через диверсифікацію джерел постачання та підвищення взаємозамінності ресурсів;
- вдосконалення виробничих технологій, підвищення рівня їх використання, впровадження енергоощадних і маловідходних рішень;
- оптимізації матеріально-інформаційних потоків за допомогою логістичних інструментів, що знижує витрати на постачання та зберігання ресурсів;

б) підвищення гнучкості виробничої системи для оперативного реагування на зміну споживчих запитів забезпечується:

- використанням гнучких технологічних рішень;
- високим рівнем кваліфікації виробничого персоналу.

2. Сфера організаційного проєктування:

а) зниження адміністративних витрат і підвищення ефективності управління досягається шляхом:

- оптимізації організаційної структури;
- раціоналізації та стандартизації управлінських процедур;
- залучення висококваліфікованих фахівців до ключових функціональних підрозділів;
- забезпечення балансу між повноваженнями та відповідальністю менеджерів на різних рівнях управління.

3. Сфера маркетингу:

а) удосконалення методів вивчення ринку та поведінки споживачів за допомогою сучасних інформаційних технологій, зокрема:

- впровадження аналітичних платформ та CRM-систем для збору, обробки та інтерпретації даних про клієнтів;
- використання інструментів big data та ШІ для прогнозування змін ринкової кон'юнктури та виявлення прихованих споживчих патернів;
- застосування технологій вебаналітики (наприклад, Google Analytics) для оптимізації маркетингових стратегій;
- інтеграція багатоканальних комунікацій (омніканальність), що забезпечує безперервну взаємодію зі споживачем у цифровому середовищі;
- б) підвищення ефективності просування продукції на ринку завдяки:
 - використанню інструментів цифрового маркетингу (контекстна реклама, таргетинг у соціальних мережах, SEO/SEM);
 - розробці персоналізованих маркетингових кампаній на основі поведінкової аналітики;
 - автоматизації маркетингових процесів через спеціалізовані платформи (наприклад, HubSpot, Marketo);
 - активному застосуванню відеомаркетингу, інтерактивного контенту та технологій доповненої реальності (AR) у презентації товарів.

4. Сфера науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (НДДКР):

- а) наявність технічної бази та досвіду розробок для створення нових продуктів і вдосконалення технологічних процесів;
- б) розробка ефективної інноваційної політики та впровадження персоналізованих підходів в управлінні інноваційною діяльністю.

5. Фінансова сфера:

- а) оптимізація структури капіталу через раціональне співвідношення власних, залучених і позичкових коштів для забезпечення фінансової стабільності підприємства;
- б) здатність швидко мобілізувати фінансові ресурси для реалізації стратегічних проєктів, пов'язаних з виходом на нові ринки або розширенням присутності на існуючих.

Аналіз діяльності підприємства за наведеними напрямками дозволяє комплексно оцінити його потенціал у формуванні стійких конкурентних переваг та обґрунтуванні вибору відповідної конкурентної стратегії. Авторська позиція полягає в тому, що таку стратегію доцільно обирати, враховуючи зв'язок маркетингових процесів (у пошуку шляхів формування конкурентних переваг) з інноваційною результативністю підприємств. Їх варіативність дозволяє сформувати матрицю стратегій конкурентоспроможності промислового підприємства (рис. 2.8).

	Низька інноваційність	Висока інноваційність
Низька маркетингова активність	<p>СТРАТЕГІЯ ВИЖИВАННЯ / КОНСЕРВАЦІЇ СТАТУС-КВО Мінімізація витрат. Орієнтація на локальні ринки. Уникнення ризиків. Можлива деградація конкурентоспроможності.</p> <p>KPI: частка на локальному ринку, рівень операційної рентабельності. Ризики: деградація, залежність від цінової конкуренції, зниження рентабельності</p>	<p>СТРАТЕГІЯ ПРИХОВАНОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ Є технологічні новації, але слабка ринкова комунікація. Потреба в запуску маркетингових програм. Побудова бренд-капіталу</p> <p>KPI: кількість інноваційних рішень, рівень їх ринкової реалізації. Ризики: недостатнє комунікування переваг, втрата часу і ресурсу</p>
Висока маркетингова активність	<p>СТРАТЕГІЯ МАРКЕТИНГОВОГО РОЗІГРІВУ Спроба зайняти нішу без суттєвих інновацій. Ризик швидкого насичення ринку. Тимчасове підвищення попиту. Високі витрати на просування.</p> <p>KPI: вартість залучення клієнта (CAC), рентабельність реклами. Ризики: неунікальна пропозиція, перевитрати на просування, тимчасова перевага через маркетинг, але обмежений життєвий цикл</p>	<p>ІННОВАЦІЙНО-РИНКОВА ЛІДЕРСЬКА СТРАТЕГІЯ Нові продукти з високою доданою вартістю. Активний маркетинг, digital-комунікації. Експортна орієнтація, альянси. Формування ринкових трендів</p> <p>KPI: частка нових продуктів у виручці, частка експорту, ROI інновацій. Оптимальний варіант для стратегічного прориву та експорту</p>

Рис. 2.8. Матриця стратегій конкурентоспроможності промислового підприємства в координатах «інноваційність – маркетингова активність»

Джерело: розроблено автором

У квадрантах матриці відображається таке співвідношення маркетингової активності та інноваційної результативності підприємства, яке уможливорює реалізацію кількох варіантів ринкової поведінки. Їх об'єднує те, що вони вписуються в певний тип конкурування:

- виживання (збереження чинних позицій); відповідає низькій інноваційності підприємства і низькій активності маркетингу у виявленні нових ринкових можливостей. Швидше за все, власники бізнесу не мають достатніх ресурсів, щоби більш активно діяти на ринку і запропонувати щось нове; відповідно, і КРІ орієнтує на збереженні досягнутого рівня операційної рентабельності або утриманні позицій лише на локальному ринку;

- маркетингового розігріву; за відсутності здатності до створення продуктових інновацій, ставка робиться на інтенсифікацію маркетингових технологій, щоби відновити інтерес до традиційних продуктів; КРІ формується саме в площині ефективності маркетингу (співвіднесення витрат і результатів). Підприємству слід більше уваги приділяти розвитку інноваційної продуктивності, оскільки маркетинг, за відсутності інновацій, може бути лише тимчасовим «підігрівачем» ринку і не гарантуватиме стійкості конкурентних позицій підприємства;

- два інші квадранти матриці описують успішні стратегії конкурентоспроможності, в яких інноваційна продуктивність отримує належну маркетингову підтримку, що проявляється в реалізації інноваційних рішень і зміцненні ринкових позицій.

Виділені ризики в трьох квадрантах матриці вказують на слабкі місця підприємства, які воно має враховувати для того, щоб відповідна стратегія конкурентоспроможності була реалізована. Одним із шляхів посилення конкурентоспроможності промислових підприємств може бути його входження в більш тісне партнерство з провідними корпораціями в галузі, що дозволяє посилити як здатність до створення інновацій, так і до їх ринкового позиціювання. Це партнерство може посилити конкурентні переваги не лише окремого (малого або середнього) підприємства, а й усієї галузі (рис. 2.9).

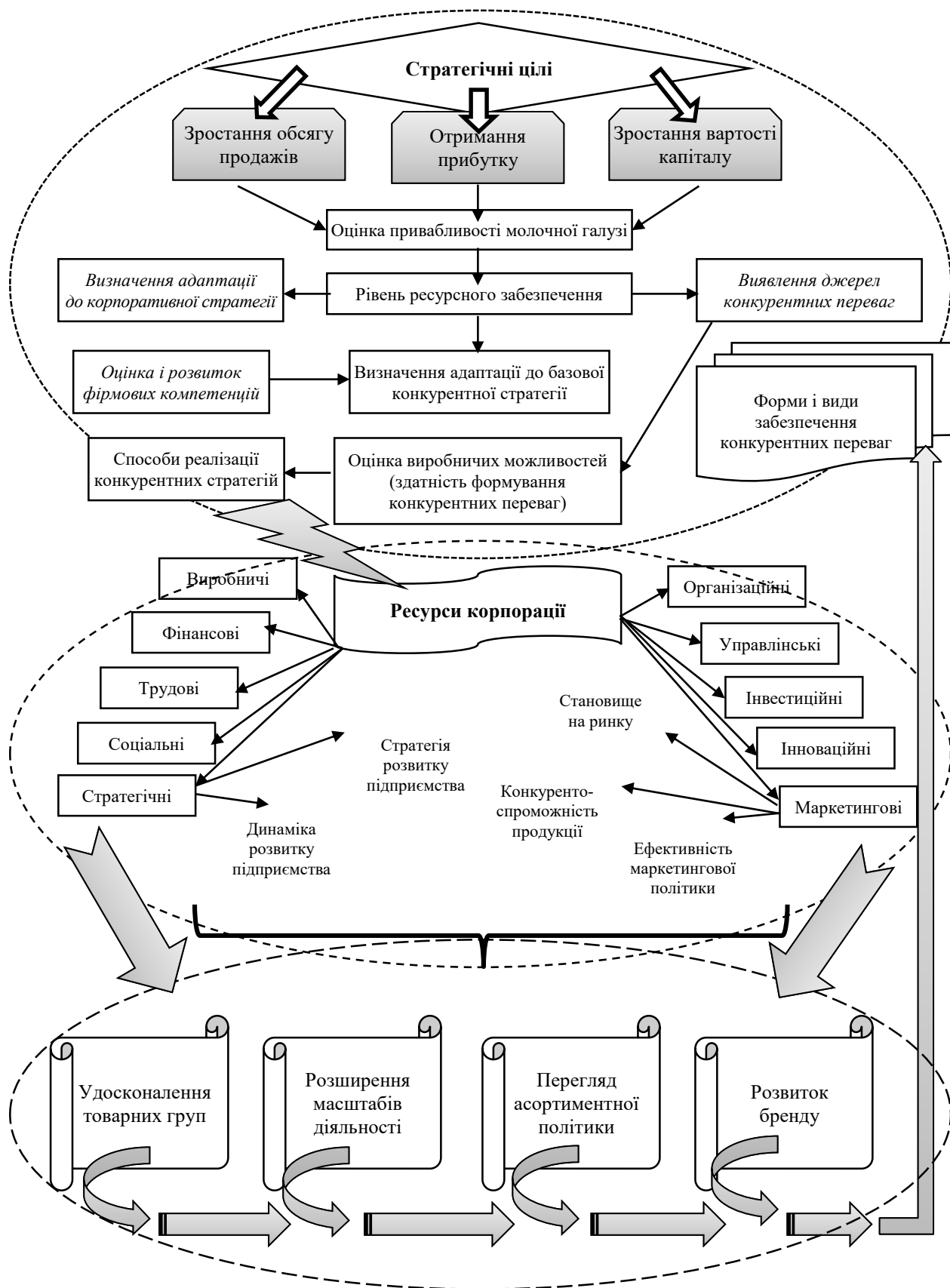


Рис. 2.9. Модель формування конкурентних переваг галузі

за допомогою ресурсів корпорації

Джерело: розроблено автором

Необхідно зазначити, що в умовах глобалізації, турбулентного ринкового середовища та високої технологічної мінливості, самостійне існування підприємств часто не дає змоги забезпечити ані належний рівень інноваційності, ані ринкову стабільність.

У цьому контексті входження підприємств до корпоративних структур розглядається як стратегічний крок до посилення їх конкурентоспроможності. Це може проявлятися у таких аспектах:

1. Посилення ресурсної бази – забезпечується доступ до спільних фінансових, інтелектуальних і виробничих ресурсів. Спільні R&D-центри, логістичні платформи, об'єднані закупівлі знижують витрати та прискорюють інноваційний цикл. І особливе значення має здатність корпоративної структури контролювати критичні ресурси, що зміцнює її позицію в конкурентному середовищі.

2. Інноваційно-маркетингові переваги – підприємства в корпоративних групах мають вищу швидкість дифузії інновацій між собою і кращі канали маркетингу й збуту (особливо у вертикально-інтегрованих холдингах), а спільні маркетингові платформи, брендинг, CRM-системи та аналітика дають ефект масштабу і присутності на ринку.

3. Стратегічна синергія – участь у корпоративній структурі відкриває можливості узгодження стратегічних планів з іншими учасниками ланцюга створення цінності, що знижує фрагментованість бізнес-процесів і дозволяє формувати спільні довгострокові конкурентні переваги (наприклад, стійкі екосистеми в енергетиці, агросекторі, машинобудуванні).

4. Можливість масштабування і виходу на нові ринки – корпоративні структури зазвичай мають виходи на міжнародні ринки, досвід експорту, дипломатичні та юридичні інструменти підтримки зростання. Окремі підприємства, інтегруючись у такі структури, отримують доступ до експортних каналів, стандартів якості, захисту прав інтелектуальної власності.

Узагальнення переваг промислових підприємств при входженні у корпоративну структуру наведено в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

**Порівняльна характеристика чинників
конкурентоспроможності підприємства та корпоративної структури**

Критерій / Чинник	Самостійне підприємство	Вплив	Підприємство в складі корпоративної структури	Вплив
Стратегічна автономія	Має повну свободу в прийнятті стратегічних рішень	+	Обмежене рамками загальної стратегії корпорації	–
Фінансові ресурси	Обмежені власними джерелами (прибуток, кредити, інвестори)	–	Має доступ до централізованих ресурсів і перерозподілу інвестицій у межах структури	+
Маркетинг і просування	Веде самостійну маркетингову політику	–	Використовує спільні бренди, канали просування, платформу корпоративного маркетингу	+
Інноваційна активність	Обмежена фінансами та масштабом досліджень	–	Може використовувати НДДКР, спільні ІТ-платформи, інноваційні рішення холдингу	+
Доступ до ринку / масштабування	Вихід на нові ринки залежить від власних зусиль	–	Може швидко виходити на нові ринки через мережу дочірніх компаній	+
Управління витратами / економія на масштабі	Обмежена економія масштабу	–	Спільні закупівлі, централізоване логістичне забезпечення	+
Гнучкість та адаптивність	Вища гнучкість до змін ринку	+	Нижча оперативна гнучкість через централізоване управління	–
Інформаційні системи і цифровізація	Впроваджує самостійно, часто в обмеженому обсязі	–	Має доступ до централізованих цифрових рішень (ERP, CRM, SCM тощо)	+
Конкурентна стратегія	Формує та реалізує самостійно, часто у вузькій ніші	–	Впроваджує в межах загальної конкурентної стратегії групи	+
Репутаційний капітал / бренд	Будує з нуля	–	Може скористатися репутацією материнської компанії або спільного бренду	+
Зовнішні ризики / стійкість	Вразливе до змін кон'юнктури, регуляторних шоків	–	Більша стійкість через диверсифікацію і підтримку групи	+
Інституційний тиск / відповідальність	Діє в межах власної правової відповідальності	+	Може бути зобов'язане дотримуватися більш суворих стандартів групи	–

Примітка: *вплив на конкурентоспроможність: + позитивний; – негативний

Джерело: розроблено автором

Як видно з табл. 2.16, самостійне підприємство має більшу гнучкість і операційну незалежність, але обмежене в ресурсах, масштабуванні та стійкості. Підприємство – учасник корпоративної структури, має більшу ресурсну, інституційну та маркетингову підтримку, хоча й обмежене в стратегічній автономії. Тобто, участь підприємства у корпоративній структурі створює для нього набагато більше переваг в управлінні конкурентоспроможністю (завдяки масштабам, технологіям, централізації), ніж самостійне господарювання, хоча й знижується його гнучкість. Корпоративні структури можуть бути різного типу залежно від цілей створення. Це може бути спільна розробка нових продуктів, логістика, маркетингові комунікації, дослідження у сфері технологічного розвитку бізнесу, просування на зовнішні ринки тощо (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Стратегічні альянси для підтримки інновацій через маркетинг

Тип альянсу	Партнер	Ціль об'єднання
Інноваційно-маркетинговий кластер	Інші переробники, дистриб'ютори, логістичні компанії, науково-дослідні центри	Спільна розробка нових продуктів, логістика, маркетинг
Альянси з університетами / науковими центрами	Технологічні факультети університетів, галузеві наукові центри та лабораторії	R&D, тестування інновацій, просування на базі доказової науки
Міжнародні кооперації	Інші виробники або експортери, які вже мають вихід на цільові ринки	Кобрендинг, спільне просування на зовнішніх ринках
Альянси з ритейлом	Великі торгові мережі або маркетплейси	Просування нових продуктів під private label, експерименти з категоріями

Джерело: сформовано автором

Структурна стійкість таких альянсів досягається взаємовигідністю умов співпраці учасників, які включають елементи стратегічного узгодження спільних цілей і відносну оперативну самостійність у роботі з ринком. Для дрібних учасників це відкриває нові можливості – як ресурсні, так і функціональні. Це дозволяє забезпечити достатню маркетингову підтримку їх продуктовим інноваціям (особливо при виході на нові ринки), оскільки навіть перспективний з погляду співвідношення «новизна–якість–ціна» продукт може бути не сприйнятий

ринком, якщо потенційний покупець не бачитиме в ньому для себе додаткової споживчої цінності порівняно з традиційними товарами аналогічного призначення. Зрештою, входження в корпорацію дає змогу слабшим учасникам відмовитись від захисних стратегій конкуренції, а обирати різні варіанти наступальних стратегій, які є значно продуктивними у роботі на сучасному ринку.

Висновки до розділу 2

Результати дослідження у цьому розділі дозволяють зробити такі висновки:

1. Доведено, що питання конкурентоспроможності суб'єктів господарювання упродовж усієї історії розвитку економічних відносин перебуває в центрі уваги дослідників. Конкуренція виникає тоді, коли в конкретному сегменті ринку продається багато порівнянних за своїми купівельними властивостями товарів. Суть успіху в конкурентній боротьбі полягає у постійному поліпшенні або, як мінімум, збереженні позиції компанії на ринку. Основна мета конкурентної боротьби – отримання якомога більшого прибутку через вплив на значну кількість споживачів. Похідними від загального терміна «конкуренція» є поняття: «конкурентоспроможність фірми/товару (продукції)»; «конкурентна перевага»; «конкурентна стратегія».

2. Аргументовано, що конкуренція є основою динамічного розвитку сучасного суспільства, в основі якої є вільна конкуренція приватних виробників на відкритих ринках, переважно завдяки ціновому механізму її реалізації. Конкурентні переваги не є сталими, вони набуваються суб'єктами господарювання не тільки через доступ до обмежених ресурсів, а є результатом інноваційної діяльності працівників і продуктивного використання їх інтелектуальних можливостей. При цьому умови господарювання товаровиробників в ході суспільного та економічного розвитку змінюються, що зумовлює наявність різних підходів до трактування змісту конкуренції як способів формування конкурентних переваг. Зважаючи на специфіку діяльності

промислових корпорацій, нами визначено релевантними для вирішення завдань нарощування їх конкурентоспроможності такі підходи до розуміння конкуренції, як структурний, поведінковий, еволюційний та інституціональний. Охарактеризовано кожен з цих підходів і окреслено їх основні висновки в контексті поставлених завдань. Аргументовано, що в контексті управління конкурентоспроможністю корпоративних структур інтеграція цих підходів дає змогу: а) формувати комплексне стратегічне бачення стану і тенденцій розвитку конкурентного середовища (структурний + інституціональний рівень); б) оптимізувати внутрішні процеси та поведінку учасників корпорації (поведінковий підхід); в) забезпечувати адаптивність та інноваційність корпоративної структури (еволюційний підхід).

3. Встановлено, що визначальною умовою ефективного управління конкурентоспроможністю підприємств є формування методологічної основи оцінювання відповідних управлінських рішень. На основі критичного аналізу існуючих наукових підходів до вирішення цього завдання доведено, що узагальнюючим критерієм ефективності управління конкурентоспроможністю є досягнення таких параметрів продукції (товару), які забезпечують реальний (платоспроможний) і стабільний попит споживачів. Аналіз критеріальної бази оцінювання конкурентоспроможності промислових підприємств дав підстави стверджувати про відсутність її усталеності і про те, що критеріальна база зазвичай враховує специфіку завдань, які стоять перед дослідниками, галузеві стандарти і специфіку роботи на ринку та інші критерії, але усі їх можна диференціювати за ступенем об'єктивності (суб'єктивності) результатів оцінки, та за підходом до вибору параметрів оцінювання – якісним або кількісним.

4. Віднесено до якісних методів оцінки конкурентоспроможності об'єктивні моделі оцінки конкурентних сил (п'ятифакторна модель, «ромб», ланцюжок цінностей М. Портера), моделі стратегічного аналізу (STEP- та SWOT-аналіз), а також суб'єктивні матричні методи (матриці BCG, GE/McKinsey, ADL). Суб'єктивність матричних методів обумовлена тим, що хоча вони і візуалізують структурно результати оцінки, але відображають рівень конкурентоспроможності об'єкта (підприємства) лише в чітко окреслених

галузових межах. До кількісних методів оцінки конкурентоспроможності віднесено суб'єктивні методи експертних оцінок, що базуються на інтуїції, баченні, професіоналізмі експерта (оцінка конкурентної сили компанії за методикою А. Томпсона, і А. Стрікланда), а також об'єктивні розрахункові і розрахунково-графічні методи, метод бенчмаркінгу.

5. Доведено, що при оцінюванні асортименту продукції за якісними (типові характеристики виробів) і кількісними (основні економічні дані) показниками доцільно застосувати матрицю «Маркон», де враховується одночасно шість різних показників, що дає можливість більш об'єктивно оцінити значення кожної асортиментної позиції для підприємства. Модель «Маркон» має аналітичну структуру, побудовану відповідно до даних розвитку асортиментних груп. Перевагою методу «Маркон» є те, що при аналізі асортименту всі параметри, що характеризують внутрішню ситуацію (оборот, кількість, загальний запас прибутку, ціна тощо) використовуються одночасно, через те цей метод слід назвати комплексним.

6. Виділено завдання основних функціональних служб підприємства щодо напрямів формування конкурентних переваг і конкретизовано їх за відповідними функціональними сферами, на основі наукового підходу М. Портера до аналізу конкурентних сил підприємства в частині, що стосується аналізу конкурентів. Аргументовано, що це дає змогу зробити комплексну оцінку здатності підприємства до формування стійких конкурентних переваг та обґрунтування вибору відповідної конкурентної стратегії. Висловлено авторську позицію, що таку стратегію доцільно обирати, враховуючи зв'язок маркетингових процесів (у пошуку шляхів формування конкурентних переваг) з інноваційною результативністю підприємств. Їх варіативність дозволила сформулювати матрицю стратегій конкурентоспроможності промислового підприємства в координатах «рівень інноваційності – рівень маркетингової активності». Розглянуто наповнення квадрантів матриці варіантами стратегічних рішень, окреслено основні КРІ таких рішень і ризики, що можуть призвести до зниження конкурентоспроможності підприємства за відсутності функціональної збалансованості інноваційних і маркетингових складових конкурентних стратегій.

З огляду на вагому роль корпорацій у галузевому розвитку, розроблено модель формування конкурентних переваг галузі за допомогою ресурсів корпорації.

7. Диференційовано існуючу множину інноваційних стратегій за їх роллю в управлінні конкурентоспроможністю підприємства – на відміну від інших, ознакою диференціювання обрано здатність стратегії підвищувати або підтримувати досягнутий рівень конкурентоспроможності. Це дало змогу віднести усі інноваційні стратегії до двох типів – наступальної та захисної, а також визначити основні завдання маркетингу для обох типів стратегій і співвіднести їх із специфікою молокопереробних підприємств.

8. В умовах глобалізації, турбулентного ринкового середовища та високої технологічної мінливості, самотійне існування підприємств часто не дає змоги забезпечити ані належний рівень інноваційності, ані ринкову стабільність. У цьому контексті входження підприємств до корпоративних структур розглянуто як стратегічний крок до підвищення конкурентоспроможності. Це проявляється як результат інституційної стабільності корпорацій (завдяки системі корпоративного управління, що знижує асиметрію інформації та ризик неефективного менеджменту і формує довіру інвесторів та партнерів), посилення ресурсної бази (доступ до спільних фінансових, інтелектуальних та виробничих ресурсів), посилення інноваційно-маркетингових переваг (кращі канали маркетингу й збуту пришвидшують реалізацію інновацій і дифузії інновацій між учасниками структури), досягнення стратегічної синергії (завдяки узгодженню стратегічних планів учасників) – усе це дає змогу підприємствам формувати спільні довгострокові конкурентні переваги, реалізувати стратегічні амбіції, недоступні в умовах самотійного функціонування. Важливо лише правильно оцінити ринковий контекст (галузевий, інституційний, конкурентний) і обрати ті інструменти формування конкурентних переваг, які в цьому контексті можуть дати найбільш відчутний позитивний результат при інтегруванні підприємства у корпоративну структуру.

Результати досліджень цього розділу дисертаційної роботи опубліковано у [61; 65; 69; 70–72; 77; 78; 82; 87; 96; 102; 150; 215; 288; 326; 336], поданих у списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 3

ДЕТЕРМІНАНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ Й ОЦІНКА РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

3.1. Аналіз відповідності діяльності молокопереробної галузі України цілям сталого розвитку за умов глобальних викликів

В умовах формування відкритої, цифрової та екологічно чутливої глобальної економіки молокопереробна галузь України постає перед комплексом системних викликів, що зумовлюють потребу в глибокій трансформації бізнес-моделей, операційної діяльності та стратегічних пріоритетів. Глобалізаційні процеси, з одного боку, відкривають нові можливості для виходу на міжнародні ринки, інтеграції у глобальні ланцюги постачання та залучення інноваційних технологій, а з іншого – посилюють конкурентний тиск, підвищують вимоги до якості продукції, прозорості виробничих процесів, цифрової сумісності та екологічної відповідальності.

На сьогодні сформовано кілька важливих глобалізаційних трендів, які безпосередньо впливають на функціонування молокопереробної галузі:

- посилення продовольчої безпеки як глобального пріоритету в умовах кліматичних змін і геополітичної нестабільності;
- жорсткість технічних, санітарних і фітосанітарних регламентів, насамперед, на ринках ЄС та інших розвинених країн;
- інтеграція принципів сталого розвитку в політики держав і транснаціональних корпорацій, зокрема у сфері екологічної відповідальності, енергозбереження та поводження з відходами;
- цифрова трансформація агропродовольчих систем: застосування технологій industry 4.0, блокчейну, III та аналітики великих даних;

- посилення впливу глобальних споживчих трендів: попит на екологічно чисту, локальну, функціональну та етичну продукцію;

- формування нових торговельних альянсів та регіоналізація ринків, що вимагає адаптації до різних стандартів і логістичних моделей [92; 189].

Для молокопереробної галузі України ці тренди несуть як загрози (зростаюча конкуренція, витратність модернізації, бар'єри доступу до ринків), так і значний потенціал – за умови системного впровадження інновацій, цифрових технологій та екологічно орієнтованих практик. Глобалізаційні процеси формують нові правила конкуренції, вимагаючи високих стандартів якості, простежуваності, екологічності та інноваційності. З іншого боку, реалізація Цілей сталого розвитку ООН передбачає глибоку трансформацію продовольчих систем у напрямі забезпечення продовольчої безпеки, раціонального використання ресурсів, зниження негативного екологічного впливу та посилення соціальної відповідальності виробництва.

У цьому контексті особливої актуальності набуває комплексна оцінка поточного стану та стратегічних перспектив розвитку молокопереробної галузі як однієї з ключових ланок агропромислового комплексу. Такий аналіз має враховувати не лише економічні показники діяльності підприємств, а й рівень їх інтегрованості у глобальні ланцюги створення вартості, екологічну ефективність, соціальні аспекти зайнятості та впровадження цифрових і технологічних інновацій. Саме така аналітична рамка дозволяє оцінити відповідність галузі сучасним глобальним трендам та визначити стратегічні напрями її модернізації у парадигмі сталого розвитку.

Сталий розвиток у молокопереробній галузі передбачає досягнення балансу між економічною ефективністю, раціональним використанням природних ресурсів, захистом довкілля та соціальною справедливістю. Відповідно до Цілей сталого розвитку ООН, які охоплюють 17 пріоритетних напрямів глобального розвитку, молокопереробна галузь має потенціал робити вагомий внесок у реалізацію кожної з цих цілей (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Внесок молокопереробної галузі у досягнення цілей сталого розвитку ООН

№ з/п	Ціль сталого розвитку	Вплив молокопереробної галузі
1	Подолання бідності	Є джерелом стабільного доходу для сільських домогосподарств, створює робочі місця, стимулює розвиток підприємництва та фінансову спроможність територій
2	Подолання голоду	Забезпечує доступне та збалансоване харчування завдяки молочним продуктам, багатим на поживні речовини
3	Міцне здоров'я і благополуччя	Сприяє покращенню здоров'я через регулярне споживання молочних продуктів, зміцнення імунітету і фізичного розвитку
4	Якісна освіта	Позитивно впливає на когнітивний розвиток дітей; доходи від галузі дозволяють інвестувати в освіту
5	Гендерна рівність	Забезпечує активну участь жінок у виробництві, переробці та управлінні, сприяє їхній економічній незалежності
6	Чиста вода та санітарія	Впроваджує технології очищення стічних вод і підвищення ефективності водокористування
7	Доступна та чиста енергія	Біогазові установки перетворюють відходи на відновлювану енергію, знижуючи викиди і підвищуючи енергоавтономність
8	Гідна праця та економічне зростання	Створює продуктивні робочі місця, сприяє підвищенню кваліфікації та зростанню доходів у сільській місцевості
9	Промисловість, інновації та інфраструктура	Інвестує в сучасні технології, цифровізацію та розвиток інноваційної інфраструктури
10	Зменшення нерівності	Забезпечує рівний доступ до ринків, фінансування та кооперації для малих виробників
11	Сталий розвиток міст і спільнот	Підтримує місцеві громади, створює робочі місця та підвищує стійкість до кризових ситуацій
12	Відповідальне споживання та виробництво	Реалізує принципи циркулярної економіки, оптимізує ресурси та зменшує харчові відходи
13	Пом'якшення наслідків зміни клімату	Зменшує викиди, підвищує енергоефективність і сприяє екологічній адаптації виробництва
14	Збереження морських екосистем	Знижує забруднення вод і сприяє збереженню прибережних морських екосистем
15	Захист екосистем суші	Сприяє раціональному землекористуванню, біорізноманіттю та екологічній стійкості агроландшафтів
16	Мир, справедливість та ефективні інститути	Підтримує соціальну стабільність, згуртованість громад і розвиток прозорих локальних інституцій
17	Партнерство заради сталого розвитку	Є прикладом ефективної співпраці між державою, бізнесом, наукою, громадами та міжнародними організаціями

Джерело: сформовано автором на основі [125; 384]

Отже, молокопереробна галузь є важливим сегментом агропродовольчої системи, яка забезпечує продовольчу безпеку та поєднує економічні, соціальні та екологічні функції. Аналіз ТОП-20 світових компаній (табл. 3.2) свідчить про високу концентрацію капіталу, інноваційний потенціал і глобальну диверсифікацію виробництва. Лідером є Lactalis (31,9 млрд дол.), далі слідує Nestlé (23,9 млрд дол.) і Dairy Farmers of America (23,0 млрд дол.), що відображає домінування європейських і північноамериканських виробників. Значну роль відіграють також компанії Китаю, Нової Зеландії та країн ЄС.

Таблиця 3.2

Двадцять провідних молочних компаній світу, 2025 р.

Місце	Компанія	Країна, в якій розташована штаб-квартира	Млрд дол. США
1	Lactalis	France	31,9
2	Nestlé	Switzerland	23,9
3	Dairy Farmers of America	USA	23,0
4	Danone	France	20,7
5	Yili	China	15,8
6	Arla Foods	Denmark/Sweden	15,0
7	Fonterra	New Zealand	14,7
8	Friesland Campina	Netherlands	14,0
9	Saputo	Canada	13,9
10	Mengniu	China	12,3
11	Unilever	United Kingdom	9,0
12	Savencia	France	7,7
13	Schreiber Foods	USA	7,5
14	Gujarat Cooperative Milk Marketing Fed. Ltd	India	7,3
15	Müller	Luxembourg	6,9
16	Sodiaal	France	6,6
17	Agropur	Canada	6,4
18	Froneri	United Kingdom	6,0
19	DMK	Germany	5,5
20	Grupo Lala	Mexico	5,5

Джерело: [196]

Аналіз глобального ринку молочної продукції та домінування провідних транснаціональних компаній дає змогу окреслити ключові тенденції, що формують світову молочну індустрію. Галузь характеризується поєднанням транснаціональних корпорацій, кооперативних моделей і диверсифікованих холдингів, що забезпечує її стійкість.

В ЄС у 2023 р. вироблено 160,8 млн т молока, з яких основна частина спрямована на виробництво сиру та масла. Лідером є Німеччина, значні позиції займають Іспанія, Франція та Нідерланди. Загалом, ринок демонструє стабільність, високу адаптивність і посилення глобальної конкуренції.

Зростаючий попит на молочну продукцію в ЄС, зумовлений як стабільною платоспроможністю споживачів, так і новими демографічними викликами, створює додаткові можливості та, водночас, вимоги для постачальників, зокрема з України. У цьому контексті важливим є розгляд внутрішнього потенціалу молокопереробної галузі, адже її ефективність і конкурентоспроможність безпосередньо визначають здатність країни задовольняти власні потреби та інтегруватися у європейський і світовий ринки харчової продукції [290].

Молокопереробна галузь України є складною інтегрованою системою, що охоплює виробництво, заготівлю, переробку, зберігання та реалізацію молочної продукції. Її ефективність визначає рівень продовольчої безпеки, експортний потенціал і соціально-економічний розвиток країни. Галузь забезпечує населення біологічно цінними продуктами та потребує формування нових механізмів підвищення ефективності, інвестиційної привабливості й конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможний розвиток галузі спрямований на виробництво якісної продукції широкого асортименту, що відповідає вимогам ринку. Це сприяє розширенню збуту, створенню доданої вартості, розвитку суміжних галузей і підвищенню добробуту населення. Ефективність забезпечується комплексною системою управління виробництвом, якістю, маркетингом і конкурентоспроможністю.

Ринок молочної продукції характеризується специфікою сировини, сезонністю постачання, значною кількістю учасників та широким асортиментом продукції [63; 64; 79; 94]. Галузь виступає ключовою ланкою між виробниками молока і кінцевими споживачами, формуючи споживчу цінність продукції. Сучасні тенденції розвитку в Україні включають скорочення поголів'я великої рогатої худоби, зменшення обсягів виробництва молока та підвищення його

якості. Рівень споживання молочної продукції в Україні (210 кг на особу) суттєво нижчий за науково обґрунтовану норму (380 кг) [44]. У світі середній показник становить 111,3 кг/особу [132], однак він варіюється залежно від країни та культурних особливостей споживання, зокрема в окремих країнах (Франція, Фінляндія, Польща тощо) рівень споживання молока і молокопродуктів в розрахунку на одну особу населення перевищує 410 кг.

Відносно низький рівень споживання в Україні зумовлений економічною кризою, зниженням купівельної спроможності, зростанням цін, зміною споживчих уподобань, недостатньою поінформованістю населення та втратами ринків збуту внаслідок воєнних дій [189].

У контексті дослідження динаміки розвитку молокопереробної галузі доцільно проаналізувати кількісні показники виробництва молока, котрі відображають тенденції зміни обсягів продукції в Україні (рис. 3.1).

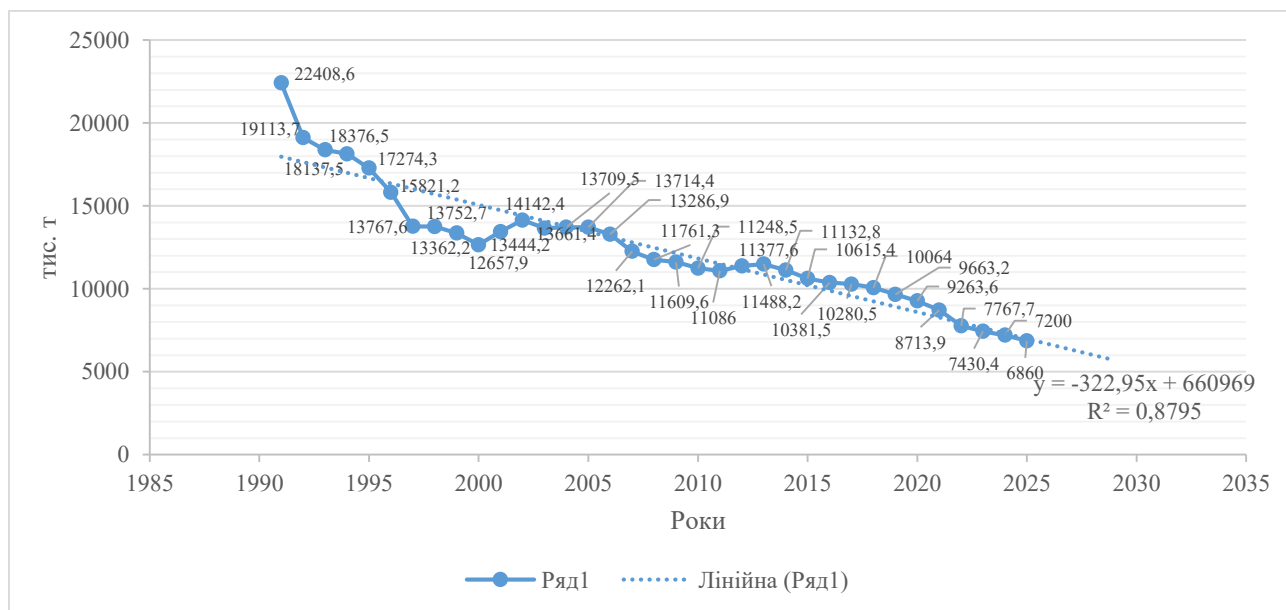


Рис. 3.1. Виробництво молока в Україні в 1991–2025 роках, тис. т

Джерело: [43]

У 1991 р. виробництво молока в Україні досягало приблизно 22400 тис. т, що було піковим значенням за весь період, проте протягом усього періоду спостерігається стійке зниження виробництва, яке має лінійний характер. До 2026 року обсяг знизився до 6860,0 тис. т. Середньорічне зниження, за оцінками

трендової лінії, становить близько 322,95 тис. т/рік, що підтверджується значенням $R^2=0,8795$, яке вказує на хорошу якість лінійної апроксимації.

На основі лінійної апроксимації здійснено прогноз розвитку виробництва молока в Україні: $y = -322,95x + 66096,9$.

$$2026 \text{ р.: } y = -322,95 \cdot 36 + 66096,9 = -11626,2 + 66096,9 = 55470,7 = 5550 \text{ тис. т.}$$

$$2027 \text{ р.: } y = -322,95 \cdot 37 + 66096,9 = -11949,2 + 66096,9 = 54147,8 = 5415 \text{ тис. т.}$$

$$2028 \text{ р.: } y = -322,95 \cdot 38 + 66096,9 = -12272,1 + 66096,9 = 53824,8 = 5383 \text{ тис. т.}$$

Отже, виробництво молока в Україні продовжить поступово знижуватись на рівні приблизно 323 тис. т/рік, досягаючи рівня близько 5383 тис. т у 2028 році, якщо не буде впроваджено заходів для його стабілізації.

Повноцінне функціонування ринку молока і молочної продукції залежить від кількості виробленої натуральної сировини, переробленої кінцевої продукції, асортименту, доходів і потреб споживачів.

Для комплексного розуміння тенденцій розвитку ринку доцільно проаналізувати статистичні показники, що відображають ключові зміни у виробничо-економічних параметрах молочної галузі України. Вони подані в табл. 3.3 і засвідчують значне скорочення ресурсної бази та виробничого потенціалу молочної галузі України у 2014–2023 роках – різко зменшилась чисельність поголів'я, виробників молока, відбулось скорочення ресурсної бази молоковиробництва і перехід до більш концентрованої моделі виробництва в організованому секторі, що, попри підвищення ефективності, супроводжується ризиками втрати стійкості та продовольчої безпеки.

Зокрема, кількість домогосподарств, які утримують корів, скоротилась на 44 % (з 1,6 млн до 0,9 млн), чисельність сільськогосподарських підприємств, що утримують корів, скоротилась на 55 % (з 3,2 тис. до 1,44 тис. од.), площа кормових угідь усіх категорій зменшилась на 41 % (з 2,1 тис. га до 1,2 тис. га). Варто зауважити, що площа кормових угідь у населення зменшувалась меншими темпами ніж площа кормових угідь у сільськогосподарських підприємств (з 1,2 до 0,93 тис. га у населення і з 0,86 до 0,3 – у сільськогосподарських підприємств) [43].

Таблиця 3.3

**Динаміка показників, що формують сировинну базу
молочної галузі України**

Параметр ринку	Рік									
	2014*	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022**	2023
Населення, середньорічна чисельність, тис. осіб, %	43001	42845	42673	42418	42270	41858	41576	41208	34800	33200
	100	100	99	99	98	97	97	96	81	77
Кількість домогоспо- дарств, що утримують корів, тис. одиниць, %	1601	1485	1431	1401	1326	1268	1180	1097	956	899
	100	93	89	88	83	79	74	69	60	56
Кількість корів, що припадає на 1 домогоспо- дарство, голів	1,18	1,17	1,16	1,16	1,17	1,14	1,14	1,14	1,17	1,07
Кількість сільгоспід- приємств, що утримують корів, тис одиниць, %	3,201	2,802	2,614	2,457	2,260	2,130	1,894	1,791	1,686	1,440
	100	88	82	77	71	67	59	56	53	45
Кількість корів, що припадає на 1 сільгоспід- приємство, голів	175	189	193	197	207	219	232	237	252	274
Кількість га для кормів усіх категорій господарств, тис. га, %	2078	1965	1936	1825	1768	1720	1639	1538	1322	1230
	100	95	93	88	85	83	79	74	64	59
у т.ч. кількість га у господарств населення, тис. га	1212	1214	1214	1204	1192	1183	1169	1105	966	928
у т.ч. кількість га у сільгосп- підприємств, тис. га	866	751	722	621	576	537	470	433	356	302

* дані без АР Крим;

** з 2022 р. без тимчасово окупованих територій та тих, де велись/ведуться бойові дії

Джерело: Державна служба статистики України [43]

Національний ринок молочної сировини в Україні представлений такими категоріями виробників: сільськогосподарські підприємства, фермерські господарства, особисті селянські господарства. У табл. 3.4 наведено динаміку виробництва молока в розрізі зазначених категорій виробників.

Таблиця 3.4

Динаміка виробництва молока в Україні, тис. т

Показник	Рік							Відхилення 2023 р. до 2005 р.	
	2005	2010	2015	2020	2021	2022	2023		
	(+/-)	%							
Усі категорії господарств	13714,4	11248,5	10615,4	9263,6	8713,9	7767,7	7430,4	-6284	-46
в т.ч. сільськогосподарські підприємства	2582,5	2216,6	2669,2	2761,2	2767,7	2644,2	2890,9	308,4	+11
Частка у загальному обсязі, %	19	20	25	30	32	34	39	—	—
господарства населення	11131,9	9031,9	7946,2	6502,4	5946,2	5123,5	4539,5	-6592,4	-60
Частка у загальному обсязі, %	81	80	75	70	68	66	61	—	—

Джерело: складено автором на основі [43]

Зниження виробництва молока в Україні відбулося в усіх регіонах, хоча нерівномірно. У 1990 р. лідерами були Київська, Полтавська, Вінницька та Чернігівська області, тоді як у 2023 р. – Хмельницька, Полтавська та Вінницька, однак із суттєвим скороченням обсягів. Найменше зниження серед лідерів зафіксовано у Хмельницькій області (-37,5 %) [43]. Водночас, у східних регіонах спад є критичним: у Донецькій (-97,8 %), Луганській (-93,5 %), Запорізькій (-98,4 %) областях (табл. Б.1, додаток Б).

У 2024 р. частка промислових господарств у постачанні молока перевищила 90 %, що свідчить про концентрацію виробництва. Попри негативний вплив блекаутів і кліматичних факторів, продуктивність зростає: середній надій становив 8167 кг/корову (+20 % – до 2021 р.). Лідерами є Тернопільська, Миколаївська, Хмельницька, Полтавська та Черкаська області.

Аналіз виробництва молочної продукції (табл. Б.2, додаток Б) показує стабільний попит на базові продукти (молоко, кисломолочна продукція) та скорочення виробництва масла (–30,6 %) і твердих сирів (–26,3 %), що зумовлено економічними чинниками. Водночас, виробництво свіжого сиру зросло (+11,1 %), відображаючи зміну споживчих пріоритетів. На галузь впливали кризові чинники, зокрема пандемія та війсьні дії.

Обсяги молока, що надійшли на переробку, зменшилися з 4251 тис. т у 2015 р. до 2918 тис. т – у 2023 р. (–31,3 %), хоча у 2023 р. спостерігається зростання (+7 %) (табл. Б.3, додаток Б). Частка сільськогосподарських підприємств зросла до 89,2 % проти 60,5 % у 2015 р., тоді як роль домогосподарств знизилася до 10,8 %, що пов’язано з підвищенням вимог до якості.

Середньозважена ціна молока зросла з 3770 грн/т у 2015 р. до 11700 грн/т – у 2023 р. (+210 %), що відображає інфляційні процеси. Специфіка галузі (обмежена транспортабельність і зберігання сировини) та різниця в якості молока визначають необхідність формування стабільних каналів постачання і підвищення ролі промислового виробництва як основи ефективного функціонування галузі.

У цьому контексті доцільним є аналіз якісних характеристик молока, що постачається на переробку саме із сільськогосподарських підприємств, з метою виявлення тенденцій покращення або погіршення сировинної бази та оцінки її відповідності чинним нормативам харчової безпеки. Представлені на рис. 3.2 дані свідчать про поступове покращення загальної якості молочної сировини, що надходить на переробку від сільськогосподарських підприємств.

Частка молока категорії «Екстра» не лише стабільно зростає, а й перетворюється на домінантну, витісняючи продукцію нижчих якісних рівнів. Це є свідченням глибоких структурних змін у галузі, що відбуваються під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів.

Покращення якості молочної сировини в Україні є важливим чинником розвитку галузі та безпосередньо впливає на економічні параметри ринку. Зростання частки молока категорії «Екстра» формує нові вимоги до виробництва

і трансформує підходи до ціноутворення. Переробні підприємства віддають перевагу високоякісній сировині, що зумовлює диференціацію закупівельних цін і стимулює виробників інвестувати у модернізацію, підвищення продуктивності та впровадження систем контролю якості. Попри зростання собівартості, це відкриває доступ до преміальних сегментів ринку.

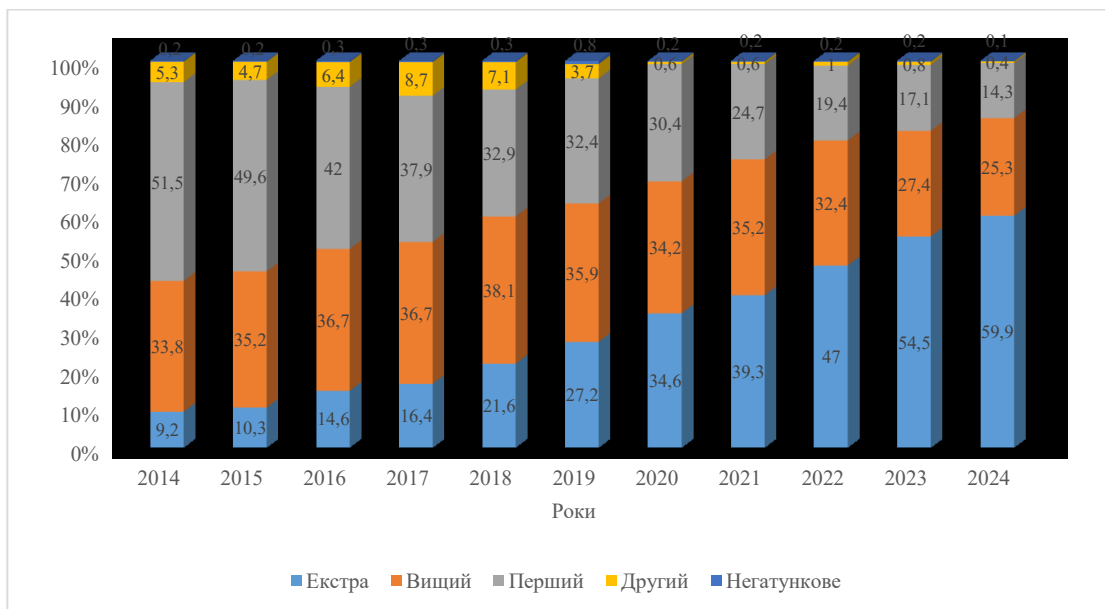


Рис. 3.2. Динаміка структури якості молочної сировини, %

Джерело: складено автором на основі [43]

Закупівельні ціни на молоко є індикатором економічної мотивації виробників і відображають регіональні особливості ринку. Водночас, значний вплив має сезонність виробництва: максимальні обсяги спостерігаються у травні–липні, мінімальні – взимку, що формує «синусоїду цін». Коливання пропозиції становить 30–33 % у підприємствах і до 65–70 % – у господарствах населення. Це визначає зниження цін у літній період і їх зростання наприкінці року.

За 2015–2025 рр. закупівельна ціна молока зросла з 3771 до 15500 грн/т (+411 %), рис. 3.3. Найбільше зростання відбулося у 2016–2017 рр., тоді як у 2024–2025 рр. темпи уповільнилися. Ціни від підприємств зросли швидше, ніж від населення, що пов’язано з вищою якістю продукції: у 2025 р. вони становили 16250 грн/т проти 9900 грн/т у населення. Розрив між ними зріс з 20 % у 2015 р. до 64 % у 2025 р., що свідчить про орієнтацію ринку на організоване виробництво.

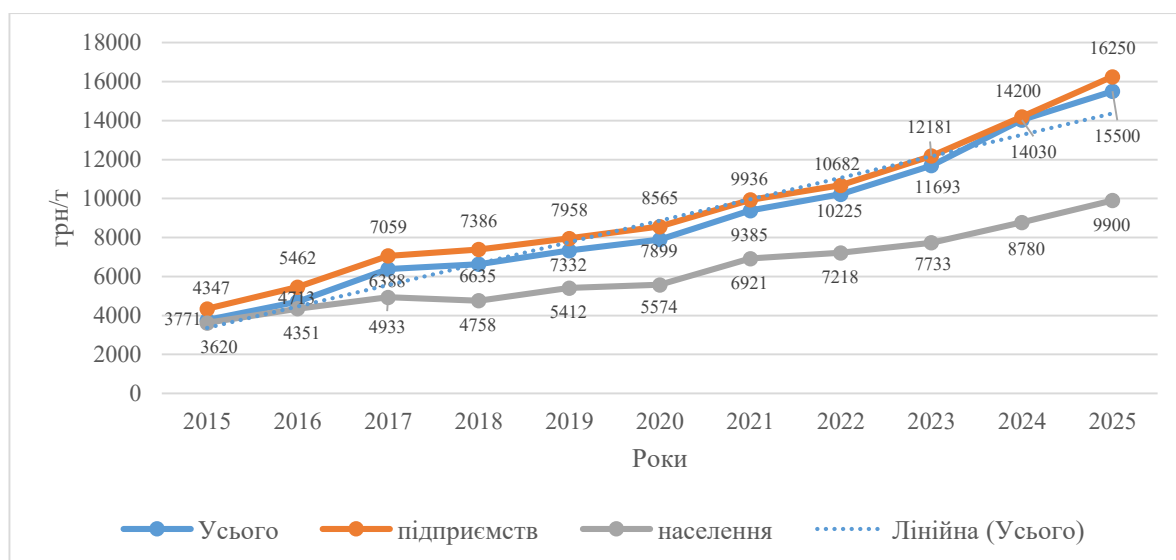


Рис. 3.3. Динаміка заготівельних цін на молоко в Україні, грн/т

Джерело: складено автором на основі [43]

Основними чинниками зростання цін є дефіцит сировини, підвищення витрат, попиту та валютні коливання. Загалом ціни формуються під впливом внутрішніх (собівартість, сезонність, інфляція) і зовнішніх (експорт, світові ціни) факторів. Для більш детального аналізу доцільно враховувати структуру закупівель (табл В.4, додаток В).

Ціни реалізації молочної продукції в Україні зросли з 8850 грн/т у 2014 р. до 30120 грн/т – у 2023 р. (+240 %). У євро зростання було помірнішим (з 563 до 761 євро), що пояснюється валютними коливаннями. У країнах ЄС закупівельні ціни також зростали до 2022 р., після чого знизилися. Водночас, українські ціни залишаються нижчими за європейські, хоча розрив скорочується.

У 2024 р. структура експорту молочної продукції характеризується переважанням сухого та згущеного молока (25 %), сирів (18 %) і масла (16 %) (рис. 3.4). Така структура свідчить про поєднання експорту як сировинної продукції, так і товарів з високою доданою вартістю, що формує більш диверсифіковану модель зовнішньої торгівлі. Домінування сухого молока зумовлене його тривалим терміном зберігання та високою транспортабельністю, що робить його конкурентоспроможним на віддалених ринках. Водночас

зростання частки сирів і масла відображає поступове зміщення акцентів у бік продукції глибокої переробки, що забезпечує вищу маржинальність експорту.

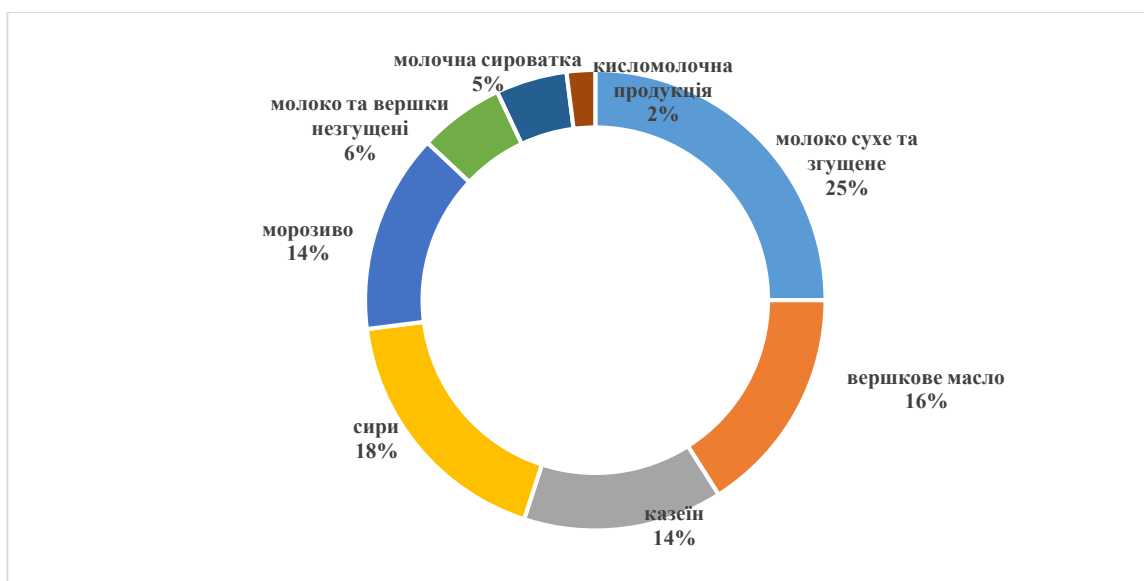


Рис. 3.4. Товарна структура експорту молочних продуктів у 2024 році

Джерело: [42]

Імпорт має високу концентрацію в сегменті сирів (78 %), що вказує на залежність від зовнішніх поставок (рис. 3.5) та недостатню конкурентоспроможність вітчизняного виробництва у цьому сегменті, що також може свідчити про структурний дисбаланс між внутрішнім попитом і пропозицією, особливо в сегменті продукції з високою доданою вартістю.

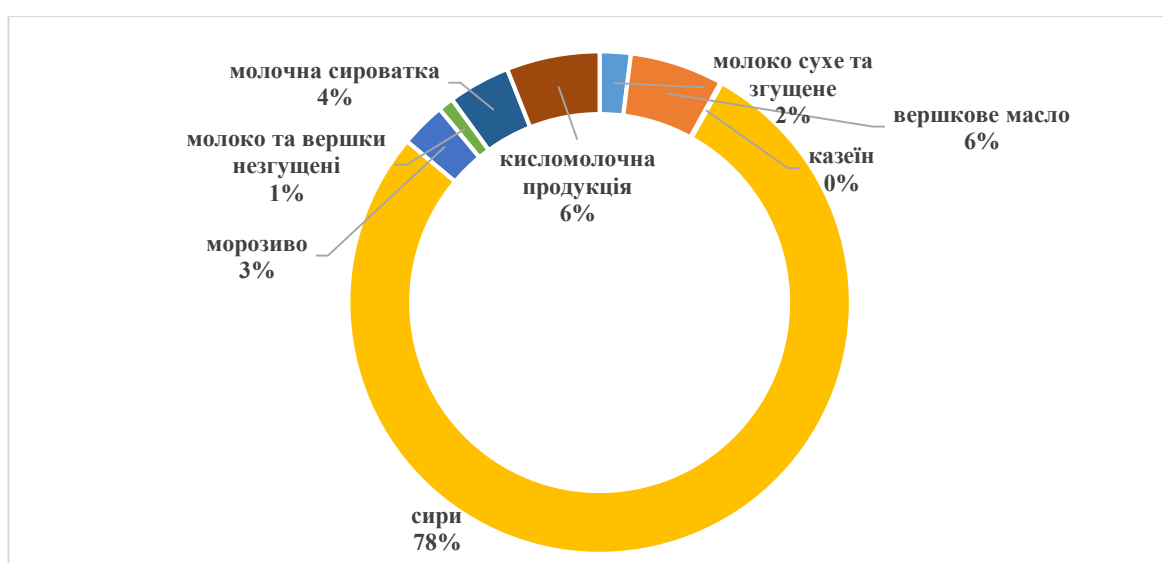


Рис. 3.5. Товарна структура імпорту молочних продуктів у 2024 році

Джерело: [42]

Динаміка зовнішньої торгівлі у 2014–2024 рр. демонструє значні коливання під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Після різкого падіння у 2015–2016 рр., зумовленого втратою традиційних ринків збуту та макроекономічною нестабільністю, експорт поступово відновлювався і досяг 350,1 млн дол. у 2022 р. Водночас, імпорту демонстрував випереджальне зростання у 2020–2021 рр., що призвело до формування від’ємного сальдо торгівлі. У 2023–2024 рр. баланс майже вирівнявся (рис. 3.6), однак це відбулося не лише за рахунок зростання експорту, а й через уповільнення внутрішнього попиту та скорочення купівельної спроможності.

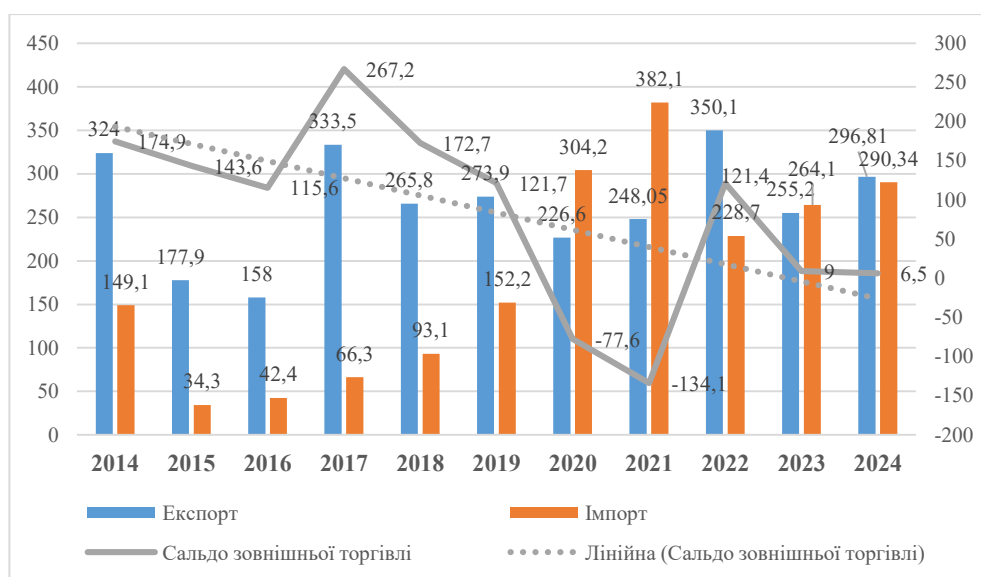


Рис. 3.6. Динаміка експорту-імпорту молочних продуктів у грошовому вираженні

Джерело: [42]

Така тенденція може свідчити про зниження конкурентних переваг української продукції на зовнішніх ринках і посилення імпортозалежності в окремих сегментах.

Географічна структура експорту у 2024 р. характеризується високою концентрацією на окремих ринках: Молдова (24 %), Польща (17 %), Німеччина (9 %) (рис. 3.7). Це свідчить про регіональну спрямованість експорту та залежність від обмеженого кола торговельних партнерів, що підвищує ризики у випадку зміни зовнішньоекономічної кон'юнктури. Водночас, наявність країн

ЄС серед ключових імпортерів української продукції підтверджує поступову інтеграцію до європейського ринку.

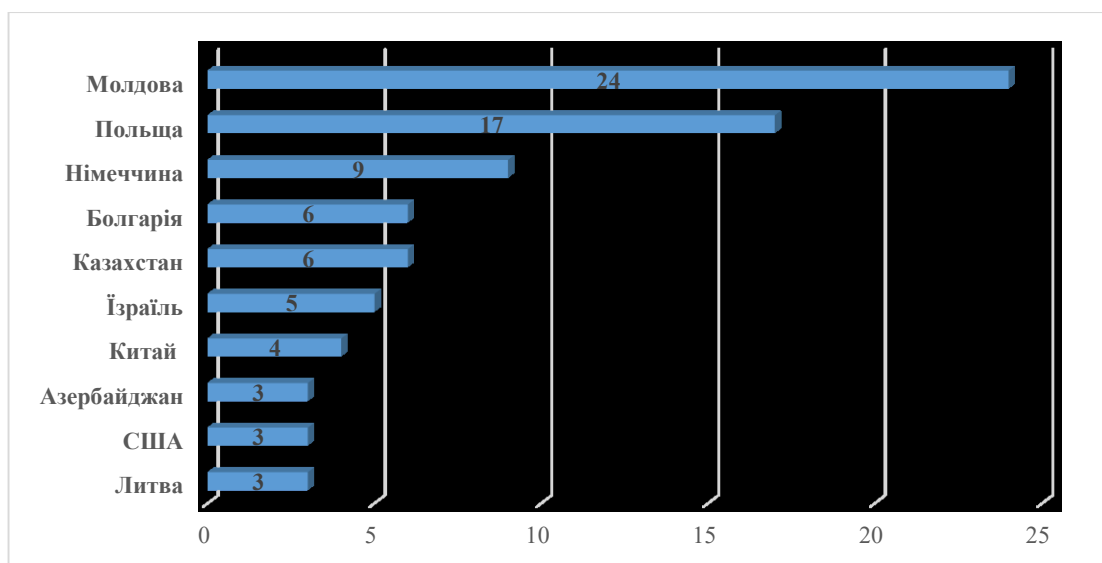


Рис. 3.7. Структура експортних поставок в розрізі країн призначення 2024 р.*

*у відсотках від грошового еквіваленту

Джерело: [42]

Імпорт також залежить від обмеженого кола постачальників, насамперед Польщі (39 %) і Німеччини (19 %) (рис. 3.8), що створює ризики зовнішньої залежності та вразливості до цінових і логістичних змін.

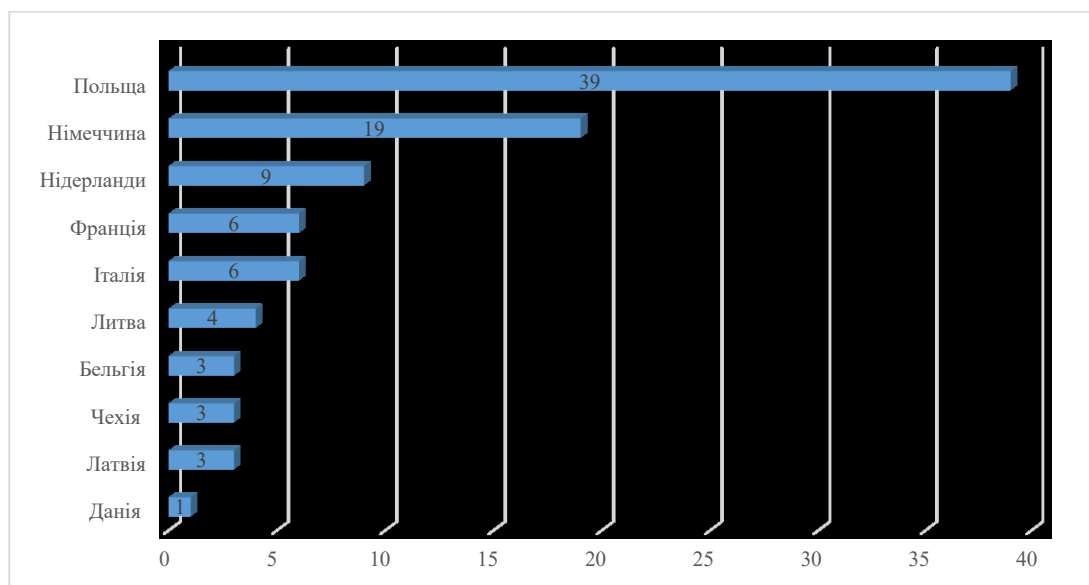


Рис. 3.8. Структура імпортних поставок в розрізі країн походження, 2024 р., %*

*у відсотках від грошового еквіваленту

Джерело: [42]

Висока концентрація як експорту, так і імпорту вказує на необхідність диверсифікації торговельних потоків.

Отже, ринок молочної продукції України демонструє поступову інтеграцію до європейського економічного простору, зростання ролі продукції з високою доданою вартістю та трансформацію структури зовнішньої торгівлі. Водночас зберігаються структурні дисбаланси, залежність від імпорту окремих категорій та значний вплив макроекономічних і геополітичних факторів.

У цьому контексті доцільним є аналіз співвідношення між цінами продажу молочної продукції на внутрішньому ринку та за межами країни. Це дозволяє оцінити цінову конкурентоспроможність українських молокопродуктів. Так, у 2014–2023 рр. внутрішнє споживання скоротилося з 4392 до 2908 тис. т (–34 %), з мінімумом у 2022 р. (2603 тис. т) та частковим відновленням у 2023 р. (+11,7 %). Закупівельна ціна молока зросла з 198 до 308 євро/т (+55,6 %), досягнувши піку у 2022 р., тоді як ціна реалізації підвищилася з 563 до 761 євро/т (+35,2 %).

Експорт у натуральному вираженні зменшився з 527 до 370 тис. т (–29,8 %), хоча у 2018 р. спостерігався пік (1037 тис. т). У вартісному вираженні експорт скоротився з 213 до 168 млн євро (–21,1 %). Водночас, у 2024 р. експорт досяг 118,02 тис. т на суму 296,81 млн дол. США, що перевищує показники 2023 р., тоді як імпорт становив 60,27 тис. т на 290,34 млн дол. США. При цьому 78 % імпорту припадає на сири, що свідчить про залежність від продукції з високою доданою вартістю. Попри позитивне сальдо за обсягами, вартісні показники майже вирівняні, що відображає структурні відмінності торгівлі.

У країнах ЄС закупівельні ціни залишаються вищими, ніж в Україні (308 проти 469 євро у 2023 р.), однак розрив скорочується. Водночас, ціни реалізації в Україні перевищують європейські (761 проти 455 євро), що може свідчити про вищі торговельні націнки. Загалом ринок характеризується скороченням споживання при відносній стабілізації у 2023 р., зростанням витрат і впливом воєнних та макроекономічних факторів. Водночас спостерігається адаптація галузі через оптимізацію витрат, диверсифікацію збуту та переорієнтацію експорту (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Внутрішній ринок та експорт молочних продуктів з України,
у цінах продажу молока**

Параметр ринку	Рік									
	2014*	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022**	2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Споживання готової продукції офіційного ринку, в молоці базисн. жирн., тис. т, %**	4392	3906	3826	3612	2972	3048	3301	3191	2603	2908
	100	89	87	82	68	69	75	73	59	66
Ціна закупівлі молока в Україні, базисн. жирн., євро/т	198	156	167	215	206	253	257	290	323	308
Ціна продажу тонни молока базисн. жирн. в готовій продукції в Україні, з націнкою в торгівлі, без ПДВ євро/т, %**	563	407	436	551	580	705	678	689	784	761
Цінова маржа продажу тонни молока базисн. жирн. в готовій продукції / до ціни закупівлі молока, %	65	62	62	61	64	64	62	58	59	60
Споживання в цінах продажу готової продукції офіційного ринку в Україні, млн євро, %**	2473	1588	1667	1989	1724	2149	2240	2198	2041	2213
	100	64	67	80	70	87	91	89	83	89
Експорт з України										
Експорт готової продукції, в перерах. на молоко базисн. жирн., тис. т	527	464	434	835	1,037	797	525	457	517	370
	100	88	82	158	197	151	100	87	98	70
Ціна закупівлі молока в ЄС, базисн. жирн., євро/т, %	373	308	285	378	343	349	341	368	502	469
Ціна продажу тонни молока базисн. жирн. в готовій продукції ЄС, євро/т, %	404	311	322	410	420	401	365	475	631	455

Продовження табл. 3.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Цінова маржа продажу тонни молока у готовій продукції / до ціни закупівлі молока в ЄС, %**	8	1	11	8	18	13	7	23	20	-3
Експорт у ціні продажу готової продукції базис. жирн. в ЄС, млн євро, %**	213	144	140	342	436	320	192	217	326	168
	100	68	66	161	205	150	90	102	153	79

* у відсотках до 2014 р., дані без АР Крим;

** з 2022 р. без тимчасово окупованих територій та тих, де велись/ведуться бойові дії
Джерело: [42; 43]

Ключовим інструментом оцінки є баланс ринку табл. В.5 (додаток В). У 2014–2023 рр. виробництво зменшилося з 4647 до 2918 тис. т (–37 %), з мінімумом у 2022 р. та частковим відновленням у 2023 р. Виробництво продукції з незбираного молока скоротилося на 43 %, сирів – на 40 %, тоді як сухе молоко та масло – на 21 %.

Імпорт зріс з 357 до 417 тис. т (+17 %), переважно за рахунок сирів (+262 %), тоді як інші категорії скоротилися. Експорт зменшився до 370 тис. т (–30 %), після піку у 2018 р. Внутрішнє споживання скоротилося на 34 % із мінімумом у 2022 р.

У 2023 р. виробництво майже покривало споживання (2918 проти 2908 тис. т), однак за рахунок імпорту та запасів, при цьому імпорт перевищував експорт, що свідчить про зростання залежності від зовнішніх поставок, насамперед, у сегменті сирів.

Подальший аналіз доцільно зосередити на вивченні тенденцій у споживанні молочної продукції в Україні.

За даними табл. 3.6, загальне споживання молочних продуктів на душу населення (у перерахунку на молоко натуральної жирності) за період 2014–2023 рр. має тенденцію до зниження, окрім сиру – ця категорія, після поступового зниження протягом 2014–2021 рр., із 2022 р. має тенденцію до зростання.

Таблиця 3.6

Споживання молочних продуктів в Україні

Параметр ринку	Рік									
	2014**	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022**	2023
Споживання молочної продукції на душу населення в перерахунку на молоко, кг/рік, %										
Продукція з незбираного молока	41	35	35	34	25	24	26	26	27	29
	100	85	84	83	60	58	64	64	64	70
Сир	33	30	31	32	24	25	31	29	33	35
	100	92	95	96	74	74	94	88	101	105
Сухе молоко і вершкове масло	30	25	24	20	15	20	24	22	15	24
	100	82	81	67	50	67	79	72	50	81
Споживання запасів продукції	-2	1	-0,7	-0,8	-1	3,4	-0,9	0,2	0	0
Разом споживання промислової молочної продукції в перерахунку на молоко базисн. жирн, на 1 особу, кг/рік, %	102	91	90	85	70	73	79	78	75	88
	100	89	88	83	69	71	78	76	73	86
Молоко та молочні продукти власного виробництва та куплені на ринках, натуральної жирн., на 1 особу, кг/рік	121	119	120	115	124	125	121	116	127	115
	100	98	108	104	103	103	101	97	105	96
Разом споживання з урахуванням промислової продукції та продукції неорганізованого ринку, натуральної жирн., на 1 особу, кг/рік	223	210	210	200	195	197	201	194	202	203
	100	94	98	94	87	89	90	87	91	91

* у відсотках до 2014 р., дані без АР Крим;

** з 2022 р. без тимчасово окупованих територій та тих, де велись/ведуться бойові дії

Джерело: [42; 43]

У 2014 році: 223 кг/рік (100 %), у 2023 році: 203 кг/рік (або 91 % від рівня 2014 р.). Найнижчий рівень споживання зафіксовано у 2018 р. (195 кг/рік, 87 % від 2014 р.), після чого спостерігається незначне відновлення, але до рівня 2014 р. показник не повернувся. Основними причинами зниження є: економічна криза, зокрема події 2014 року (анексія Криму, АТО на Донбасі), повномасштабне вторгнення у 2022 році, що призвело до широкої міграції населення, окупації територій і зниження купівельної спроможності населення України, зміни у структурі споживання, зокрема зростання попиту на альтернативні продукти (рослинне молоко), скорочення виробництва молока через зменшення поголів'я корів і втрату переробних потужностей.

Отже, загальне споживання молочних продуктів в Україні залишається нижчим за фізіологічні норми через економічні, соціальні та воєнні чинники. Для підвищення споживання необхідно зосередитися на популяризації молочних продуктів, підвищенні якості та розширенні експортних можливостей. Упродовж останніх десятиліть вітчизняна молокопереробна галузь зазнала суттєвого скорочення виробничих потужностей. Так, за період 2000–2025 рр. кількість молокопереробних підприємств в Україні зменшилася удвічі, а порівняно з 1990 р. – майже утричі. Динаміка останніх років свідчить про тенденцію до подальшої концентрації виробництва: у 2020 р. в країні функціонувало 192 молокопереробних підприємства, у 2021 р. – 178 од., а вже у 2022 р. їхня кількість скоротилася до 140, з яких лише 111 продовжували здійснювати господарську діяльність. Така ситуація зумовлена комплексом чинників, серед яких спостерігається зниження обсягів заготівлі сировини, посилення конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках, зростання витрат на виробництво, а також вплив зовнішньоекономічних та геополітичних викликів [42; 43; 198].

З початком повномасштабного вторгнення молочна переробка втратила на окупованих і тимчасово окупованих територіях 39 підприємств, таким чином на 1 грудня 2022 року функціонувало 73 молокопереробних підприємства [198]. Їх групування за виділеними ознаками зображено на рис. 3.9.

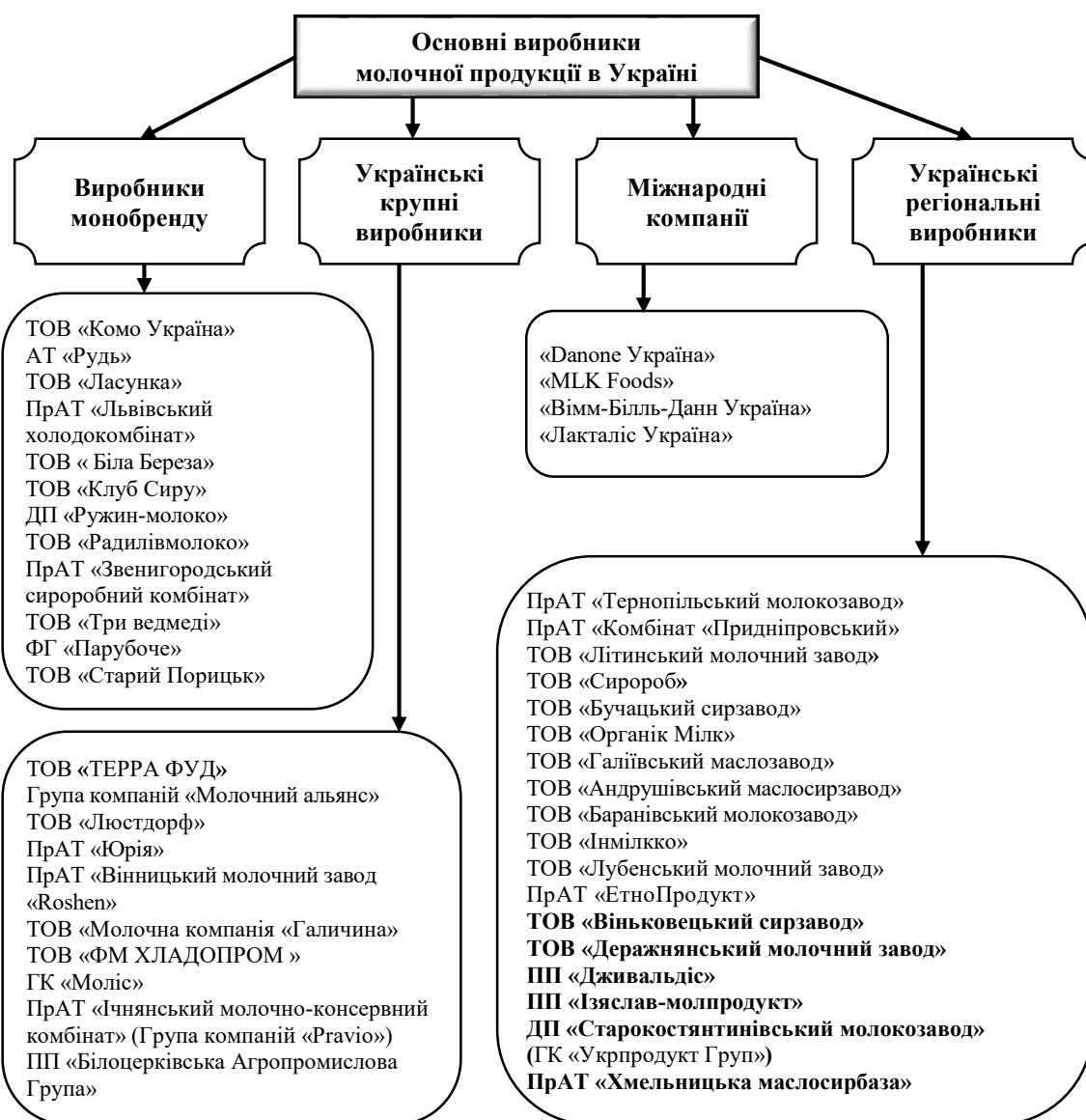


Рис. 3.9. Групування виробників молочної продукції в Україні

Джерело: узагальнено автором

Вітчизняний ринок молочної продукції характеризується високим рівнем конкурентної боротьби між виробниками, що зумовлює концентрацію виробництва переважно на великих підприємствах. Такі підприємства мають можливість здійснювати безперервну модернізацію технологічних процесів, оперативно адаптуючись до змін кон'юнктури внутрішнього та зовнішнього ринків. Одним з ключових напрямів їхньої діяльності є розширення асортименту, зокрема шляхом активного впровадження нових продуктів, у тому числі безлактозних, які набувають дедалі більшої популярності серед споживачів із особливими харчовими потребами.

Водночас спостерігається тенденція до скорочення обсягів виробництва окремих видів молочної продукції, що супроводжується зростанням їх ціни. Така динаміка є наслідком, передусім, зменшення обсягів доступної сировини, зумовленого як сезонними коливаннями, так і змінами у виробництві молока-сировини, а також зростанням витрат на її закупівлю. Сукупність цих факторів формує нові умови функціонування галузі, що вимагають від виробників більш гнучких стратегій управління асортиментом та ціноутворенням. Щодо ціни – спостерігається переважно нецінова конкуренція; щодо асортименту – молочні виробники експериментують змішуючи смаки, начинки, добавки, тестують різний склад з поживними елементами тощо. Виробники пропонують споживачам нову продукцію, що відповідає найсучаснішим світовим зразкам.

Відповідно до результатів аналітичного дослідження, проведеного Ukrainian Business Award, було здійснено комплексну оцінку діяльності провідних виробників молочної продукції України з врахуванням обсягів виробництва, якості продукції, дотримання стандартів харчової безпеки та рівня впізнаваності торгових марок на внутрішньому ринку (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Передові вітчизняні переробники молока

Позиція	Виробник	Торгова марка (бренд)
1	ТОВ «ТЕРРА ФУД» (ПрАТ «Білоцерківський молочний комбінат»)	«Ферма»
2	ТОВ «Люстдорф»	«Селянське»
3	ТОВ «Люстдорф»	«На Здоров'я»
4	ГК «Молочний альянс» (ТДВ «Яготинський маслозавод»)	«Яготинське»
5	ТОВ «Молочна компанія «Галичина»	«Галичина»
6	ТОВ «Люстдорф»	«Бурьонка»
7	ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	«Молокія»
8	ТОВ «ТЕРРА ФУД» (ПрАТ «Білоцерківський молочний комбінат»)	«Біла Лінія»
9	ПрАТ «Комбінат» Придніпровський»	«Злагода»
10	ПрАТ «Юрія»	«Волошкове Поле»
11	«Лакталіс-Україна»	«Lactel»
12	«Вімм-Білл-Данн Україна»	«Слов'яночка»
13	ТОВ «Органік Мілк»	«Organic Milk»
14	ФГ «Парубоче»	«Своє»
15	ТОВ «Старий Порицьк»	«Старий Порицьк»

Джерело: [118; 175]

За підсумками рейтингового аналізу перше місце посіло ТОВ «ТЕРРА ФУД», що випускає продукцію під торговою маркою «Ферма». Другу позицію в національному рейтингу найкращих виробників отримало ТОВ «Люстдорф» із торговою маркою «Селянське», що асоціюється з традиційною якістю та стабільними характеристиками продукту. Третє місце, за оцінкою експертів, також дісталось ТОВ «Люстдорф» завдяки продукції під торговою маркою «На Здоров'я», яка продемонструвала високі показники якості та позитивну динаміку розвитку на ринку. Така концентрація лідерських позицій у межах декількох компаній свідчить про значний рівень конкуренції у сегменті, а також про тенденцію до посилення ролі бренду як ключового чинника успішності у молочній промисловості України.

Отже, ринок молочної продукції України представлений широким спектром виробників, що працюють над підвищенням конкурентоспроможності, поліпшенням та оновленням асортименту. Зважаючи на це, молочна галузь України має значні перспективи розвитку. Молочні виробники активно працюють у напрямі інновацій, підтримують сучасні харчові напрями, що стосуються екопродукції, додавання фруктів та злакових наповнювачів, виготовляють спеціальну безлактозну продукцію.

Таким чином, сучасна молочна галузь України формується як висококонкурентне ринкове середовище, в якому взаємодіють як провідні вітчизняні виробники, так і представники глобальних молочних брендів.

Лідерами молочного ринку України є ТОВ «ТЕРРА ФУД», «Лакталіс-Україна», ГК «Молочний альянс», ТОВ «Люстдорф», «Danone Україна», ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен», Група компаній «Pravio», «MLK Foods», «Вімм-Білл-Данн Україна», ПП «Білоцерківська Агропромислова Група», ГК «Моліс», ПрАТ «Комбінат «Придніпровський», ПрАТ «Тернопільський молокозавод», ПрАТ «Юрія», ТОВ «Органік Мілк».

На основі проведеного аналізу динаміки розвитку галузі можна сформувати матрицю SWOT, в якій структуровано виділити сильні й слабкі сторони галузі та можливості і загрози з боку глобальних ринків (табл. 3.8).

**SWOT-аналіз молокопереробної галузі України
з позицій присутності на глобальних ринках**

<i>Сильні сторони (Strengths)</i>	<i>Слабкі сторони (Weaknesses)</i>
Значна сировинна база у вигляді молочного поголів'я в приватному секторі та агрохолдингах	Низька якість сировини у дрібних виробників, слабкий контроль стандартів безпечності (НАССР, ISO)
Досвід експорту до країн Близького Сходу та Африки	Високі витрати на логістику через обмежену інфраструктуру та війну
Наявність великих підприємств, здатних інвестувати в модернізацію	Застарілі технології на багатьох середніх підприємствах
Потенціал для розвитку продуктів з доданою вартістю (сири, протеїнові, безлактозні продукти)	Залежність від коливання цін на сировину та імпортного обладнання
Виробничий потенціал для private label продуктів для ЄС	Відсутність сталого бренду «Made in Ukraine» у молочному сегменті
<i>Можливості (Opportunities)</i>	<i>Загрози (Threats)</i>
Вихід на нові ринки (Середня Азія, Азія, MENA, ЄС – нішеві сегменти)	Технічні бар'єри на ринках ЄС та країн Перської затоки
Підвищення попиту на функціональні продукти (безлактозні, протеїнові, біопродукти)	Конкуренція з боку дешевшої імпортної продукції з ЄС, Туреччини
Доступ до фінансування через програми ЄБРР, ЄІБ, USAID (до 2025 р.)	Втрата споживацької довіри через порушення безпеки (скандали, фальсифікати)
Перехід на зелені стандарти та екологічне пакування	Трудова міграція та брак кваліфікованих кадрів

Джерело: сформовано автором на основі [63; 64; 79; 94]

Структура галузі вирізняється широким та диверсифікованим асортиментом продукції, що охоплює як традиційні молочні вироби, так і інноваційні продукти, орієнтовані на зміну споживчих уподобань та впровадження сучасних технологій переробки. Розвиток галузі стимулюється зростаючим попитом на якісну і безпечну продукцію, інтеграцією міжнародних стандартів харчової безпеки, підвищенням інвестиційної привабливості та розширенням експортного потенціалу. Сукупність цих чинників зумовлює значні перспективи подальшої модернізації та інноваційного оновлення галузі, що здатне забезпечити її стійке зростання та зміцнення позицій України на світовому ринку молочної продукції.

Проведені дослідження стану молокопереробної галузі України на загальнонаціональному рівні дозволили окреслити основні виклики, тенденції та потенціал її подальшого функціонування в умовах глобалізації та реалізації цілей сталого розвитку. Водночас, варто зазначити, що ефективність впровадження стратегічних змін значною мірою визначається особливостями функціонування галузі на локальних ринках – саме тут найповніше проявляються як структурні диспропорції, так і точки зростання: доступ до сировинної бази, специфіка аграрного укладу, рівень інтегрованості фермерських господарств, наявність логістичної та виробничої інфраструктури, кадрового потенціалу та інституційної підтримки. Крім того, місцеві громади є безпосередніми бенефіціарами або, навпаки, потерпілими від практик молокопереробних підприємств – у контексті зайнятості, екології, соціального середовища.

У цьому зв'язку виникає об'єктивна потреба в аналізі функціонування молокопереробної галузі на локальному рівні, з урахуванням регіональних відмінностей, специфіки сировинного забезпечення, ринкової структури, експортного потенціалу та впливу на сталий розвиток Хмельницької області. Такий підхід дозволяє оцінити стійкість локальних ринків до зовнішніх викликів, поглибити розуміння реального стану галузі в області та сформулювати адресні рекомендації щодо її модернізації.

3.2. Структурно-динамічний аналіз результатів діяльності молокопереробних підприємств Хмельницької області

У структурі харчової промисловості Хмельницької області молокопереробна галузь займає одну з провідних позицій. Виробництво молочної продукції підприємствами Хмельницької області за видами у 2010–2024 рр. відображено у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

**Динаміка виробництва молочної продукції
підприємствами Хмельницької області в розрізі структури асортименту**

Продукція	Рік							Відхилення 2024 р. до 2010 р.	
	2010	2015	2020	2021	2022	2023	2024	+, –	%
Молоко та вершки незгушені, у первинних пакуваннях об’ємом нетто не більше 2 л, т	6945	10155	11933	12014	13178	13455	13614	6669	196
Масло вершкове жирністю не більше 85 %, т	7899	7546	10989	11065	11677	11987	12148	4249	154
Сир свіжий неферментований, т	1487	1163	1309	1406	1492	1511	1588	101	107
Сир тертий, порошковий, голубий та інший неплавлений, т	2889	2669	3994	4215	4447	4573	4617	1728	160
Молоко і вершки коагульовані, йогурт, кефір, сметана та інші ферментовані продукти, т	1418	3351	3815	3907	4005	4106	4197	2779	296
Йогурт рідкий та сквашене молоко ароматизовані, т	88	278	501	588	621	652	664	576	755

Джерело: узагальнено автором на основі [36; 43]

Аналіз виробництва молочної продукції підприємствами Хмельницької області у 2010–2024 рр. засвідчує стійке зростання галузі з одночасним структурним зсувом у бік більш диверсифікованої продукції. Упродовж досліджуваного періоду обсяги виробництва практично всіх видів молочної продукції демонструють позитивну динаміку, однак темпи цього зростання значно відрізняються залежно від категорії. Найбільші абсолютні обсяги виробництва характерні для незгущеного молока та вершків у первинних пакуваннях об’ємом не більше 2 л. Якщо у 2010 р. цей показник становив 6,9 тис. т, то у 2024 р. він зріс до 13,6 тис. т, тобто майже удвічі (+96 %). Аналогічна тенденція спостерігається у виробництві вершкового масла жирністю не більше

85 %, після незначного скорочення у 2015 р. обсяги стабільно збільшувалися і у 2024 р. досягли 12,1 тис. т, що на 54 % перевищує рівень 2010 р. Стабільне зростання демонструють і неплавлені сири (терті, порошкові, голубі тощо), обсяг яких за 14 років підвищився з 2,9 до 4,6 тис. т (+60 %).

Разом з тим, окремі сегменти розвивалися значно швидшими темпами. Зокрема, виробництво молока і вершків коагульованих, йогурту, кефіру, сметани та інших ферментованих продуктів зросло з 1,4 тис. т у 2010 р. до 4,2 тис. т у 2024 р., що відповідає приросту на 196 %. Особливо показовим є стрімке зростання виробництва ароматизованих йогуртів: з 88 т у 2010 р. до 664 т у 2024 р. (+755 %). Це свідчить про зростання попиту на інноваційні та функціональні продукти, які відповідають сучасним тенденціям здорового харчування та споживчим уподобанням молоді.

Водночас, певні категорії характеризуються відносною стабільністю. Так, виробництво свіжого неферментованого сиру протягом досліджуваного періоду залишалося майже на одному рівні: від 1,5 тис. т у 2010 р. до 1,6 тис. т – у 2024 р. (+7 %). Це може свідчити про збереження традиційної ніші цього продукту без істотного розширення ринку.

Отже, у 2010–2024 рр. молочна промисловість Хмельницької області демонструвала не лише зростання обсягів виробництва, але й суттєву структурну трансформацію. Якщо на початку періоду основний акцент робився на базових видах продукції (молоко, масло, традиційні сири), то згодом чітко простежується тенденція до диверсифікації з орієнтацією на ферментовані та інноваційні продукти, що відповідають сучасним споживчим і технологічним трендам. Це свідчить про адаптацію підприємств до змін попиту та наближення регіонального виробництва до європейських і глобальних трендів у сфері молочної продукції.

Молокопереробна галузь Хмельницької області представлена неоднорідною сукупністю виробників, що займають різні конкурентні позиції на ринку (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Молокопереробні підприємства Хмельницької області у 2025 р.

№ з/п	Назва підприємства	Вид продукції
1	ТОВ «Деражнянський молочний завод»	Молоко і вершки, масло вершкове, сир кисломолочний, сир твердий, сир м'який, молочні продукти різні. Потужність – переробка молока 100 т на добу
2	ТОВ «Вінковоцький сирзавод»	Тверді сири, розсільні сири, сирні продукти, ряжанка, сметана, вершкове масло, молоко, йогурти, кефір. Потужність – переробка молока в зміну 100 т
3	ДП «Старокостянтинівський молокозавод»	Масло вершкове, тверді сири, сухе молоко, спреди та суміші жирів, маргарини, сири знежирені для плавлення. Потужність – переробка молока 400 т на зміну. Введено в дію нові сучасні цехи з виробництва сухого знежиреного молока та твердого сиру, проведено реконструкцію приймального відділення молока та маслоцеху
4	ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»	Масло, тверді та плавлені сири, моцарелла, спред, сухе знежирене молоко та суха сироватка демінералізована
5	ПП «Дживальдіс»	Переробка молока та виробництво молочної продукції. Потужність – переробка молока 110 т на добу
6	ПП «Ізяславмолпродукт»	Масло вершкове, вагове, фасоване, казеїн технічний, молоко оброблене рідке. Потужність – переробка молока 50 т на добу
7	ТДВ «Дунаєвецький маслозавод»	Тверді сири, масло, продукти кисломолочні, казеїн технічний
8	ВКФ «Пілігрим» (ТМ LACON)	Переробка молочної продукції з власної сировини (1500 л молока/змінa) виробництво сирів (400 кг/змінa)
9	ДП «Старокостянтинівський молочний завод» Летичівська дільниця	Перероблення молока, виробництво казеїну
10	Цех з приймання та переробки молока ФОП «Тарасюк О.М.»	Виробництво розсільних сирів

Джерело: узагальнено автором

В якості об'єктів для подальшого аналізу обираємо перших 6, поданих у табл. 3.10, переробників молока, оскільки ТДВ «Дунаєвецький маслозавод» призупинив діяльність, ВКФ «Пілігрим» – це виробник крафтової молочної продукції з часткою ринку Хмельницької області 0,25 %, Летичівська дільниця входить до структури ДП «Старокостянтинівський молочний завод», цех з приймання та переробки молока ФОП «Тарасюк О.М.» також крафтове виробництво розсільних сирів з часткою ринку Хмельницької області 0,25 %.

Для ефективного функціонування молокопереробних підприємств Хмельницької області потрібно мати сировину – молоко. У молокопереробних заводів сировина займає 35–60 % у структурі собівартості продукції. При цьому закупівельні ціни, витрати і час на доставку молока в сукупності витрат на сировину є визначальними. Головне завдання сировинних зон – забезпечення молокопереробних підприємств сировиною в потрібному обсязі при низькому рівні собівартості, що відповідає вимогам державних стандартів до сировини високої якості. Основними постачальниками молока для молокопереробних підприємств Хмельницької області є сільськогосподарські підприємства Хмельницької, Вінницької, Житомирської, Рівненської та Тернопільської областей.

Аналіз сировинних зон окремих молокопереробних підприємств Хмельницької області дозволяє оцінити територіальну структуру постачання сировини та стратегічні підходи підприємств до забезпечення виробництва (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

**Сировинні зони окремих молокопереробних підприємств
Хмельницької області**

Сировинна зона	ТОВ «Вінковецький сирзавод»	ТОВ «Деражнянський молочний завод»	ПП «Дживальдіс»	ПП «Ізяславмолпродукт»	ДП «Старокостянтинівський молокозавод»	ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»
1	2	3	4	5	6	7
Кам'янець-Подільський район						
Дунаєвецька зона	+		+			+
Кам'янець-Подільська зона			+			+
Новоушицька зона	+		+			+
Чемеровецька зона		+	+			+
Хмельницький район						
Вінковецька зона	+	+	+			+
Волочиська зона		+	+		+	+

Продовження табл. 3.11

1	2	3	4	5	6	7
Городоцька зона		+			+	+
Деражнянська зона		+			+	+
Красилівська зона				+	+	+
Летичівська зона	+	+			+	+
Старокостянтинівська зона		+		+	+	+
Старосинявська зона		+			+	+
Теофіпольська зона		+		+	+	+
Хмельницька зона		+			+	+
Ярмолинецька зона	+	+	+		+	+
Шепетівський район						
Білогірська зона				+	+	+
Ізяславська зона				+	+	+
Полонська зона				+	+	
Славутська зона				+	+	
Шепетівська зона				+	+	
Рівненська область						
Дубенський район				+	+	
Рівненський район						
Гощанська зона				+	+	
Здолбунівська зона				+		+
Корецька зона				+		
Острозька зона				+	+	
Житомирська область						
Баранівська зона				+		
Любарська зона		+			+	
Чуднівська зона		+			+	+
Вінницька область						
Барська зона	+	+			+	+
Літинська зона		+			+	+
Могилів-Подільська зона			+			
Муровано-Куриловецька зона	+		+			
Хмельницька зона		+			+	+
Чернівецька зона			+			
Шаргородська зона	+	+	+		+	
Ямпільська зона			+			
Тернопільська область						
Борщівська зона			+			
Гусятинська зона			+			
Збаразька зона					+	
Лановецька зона				+	+	
Підволочиська зона		+				+
Теребовлянська зона	+		+			
Шумська зона				+	+	

Джерело: узагальнено автором на основі статистичної звітності підприємств

Дані табл. 3.11 демонструють те, що основну частину сировини формують зони Хмельницької області, водночас підприємства активно залучають ресурси сусідніх областей – Рівненської, Житомирської, Вінницької та Тернопільської. Такий підхід забезпечує стабільність постачання та можливість диверсифікації джерел сировини, що є важливим чинником конкурентоспроможності підприємств. Всього представлено 36 зон з охопленням 6 підприємств.

Хмельницька область є основним постачальником сировини: більшість зон області охоплюють усі підприємства. Найбільш «насичені» з точки зору покриття зони: Ярмолинецька зона – 5 підприємств; Віньковецька, Красилівська, Летичівська, Старокостянтинівська, Теофіпольська – 4 підприємства. Сусідні області (Рівненська, Житомирська, Вінницька, Тернопільська) забезпечують розширення сировинної бази та підвищують стабільність постачання.

Стратегічними особливостями галузі є диверсифікація постачальників, тобто більшість підприємств працюють з кількома зонами, що знижує ризики дефіциту сировини у випадку локальних проблем (погодні умови, сезонність, логістика). Так, наприклад, ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза», ТОВ «Віньковецький сирзавод» та ТОВ «Деражнянський молочний завод» отримують сировину з більшої кількості зон, включаючи сусідні області, що забезпечує їхню конкурентоспроможність та більшу гнучкість у плануванні виробництва. Проте, ПП «Дживальдіс» та ПП «Ізяславмолпродукт» більше концентруються на Хмельницькій області, що вказує на локальну стратегію розвитку, можливе орієнтування на регіональний ринок.

Старокостянтинівський молокозавод у зв'язку з входженням до «Укрпродукт Груп» активно використовує зони сусідніх областей (Рівненська, Житомирська, Вінницька), що свідчить про масштабування виробництва та вихід на міжобласний рівень.

Отже, аналіз сировинних зон свідчить про поєднання локальної концентрації постачання у межах Хмельницької області з регіональною диверсифікацією. Підприємства з більшою кількістю зон (ТОВ «Віньковецький сирзавод», ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» та ТОВ «Деражнянський

молочний завод») мають стратегічну перевагу у стабільності постачання та можливості нарощувати обсяги виробництва. Локально орієнтовані підприємства (ПП «Дживальдіс» та ПП «Ізяславмолпродукт») демонструють регуляторну та ринкову адаптивність на внутрішньообласному рівні, що може бути вигідним при обмежених ресурсах та високій конкуренції.

Підприємства з більшою кількістю зон здатні швидше реагувати на ринкові коливання та підтримувати безперервність виробничих процесів, тоді як локально орієнтовані підприємства демонструють високу спеціалізацію та ефективність на внутрішньообласному рівні. Така структура забезпечує баланс між масштабністю виробництва та стабільністю постачання сировини, що є ключовим для розвитку молокопереробної галузі Хмельницької області.

Обсяг постачань з районів Хмельницької області задовольняє потреби молокозаводів області лише на 60–65 %, решту обсягу молока вони залучають із сусідніх областей. Аналогічно діють молокозаводи інших областей – задовольняють більшу половину власних потреб за рахунок місцевої сировини, а дефіцит закуповують у сусідніх виробників. Насамперед такі явища пояснюються, в першу чергу, ціновим дисбалансом для товаровиробників молока – сільськогосподарських підприємств, конкуренцією на ринку тощо. Географічне розташування молокопереробних підприємств не є вирішальним фактором, перевага надається більш дешевій продукції. Характерною особливістю ринку сировини стала «агресивна конкуренція», коли молокопереробні підприємства купують молоко на підприємствах «інших» областей за вищими цінами. Тобто, доцільно з навколишніх районів, що розташовані біля молокозаводів потенційно збільшити число постачальників у декілька разів і замінити ними постачальників, які перебувають на більш далекій відстані від молокопереробного підприємства. При цьому мають бути створені такі умови, при яких переробна галузь забезпечується сировиною місцевого виробництва, тим самим скорочуючи витрати на доставку сировини і час доставки, при зниженні якого вдається зберегти корисні властивості молока – його якість. Тому забезпечення стабільної та ритмічної роботи кожного

молокопереробного підприємства пов'язується зі створенням власної сировинної бази.

Таким чином, сформовані особливості сировинного забезпечення та конкурентного середовища безпосередньо впливають на фінансові результати діяльності молокопереробних підприємств Хмельницької області. Залежність від зовнішніх постачальників, ціновий дисбаланс і висока конкуренція формують різні траєкторії розвитку виробників, що знаходить відображення у їхніх доходах. Динаміку змін доходу молокопереробних підприємств Хмельницької області у 2020–2024 рр. подано на рис. 3.10.

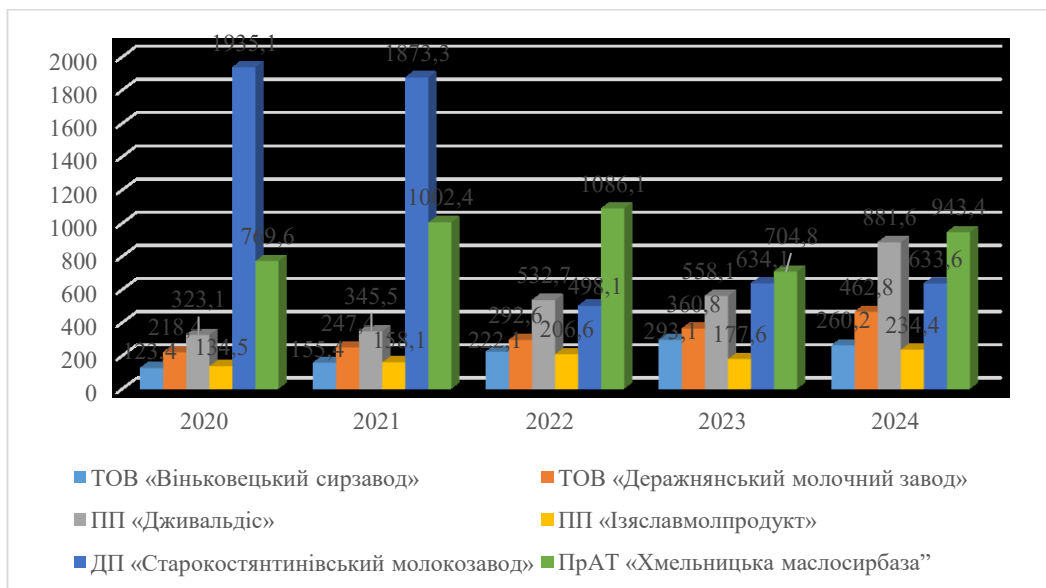


Рис. 3.10. Динаміка доходу молокопереробних підприємств
Хмельницької області, млн грн

Джерело: розрахунки автора на основі інформації досліджуваних підприємств

У 2020–2024 рр. доходи молокопереробних підприємств Хмельницької області демонструють зростаючу тенденцію, однак із різним ступенем динаміки та стійкості. Для частини підприємств характерне поступове зростання, тоді як інші зазнали різких спадів і відновлень. У ТОВ «Віньковецький сирзавод» дохід зріс удвічі, зі 123,4 млн грн у 2020 р. до пікових 293,1 млн грн – у 2023 р. У 2024 р. відбулося зниження до 260,2 млн грн, що може свідчити про тимчасове

скорочення ринку збуту або зниження виробничих обсягів. Загалом динаміка позитивна й характеризується поступальним розвитком.

ТОВ «Деражнянський молочний завод» демонструє стабільне й прискорене зростання: від 218,4 млн грн у 2020 р. до 462,8 млн грн – у 2024 р. Доходи збільшилися більш ніж удвічі, причому без різких спадів, що вказує на системний розвиток і ефективну маркетингову політику.

ПП «Дживальдіс» вирізняється найбільш стрімким зростанням серед усіх учасників: від 323,1 млн грн у 2020 р. до 881,6 млн грн – у 2024 р., тобто майже втричі, що свідчить про ефективне використання виробничого потенціалу та розширення ринків збуту.

Дохід у ПП «Ізяславмолпродукт» зріс від 134,5 млн грн у 2020 р. до 234,4 млн грн – у 2024 р. Хоча у 2023 р. спостерігається спад 177,6 млн грн, у 2024 р. підприємство відновилося.

ДП «Старокостянтинівський молокозавод» характеризується різким падінням доходів: з 1935,1 млн грн у 2020 р. і 1873,3 млн грн – у 2021 р. до 498,1 млн грн – у 2022 р. Надалі доходи дещо відновилися – 634,1–633,6 млн грн у 2023–2024 рр., однак обсяги залишаються більш ніж утричі нижчими за рівень 2020 р., що свідчить про кризові процеси.

Дохід ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» демонструє значні коливання: від 769,6 млн грн у 2020 р. до 1086,1 млн грн – у 2022 р., потім спад у 2023 р. (704,8 млн грн) і знову зростання у 2024 р. (943,4 млн грн). Це може свідчити про нестабільність ринку та залежність від зовнішніх факторів.

Зростання ролі середніх підприємств: ПП «Дживальдіс», ТОВ «Деражнянський молочний завод» і ТОВ «Віньковецький сирзавод» поступово посилюють позиції, нарощуючи доходи навіть у кризових умовах. Кризовий спад великих виробників: ДП «Старокостянтинівський молокозавод» та частково ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» втратили частину фінансової стійкості, що свідчить про структурні проблеми управління.

Отже, протягом 2020–2024 рр. галузь молокопереробки Хмельницької області зазнала суттєвої трансформації: від домінування великих підприємств до

посилення ролі середніх. Найуспішнішими виявилися ПП «Джівальдіс» та ТОВ «Деражнянський молочний завод», які демонструють системне й стале зростання. Найбільш проблемним підприємством став ДП «Старокостянтинівський молокозавод», доходи якого скоротилися більш ніж утричі.

Попри позитивні зрушення в доходах окремих підприємств, фінансові результати їхньої діяльності залишаються суперечливими. Важливою характеристикою є саме чистий прибуток, адже він демонструє не лише обсяги реалізації, а й ефективність управління витратами та конкурентоспроможність (рис. 3.11).

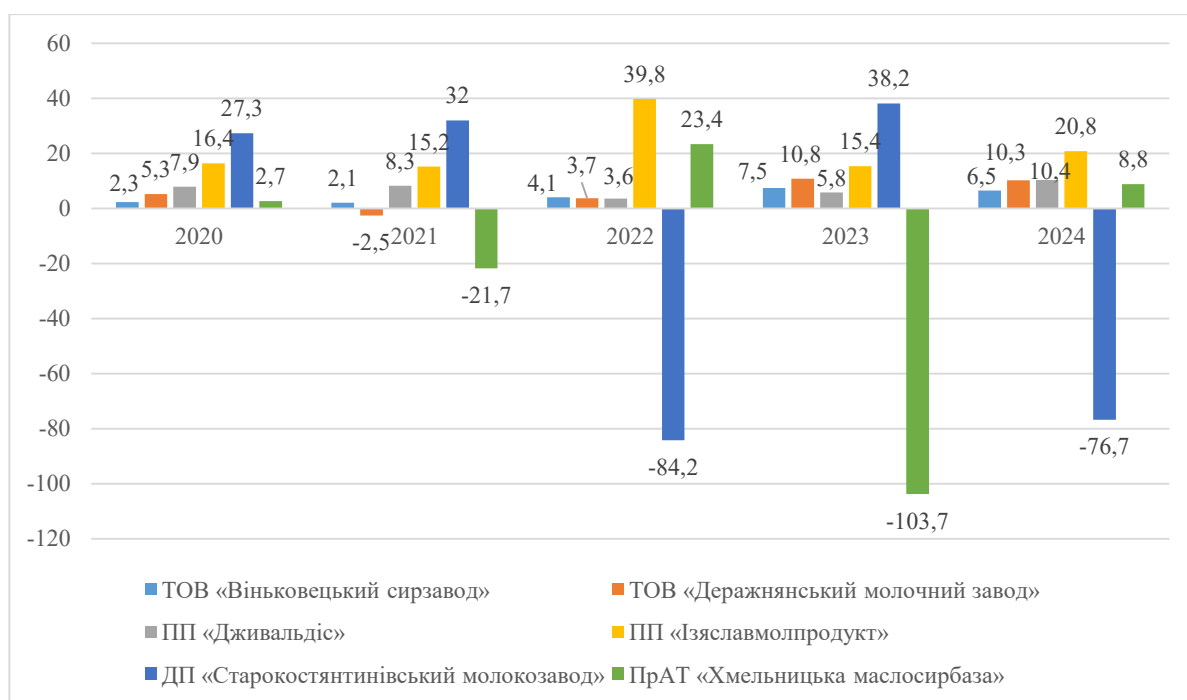


Рис. 3.11. Динаміка чистого прибутку молокопереробних підприємств Хмельницької області, млн грн

Джерело: розрахунки автора на основі інформації досліджуваних підприємств

Дані рис. 3.11 свідчать про значну диференціацію фінансових результатів підприємств молокопереробної галузі Хмельниччини. У період 2020–2024 рр. спостерігається нестабільність чистого прибутку більшості підприємств, що зумовлено поєднанням внутрішніх факторів (ефективність управління, технічне забезпечення, ринки збуту) та зовнішніх викликів (економічна криза, військова

інтервенція, зниження купівельної спроможності населення, коливання цін на молочну сировину).

Протягом звітного періоду ПП «Ізяславмолпродукт» виступає безумовним лідером за обсягами чистого прибутку, так у 2022 р. він досяг 39,8 млн грн, що у 2,4 раза більше, ніж у 2020 р., проте прибутковість підприємства характеризується коливаннями: після пікового зростання у 2022 р. прибуток скоротився до 15,4 млн грн у 2023 р., але у 2024 р. знову зріс до 20,8 млн грн.

ДП «Старокостянтинівський молокозавод» демонструє найбільш нестабільну та суперечливу динаміку: від прибутку 27,3 млн грн у 2020 р. та 32 млн грн у 2021 р. підприємство зазнало суттєвих збитків –84,2 млн грн у 2022 р. і –103,7 млн грн – у 2023 р., що свідчить про системну кризу. У 2024 р. відбулося часткове відновлення –76,7 млн грн, проте підприємство залишається у зоні високих фінансових ризиків.

ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» також характеризується різкими коливаннями: після прибутку в 2,7 млн грн у 2020 р., у 2021 р. зафіксовано значні збитки –21,7 млн грн, проте у 2022 р. підприємство показало прибуток 23,4 млн грн. Однак, тенденція нестабільності зберігається: у 2023 р. –103,7 млн грн збитку, у 2024 р. знову повернення до позитивного результату (8,8 млн грн).

ТОВ «Вінковоцький сирзавод» демонструє відносно стійке зростання: з 2,3 млн грн у 2020 р. до 7,5 млн грн – у 2023 р., з подальшим невеликим спадом у 2024 р. (6,5 млн грн). ТОВ «Деражнянський молочний завод» характеризується нестабільністю: від 5,3 млн грн у 2020 р. до збитків –2,5 млн грн – у 2021 р., з подальшим зростанням і стабілізацією на рівні понад 10 млн грн у 2023–2024 рр.

ПП «Дживальдіс» демонструє відносну стабільність з помірними прибутками 3,6–10,4 млн грн, без критичного провалля. Характерною є тенденція до зростання у 2024 р., коли прибуток досяг 10,4 млн грн.

Отже, наявність стабільних гравців (ПП «Дживальдіс», ТОВ «Вінковоцький сирзавод») свідчить про більш ефективну адаптацію до змін ринкового середовища. Однак, великі підприємства (ПП «Ізяславмолпродукт», ДП «Старокостянтинівський молокозавод», ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»)

мають високий потенціал, але одночасно стикаються з ризиками масштабних фінансових коливань. Суттєві збитки окремих підприємств можуть негативно впливати на конкурентне середовище Хмельницької області та створювати проблеми у забезпеченні стабільного ринку молочних продуктів. Найуспішнішими підприємствами у 2020–2024 рр. є ПП «Ізяславмолпродукт», ТОВ «Деражнянський молочний завод» та ПП «Дживальдіс». Головні проблеми пов'язані зі збитковістю ДП «Старокостянтинівський молокозавод» та нестабільністю ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза».

Подальший розвиток підприємств потребує підвищення фінансової стійкості, впровадження енергоефективних технологій, розширення ринків збуту та державної підтримки у кризових періодах. Оцінка фінансового стану сприяє розробці раціональної стратегії молокопереробних підприємств. Основне завдання аналізу фінансової діяльності (стійкості) молокопереробних підприємств полягає у визначенні фінансово-господарської спроможності фірми протистояти негативній дії різних чинників, що впливають на його функціонування. Для оцінки фінансово-економічного стану молокопереробних підприємств Хмельницької області були використані такі фінансові коефіцієнти: коефіцієнт забезпечення власними коштами; коефіцієнт ефективності використання власних коштів; коефіцієнт маневреності власних коштів; коефіцієнт використання фінансових; коефіцієнт автономії; поточна ліквідність; рентабельність продажів.

На підставі показників фінансово-господарської діяльності найбільших молокопереробних підприємств Хмельницької області проведено розрахунок фінансових коефіцієнтів їх діяльності (табл. В.6, додаток В). Їхній аналіз свідчить про те, що коефіцієнт поточної ліквідності у більшості підприємств коливається навколо нормативного значення (1–2). Стійкі позиції демонструють ТОВ «Віньковецький сирзавод» (зростання з 0,96 до 1,26) та ПП «Ізяславмолпродукт» (хоча значення дуже високі – 3,9–8,8, що свідчить про надмірні оборотні активи та неефективне їх використання). ДП «Старокостянтинівський молокозавод» має стабільно низькі значення (0,4–0,93), що сигналізує про проблеми з покриттям

поточних зобов'язань. ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» демонструє погіршення (з 1,08 у 2020 р. до 0,86 у 2024 р.).

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у більшості підприємств значно нижчий за норматив (0,2), окрім ПП «Ізяславмолпродукт» (1,5–5,8), що підтверджує його надмірну орієнтацію на високоліквідні активи. У решти підприємств показник коливається в межах 0,01–0,17, що вказує на низьку платоспроможність. Коефіцієнт швидкої ліквідності підтверджує ці тенденції: відносно стабільними залишаються ПП «Дживальдіс» (0,61–0,97) та ПП «Ізяславмолпродукт» (2,0–6,5), тоді як в інших підприємств значення переважно нижчі за оптимальний рівень (0,7–1,0).

Коефіцієнт автономії характеризує фінансову стійкість і вказує на залежність від зовнішніх джерел фінансування. Найбільш фінансово незалежним є ПП «Ізяславмолпродукт» (0,73–0,89), а також поступово зміцнює позиції ТОВ «Віньковецький сирзавод» (0,31 до 0,6). ДП «Старокостянтинівський молокозавод» демонструє кризову ситуацію: від від'ємних значень (–0,13; –0,11) до незначного покращання (0,1), що свідчить про високу залежність від кредиторів. Одночасно, ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» має нестабільні значення, у 2023 р. навіть від'ємне (–0,1), що є свідченням фінансової кризи.

Коефіцієнт заборгованості підтверджує високий рівень фінансових ризиків у більшості підприємств. Критичні значення у ПП «Дживальдіс» (0,93–0,98) та ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» (0,85–1,07). Найнижчий рівень боргового навантаження у ПП «Ізяславмолпродукт» (0,1–0,24).

Рентабельність активів відносно стабільна у ПП «Ізяславмолпродукт» (0,13–0,29) та ТОВ «Віньковецький сирзавод» (0,07–0,17). ДП «Старокостянтинівський молокозавод» характеризується від'ємними значеннями у 2022–2024 рр., що свідчить про збитковість діяльності. ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» у 2021–2023 рр. мала від'ємні значення, що підтверджує кризовий стан.

Рентабельність власного капіталу має дуже різкі коливання. Так, у ПП «Дживальдіс» значення надзвичайно високі (0,48–2,42; 0,52–0,54), що може бути наслідком високої боргової залежності при низькій власній базі, у

ДП «Старокостянтинівський молокозавод» значення доходять до $-2,56$, проте у 2023–2024 рр. відображають різкі стрибки (3,62; 9,95), що свідчить радше про нестабільність, ніж про стабільну прибутковість. ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» у 2023 р. показує 4,03, але у 2024 р. знижується до 0,06.

Чиста маржа підтверджує проблемність більшості підприємств. Найбільш вигідна діяльність у ПП «Ізяславмолпродукт» (0,09–0,20), решта коливаються в межах 0,01–0,03, а у ДП «Старокостянтинівський молокозавод» та ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» показник є від’ємним.

Отже, найстійкіші фінансові результати демонструє ПП «Ізяславмолпродукт»: висока автономія, достатня ліквідність, стабільна рентабельність. Водночас, ТОВ «Віньковецький сирзавод» і ПП «Дживальдіс» мають середні позиції: відносна рентабельність та задовільна ліквідність, але висока боргова залежність. ДП «Старокостянтинівський молокозавод» та ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» перебувають у зоні ризику: низька ліквідність, високе боргове навантаження та збитковість. Загалом молокопереробна галузь Хмельницької області демонструє значну фінансову нестабільність, високі ризики та диференціацію результатів між підприємствами.

Аналіз коефіцієнтів фінансово-господарської діяльності дозволив виявити ключові тенденції у функціонуванні молокопереробних підприємств Хмельницької області. Однак для формування комплексного уявлення про їхній стратегічний потенціал та ризики необхідно враховувати не лише фінансові показники, але й внутрішні та зовнішні фактори впливу. З метою структуризації цих факторів і визначення стратегічних пріоритетів подальшого розвитку, нижче наведемо порівняльну таблицю SW-елементів молокопереробних підприємств регіону (табл. 3.12).

Отже, найстійкішим підприємством виглядає ПП «Ізяславмолпродукт» – висока автономія, ліквідність і рентабельність; найбільш ризиковим через боргову залежність і нестабільні фінансові результати є ДП «Старокостянтинівський молокозавод».

**Порівняльна SW-характеристика молокопереробних підприємств
Хмельницької області за показниками фінансового стану**

Підприємство	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
ТОВ «Вінківський сирзавод»	Стійка рентабельність активів (0,07–0,17) та власного капіталу (0,19–0,38). Покращення автономії до 0,6 у 2024 р. (баланс власних/позикових коштів). Ліквідність поступово зростає (коеф. поточної ліквідності >1 у 2022 та 2024 рр.)	Низька абсолютна ліквідність ($\leq 0,17$) → проблеми з миттєвими розрахунками. Невисока швидка ліквідність ($< 0,5$ у 2024 р.). Чиста маржа залишається низькою (0,02–0,1), що свідчить про обмежену прибутковість продажів
ТОВ «Деражнянський молочний завод»	Високий рівень автономії (0,4–0,62), що знижує залежність від позикових коштів. Позитивна динаміка рентабельності у 2022–2023 рр. (ROA 0,15; ROE 0,33)	Низька ліквідність (поточна ≤ 1 , абсолютна $\leq 0,09$). Суттєві коливання прибутковості (2021 – від’ємні показники рентабельності та маржі). Обмежений рівень чистої маржі (до 0,03)
ПП «Джівальдіс»	Дуже висока рентабельність власного капіталу (до 2,42 у 2020, стабільно >0,5 після 2022). Відносно стабільна швидка ліквідність (0,6–1,0 у 2020–2022). Позитивна чиста маржа (хоч і низька – 0,01–0,02)	Дуже низька автономія (0,02–0,07), фактично залежність від зовнішніх джерел. Коефіцієнт заборгованості стабільно високий (0,93–0,98). Зниження ліквідності після 2023 (швидка 0,68 → 0,61 → 0,66). Вразливість до фінансових ризиків через вузький запас міцності
ПП «Ізяслав-мол-продукт»	Абсолютна ліквідність дуже висока (1,5–5,78), що гарантує платоспроможність. Висока автономія (0,73–0,89), підприємство майже незалежне від боргів. Рентабельність активів та капіталу стабільно на високому рівні (ROA 0,13–0,29; ROE 0,25–0,51, у 2024 – 0,27). Чиста маржа значно перевищує конкурентів (0,09–0,20)	Надмірно високі показники ліквідності свідчать про неефективне використання оборотних коштів (заморожування ресурсів). У 2023 р. зниження рентабельності активів (0,13). Висока залежність від власних ресурсів може уповільнювати розвиток (менш активна кредитна політика)
ДП «Старокостянтинівський молоко-завод»	У 2023 р. різке зростання рентабельності власного капіталу (ROE 3,62), що свідчить про потенціал. Деяке підвищення чистої маржі до 0,06 у 2023 р.	Вкрай низькі показники ліквідності (поточна $\leq 0,93$, абсолютна ≈ 0). Високий рівень боргового навантаження (Debt ratio $\geq 0,9$). Нестабільна рентабельність (від –2,56 до +9,95 ROE). Від’ємна автономія у 2020, 2022, 2024 рр. → фінансова залежність і кризові ризики
ПрАТ «Хмельницька масло-сирбаза»	Позитивні тенденції ліквідності (поточна 0,86–1,08, швидка 0,71–0,93). У 2022 р. високе значення ROE (1,54) та ROA (0,02)	Слабка автономія (0,00 → -0,10 → 0,14). Низька абсолютна ліквідність (≈ 0). Коливання рентабельності (2023 – від’ємна маржа -0,15). Висока залежність від боргів (Debt ratio близько 0,9)

Джерело: розрахунки автора

Отримані результати SWOT-аналізу дозволяють систематизувати ключові характеристики підприємств та здійснити їх безпосереднє порівняння за основними критеріями. З цією метою сформовано зведену матрицю, яка

відображає комплексну оцінку конкурентних позицій молокопереробних підприємств Хмельницької області (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

**Позиціонування молокопереробних підприємств Хмельницької області
за ключовими показниками фінансового стану (2020–2024 рр.)**

Показник	Лідери	Аутсайтери
Поточна ліквідність	ПП «Ізяславмолпродукт» (3,9–8,9 – високий запас ліквідності)	ДП «Старокостянтинівський молокозавод» (0,4–0,9 – нижче норми)
Абсолютна ліквідність	ПП «Ізяславмолпродукт» (1,5–5,8 – ідеальна платоспроможність)	ДП «Старокостянтинівський молокозавод» та ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» (0 – майже відсутні вільні кошти)
Швидка ліквідність	ПП «Ізяславмолпродукт» (2,0–6,6) та ПП «Дживальдіс» (0,6–1,0 у 2020–2022 рр.)	ТОВ «Вінковоцький сирзавод» (0,24–0,41)
Автономія (фінансова незалежність)	ПП «Ізяславмолпродукт» (0,73–0,89 – стабільно високий рівень) ТОВ «Вінковоцький сирзавод» (зростання до 0,60)	ПП «Дживальдіс» (0,02–0,07 – майже повна залежність від позичкового капіталу). ДП «Старокостянтинівський молокозавод» (негативні значення – кризовий стан)
Рентабельність активів (ROA)	ПП «Ізяславмолпродукт» (0,13–0,29) ТОВ «Вінковоцький сирзавод» (0,07–0,17)	ДП «Старокостянтинівський молокозавод» (нестабільність: від –0,16 до +0,07). ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» (низькі/від’ємні показники)
Рентабельність власного капіталу (ROE)	ПП «Дживальдіс» (висока – 0,48–2,42; ефективне використання капіталу). ПП «Ізяславмолпродукт» (0,16–0,51)	ДП «Старокостянтинівський молокозавод» (різкі коливання від –2,56 до +9,95 – висока нестабільність). ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» (нестабільність: від –1,51 до 4,03)
Чиста маржа	ПП «Ізяславмолпродукт» (0,09–0,20 – найвищий рівень у вибірці)	ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» (–0,15; нестабільність). ПП «Дживальдіс» (низька стабільна – 0,01–0,02)
Заборгованість	ПП «Ізяславмолпродукт» (0,1–0,24 – мінімальна залежність)	ПП «Дживальдіс» (0,93–0,98 – майже повна залежність від позик). ДП «Старокостянтинівський молокозавод» (0,85–1,03 – критичний рівень)

Джерело: розрахунки автора

З табл. 3.13 видно, що за більшістю ключових показників лідируючі позиції займає ПП «Ізяславмолпродукт», яке характеризується високим рівнем ліквідності, фінансової автономії, прибутковості та маржинальності.

До групи підприємств з відносно стабільним, проте середнім рівнем фінансової стійкості, належать ТОВ «Віньковецький сирзавод» та ТОВ «Деражнянський молочний завод», для яких властиві проблеми з маржинальністю та ліквідністю, хоча спостерігається позитивна динаміка автономії та рентабельності. Найвищий рівень фінансових ризиків зафіксовано у діяльності ДП «Старокостянтинівський молокозавод» та ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза», що проявляється у нестабільності показників автономії, високому борговому навантаженні, низькій ліквідності та від'ємній рентабельності. Окрему позицію посідає ПП «Дживальдіс», яке демонструє високу прибутковість на капітал за умов критичної залежності від позикових ресурсів. Можна припустити, що це підприємство ефективно використовує не лише свої, а й позичкові ресурси для масштабування діяльності і зміцнення позицій на ринку.

Таким чином, структурно динамічний аналіз діяльності молокопереробних підприємств Хмельницької області засвідчив, що сукупно вони показують стійку позитивну тенденцію у виробництві усіх видів молочної продукції. І хоча в структурі асортименту переважають традиційні молокопродукти (молоко в різних пакуваннях та вершкове масло), та з кожним роком зростає обсяг виробництва і реалізації ферментованої і сквашеної молокопродукції, збагаченої різними добавками, які відповідають запитам споживачів на здорове харчування і є предметом внутрішнього споживання та експорту.

Молокопереробні підприємства мають сформовані сировинні зони, більшість з них знаходиться на території Хмельницької області. Партнерські стосунки характеризуються усталеністю, закупівельні ціни збалансовані за витратами і є регіонально взаємоузгодженими, що дозволяє зберігати постачальницьку мережу, отримуючи сировину в достатніх для виробничих потужностей обсягах. Це дає змогу підприємствам збільшувати свою присутність на ринках, нарощувати доходи від реалізації продукції і підтримувати свою фінансову стійкість. Разом з тим, за показниками фінансового стану серед підприємств області є свої лідери і аутсайтери.

Наявність останніх свідчить про певні проблеми з конкурентоспроможністю їх продукції, що потребує більш розширеного аналізу чинників, які формують і визначають рівень конкурентоспроможності молокопереробних підприємств. Такий аналіз надаватиме інформацію для коригування стратегічних планів підприємств з метою зміцнення їх конкурентоспроможності – як серед внутрішніх товаровиробників, так і в суперництві з конкурентами, що працюють на глобальному ринку. З урахуванням того, що конкурентоспроможність сучасних підприємств визначається не тільки якісними характеристиками продукції, а й ефективністю її представлення на ринку, такий аналіз має охоплювати й маркетингову складову конкурентоспроможності.

3.3. Маркетингові фактори підвищення конкурентоспроможності підприємств на ринку молочної продукції Хмельницької області

На ринку молочних продуктів, як і на будь-якому іншому ринку, компанія-виробник постійно взаємодіє з іншими фірмами та підприємствами. Це покупці, постачальники, конкуренти, органи державної влади та інші, котрі мають тісний взаємозв'язок, де відбувається вплив всіх оточуючих учасників ринку на виробництво і реалізацію продукції, тобто конкуренція. Ринкова діяльність підприємства передбачає участь в конкурентній боротьбі. Конкуренція є механізмом суперництва, змагальності учасників ринку за право пошуку свого покупця, за можливість продажу товару на найбільш вигідних умовах, захоплення певної частки ринку і отримання відповідного прибутку.

Важливу роль у конкурентній боротьбі відіграє маркетинг. Його аналітичні інструменти дають змогу оцінити кон'юнктуру ринку і перспективи розвитку споживчих переваг, що спонукає товаровиробника під загрозою витіснення з ринку вдосконалювати і оновлювати свою продукцію, підвищувати її якість, тобто робити її конкурентоспроможною. На ринку молокопродуктів

підприємства працюють в умовах високої конкуренції, що змушує їх до пошуку тих способів формування конкурентних переваг, які визначатимуть споживчий вибір на користь конкретного виробника. Результат споживчого вибору впливає на дохідність виробника, проявляючись у зростанні обсягів реалізації його продукції та її прибутковості. З цих позицій і необхідно першочергово оцінити діяльність молокопереробних підприємств в Хмельницькій області. Відповідні дані для основних товарних груп молокопродукції наведено в табл. В.7 (додаток В) та візуалізовано на рис. 3.12.

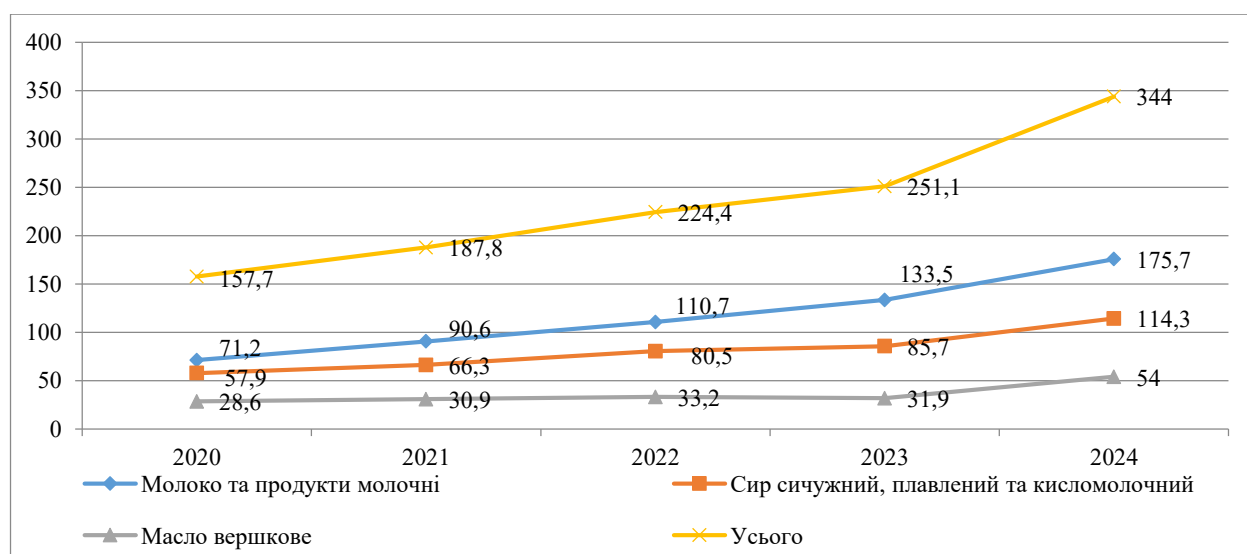


Рис. 3.12. Динаміка реалізованої молокопродукції в Хмельницькій області
за основними товарними групами, млн грн

Джерело: узагальнено автором на основі статистичної звітності підприємств

З графіка видно, що протягом 2020–2024 років відбулося значне зростання обсягів реалізації молокопродукції в Хмельницькій області – майже у 2,2 рази в цілому. Зокрема, реалізація молока та молочних продуктів зросла майже у 2,4 рази; сирів – у 2 рази; масла вершкового – у 1,8 рази.

В розрізі товаровиробників динаміка зростання подана в табл. В.8 додатка В, а в розрізі зміни структури ринку молокопродукції в Хмельницькій області – в табл. 3.14.

Таблиця 3.14

Структура ринку молокопродукції в Хмельницькій області за виробниками

Назва підприємства	Значення частки ринку за роками, %					Абсолютне відхилення, %		Відносне відхилення, %	
	2020	2021	2022	2023	2024	2024 до 2020	2024 до 2023	2024 / 2020	2024/ 2023
ТОВ «ТЕРРА ФУД»	11,1	11,5	11,2	10,4	9,7	-1,4	-0,7	87,39	93,27
ГК «Молочний альянс»	9,2	8,3	8,4	8,1	7,8	-1,4	-0,3	84,78	96,30
«Лакталіс-Україна»	6,8	7,1	6,9	6,8	6,4	-0,4	-0,4	94,12	94,12
ТОВ «Люстдорф»	5,9	6,2	6,1	5,6	5,7	-0,2	0,1	96,61	101,79
ТОВ «Молочна компанія «Галичина»	4,8	4,5	4,7	4,6	4,9	0,1	0,3	102,08	106,52
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	5,8	5,9	5,8	6,1	5,9	0,1	-0,2	101,72	96,72
«Danone Україна»	4,7	4,9	4,6	4,8	4,5	-0,2	-0,3	95,74	93,75
ТОВ «Комо Україна»	3,1	3,3	3,2	3,1	3,2	0,1	0,1	103,23	103,23
АТ «Рудь»	2,2	2,3	2,1	2,2	2,3	0,1	0,1	104,55	104,55
«MLK Foods»	2,9	3,1	3,2	2,8	2,9	0	0,1	100,00	103,57
«Укрпродукт Груп»	5,5	5,1	5,6	5,8	6,1	0,6	0,3	110,91	105,17
ТОВ «Ласунка»	2,7	2,4	2,5	2,6	2,2	-0,5	-0,4	81,48	84,62
ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»	3,8	3,9	4,1	4,5	5,1	1,3	0,6	134,21	113,33
ТОВ «Деражнянський молочний завод»	3,4	3,6	3,7	4,1	4,7	1,3	0,6	138,24	114,63
ПП «Дживальдіс»	3,1	3,3	3,5	3,8	4,1	1	0,3	132,26	107,89
ПП «Ізяславмол-продукт»	1,2	1,3	1,5	1,6	1,9	0,7	0,3	158,33	118,75
ТОВ «Віньковецький сирзавод»	1,7	1,6	1,5	1,7	2,1	0,4	0,4	123,53	123,53
ПрАТ «Львівський холодокомбінат»	2,9	2,7	2,5	2,6	2,2	-0,7	-0,4	75,86	84,62
ПрАТ «Ічнянський молочноконсервний комбінат»	1,5	1,4	1,2	1,3	1,2	-0,3	-0,1	80,00	92,31
ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат»	1,8	1,9	1,7	1,8	1,9	0,1	0,1	105,56	105,56
ГК «Моліс»	2,5	2,2	2,3	2,4	2,3	-0,2	-0,1	92,00	95,83
Інші	13,4	13,5	13,7	13,3	12,9	-0,5	-0,4	96,27	97
Разом	100	100	100	100	100	100	100	×	×

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємств і мережі Інтернет

На кінець 2024 р. на ринку молокопродуктів в Хмельницькій області були присутні більше тридцяти виробників. За аналізований період найбільше зросли доходи: «Terra Food» – у 1,9 рази; «Молочний альянс» – у 1,8 рази; «Лакталіс-Україна» – у 2 рази. Серед регіональних товаровиробників молокопродукції збільшили доходи: ТОВ «Молочна компанія «Галичина» – у 2,2 рази;

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» – у 2,2 рази; «Укрпродукт Груп» – у 2,4 рази; ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» – майже в 3 рази; ТОВ «Деражнянський молочний завод» – у 3 рази (табл. В.8, додаток В), що вказує на зростання ринку молочних продуктів і що проявляється у зростанні доходів як великих національних компаній, так і менших регіональних.

Безсумнівно, за ступенем домінування на ринку молочних продуктів у Хмельницькій області у 2024 році залишаються «ТЕРРА ФУД»; «Молочний альянс»; «Лакталіс-Україна»; «Укрпродукт Груп»; ПрАТ «Тернопільський молокозавод»; ТОВ «Люстдорф»; ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза». Їх частка на рику становила більше 5 %. Водночас за цей період відбулося відвоювання місцевими заводами своєї частки ринку. За аналізований період найбільше зростання спостерігалось у ПП «Ізяславмолпродукт» – 158,3 %; ТОВ «Деражнянський молочний завод» – 138,2 %; ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» – 134,2 %; ПП «Дживальдіс» – 132,2 %; ТОВ «Віньковецький сирзавод» – 123,5 %; «Укрпродукт Груп» – 110,9 %. Проте відчутне зменшення частки молокопродукції у загальній структурі доходів товаровиробників в Хмельницькій області відбулось у компаніях «ТЕРРА ФУД» – 12,6 %; «Молочний альянс» – 15,2 %; «Лакталіс-Україна» – 5,9 %; «Danone Україна» – 4,3 %; ТОВ «Ласунка» – 18,5 %; ПрАТ «Львівський холодокомбінат» – 24,14 %; ПрАТ «Ічнянський молочно-консервний комбінат» – 20 %; «Моліс» – 8 %.

Основною ознакою, за якою потрібно визначати тип ринку, є рівень концентрації, який можна оцінити з огляду на кількість підприємств на ринку та їхньої частки. Рівень концентрації оцінюється за допомогою чотиричасткового показника концентрації, індексу Герфіндаля–Гіршмана, індексу Розенблюта, індексу Лінда, коефіцієнта відносної концентрації (табл. 3.15).

Однією з характеристик, що відображає стан конкуренції, є рівень концентрації підприємств на ринку. Коефіцієнт концентрації для трьох найбільших продавців (CR_3) у 2020 р. становив 27,1 і зменшився у 2024 році до 23,9. Це показує, що три найбільші підприємства разом зменшили свою ринкову частку. Значення CR_3 для трьох найбільших підприємств означає: $CR_3 < 45\%$ –

ринок низькоконцентрований; $45 \% < CR_3 < 70 \%$ – ринок помірно концентрований; $CR_3 < 70 \%$ – ринок висококонцентрований. Отже, CR_3 для ринку молокопродуктів Хмельницької області є низькоконцентрованим.

Таблиця 3.15

**Показники концентрації та інтенсивності конкуренції
на ринку молокопродуктів в Хмельницькій області**

Показник	Рік				
	2020	2021	2022	2023	2024
Кількість підприємств на ринку, одиниць	34	33	33	31	29
Коефіцієнт концентрації для трьох найбільших продавців (CR_3)	27,1	26,9	26,5	25,3	23,9
Коефіцієнт концентрації для чотирьох найбільших продавців (CR_4)	33	33,1	32,6	30,9	29,6
Коефіцієнт концентрації для шести найбільших продавців (CR_6)	44,6	45,1	44,3	43,2	41
Коефіцієнт концентрації для восьми найбільших продавців (CR_8)	54,9	55,1	54,6	53,8	52,2
Коефіцієнт концентрації для десяти найбільших продавців (CR_{10})	63,4	63,5	63,3	62,9	61,8
Чотиричастковий показник концентрації CR_4	34	33	33	31	30
Індекс Герфіндала–Гіршмана (HHI)	546,14	547,22	543,6	528,72	514,58
Індекс Розенблюта (Холла-Тайдмана)	-0,99942	-0,99943	-0,99944	-0,99945	-0,99946
Індекс Лінда (IL_3)	143	145	144	138	136
Індекс Лінда (IL_4)	153	149	149	148	137
Коефіцієнт відносної концентрації	0,82	0,81	0,81	0,81	0,81

Джерело: власна розробка автора

Аналогічно відбувалися процеси зменшення коефіцієнта концентрації для чотирьох найбільших продавців (CR_4), відповідно, 33 і 29,6; для шести найбільших продавців (CR_6), відповідно, 44,6 і 41; для восьми найбільших продавців (CR_8), відповідно, 54,9 і 52,2; для десяти найбільших продавців (CR_{10}), відповідно, 63,4 і 61,8.

Для оцінювання ступеня монополізації ринку використовують чотиричастковий показник конкуренції CR_4 . Він є загальною часткою 4-х перших підприємств молокопродуктового ринку, які реалізують максимальний обсяг молочної продукції в загальному обсязі реалізації продукції на цьому ринку. Так, якщо CR_4 перевищує 75 %, вводиться обмеження на злиття

підприємств, оскільки цей ринок розглядається як об'єкт монопольної практики. В цьому випадку, CR_4 є меншим у 2 рази від нормативного показника, тому ринок молокопродуктів Хмельницької області не становить загрози для монополізації виробників продукції.

Проаналізувавши таблицю 3.15, можна побачити, що протягом 2020–2024 рр. індекс Герфіндаля–Гіршмана зменшувався, відповідно, 546,14; 547,22; 543,6; 528,72; 514,58, а це свідчить про те, що на ринку посилюється досконала конкуренція. Зростання цього індексу видно лише в період з 2020 по 2021 роки, таке явище можна пояснити важким фінансово-економічним становищем, коли великі підприємства не відчували значної конкуренції з боку малих молокопереробних підприємств, а їх ринкова частка була досить вагомою. Цей показник є сумою квадратів ринкових часток усіх підприємств галузі. Значення індексу реагує на кількість товаровиробників молочної продукції, що здійснюють реалізацію на ринку. Значення індексу підвищується з підвищенням рівня монополізації ринку та, навпаки, зменшується у випадку зменшення концентрації на ринку молокопродуктів Хмельницької області. Індекс Герфіндаля–Гіршмана може набувати значення від 0 (повна децентралізація виробництва) до 10000 (абсолютна монополія). Отже, індекс Герфіндаля–Гіршмана дає можливість отримати інформацію про порівняльні можливості молокопереробних підприємств впливати на ринкову ситуацію в умовах різного ступеня концентрації. Однак основною перевагою індексу Герфіндаля–Гіршмана є його здатність досить чутливо реагувати на перерозподіл часток між підприємствами, що діють на ринку. Завдяки цій чутливості індексу до зміни ринкової частки фірми він набуває здатність побічно свідчити про величину економічного прибутку, отриманої в результаті здійснення монополістичної діяльності. Таким чином, можна зробити висновок, що тип структури ринку молочної продукції є досконала конкуренція.

Індекс Розенблюта (Холла–Тайдмана) упродовж 2020–2024 років майже не змінювався і перебував у діапазоні $-0,99942 - (-0,99946)$. Оскільки розраховане

значення для ринку молочної продукції є занадто низьким, то на досліджуваному ринку існує висока інтенсивність конкуренції.

Для об'єктивного оцінювання ринку молочної продукції доцільно скористатися індексом Лінда, котрий характеризує потенціал ринкової влади підприємств через відображення розподілу часток як всередині групи найбільших фірм, так і за її межами – між фірмами-аутсайдерами. Індекс Лінда дає змогу визначити, скільки підприємств (і які саме) посідають домінуюче становище на ринку. Для цього індекс розраховується поетапно: спочатку для трьох найбільших підприємств, потім для чотирьох. Так, у разі розрахунку індексу Лінда для трьох підприємств k_1, k_2, k_3 він буде визначатися як середня арифметична двох співвідношень:

- 1) відношення частки найбільшого підприємства до середньої арифметичної частки другого і третього за розмірами підприємств;
- 2) відношення середньої арифметичної частки двох найбільших підприємств до частки третього за розмірами підприємства.

При розрахунку індексу Лінда для чотирьох підприємств k_1, k_2, k_3, k_4 він визначається, як середня арифметична трьох співвідношень:

- 1) відношення частки найбільшого підприємства до середньої арифметичної частки трьох наступних за розміром підприємств;
- 2) відношення середньої арифметичної частки двох найбільших підприємств до середньої арифметичної частки третього і четвертого підприємств;
- 3) відношення середньої арифметичної частки трьох найбільших підприємств до частки четвертого підприємства.

Так, якщо для двох підприємств індекс дорівнює 200, для трьох – 140, а для чотирьох – 147, то в цьому випадку безперервність функції не порушується для інших учасників ринку після додавання в розрахунок четвертого підприємства. Це означає, що перші три підприємства не є «ядром» ринку – їх ринкові частки не домінують на ринку молочної продукції. Частка четвертого за розміром підприємства є аналогічним частці третього підприємства. У випадку якщо одне

підприємство займає становище лідера, індекс з самого початку буде підвищуватися, тому що при цьому «ядро» ринку молочної продукції фактично складається з одного (найбільшого) підприємства. Так, на ринку молочної продукції Хмельницької області частка найбільшого продавця у 2020–2024 роках коливалася в діапазоні від 11,1 до 9,7, тобто щороку зменшувалася. Відповідно, індекс Лінда I_{L3} зменшився протягом 2020–2024 років з 143 до 136. Водночас, індекс Лінда I_{L4} зменшився протягом 2020–2024 років з 153 до 137, що відображає розвиток процесів зростання безпеки ринку для нормальної конкуренції, у зв'язку з посиленням зростання конкуренції між його великими гравцями. Конкурентний потенціал молокопереробних підприємств характеризує їх здатність забезпечувати конкурентоспроможність виробленої продукції, отримувати максимальний результат при оптимальних трудових, фінансових і матеріальних витратах. Отже, індекс Лінда долає недолік індексу концентрації, відображаючи розподіл часток ринку саме між найбільшими підприємствами, а не тільки співвідношення часток найбільших підприємств і всіх інших продавців.

Таким чином, всі розглянуті індекси концентрації та інтенсивності конкуренції ринку молокопродуктів в Хмельницькій області відображають ринкову ситуацію з різним ступенем реалістичності. У різних обставинах, залежно від конкретних цілей антимонопольної політики, найбільш адекватними можуть бути різні показники концентрації. Проте, при використанні кожного з розглянутих індексів і їх сукупності (для більш реалістичної оцінки) необхідний комплексний, детальний і багатосторонній аналіз молочної продукції окремих підприємств. Важливо не тільки адекватно оцінити отримані за допомогою кількісних методів результати, а й розуміти причини, за якими ринок є високо- або низькоконцентрованим. Без змістовного аналізу даних про конкурентоспроможність підприємств і їх продукції не можливо об'єктивно оцінити показники концентрації на ринку молокопродуктів в Хмельницькій області та відповідним чином інтерпретувати їх результати.

Для визначення конкурентної позиції регіональних виробників на ринку молочної продукції, необхідно визначити займану підприємствами частку, яка

була розрахована виходячи з кількості продукції, представленої в місцевих торговельних мережах (рис. 3.13). Отримані в ході дослідження результати розподілу часток ринку між даними підприємствами представлені на рис. 3.14.

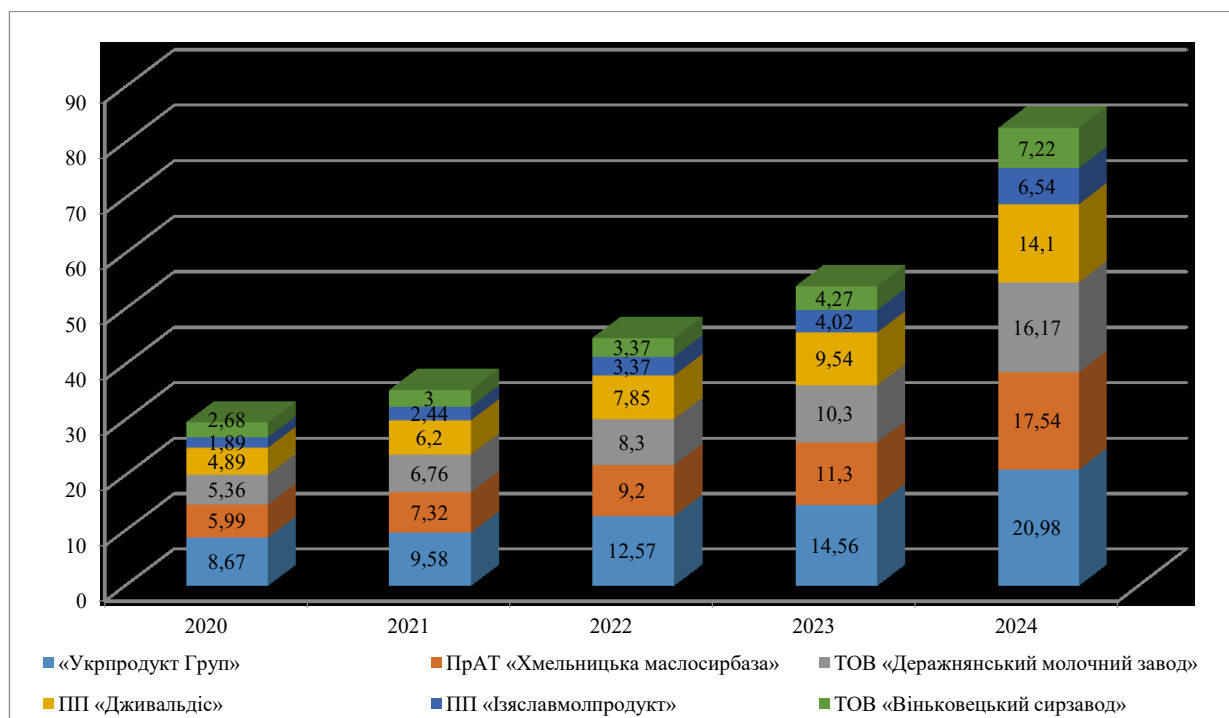


Рис. 3.13. Вартість реалізованої молочної продукції в Хмельницькій області регіональними молокопереробними підприємствами, млн грн

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємств

За ступенем домінування на Хмельницькому ринку молочних продуктів лідером є «Укрпродукт Груп», що пов'язано з високою технічною оснащеністю порівняно з іншими підприємствами молочної галузі. Конкурентами для «Укрпродукт Груп» серед регіональних молокопереробних підприємств є ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза», ТОВ «Деражнянський молочний завод», ПП «Дживальдіс», ТОВ «Віньковецький сирзавод» і ПП «Ізяславмолпродукт».

Продукцію Хмельницьких регіональних молокопереробників виштовхують з ринку великі компанії: ТОВ «ТЕРРА ФУД», «Danone Україна», «Молочний альянс», «Лакталіс Україна», ТОВ «Люстдорф» та ін. Фірми-конкуренти реалізують практично однакову продукцію, багато в чому є схожим асортимент, а також ціна на товари цих підприємств відрізняється несуттєво.

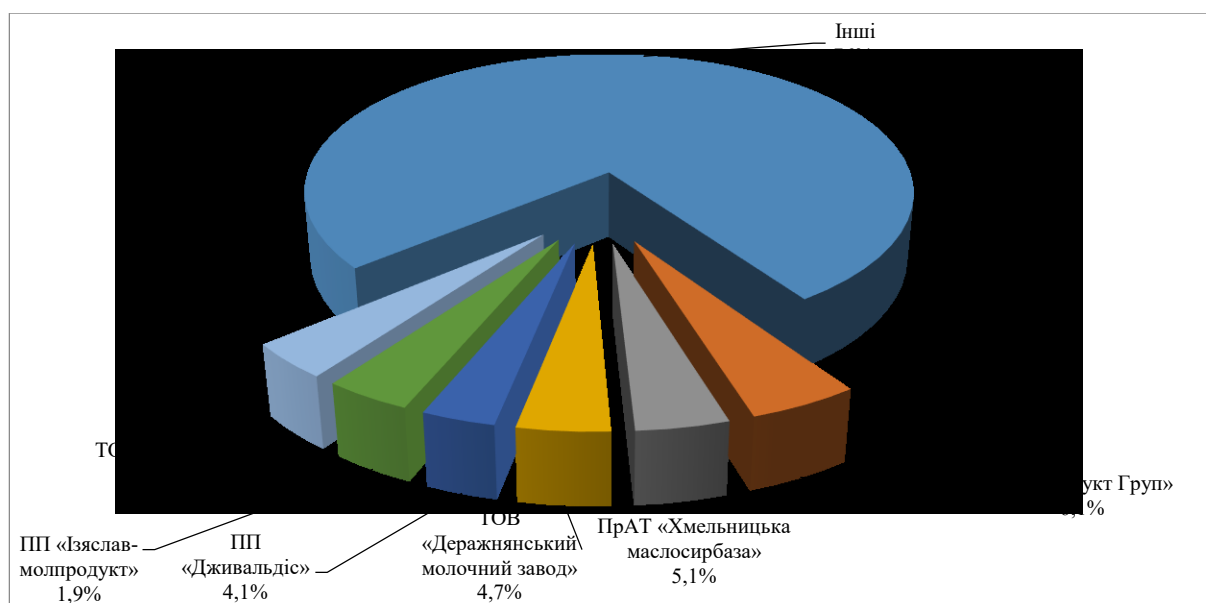


Рис. 3.14. Частка регіональних молокопереробних підприємств на ринку молочної продукції в Хмельницькій області у 2024 р., %

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємств

У ході дослідження встановлено, що продукція 6 регіональних молокопереробних підприємств займає 24 % ринку молочної продукції Хмельницької області. Найбільшу питому вагу займають «Укрпродукт Груп» (ДП «Старокостянтинівський молокозавод»), ТОВ «Деражнянський молочний завод», ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» та ПП «Дживальдіс» – від 4 до 6 %, а ПП «Ізяславмолпродукт» та ТОВ «Віньковецький сирзавод» – біля 2 %. Для оцінки затребуваності (а, отже, конкурентоспроможності) молочної продукції були відібрані характеристики, які більш повно відображають конкурентну ситуацію на ринку, і визначено значущість кожного показника якості. Комплексне порівняння представлено в табл. 3.16.

У більшості споживачів при виборі молочної продукції в Хмельницькій області одним з вагомих чинників купівлі є вартість товару. Виробництвом вершкового масла у Хмельницькій області займалися усі молокопереробні заводи. Так, середня ціна на вершкове масло «Екстра» 82,5 % (180 г) на підприємствах роздрібної торгівлі Хмельницької області станом на початок 2026 року склала 120–130 грн. Упродовж 2024–2025 рр. спостерігалася коливання ціни на вершкове масло від 90 до 115 грн (180 г).

Таблиця 3.16

**Характеристики маркетингових факторів конкурентоспроможності
молокопереробних підприємств Хмельницької області**

Підприємство	Чинники порівняння				
	Частка ринку	Вартість продукції	Упаковка	Широта асортименту	Інформаційний зв'язок з покупцями і споживачами
«Укрпродукт Груп»	6,1 %	Вартість масла є нижчою, ніж у ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»	Пергамент, фольга, пластикова ванночка, еколін, вакуумне пакування	Молочна продукція: вершкове масло, спреди, твердий сир, сухе молоко	Web-сайт, публікації в медіа
ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»	5,1 %	Вартість продукції є нижчою, ніж у більшості конкурентів	Плівка, PS стакан, еколін, вакуумне пакування, пергамент, фольга, туба, бар'ерна плівка	Широка лінійка (>50 позицій): масло, тверді та плавлені сири, моцарелла, спред, сухе знежирене молоко та суха сироватка демінералізована	Web-сайт, публікації в медіа, рекламні буклети в місцях продажу продукції
ТОВ «Вінко-вещкий сирзавод»	2,1 %	Вартість окремих продуктів є нижчою порівняно з конкурентами: йогурт, сметана, масло, сир м'який	Пергамент, фольга, пластикова ванночка, пластиковий стакан, пластикова пляшка, еколін, вакуумне пакування	Широка лінійка продукції (>35 позицій): тверді сири, розсільні сири, сирні продукти, ряжанка, сметана, вершкове масло, молоко, йогурти, кефір	Оновлений web-сайт з основною інформацією, публікації в медіа
ПП «Ізяславмол-продукт»	1,9 %	Вартість вершкового масла нижча, ніж у конкурентів	Пергамент, фольга, вакуумне пакування	Вершкове масло, казеїн технічний	Web-сайт з достатньою інформацією
ТОВ «Деражнянський молочний завод»	4,7 %	Вартість продукції перевищує середню вартість порівняно з основними регіональними конкурентами	Поліетиленова плівка, пластиковий стакан, пластикове відро, вакуумне пакування, поліетиленова плівка, фольга, ящик картонний, паперовий мішок	Широка лінійка традиційних продуктів (>30 позицій): молоко, сметана, ряжанка, кефір, сир кисломолочний, йогурт, сир розсільний, сир м'який, сир сичужний, сир твердий, вершкове масло, спред, казеїн	Оновлений web-сайт з основною інформацією, публікації в медіа
ПП «Джизвальдіс»	4,1 %	Вартість сиркової маси з солодкими добавками є нижчою порівняно з продукцією інших виробників	Пергамент, фольга, пластикова пляшка, плівка, вакуумне пакування	Широка лінійка традиційних продуктів (>40 позицій): вершкове масло, сир кисломолочний, сиркова маса з солодкими добавками, сметана, молоко пастеризоване, кефір, казеїн технічний	Оновлений web-сайт, мало відкритої інформації про підприємство

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємств [156–161]

Найбільшими виробниками вершкового масла у Хмельницькій області були: «Укрпродукт Груп», ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза», ТОВ «Деражнянський молочний завод» та ПП «Ізяславмолпродукт».

Дослідження показало, що ТОВ «Деражнянський молочний завод» реалізує свою продукцію за вартістю, яка перевищує ціну основних конкурентів. Різниця в ціні продукції між ТОВ «Деражнянський молочний завод» і іншими конкурентами коливається, залежно від товару в межах 1–15 %. Причини, за якими ТОВ «Деражнянський молочний завод» утримує таку цінову позицію, пояснюються тим, що на підприємстві відбулася модернізація виробництва та запуск нових ліній, здійснився перехід до впровадження нової упаковки продукції. Причому підприємство позиціонує себе як виробника високоякісних екологічно чистих продуктів. Найнижча вартість молочних продуктів серед регіональних виробників Хмельницької області у ТОВ «Віньковецький сирзавод», інші підприємства дотримуються «золотої» середини в ціні.

Окрім вартісних показників доцільно розглянути якісні показники конкурентоспроможності молокопереробних підприємств Хмельницької області. Оцінка конкурентоспроможності молочної продукції молокопереробних заводів Хмельницької області здійснена на основі використання методу соціологічного опитування і проведена з позиції споживача. Сегмент аналізованого ринку – населення м. Хмельницький, тобто використовується диференційований маркетинг, через те, що усі заводи, присутні на ринку з різним комплексом маркетингу (диференціація за жирністю кожного молочного продукту), додаток Г.

Оцінка конкурентоспроможності здійснена в такій послідовності:

- 1) вибір конкурента з товаром-аналогом;
- 2) визначення переліку та значень споживчих властивостей, що підлягають аналізу;
- 3) розрахунок показників конкурентоспроможності.

У процесі дослідження були виявлені фактори, найбільш значущі при покупці молочних продуктів харчування для споживача. Серед них: для оцінки споживчих характеристик було обрано такі найбільш значущі: смак (якість); ціна;

термін зберігання; жирність; колір продукції, консинстенція, запах; для аналізу маркетингових характеристик – визначені такі фактори: матеріал упаковки; дизайн пакування; розфасовка; інформативність етикетки; імідж виробника; рекламна діяльність; стимулювання збуту; для оцінки асортименту – використані такі фактори: ширина; повнота; глибина; стійкість; раціональність; гармонійність; оновлюваність.

Усі розрахунки показника споживчих, маркетингових, асортиментних та узагальненої оцінки основних видів молокопродукції, що виготовляється виробниками Хмельницької області, проведено особисто автором.

Послідовно розглянувши етапи оцінювання конкурентоспроможності за споживчими характеристиками вершкового масла, усі результати були узагальнені в табл. 3.17, де наведено підсумковий (інтегральний показник) основних товаровиробників молочної продукції Хмельницької області.

Таблиця 3.17

Інтегральний показник конкурентоспроможності вершкового масла

Фактори	ПП «Ізяслав-молпродукт» (ТМ «Зорінка Ізяслава», 83 %)	ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» (ТМ «Вершковий рай», 82,5 %)	ТОВ «Деражнянський молочний завод» (ТМ «Здорові продукти «Деражня», 82,5 %)	ПП «Джигальдіс» (ТМ «MiMi-Milk» масло солодко-вершкове «ЕКСТРА», 82 %)	ТОВ «Вінково-вещкий сирзавод» (ТМ «Вінково-вещкий смак», 73 %)	«Укр-продукт Груп» (ТМ «Наш молочник» 82,5 %)	«Молочний альянс» (ТМ «Яготинське», 82,5 %)
Споживчі фактори	4,1	4,4	4,25	3,0	4,25	3,7	4,35
Маркетингові фактори	4,6	3,9	3,5	3,35	3,75	3,6	4,75
Асортиментні фактори	4,35	4,5	3,55	3,25	3,85	3,4	4,65
Інтегральний фактор	13,05	12,8	11,3	9,6	11,85	10,7	13,75
Рейтинг	2	3	5	7	4	6	1

Джерело: розраховано автором

Перевішивши інтегральний фактор у рейтинг (див. табл. 3.17), бачимо, що ПП «Ізяславмолпродукт», ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза», ТОВ «Вінково-вещкий сирзавод» і ТОВ «Деражнянський молочний завод»

утримують свої позиції провідних регіональних виробників вершкового масла на конкурентному ринку Хмельницької області на досить високому рівні.

Для управління конкурентоспроможністю продукції важливо бачити не тільки рейтинг компанії за інтегральним показником, але й позиції за окремими факторами. На рис. 3.15 відображено побудований нами багатокутник конкурентоспроможності вершкового масла за оцінкою його базових споживчих факторів для групи досліджуваних виробників області.

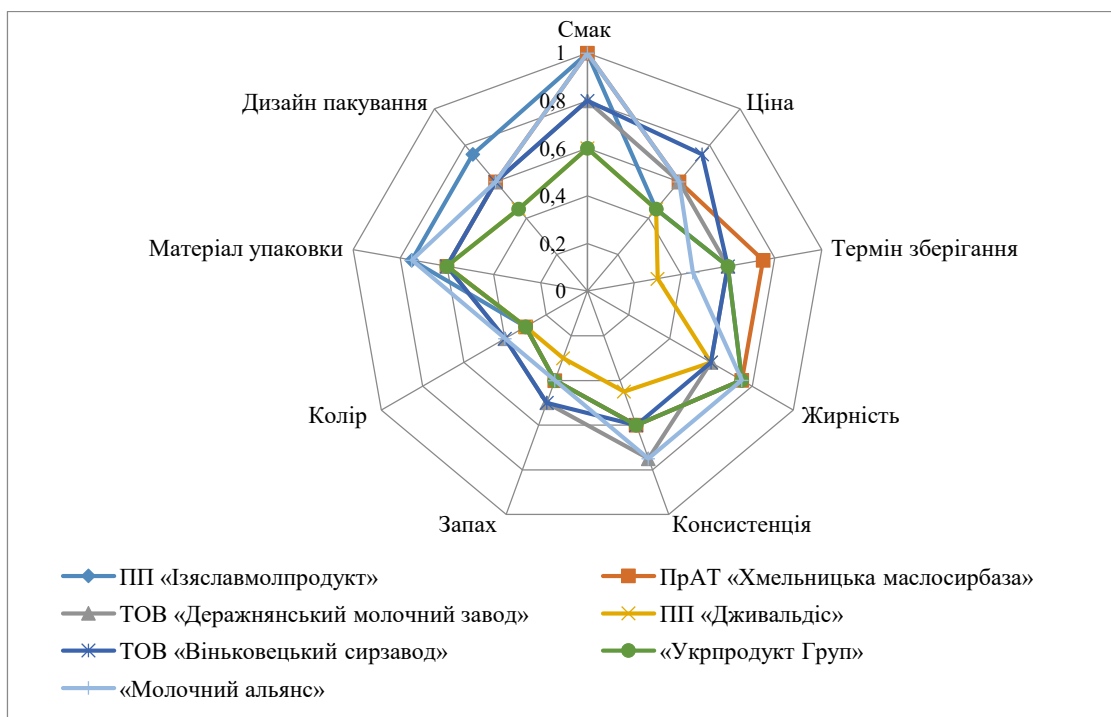


Рис. 3.15. Багатокутник конкурентоспроможності вершкового масла за базовими споживчими характеристиками факторів впливу

Джерело: побудовано автором

Аналогічні дослідження були проведені для розрахунку споживчих, маркетингових та асортиментних факторів, а також узагальненої оцінки інших видів продукції з основних асортиментних груп, які представляють на локальному ринку виробники молокопродукції Хмельницької області. Усі розрахунки і графічне відображення їх результатів наведено в додатку Г (табл. Г.1–Г.4 і рис. Г.1–Г.4). Послідовний розгляд етапів оцінки конкурентоспроможності за споживчими характеристиками сиру твердого

ілюструє, що найкращі його характеристики під маркою «Сир класичний, 50 %» показали компанії «Укрпродукт Груп», ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» та ТОВ «Віньковецький сирзавод».

Для оцінки конкурентоспроможності йогурту питного жирністю 1,5 % та 2,5 % була обрана продукція наступних торгових марок: ТМ «MiMiMilk», (ПП «Дживальдіс»), ТМ «Здорові продукти» (ТОВ «Деражнянський молочний завод») і ТМ «Віньковецький смак» (ТОВ «Віньковецький сирзавод»). В якості товарів-конкурентів була обрана продукція ТМ «Дольче» («Лакталіс-Україна»), тому що за усіма показниками є найкращою в цьому сегменті. У процесі дослідження виявлено, що продукція ТМ «Здорові продукти» (ТОВ «Деражнянський молочний завод») відрізняється високою якістю і найбільш різноманітним асортиментом серед представлених регіональних виробників йогурту питного в Хмельницькій області.

Для визначення комплексної оцінки узагальненого фактора споживчих, маркетингових і асортиментних характеристик конкурентоспроможності сметани (20 %) молокопереробними підприємствами Хмельницької області здійснено відбір основних конкурентів: ТОВ «Деражнянський молочний завод» (ТМ «Здорові продукти»), ТОВ «Віньковецький сирзавод» (ТМ «Віньковецький смак»), ПП «Дживальдіс», (ТМ «MiMiMilk») і в якості порівняльного обрано ТОВ «Люстдорф» (ТМ «Селянська»). Розрахунки показали, що ТОВ «Деражнянський молочний завод» має найбільший інтегральний фактор конкурентоспроможності сметани порівняно з регіональними конкурентами-виробниками аналогічної продукції – 12,75. Цьому сприяли і споживчі, і асортиментні характеристики цієї товарної позиції. Проте, найближчий конкурент – ТОВ «Віньковецький сирзавод» мав перевагу за споживчими характеристиками – 4,7 проти 4,45 у ТОВ «Деражнянський молочний завод». Однак, слід відзначити, що ТОВ «Віньковецький сирзавод» і підприємство-еталон ТОВ «Люстдорф» мали аналогічні показники саме за критерієм споживчі характеристики – 4,7.

Важливе місце у структурі виробництва молокопереробних підприємств займає пастеризоване молоко – повноцінний продукт харчування, котрий містить спектр необхідних і корисних для організму людини поживних речовин. З метою аналізу та оцінки рівня конкурентоспроможності молока пастеризованого, відповідно до чинних стандартів, було обрано молокопереробні підприємства – основні виробники Хмельницької області: ТОВ «Вінковоцький сирзавод», ТОВ «Деражнянський молочний завод», ПП «Дживальдіс», а в якості еталона – ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (ТМ «Молокія»). Аналіз інтегрального показника конкурентоспроможності молока пастеризованого за чотирма молокопереробними заводами засвідчив, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» і ТОВ «Деражнянський молочний завод» є найбільш конкурентоспроможними за споживчими, маркетинговими і асортиментними характеристиками. Конкурентоспроможність молока пастеризованого на ТОВ «Деражнянський молочний завод» в основному досягається за рахунок такого важливого чинника як споживчі характеристики: смак, натуральність, жирність і ціна. В цілому продукція ПрАТ «Тернопільський молокозавод» перевершує продукцію місцевих виробників за цими характеристиками.

Загалом, оцінка інтегрального показника конкурентоспроможності молока пастеризованого засвідчила, що серед регіональних молокопереробних підприємств очолює рейтинг ТОВ «Деражнянський молочний завод». Наступні місця розділили між собою ПП «Дживальдіс» та ТОВ «Вінковоцький сирзавод».

Підсумовуючи, зазначимо, що використання описаного методу для порівняльного оцінювання конкурентоспроможності молокопродукції за споживчими та маркетинговими факторами дає змогу виявити як сильні, так і слабкі сторони підприємств у виробництві та позиціюванні/просуванні своєї продукції співвідносно найсильніших конкурентів і розробляти заходи для поліпшення цих характеристик, враховуючи вимоги/запити цільових ринків. До того ж, результати такого оцінювання можуть слугувати основою оптимізації

асортименту молокопродукції підприємства, що важливо для стратегічного планування його розвитку. Тому такий аналіз доцільно проводити регулярно, доповнюючи його також матричним методом, який дає змогу визначати в динаміці дохідність товарів з виявленням «вузьких місць» і резервів в асортиментній політиці підприємства. В ідеалі асортиментна структура має включати як продукти, що вже приносять стабільний фінансовий прибуток, так і інноваційні позиції на стадії впровадження або зростання, які здатні забезпечити довгострокову прибутковість і конкурентні переваги.

Як було зазначено в п. 2.3, для аналізу асортиментної політики доцільно обрати матрицю Маркон, яка дає змогу позиціювати окремі види продукції за їх економічною привабливістю у структурі продуктового портфеля підприємства. Для цього використовуються такі параметри: загальна валова маржа МСА; валова маржа на одиницю продукції MCU; відсоток валової маржі MCI. Показникам присвоюються двійкові коди до різних параметрів асортиментної політики залежно від того, яке значення (вигода або збиток) вони несуть порівняно із середнім зваженим значенням, що в подальшому дає змогу проаналізувати і виявити сильні і слабкі товарні групи підприємства.

З метою побудови матриць «Макрон» для ТОВ «Віньковецький сирзавод» попередньо зібрано аналітичні матеріали щодо ціни, середніх змінних витрат на одиницю продукції, обсягів реалізації та, відповідно, розраховано розрахункові показники МСА, MCU, MCI, й переведено ці показники за середньозваженими оцінками у двійкові коди за усіма асортиментними групами і позиціями підприємства. На основі зазначеної інформації побудовано статистичні матриці «Маркон» за 2023–2025 рр. для ТОВ «Віньковецький сирзавод» (рис. 3.16–3.19).

Зокрема, на рис. 3.16 наведена статистична матриця «Маркон» для підприємства за 2023 р. В її основу покладено структуру асортименту молокопродукції, що вироблялась ТОВ «Віньковецький сирзавод» і була представлена на його цільових ринках. Підприємство випускало у 2023 році молокопродукцію за 21 асортиментною позицією.

	111	110	101	100	011	010	001	000
111							Молоко питне пастеризоване 2,6 % Сир кисломолочний 9,5 % Сметана 21 % Масло солодковерш- кове екстра 80,0 %	Сметана 15 % Масло солодковершкове бутербродне 67,5 % Масло солодковершкове «Селянське» 73,0 %
110								
101							Йогурт «Абрикос» 1,5 %	
100								
011								
010		Сир твердий «Голландський» 50 % Сир твердий «Український» 50 %						
001							Йогурт класичний 2,5 % Кефір «Джерело здоров'я» 1 % Кефір «Джерело здоров'я» 2,5 % Маса сиркова солодка з ваніллю 20,0 % Маса сиркова солодка з родзинками 20,0 % Йогурт з персиком 1,5 % Йогурт з ананасом 1,5 % Йогурт зі злаками 1,5 %	
000		Сир твердий «Буковинський» 45 % Сир розсільний «Бринза» 45 % Сир розсільний «Сулугуні» 45 %						

Рис. 3.16. Статистична матриця «Маркон» за 2023 рік
для ТОВ «Віньковецький сирзавод»

Джерело: сформовано автором

У 2024 р. молокозавод оновив 10 асортиментних позицій, а в 2025 р. використовував вже 37 асортиментних позицій молокопродуктів. Це знайшло відображення у статистичних матрицях «Маркон» за відповідні роки, які подані на рис. 3.17–3.18.

	111	110	101	100	011	010	001	000
111		Продукт білково-жировий «Mozzarella» 40 % Продукт білково-жировий «Косичка» 40 %					Сметана 21 %	Масло солодковершкове бутербродне 67,5 % Масло солодковершкове «Селянське» 73,0 %
110								
101							Йогурт «Абрикос» 1,5 % Кефір «Джерело здоров'я» 2,5 % Молоко питне пастеризоване 2,6 %	
100								
011								
010		Сир твердий «Буковинський» 45 % Сир твердий «Голландський» 50 % Сир твердий «Український» 50 % Сир твердий «Преміум» 50 % Сир твердий «Славутич» 50 %						
001							Йогурт класичний 2,5 % Кефір «Джерело здоров'я» 1 % Йогурт з персиком 1,5 % Йогурт з ананасом 1,5 % Йогурт зі злаками 1,5 %	Йогурт з лісовими ягодами 1,5 % Йогурт з ківі 1,5 % Йогурт «Лісова ягода» 1,5 % Йогурт «Ківі» 1,5 % Йогурт «Персик» 1,5 % Кисломолочний продукт «NARINE» 2,5 % Сметана 15 %
000		Масло шоколадне, фасоване з какао 62 % Сир розсільний «Бринза» 45 % Сир твердий «Гауда» 50 % Сир твердий «Естонський» 45 %					Ряжанка 4 %	

Рис. 3.17. Статистична матриця «Маркон» за 2024 рік

для ТОВ «Віньковецький сирзавод»

Джерело: сформовано автором

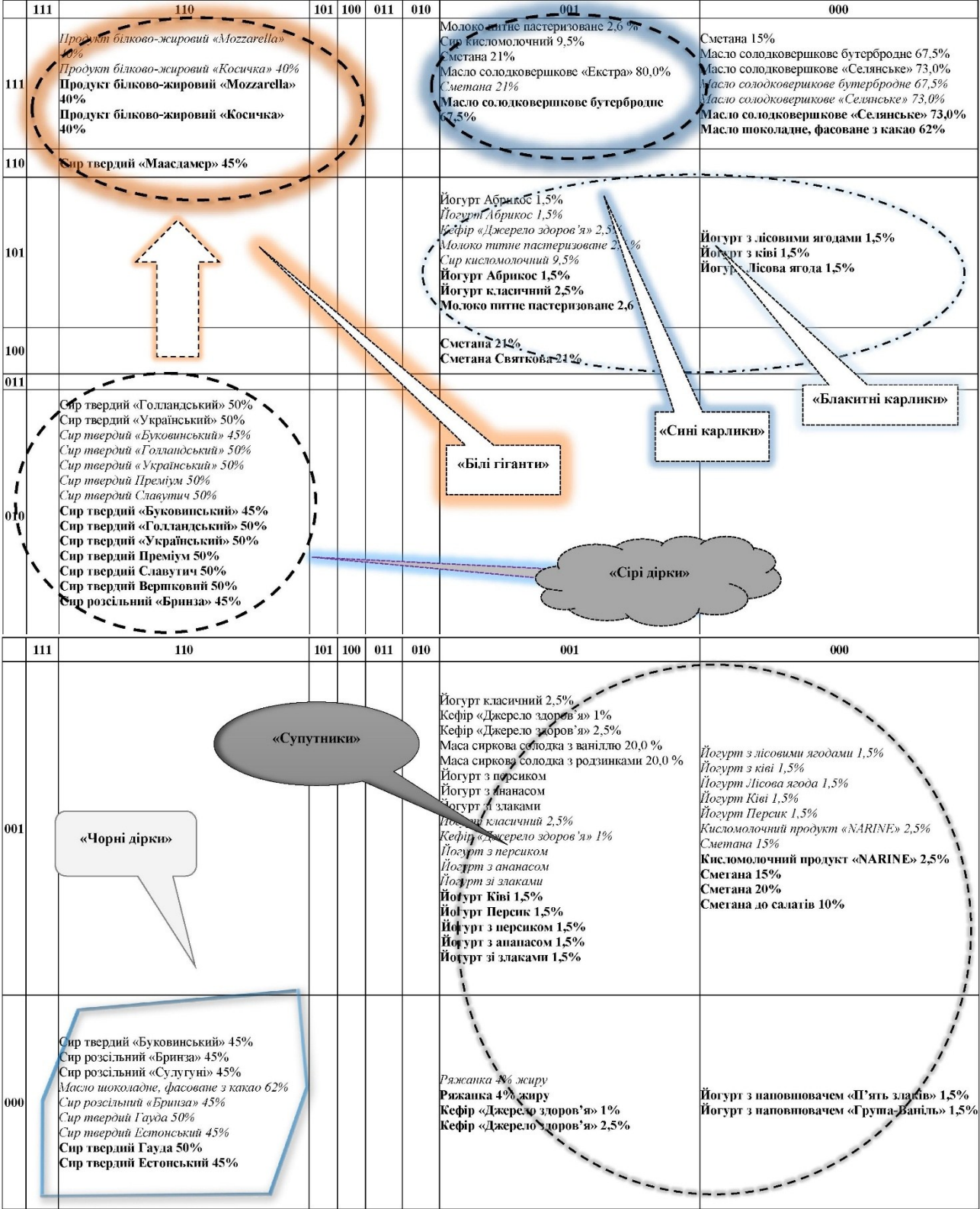
	111	110	101	100	011	010	001	000
111		Продукт білково-жировий «Mozzarella» 40 % Продукт білково-жировий «Косичка» 40 %					Масло солодковершкове бутербродне 67,5 %	Масло солодковершкове «Селянське» 73,0 % Масло шоколадне, фасоване з какао 62 %
110		Сир твердий «Маасдамер» 45 %						
101							Йогурт «Абрикос» 1,5 % Йогурт класичний 2,5 % Молоко питне пастеризоване 2,6 %	Йогурт з лісовими ягодами 1,5 % Йогурт з ківі 1,5 % Йогурт «Лісова ягода» 1,5 %
100							Сметана 21 % Сметана «Святкова» 21 %	
011								
010		Сир твердий «Буковинський» 45 % Сир твердий «Голландський» 50 % Сир твердий «Український» 50 % Сир твердий «Преміум» 50 % Сир твердий «Славутич» 50 % Сир твердий «Вершковий» 50 % Сир розсільний «Бринза» 45 %						
001							Йогурт «Ківі» 1,5 % Йогурт «Персик» 1,5 % Йогурт з персиком 1,5 % Йогурт з ананасом 1,5 % Йогурт зі злаками 1,5 %	Кисломолочний продукт «NARINE» 2,5 % Сметана 15 % Сметана 20 % Сметана до салатів 10 %
000		Сир твердий «Гауда» 50 % Сир твердий «Естонський» 45 %					Ряжанка 4 % Кефір «Джерело здоров'я» 1 % Кефір «Джерело здоров'я» 2,5 %	Йогурт з наповнювачем «П'ять злаків» 1,5 % Йогурт з наповнювачем «Груша-Ваніль» 1,5 %

Рис. 3.18. Статистична матриця «Маркон» за 2025 рік

для ТОВ «Віньковецький сирзавод»

Джерело: сформовано автором

Узагальнення інформації по рис. 3.16–3.18 дозволило відобразити матрицю «Маркон» за 2023–2025 роки за можливими групами продукції ТОВ «Віньковецький сирзавод» (рис. 3.19).



Пояснення до рисунка: різними шрифтами виділені роки – 2023 рік; 2024 рік; 2025 рік

Рис. 3.19. Матриця «Маркон» за можливими групами продукції

ТОВ «Віньковецький сирзавод» за 2023–2025 роки

Джерело: сформовано автором

Аналогічно проведено аналіз асортиментної політики за допомогою матриці «Маркон» для ТОВ «Деражнянський молочний завод» (додаток Д).

За результатами аналізу динамічної матриці ТОВ «Віньковецький сирзавод» (рис. 3.19), встановлено, що лише три асортиментні позиції знаходяться у полі «Виграшні». Асортиментна група «Сині карлики» знаходиться у полі «Експлуатовані». Такі товари як: сир твердий «Буковинський» 45 %; сир твердий «Голландський» 50 %; сир твердий «Український» 50 %; Сир твердий «Преміум» 50 %, Сир твердий «Славутич» 50 % та Сир твердий «Вершковий» 50 % знаходяться на позиції «Сірі дірки», тобто в полі «Підтримувані». Кисломолочна продукція ТОВ «Віньковецький сирзавод» знаходиться у позиції «Супутники» (поле «Програшні»). Значна група розсільних та твердих сирів представлена як «Чорні дірки» у полі «Підтримувані».

За допомогою аналізу матриці «Маркон» отримали, що молочна продукція ТОВ «Деражнянський молочний завод» (рис. Д.1–Д.4 додатка Д) входить до трьох груп: виграшні, експлуатовані та програшні, і тільки сир кисломолочний опинився на позиції «Чорні дірки». У зв'язку з цим необхідно нарощувати обсяги виграшних і підтримуваних товарів і згортати програшні. Це сприятиме поліпшенню використання ресурсної бази підприємства і прискорить оборотність капіталу на етапі реалізації готової продукції.

Отже, за результатами проведених розрахунків побудовані статичні матриці «Маркон» за 2023–2025 роки, які дали змогу розподілити асортиментні позиції окремих молокопереробних підприємств Хмельницької області на різні категорії і зрозуміти особливості їх продажів і перспективи розвитку. Статичні матриці «Маркон» проілюстрували позиції асортименту продукції підприємства на певний момент і надали можливість побудувати динамічну матрицю «Маркон», яка демонструє «Виграшні», «Підтримуючі», «Експлуатовані» та «Програшні» асортиментні позиції.

На нашу думку, проведення аналізу асортименту продукції з використанням матриці «Маркон» є важливою складовою управління

конкурентоспроможністю та маркетинговою діяльністю молокопереробних підприємств. Результати аналізу «Маркон» дають можливість оцінити виробничу спеціалізацію і збутову діяльність підприємства. Метод «Маркон» може застосовуватися, коли є необхідність розробки типових пропозицій для певної асортиментної групи, для прийняття управлінських рішень щодо асортименту підприємства в цілому, використовуючи при цьому стратегічний підхід. В отриманій матриці у верхній її частині розташовуються товарні групи з високою сумою загальної валової маржі, а в нижній частині – позиції з низькою сумою загальної валової маржі; в лівій частині матриці – позиції з високими об'ємними показниками, а в правій частині – товарні групи з низькими об'ємними показниками.

Висновки до розділу 3

Отримані результати дослідження у третьому розділі дозволяють зробити такі висновки.

1. Доведено, що вирішення продовольчої проблеми в Україні значною мірою залежить від ефективності функціонування молокопродуктового підкомплексу, який виступає ключовим сегментом національної економіки. Він визначає не лише рівень забезпеченості населення молоком і молочною продукцією, але й формує експортний потенціал держави та впливає на соціально-економічну стабільність у суспільстві. У контексті реалізації Цілей сталого розвитку ООН молокопереробна галузь має стратегічне значення. Вона сприяє забезпеченню населення доступними та якісними продуктами харчування, створює значну кількість робочих місць у сільській місцевості та стимулює розвиток малого й середнього бізнесу, зменшенню харчових втрат і переробку відходів. Молокопереробна галузь є складною інтеграційною системою, що ґрунтується на взаємопов'язаному та збалансованому

функціонуванні різних ланок – від виробництва й переробки молочної сировини до реалізації готової продукції. Саме цей комплекс забезпечує задоволення внутрішніх потреб населення у молоці та продуктах його переробки, які є важливими для підтримання раціональних норм харчування та здоров'я нації, роблячи вагомий внесок у реалізацію національних пріоритетів сталого розвитку.

2. Проведені дослідження засвідчили, що ринок молокопродуктів в Україні зберігає відносно стійкі позиції та справляє вагомий вплив на розвиток інших сегментів продовольчого ринку. Його соціальна значущість обумовлена тим, що молочна продукція для певних малозабезпечених верств населення частково заміщує інші види продуктів тваринного білкового походження, зокрема м'ясо та м'ясопродукти. Водночас, ринок залишається вразливим перед конкуренцією з боку імпоротної продукції, якість якої у багатьох випадках викликає обґрунтовані сумніви. Ця проблема актуалізує необхідність державного контролю, підтримки національних виробників і захисту внутрішнього ринку від неякісного імпорту. На сьогодні внутрішній ринок молочної продукції є достатньо насиченим: він представлений широким колом переробних підприємств різних масштабів і спеціалізації, які формують різноманітний асортимент продукції. При цьому у виробництві використовується як вітчизняна, так і імпортна сировина, що створює умови для конкурентного розвитку, але, водночас, підкреслює потребу у підвищенні рівня власної сировинної бази для забезпечення продовольчої безпеки країни.

3. Обґрунтовано, що важливим чинником, який визначає перспективи розвитку молокопереробних підприємств, є вплив глобальних трендів. Серед ключових варто виокремити: зростання попиту на органічну та екологічно чисту продукцію, що вимагає від виробників адаптації технологій та сертифікації відповідно до міжнародних стандартів; цифровізацію та інноваційні технології, зокрема автоматизацію виробничих процесів, використання big data й блокчейн для відстеження якості та походження продукції; посилення екологічних вимог і розвиток «зеленої економіки», які стимулюють підприємства впроваджувати

енергоощадні технології та знижувати вуглецевий слід; зміни у споживчих перевагах, що пов'язані з популяризацією здорового способу життя та альтернативних джерел білка (рослинні замінники молока, функціональні продукти); глобалізацію ринків та міжнародну конкуренцію, які вимагають від українських виробників підвищення якості продукції та виходу на нові експортні ринки. Ці тренди безпосередньо впливають на рівень конкурентоспроможності підприємств галузі. Компанії, що здатні швидко адаптуватися до нових вимог і впроваджувати інноваційні рішення, отримують додаткові конкурентні переваги на внутрішньому та зовнішньому ринках. Натомість підприємства, які ігнорують ці виклики, ризикують втратити частку ринку та опинитися у залежності від імпортних поставок. Таким чином, розвиток молокопереробних підприємств в Україні визначається не лише внутрішніми умовами, а й глобальними тенденціями, що формують нові можливості для зростання та, водночас, загострюють виклики у сфері конкурентоспроможності, інноваційності та сталого розвитку.

4. Доведено, що сучасна молочна галузь України формується як висококонкурентне ринкове середовище, у якому взаємодіють як провідні вітчизняні виробники, так і представники глобальних молочних брендів. На основі проведеного аналізу динаміки розвитку галузі сформовано матрицю SWOT, в якій структуровано виділено сильні й слабкі сторони галузі та можливості і загрози з боку глобальних ринків. Результати аналізу засвідчили, що серед сильних сторін української молочної галузі слід відзначити наявність розгалуженої мережі переробних підприємств, широкий асортимент продукції та зростаючий внутрішній попит на молочні вироби. Водночас, до слабких сторін належать нестабільність сировинної бази, низький рівень інноваційного розвитку на частині підприємств і залежність від імпортних поставок. У сфері можливостей варто виділити перспективи нарощування експорту, адаптацію виробництва до вимог екологічності та здорового харчування, а також інтеграцію в європейські та світові ринки завдяки гармонізації стандартів якості. Серед загроз домінують посилення міжнародної конкуренції, зростання вартості

енергоресурсів, а також ризики, пов'язані з коливаннями світових цін на молочну продукцію та імпортом товарів сумнівної якості. Тому розвиток молочної галузі України залежатиме від здатності підприємств ефективно використовувати свої внутрішні переваги, мінімізувати структурні слабкості та швидко адаптуватися до глобальних викликів, що дозволить зміцнити позиції української молочної продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

5. Проведені дослідження стану молокопереробної галузі України на загальнонаціональному рівні дали змогу окреслити основні виклики, тенденції та потенціал її подальшого функціонування за умов глобалізації та реалізації цілей сталого розвитку. Водночас, ефективність впровадження стратегічних змін значною мірою визначається особливостями функціонування галузі на локальних ринках – саме тут найповніше проявляються як структурні диспропорції, так і точки зростання: доступ до сировинної бази, рівень інтегрованості фермерських господарств, наявність логістичної та виробничої інфраструктури, кадрового потенціалу та інституційної підтримки. Крім того, місцеві громади є безпосередніми бенефіціарами або, навпаки, потерпілими від практик молокопереробних підприємств – у контексті зайнятості, екології, соціального середовища. У цьому зв'язку є об'єктивна потреба в аналізі функціонування молокопереробної галузі на локальному рівні, що дозволяє оцінити стійкість локальних ринків до зовнішніх викликів. Такий аналіз проведено на прикладі молокопереробних підприємств Хмельницької області.

6. Результати аналізу засвідчили наявність стійкої позитивної тенденції у виробництві усіх видів молочної продукції. І хоча в структурі асортименту переважають традиційні молокопродукти, та з кожним роком зростає обсяг виробництва і реалізації ферментованої і сквашеної молокопродукції, збагаченої різними добавками, які відповідають запитам споживачів на здорове харчування і є предметом внутрішнього споживання та експорту. Управління конкурентоспроможністю підприємств залежить від типу ринку, на якому вони працюють. Основною ознакою, за якою потрібно визначати тип ринку, є рівень концентрації товаровиробників, який можна оцінити з огляду на кількість

підприємств на ринку та їхньої частки. Рівень концентрації оцінюється за допомогою показника концентрації, індексу Герфіндаля–Гіршмана, індексу Розенблюта, індексу Лінда і коефіцієнта відносної концентрації. За цими показниками здійснили оцінювання і аналіз концентрації продавців ринку молокопродуктів Хмельницької області. В ході дослідження було встановлено, що продукція 6 регіональних молокопереробних підприємств займає 24 % ринку молочної продукції Хмельницької області. Найбільшу питому вагу займають «Укрпродукт Груп» (ДП «Старокостянтинівський молокозавод») – 6,1 %, ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» – 5,1 %, ТОВ «Деражнянський молочний завод» – 4,7 %, ПП «Дживальдіс» – 4,1 %. Усі молокопереробні підприємства мають сформовані сировинні зони, більшість з них знаходиться на території Хмельницької області. Партнерські стосунки характеризуються усталеністю, закупівельні ціни збалансовані за витратами і є регіонально взаємоузгодженими, що дозволяє зберігати постачальницьку мережу, отримуючи сировину в достатніх для виробничих потужностей обсягах. Це дає змогу підприємствам збільшувати свою присутність на ринках, нарощувати доходи від реалізації продукції і підтримувати свою фінансову стійкість. Разом з тим, серед підприємств області є свої лідери і аутсайдери за показниками фінансового стану. Наявність останніх свідчить про певні проблеми з конкурентоспроможністю їх продукції, що потребує більш розширеного аналізу чинників, які формують і визначають рівень конкурентоспроможності молокопереробних підприємств.

7. З урахуванням того, що конкурентоспроможність сучасних підприємств визначається не тільки якісними характеристиками продукції, а й ефективністю її представлення на ринку, аргументовано необхідність проведення аналізу конкурентоспроможності продукції з використанням маркетингових факторів дослідження споживчих переваг. З цією метою було обрано по одній товарній пропозиції з кожного підприємства, яка порівнювалась за показниками конкурентоспроможності з найкращим аналогом такої продукції, представленої на локальному ринку за виділеними споживчими характеристиками і

маркетинговими способами їх представлення на ринку. Серед них, для оцінки споживчих характеристик, було обрано такі найбільш значущі: смак (якість); ціна; термін зберігання; жирність; колір продукції. Для аналізу маркетингових характеристик були визначені такі: матеріал упаковки; дизайн пакування; розфасовка; інформативність етикетки; імідж виробника; рекламна діяльність; стимулювання збуту. Для оцінки асортименту були використані такі показники: ширина; повнота; глибина; стійкість; раціональність; гармонійність; оновлюваність. Доведено, що застосування цих методів дає змогу визначати напрями покращання споживчих характеристик продукції підприємства.

8. Для аналізу асортиментної політики молокопереробних підприємств застосовано матрицю «Маркон», яка дає змогу виявити «вузькі місця» і резерви в асортиментній політиці підприємства на основі порівняння їх дохідності за параметрами: загальна валова маржа МСА; валова маржа на одиницю продукції MSU; відсоток валової маржі MCI. За результатами проведених розрахунків цих показників побудовано динамічні матриці «Маркон», які дозволили розподілити асортиментні позиції окремих молокопереробних підприємств Хмельницької області на різні категорії і зрозуміти особливості їх продажів і перспективи розвитку. Аргументовано, що метод «Маркон» може стати аналітичною основою для розробки конкурентних стратегії підприємств, яка може включати й елементи подальших інтеграційних трансформацій виробників молочної продукції.

Результати досліджень цього розділу дисертаційної роботи опубліковано у [62–64; 79; 82; 83; 92; 94; 151; 290; 384], поданих у списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 4

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ КОРПОРАТИВНИМИ СТРУКТУРАМИ

4.1. Парадигмальні основи розвитку конкурентоспроможності інтегрованих корпоративних структур

Глобалізація світового економічного простору зумовлює посилення конкурентної боротьби за ринки і ресурси в різних аспектах, різних сферах економічної діяльності, з різною результативністю. Це стосується і України, де повномасштабна війна сформувала додаткові виклики, спричинивши не лише фізичні руйнування виробничої інфраструктури, а й істотно загостривши системні проблеми в агропромисловому комплексі, зокрема у сфері молокопереробки. Порушення логістичних ланцюгів, втрата ринків збуту на сході та півдні країни, скорочення поголів'я худоби й нестабільність споживчого попиту на тлі інфляції – все це створює надзвичайно складне середовище для функціонування підприємств.

Крім того, економічна трансформація, що триває в агропромисловому комплексі, супроводжується переходом до нових техніко-економічних форматів, що посилює конкуренцію на внутрішньому і зовнішньому ринках молокопродуктів та переорієнтовує бізнес-середовище на нові вимоги ефективності, інновацій та інтеграції. У таких умовах вітчизняні молокопереробні підприємства, особливо в регіонах (зокрема, Хмельницькій області), стикаються з низкою гострих викликів, серед яких:

- дефіцит якісної сировини;
- загострення конкуренції між переробниками за доступ до ринків збуту;
- потреба у швидкому оновленні асортименту;
- боротьба за споживача в умовах зростаючої чутливості до ціни та якості.

Класичні інструменти стратегічного планування або управлінського контролю вже не забезпечують стабільного досягнення конкурентних переваг. Відтак, актуалізується потреба у системному переосмисленні підходів до розвитку, зокрема через інтеграційно-корпоративні форми, які відкривають доступ до ресурсів, технологій, знань і маркетингових платформ. Для успішного подолання цих викликів традиційні форми ведення бізнесу виявляються недостатніми. Застосування класичних управлінських інструментів, зокрема методів стратегічного чи операційного менеджменту, вже не гарантує досягнення сталих конкурентних переваг. Підприємства не отримують очікуваних результатів через обмежену адаптивність до нових умов.

Основною ознакою кризи корпоративного розвитку в певній галузі є нездатність підприємств ефективно конкурувати на регіональному рівні. Це вказує на структурну вразливість галузі до зовнішніх викликів та внутрішніх обмежень. Зокрема, із проведеного аналізу стосовно підприємств молокопереробної галузі стає все більш очевидним, що їх конкурентоспроможність у майбутньому безпосередньо залежить від їх здатності інтегруватися в ефективні корпоративні структури, що діють за новими принципами маркетингової гнучкості, ресурсної кооперації та стратегічної адаптивності.

Отже, існує нагальна потреба в новій парадигмі конкурентоспроможного розвитку корпоративних структур у молокопереробній галузі. Така парадигма має ґрунтуватися на переосмисленні чинних наукових постулатів та створенні концептуального бачення, що відповідає умовам зростаючої складності бізнес-середовища. Ця нова парадигма повинна:

- відображати механізми формування конкурентних переваг у межах сучасної теорії організаційно-економічного управління;
- слугувати концептуальною основою для розвитку галузево-територіальних систем;
- забезпечити системне перезавантаження підходів до формування ринку молокопродуктів на локальному рівні;

– сприяти адаптації до нових векторів економічного управління.

Дослівно парадигма (від грец. *παράδειγμα*) означає «приклад», «модель», «зразок». У науково-філософському розумінні парадигма – це сукупність фундаментальних наукових установок, уявлень і термінів, яка науковою спільнотою береться за основу в її дослідницькій діяльності, що представляє собою модель постановки проблем та їх вирішення в науці [164]. Як справедливо зазначає Т. Гайдай, – це загальне уявлення про світ, крізь призму якого вирішуються всі завдання пізнання й управління ним [31]. При цьому, відповідно до принципу Ле Шательє–Брауна, епоха зміни парадигм характеризується активізацією і зростанням соціально-економічних ефектів, що базуються на застарілій парадигмі, яка піддається зміні або заміні [168]. Тобто, зміна парадигми зумовлюється (і супроводжується) зміною соціально-економічних та технологічних укладів.

Парадигму можна розглядати в контексті різних суспільних чи наукових явищ як загальне бачення, що поділяється членами певної спільноти на рівні «глибинної структури базових цінностей та переконань» [35, с. 209]. Наприклад, у суспільному житті вона визначає зміст та якість основних суспільних відносин і їх зміна приводить до суттєвих соціальних трансформацій. У трактуванні, яке подає Т. Кун, «наукова парадигма – це визнана всіма система поглядів на явище, яка протягом певного часу дає науковому співтовариству модель постановки проблем і їх вирішення» [293, с. 11].

Як зазначають вітчизняні дослідники, наукові «парадигми еволюціонують у міру того, як змінюється контекст застосування закладених в них моделей постановки і вирішення проблем. Успіх нової парадигми полягає в її кращій здатності (і кращих перспективах) вирішення проблем – завдяки розширенню знань про факти об'єктивної реальності. Оновлення парадигми означає, що в науці розвиваються інші (відносно тих, що існували до цього) теоретико-методологічні засади дослідження цієї реальності. [187, с. 43]. Ці міркування, стосуються будь-якої наукової парадигми, але найбільш очевидний зв'язок змін у досліджуваній реальності зі зміною парадигми можна бачити в дослідженнях

суспільних процесів – кожен соціоісторичний контекст містить свою систему цінностей, принципів, концептуальних орієнтирів, які впливають на вибір підходів до вирішення практичних проблем суспільного життя.

Зокрема, це стосується і проблем управління економічними процесами. Через те, управлінську парадигму можна розглядати як цілісну систему цінностей, принципів, концептуальних орієнтирів і практичних підходів, яка формується в межах фахової управлінської спільноти та визначає домінантні способи розуміння, організації й реалізації управлінських рішень у конкретному соціально-економічному контексті. Саме так відбулась зміна управлінської парадигми в другій половині XX ст., коли зростання кількості виробників товарів і продукції змінило конкурентне поле і перевагою стали вважати не раціоналізацію і масштабування виробничих процесів, а гнучкість і мобільність у роботі з ринком – механістична парадигма змінилась на парадигму органічну і управлінський інструментарій став наповнюватись інструментами стратегічного аналізу, сценарного моделювання і маркетингового позиціонування [188].

Це підкреслює у своїх дослідженнях і Р.Ф. Бруханський, що предметом дослідження прихильників нової управлінської стратегічної парадигми є обґрунтування сутності та механізмів створення конкурентних переваг підприємств в умовах динамічного ринкового середовища. У своїй роботі, присвяченій розвитку аграрного підприємництва, він відзначав зниження здатності традиційних управлінських інструментів формувати конкурентні переваги в агропереробці, що зумовило втрату позицій таких підприємств навіть на внутрішніх ринках [15, с. 62]. У науковій літературі з'явилась значна кількість пропозицій щодо розвитку корпоративної форми організації бізнесу з урахуванням підходів стратегічного управління до корпоратизації суб'єктів господарювання [9; 16; 24]. Ці питання набули особливої актуальності в умовах сьогодення, коли на діяльність переробних агропідприємств стали покладатись надії відновлення можливостей України у сфері експорту сільськогосподарської продукції. Але вже не в сировинному домінуванні, а як виробників продукції з більшою доданою вартістю – продовольчих товарів, що мають сталий

платоспроможний попит на цільових сегментах глобального ринку. Проте, вирішення цих завдань не під силу дрібним виробникам, що потребує об'єднання їх зусиль і розвитку корпоративного сектору в тих організаційних формах, які можуть забезпечити стратегізацію конкурентоспроможності учасників [54; 90; 178].

Умови розвитку корпоративних структур вимагають розгляду корпорації як унікальної управлінської, організаційно-економічної і технологічної синергетичної системи, яка просторово може бути обмежена деякими межами – зонами закупівлі сировини і регіональними споживачами. При цьому важливого значення набуває проблема розміщення і впливу корпорації на розвиток виробничо-збутових процесів на локальній території. Тому виникають питання суміщення, парадигми розвитку корпорації як суб'єкта господарювання та важливого територіально-галузевого гравця на локальному ринку.

Парадигма локального інтеграційного розвитку суб'єктів господарювання містить тезу про те, що кожна регіональна інтегрована економічна система націлена на стратегічний пошук і формування власних конкурентних переваг, які, в свою чергу, забезпечують її ефективність, інвестиційну привабливість і стійкість в контексті довгострокового економічного розвитку. Витоки пошуків змістовних аспектів конкурентоспроможності інтегрування суб'єктів господарювання на локальному рівні лежать в полі зору низки теорій і концепцій різних економічних шкіл.

Так, інституційний напрям економічної науки розглядає локальний розвиток корпорації як територіально-галузеву організацію формування бізнес-процесів на рівні окремих фірм, корпоративних структур та їх інтеграції, системне вбудовування в конкурентні процеси на мезорівні економіки з можливостями раціональної економічної поведінки [380]. В такому контексті конкурентоспроможність окремого підприємства, що входить до об'єднання, є похідною конкурентоспроможності регіону в цілому, який, в свою чергу, додає до капітальних ресурсів розташованих в ньому підприємств «територіальну маржу», що поступово сприяє нарощуванню капіталізації регіональних активів

[380]. За цих умов важливого значення набувають інноваційні ініціативи, мобільність трудових ресурсів, можливості доступу до ринку ресурсів і технологій, володіння глобальними брендами, розміщення на території успішних корпорацій-резидентів. Тим самим локальний рівень діє як економічний агент, прагнучи підвищити компетентність, приймати раціональні економічні рішення з метою реалізації сталого економічного розвитку за рахунок ефективної роботи інтеграції корпоративних структур.

Сучасні дослідники інтеграційних процесів стверджують, що інтеграційне зростання корпорації є доцільним, якщо додає особливу цінність у вигляді вищих цін або нижчих витрат [238]. Іншими цілями інтеграції можна вважати розвиток і поглиблення економічних, фінансових, логістичних зв'язків, об'єднання капіталів, яке відкриває ширші можливості для реалізації інноваційних проєктів, зменшення рівня ризику. Перераховані результати інтеграції можна розглядати як прояв синергетичного ефекту, з виникненням якого вчені пов'язують інтеграцію. Додатковий дохід при цьому обумовлений спільним використанням ресурсів, більш високою узгодженістю роботи виробничо-збутових систем і є відображенням формування унікальної конкурентної переваги, заснованої на ціновому лідерстві або на диференціації товарної пропозиції.

В умовах різкого скорочення сировинної бази розвитку великі і середні молокопереробні підприємства в Хмельницькій області постають перед дилемою інтеграції або реінтеграції своїх зусиль і можливостей з метою підвищення ефективності виробництва і, відповідно, конкурентоспроможності продукції. З одного боку, чим менше підприємство, тим меншими є його потреби в ресурсному забезпеченні власного виробництва, тим більш мобільним є воно у виборі напрямів діяльності. З іншого боку, ускладнення споживчих переваг, а отже, і продукції, висуває умови щодо координації діяльності на всіх етапах розробки, виробництва і збуту продукції. Безпосередні результати інтеграції відображаються не лише в зниженні трансакційних витрат, підвищенні рентабельності виробництва, але й в прогресивних структурних зрушеннях, укрупненні бізнесу, підвищенні його конкурентоспроможності. Вихід на цей

рівень передбачає консолідацію зусиль окремих підприємств в боротьбі за ринок, концентрацію ресурсів, обмеження рівня конкуренції на проміжних стадіях виробництва товарів і зниження внутрішніх витрат.

Вчені, що досліджують сутність і мотиви інтеграційних процесів, визначають інтеграцію як:

- стійку форму співпраці між підприємствами, що сприяє взаємному досягненню їх цілей [58; 166];
- рух і розвиток процесу або явища, що характеризується зміною властивостей його елементів [166; 262; 335];
- консолідацію суб'єктів і поглиблення їх взаємодії і взаємозв'язків [27; 35; 139].

Інтеграція є найбільш загальною формою концентрації капіталу, в межах якої відбувається об'єднання можливостей і активів підприємств для досягнення стратегічних цілей. Згідно з тлумачним словником, інтеграція трактується як процес упорядкування, узгодження та об'єднання структур і функцій у цілому організмі [21, с. 500]. Інтеграція є об'єднанням юридично самостійних господарюючих суб'єктів в єдине ціле, котрі орієнтовані на досягнення позитивних кінцевих фінансових результатів [58]. О. Менкур так пояснює цю дефініцію: «Integration: інтеграція, об'єднання, угруповання, централізація функцій, інтегрування. Зосередження, концентрація повноважень в руках вищих адміністраторів або виконавчих працівників двох або більше компаній з метою взаємної вигоди: зменшення конкуренції, зниження витрат, забезпечення більшої частки ринку і т. ін.» [139]. Характеристику інтеграції на основі обґрунтування основних базових елементів з погляду математичної складової висловлено Д. Барнеєм: «Інтеграція – це твердження, що уособлює математичну теорію систем, яка через поєднання диференційованих частин в єдине ціле, сприяє утворенню, поширенню і функціонуванню такого зв'язку» [234].

Дослідники неокласичного напрямку економічної теорії (П. Рей, Ж. Тіроль, Р. Вінтер та ін.) розглядають інтеграцію з точки зору технологічної єдності взаємодіючих виробництв [338; 381]. Представники інституціональної теорії

(Д. Норт, Р. Коуз, О. Вільямсон та ін.) представляють інтеграцію, насамперед, як форму мінімізації трансакційних витрат, виокремлюючи такі її основні переваги: гармонізацію інтересів суб'єктів господарювання, мінімізацію ризиків, економію витрат за рахунок зменшення інформаційних потоків [149; 251, 379].

Інтеграцію можна розглядати і як механізм управлінського контролю, що дозволяє перерозподілити власність від неефективного менеджменту на користь більш ефективного. Цей висновок ґрунтується на класичному критерії ефективності корпоративної інтеграції, яким залишається максимальне підвищення добробуту акціонерів [307].

За словами Д. Бауерсокса і Д. Клосса, які досліджували інтеграцію в контексті логістики, «коли логістичні операції є високоінтегрованими та позиціонуються як ключова компетенція, вони можуть слугувати основою стратегічної переваги. Основна парадигма логістики ґрунтується на переконанні, що інтегроване виконання функцій забезпечує кращі результати порівняно з фрагментарно керованими окремими функціональними підсистемами» [242]. Це твердження підкреслює ідею про те, що при високому рівні інтеграції логістичних процесів вони стають ключовою компетенцією компанії, здатною забезпечити стратегічну перевагу. На наш погляд, це дуже важливо для молокопереробної галузі, де інтеграція може виступати джерелом стратегічної конкурентоспроможності. І мова може йти не лише про об'єднання процесів «постачання–збут», а й про посилення ключових компетентностей в кожній функціональній сфері через інтеграцію. На наш погляд, такими сферами (крім логістики) нині є інновації та маркетинг.

В приблизно такому самому контексті пояснюють цілі інтеграції М. Р. Ліндерс і Г. Е. Фірон – як взаємодію між покупцями і постачальниками, спрямовану на спільну розробку товарів і засновану на створенні спільних систем та обміні інформацією [299]. Тобто, інтегрована структура отримує не лише переваги в логістиці (через зниження трансакційних витрат), а й в інноваційних процесах, які можуть здійснюватися спільно з покупцями і постачальниками.

О. Ніфатова з цього приводу зазначає: «Серед основних мотивів інтеграції для підприємств необхідно зазначити наступні: необхідність контролю умов постачання сировини та подальшого збуту продукції, що значно спрощується в умовах інтегрованої структури; потреба в зниженні витрат за рахунок інтеграції виробничих процесів; потреба у зростанні використання виробничої потужності; управління підприємницькими ризиками; підвищення якості продукції та перехід на нові технології» [153, с. 78]. Відповідно до цього, подальші інтеграційні процеси в корпоративних структурах стратегічно спрямовані на посилення їх ринкових позицій, що дає змогу превентивно і ефективно впливати на бізнес-середовище, а не лише рефлексивно адаптуватись до процесів, які в ньому відбуваються.

На нашу думку, інтеграцію і слід розглядати передусім в контексті конкурентоспроможності її учасників – через розширення і поглиблення виробничо-технологічних зв'язків, спільне використання ресурсів, об'єднання капіталів, створення сприятливих умов здійснення економічної діяльності, зняття взаємних бар'єрів тощо. Це сприяє зростанню спільних конкурентних переваг і одержанню синергетичного ефекту.

В умовах високої динамічності ринків, зумовлених геополітичними процесами та глобалізаційними викликами, відбувається трансформація корпоративної форми організації господарської діяльності – шляхом розмивання організаційних меж, створення спільних підприємств з конкурентами, активізації роботи з субпідрядниками тощо. Тобто відбувається перехід до нової наукової моделі управління, в основі якої лежать інтеграційні процеси в підприємствах і їх об'єднаннях [166, с. 18]. О. Ніфатова зазначає: «Економічна інтеграція передбачає процес об'єднання та (або) взаємопроникнення економічних суб'єктів на основі їх економічних інтересів. Коло цих інтересів системно є змінною величиною, яка залежить від множинності виробничих цілей господарюючого суб'єкта, його галузевого спрямування, територіального знаходження, фінансових можливостей тощо. Цей факт, відповідно, впливає на

вибір конкретної бізнес-моделі інтегрованої структури та її стратегічних орієнтирів» [152].

Поняття «корпоративне об'єднання», як показують елементи його використання [381], тлумачиться як організація з правами юридичної особи, в основі утворення якої лежить або галузева тенденція, коли в об'єднання входять підприємства галузевого технологічного ланцюжка, або територіальний принцип. Результатом такого об'єднання (злиття) є створення цілісної організації з новою структурною формою і узгодженою системою корпоративних відносин.

О. Вільямсон зазначає, що корпоративна інтегрована система формується внаслідок чітко організованого об'єднання господарюючих суб'єктів, які здійснюють цілеспрямовану економічну діяльність завдяки поєднанню власних ресурсів і можливостей на формальній або договірній основі для досягнення заздалегідь запланованих, загальносистемних і локальних інтересів на період дії цих цілей [379]. Тобто підкреслює різну форму об'єднання – на формальній або договірній основі) та чітке визначення того, що об'єднання відбувається задля досягнення певних цілей. Очевидно, що після їх досягнення може відбутись і дезінтеграція. У іншій своїй роботі О. Вільямсон називає таке об'єднання інтегрованою бізнес-групою, трактуючи її як «сукупність юридичних осіб, які завдяки сформованим організаційно-технологічним зв'язкам беруть участь у важливих процесах діяльності як єдиний економічний суб'єкт. При цьому, зв'язки всередині якого можуть бути м'якими або жорсткими, формальними або неформальними, прозорими або непрозорими для зовнішнього спостерігача. Важливо, щоб вони були мінімально стійкими і зобов'язуючими» [27]. Цінність цього визначення полягає в його зв'язку з інституційною теорією, а також у встановленні взаємозв'язку між загальними цілями інтегрованих корпоративних структур і синергетичним ефектом взаємодії.

Г. Баккер, розглядаючи основні причини об'єднання підприємств, також відзначає, що всі вони в кінцевому підсумку спрямовані на отримання синергії завдяки [231]:

- ефекту масштабу – результат використання виробничих факторів, при якому рівне відсоткове збільшення обсягу ресурсів призводить до збільшення випуску продукції на ще більший відсоток;

- залученню додаткових фінансів, як за рахунок внутрішнього маневрування ресурсами коштів структурних одиниць, так і за рахунок залучення зі сторони (за рахунок використання корпоративного іміджу і можливості використання заставного майна для залучення кредитів);

- комерціалізації нововведень – великі підприємства мають більші можливості освоєння виробництва і просування на ринку нової продукції у великих обсягах і в стислі терміни;

- ефекту усереднення коливання кон'юнктури, що обумовлений сукупністю переваг великих об'єднань конкурентному суперництві.

Підсумовуючи аналіз наукових джерел з питань дослідження сутності й цілей інтеграційних процесів, можемо стверджувати, що діяльність корпорацій під впливом міжгосподарських відносин створює передумови для формування новітньої парадигми розвитку інтегрованих корпоративних структур. Інтеграційні процеси корпоративних структур на локальному рівні виступають як інструмент довгострокового й цілеспрямованого інноваційного поступу суб'єктів господарювання в напрямі пошуку шляхів підвищення ефективності їх функціонування та зміцнення конкурентоспроможності на цільових ринках. Внаслідок дотримання усіх організаційно-економічних і технологічних процедур формуються якісно нові інтегровані корпоративні структури, що працюють за принципами взаємозалежності і синергізму.

З огляду на важливість для національної економіки вирішення проблеми конкурентоспроможності підприємств, що є або можуть стати учасниками корпоративних структур, а також те, що соціоекономічний контекст, в якому розглядається зазначена проблема, впливає на вибір підходів і методів до її вирішення, авторська позиція полягає в тому, що є необхідність у формуванні наукової парадигми управління розвитком конкурентоспроможності корпоративних структур.

Вона має поєднувати:

- світоглядну основу (уявлення про роль менеджменту в суспільстві, природу економічної раціональності, соціальну відповідальність бізнесу);
- наукову методологію (провідні теорії та концепції корпоративного управління, економіки підприємства, інноваційного менеджменту);
- інституційно-практичні засади (механізми взаємодії між власниками, менеджерами, стейкхолдерами, а також форми організації бізнесу – корпоративні структури, холдинги, інтегровані мережі);
- ціннісну спрямованість на результат – сталу конкурентоспроможність, інноваційність, адаптивність підприємства до динамічного середовища.

З урахуванням цього пропонується авторське трактування управлінської парадигми розвитку конкурентоспроможності корпоративних структур, що розглядається як концептуальна модель взаємопов'язаних ціннісних орієнтирів, стратегічних підходів та інституційно-організаційних рішень, що забезпечують формування інтеграційних компетенцій, спрямованих на посилення ринкових позицій цих структур в умовах трансформаційної економіки та зростаючої конкуренції. Ключовими характеристиками такої парадигми є цілісність, адаптивність, динамізм і проактивна орієнтація на інтеграцію знань, процесів і ресурсів.

Для підтвердження доцільності введення авторського визначення сутності управлінської парадигми розвитку конкурентоспроможності корпоративних структур можна навести таку аргументацію. У сучасній науковій літературі таке визначення не сформовано в його епістемологічній чіткості та співвідносно корпоративних структур – існуючі трактування конкурентоспроможності стосуються будь-якого учасника ринку, без виокремлення специфіки таких організаційно-правових утворень. І в класичних наукових підходах спостерігається фрагментарність у трактуванні їх конкурентоспроможності. Зокрема, ресурсно-орієнтований підхід (RBV) трактує конкурентну перевагу як результат володіння унікальними ресурсами, компетенціями та знаннями, здатними забезпечити цінність, рідкісність, неможливість імітації та

організаційну підтримку [233]. Водночас цей підхід недостатньо враховує інституційні механізми формування стратегічних рішень і не пояснює взаємозв'язок між інтеграцією структур і управлінськими цінностями.

Теорія динамічних здібностей акцентує на здатності компанії своєчасно адаптувати, інтегрувати та змінювати внутрішні та зовнішні компетенції у відповідь на зміни в середовищі [366]. Дійсно, це сприяє збереженню конкурентоспроможності компанії, проте й цей підхід зосереджується переважно на механізмах гнучкості та реактивної перебудови, а не на створенні цілісної управлінської моделі, а для корпоративних структур така модель є важливим елементом ефективності корпоративних відносин, що дуже важливо для стратегізації конкурентоспроможності в рамках усієї корпоративної структури.

Інституційно-еволюційна парадигма розглядає конкурентоспроможність через призму формальних і неформальних інституцій, що формують поведінкові обмеження суб'єктів господарювання [149]. Хоча цей підхід вказує на важливу роль інституцій у збереженні цілісності організаційної моделі, інституціоналісти розглядають інституції передусім в макроекономічному контексті. Авторське бачення полягає в тому, що корпоративні відносини мають також інституційну природу і їх обґрунтованість та усталеність забезпечують довгострокову орієнтацію на підтримання (зміцнення) конкурентоспроможності.

Отже, на відміну від зазначених вище підходів, авторське трактування управлінської парадигми поєднує стратегічне бачення, інституційну гнучкість, інноваційно-ціннісні засади та інтеграційні механізми. Це дозволяє сформулювати підхід, зорієнтований не лише на реагування на зміни, а й на проактивне формування стійких конкурентних позицій через розвиток інтеграційних компетенцій.

У сучасному стратегічному менеджменті інтеграційна компетентність розглядається як сукупність здатностей компанії до ефективного об'єднання ресурсів, процесів, знань і культур з метою досягнення синергії та збереження конкурентних позицій [231].

Вона охоплює низку взаємопов'язаних складових:

- організаційно-управлінську здатність до інтеграції – вміння поєднувати структури, процеси та управлінські рішення різних підрозділів чи компаній;
- правову та інституційну сумісність – узгодженість норм, правил та інституційних рамок;
- культурну й ціннісну сумісність – гармонізація цінностей, місій та корпоративної культури;
- коопераційну мотивацію та довіру – внутрішнє прагнення співпрацювати та високий рівень довіри між партнерами;
- аналітико-стратегічне бачення синергії – чітке розуміння потенційних переваг та шляхів їх досягнення через інтеграцію;
- маркетингову та комунікаційну готовність – здатність ефективно комунікувати спільні цілі та вигоди;
- оцінювально-рефлексивний механізм – систематичний контроль та аналіз ефективності інтеграційних процесів [116].

Тобто, інтеграційна компетентність є полікомпонентним терміном, що синтезує організаційні, соціальні, правові, управлінські та маркетингові елементи для забезпечення цілісної здатності корпоративної структури до ефективної інтеграції внутрішніх і зовнішніх ресурсів. Тим самим вона стає ключовим елементом корпоративної здатності до зростання, освоєння нових ринків і забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Завдяки полікомпонентності інтеграційна компетентність корпоративної структури є багатофункціональною, оскільки забезпечує реалізацію важливих управлінських функцій (передусім стратегічного характеру), які здатні підвищувати конкурентоспроможність сформованого інтеграційного утворення:

- аналіз і виявлення потенціалу синергії інтеграційних рішень;
- узгодження стратегічних цілей – формування спільного вектора розвитку з партнерами або всередині бізнес-групи, що забезпечує стратегічну сумісність дій учасників;

- організаційно-культурна інтеграція – формування спільної ціннісної платформи, норм, мови взаємодії для досягнення (підтримання) соціальної згуртованості;

- мінімізація інтеграційних ризиків – усунення бар'єрів (правових, управлінських, кадрових тощо), що дає змогу відчутно знизити трансакційні витрати;

- інституціоналізація інтеграції – через механізми координації, процедур, регламентів – забезпечує стійкість інтеграційного утворення.

Однак інтеграційна компетентність (ІК) не обмежується лише стратегічним рівнем, хоча саме стратегічний вимір часто є домінуючим у наукових інтерпретаціях. Насправді ІК забезпечує реалізацію управлінських функцій на усіх рівнях: стратегічному, тактичному й навіть операційному:

- на стратегічному рівні – як здатність обґрунтувати інтеграційний вектор і вибрати оптимальну модель інтеграції;

- на тактичному рівні – як здатність побудувати ефективну архітектуру партнерства;

- на операційному рівні – як здатність забезпечити ефективну координацію та сумісність у межах інтеграції.

Крім того, на нашу думку, інтеграційна компетентність може (і повинна) розглядатись не тільки як сукупність внутрішніх ресурсів і механізмів, а ще й як здатність до стратегічного вибору та адаптації оптимальної форми інтеграції, яка найкраще відповідає ринковим умовам, позиції підприємства та очікуваному результату, зокрема, підвищенню конкурентоспроможності корпоративної структури як сукупності учасників соціально-економічної системи, що виступає цілісним ринковим суб'єктом.

Така поліаспектність і багатофункціональність інтеграційної компетентності дає підстави вважати її методологічним ядром авторської парадигми управління розвитком корпоративної структури, формування якої потребує дотримання комплексу методологічних принципів (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Принципи формування інтеграційної компетентності корпоративних структур

№ з/п	Принцип	Сутність
1	Системності	Формування інтеграційної компетентності має ґрунтуватися на цілісному підході до об'єднання структур, процесів, команд і знань як всередині компанії, так і поза нею. Інтеграція розглядається як багаторівнева взаємодія: стратегічна, операційна, культурна
2	Ціннісної узгодженості	Успішна інтеграція можлива лише за умови збалансування цінностей різних підрозділів або партнерських структур. Цей принцип означає формування спільного бачення, цілей і норм поведінки в об'єднаній системі
3	Адаптивності	Інтеграційна компетентність повинна бути динамічною, здатною до адаптації в умовах змін: ринкових, політичних, технологічних. Це передбачає постійне оновлення управлінських практик і моделей співпраці
4	Процесності	Формування компетентності має розглядатися як процес, що включає етапи діагностики, планування, реалізації інтеграційних дій та зворотного зв'язку. Не можна обмежуватися разовими рішеннями – важлива безперервність
5	Суб'єктно-мережевої взаємодії	Інтеграційна компетентність не формується лише «згори вниз». Вона базується на горизонтальній взаємодії структур, партнерів, проєктних команд, а також на довірі та обміні знаннями між ними
6	Інституційної відповідності	Компетентність має формуватися відповідно до правового поля, галузевих стандартів та інституційних рамок, у яких функціонує корпорація. Це забезпечує легітимність і стійкість інтеграційних процесів
7	Результативності і вимірності	Ефективність формування інтеграційної компетентності має оцінюватися через конкретні результати: синергія, зниження трансакційних витрат, швидкість ухвалення рішень, зростання вартості компанії

Джерело: сформовано автором

Формулювання принципів дозволяє перетворити інтеграційну компетентність із абстрактного поняття на керований управлінський ресурс. Кожен із принципів – це орієнтир для управлінських дій, який допомагає підприємству не лише інтегруватися з іншими, а й перетворити інтеграцію на джерело конкурентних переваг.

У табл. 4.2 наведено перелік складових інтеграційної компетентності та відповідні принципи, що забезпечують їхнє ефективне формування та функціонування в межах корпоративної структури.

Таблиця 4.2

**Відповідність принципів основним складовим
інтеграційної компетентності корпоративних структур**

Складова інтеграційної компетентності	Зміст	Відповідні принципи
1. Інституційна сумісність	Узгодженість правових, організаційних та управлінських рамок	Принцип інституційної відповідності, принцип системності
2. Культурна інтегрованість	Спільні цінності, організаційна культура, норми співпраці	Принцип ціннісної узгодженості, принцип суб'єктно-мережевої взаємодії
3. Процедурно-організаційна взаємодія	Відлагоджені канали управління, комунікації, процедурна сумісність	Принцип процесності, принцип системності
4. Кадрово-компетентнісний потенціал	Наявність персоналу з інтеграційними навичками, управлінською гнучкістю	Принцип адаптивності, принцип результативності і вимірності
5. Технологічна сумісність	Взаємодія інформаційних систем, виробничих процесів, стандартизація	Принцип інституційної відповідності, принцип системності
6. Мотиваційно-довірове середовище (коопераційна готовність)	Внутрішня готовність до інтеграції, міжорганізаційна довіра	Принцип суб'єктно-мережевої взаємодії, принцип ціннісної узгодженості
7. Гнучкість стратегічної адаптації	Здатність швидко реагувати на зміни середовища, обирати нові конфігурації	Принцип адаптивності, принцип результативності і вимірності
8. Оцінювально-рефлексивний механізм	Системи оцінки, контролю, самодіагностики інтеграційних процесів	Принцип результативності і вимірності, принцип процесності

Джерело: сформовано автором

Як видно з таблиці, кожен принцип формування інтеграційної компетентності забезпечує функціонування конкретних її складових, а також формує загальний каркас цілісності і керованості. У свою чергу, складові компетентності «втілюють» принципи у практичну площину, стаючи об'єктами оцінки, розвитку та управління.

В умовах зростаючої ринкової конкуренції, високої динаміки трансформаційного середовища та підвищеної турбулентності міжорганізаційних взаємодій набуває актуальності переосмислення ролі

корпоративного маркетингу у забезпеченні стратегічної інтеграції. Якщо раніше маркетинг розглядався переважно як інструмент просування продукції та комунікації з кінцевим споживачем, то нині він дедалі частіше виконує функцію генератора міжкорпоративної довіри, репутаційної стійкості та партнерської сумісності. Відтак, маркетингова функція набуває концептуального значення у контексті формування інтеграційної компетентності корпоративних структур.

Водночас, корпоративний маркетинг виступає не лише супутнім, а й системоутворювальним елементом такого процесу. По-перше, саме маркетингові комунікації забезпечують формування партнерського іміджу, відкриваючи перед компанією доступ до стратегічно важливих мережових взаємодій. Репутаційна стійкість, сформована через послідовні маркетингові практики, знижує трансакційні витрати в інтеграційних процесах і підвищує рівень інституційної довіри. По-друге, бренд-менеджмент дозволяє ефективно проводити уніфікацію ціннісних пропозицій при злитті компаній або інтеграції дочірніх структур, забезпечуючи культурну сумісність та ідентичність у межах спільної корпоративної системи. По-третє, маркетингова аналітика, орієнтована не лише на зовнішній ринок, а й на стратегічні альянси та коопераційні ланцюги, стає критично важливою у виявленні потенційних зон синергії, ризиків сумісності, а також точок стратегічного масштабування.

Загалом, корпоративний маркетинг формує кілька критичних компонентів інтеграційної компетентності, зокрема, комунікаційну прозорість, ціннісну узгодженість, репутаційну капіталізацію та адаптивну гнучкість. Це, своєю чергою, створює підґрунтя для формування стабільного партнерства, швидкої інтеграції нових бізнес-одиниць та підвищення інституційної конкурентоспроможності корпоративної структури загалом.

Таким чином, інтеграційна компетентність не є абстрактним терміном, а має трактуватися як прикладна управлінська здатність, що прямо впливає на:

- ефективність ринкової взаємодії (через альянси, злиття, партнерства);
- адаптивність до середовища (здатність інтегрувати нові технології, ринки, ресурси);

– інституційну сталість (узгодженість внутрішніх і зовнішніх процесів).

А отже, вона працює на конкурентоспроможність – через стратегічні, ресурсні та операційні механізми. І в цьому контексті інтеграційна компетентність реалізується через здатність обґрунтовано обирати (чи формувати) таку форму інтеграції, яка найкраще відповідатиме ринковій ситуації та стратегічним завданням підприємства.

Незважаючи на поширеність поглядів, що прирівнюють інтеграцію з об'єднанням, вважаємо, що вона може мати місце і в умовах юридичної відокремленості суб'єктів підприємницької діяльності. Крім того, досить поширеними формами інтеграції є державно-приватне партнерство, консорціуми, кластери, які зосереджують у своєму «просторі» державні установи, наукові організації та підприємства і не припускають злиття. Іншими словами, інтеграція є суспільно-економічним процесом, який передбачає тимчасове або остаточне об'єднання зусиль суб'єктів ринку, що допускає як збереження юридичної самостійності, так і її втрату. Класифікація типів промислової інтеграції за різними ознаками наведена в табл. Е.1 (додаток Е).

Глибина інтеграції і форми розвитку інтеграційних структур значною мірою залежать від галузевих особливостей діяльності суб'єктів господарювання. Це потребує всебічного аналізу цих особливостей. За результатами проведеного в третьому розділі аналізу молокопереробної галузі України можна виділити дві групи чинників, під впливом яких відбувається формування інтеграційних структур на ринку молока та молочної продукції Хмельницької області, – внутрішні та зовнішні.

Перші відображають економічні, виробничі та фінансові умови діяльності:

- високий рівень трансакційних витрат;
- нестабільність сировинної зони і постачальників молока;
- конкуренція на ринку збуту молочної продукції;
- постійне удосконалення виробництва молочної продукції відповідно до запитів споживачів.

Зовнішні чинники мають об'єктивний характер і не піддаються впливу з боку учасників інтеграційних процесів:

- посилення конкуренції з боку вітчизняних та зарубіжних виробників молочної продукції;
- низький рівень платоспроможного попиту населення;
- наявність перешкод для виходу на ринок для виробників;
- скорочення обсягів споживання молочної продукції;
- залежність виробників молочної продукції від торговельних, сервісних і фінансово-кредитних закладів.

Об'єктивна необхідність врахування всіх аспектів прояву ефекту і розробки перспективних напрямів розвитку інтеграції зумовлює необхідність виділення стратегічних, операційних і фінансових критеріїв оцінки ефективності інтеграційних процесів в молочнопродуктовому підкомплексі.

Одним з важливих ресурсів корпоративного розвитку є фінанси, які можуть консолідуватися за рахунок інтеграції декількох підприємств в єдину економічну систему. Саме це приваблює підприємства до повної або часткової інтеграції, що дає їм можливість вирішувати комплекс цілей, які стосуються ресурсів, ринків, можливостей:

- захоплення олігопольного або монопольного становища на своєму сегменті ринку або зміцнення досягнутих позицій на ринку;
- забезпечення конкурентоспроможності та фінансової стійкості нового організаційного утворення;
- підвищення рівня інвестиційної активності за рахунок консолідації фінансового потенціалу;
- раціонального розподілу виробничих, постачальницьких і збутових функцій між учасниками об'єднання;
- збільшення можливостей управління виробничими витратами, в тому числі за рахунок мінімізації внутрішніх витрат шляхом їх унормування;
- максимізації сукупного корпоративного доходу та поліпшення економічних результатів кожного учасника інтеграції.

Консолідація ресурсів у процесі досягнення поставлених цілей забезпечує значний синергійний ефект (табл. 4.3).

Таблиця 4.3

Елементи ефекту синергії в діяльності інтегрованих підприємств

Елемент ефекту синергії	Опис елемента
Операційна економія	Підвищення ефективності діяльності підприємств за рахунок усунення дублюючих функцій в кожній з об'єднаних компаній, централізація маркетингу, постачання, управління фінансовими потоками
Економія за рахунок масштабу	Зниження середньої величини витрат на одиницю продукції в міру збільшення обсягу випуску в результаті розподілу постійних витрат на більший обсяг продукції
Комбінування взаємодоповнюючих ресурсів	Підприємства, що переробляють і збувають кінцеву продукцію, інтегруються з метою зниження витрат на виробництво кінцевого продукту (трансфертне ціноутворення)
Оптимізація оподаткування	Можливість використання трансфертного ціноутворення з метою мінімізації податкових платежів
Підвищення ефективності управління	Використовуючи принципи корпоративного управління, власність від неефективного менеджменту в результаті інтеграції перерозподіляється на користь ефективного
Диверсифікація бізнесу	Дозволяє стабілізувати доходи корпорації за рахунок діяльності в різних сегментах ринку
Збільшення капіталізації	Злиття власних капіталів окремих підприємств і банків та використання його в єдиних операціях дозволяє збільшити віддачу для акціонерів

Джерело: сформовано автором

У контексті конкурентоспроможності, інтеграція більш дрібних учасників ринку забезпечує як можливість системної і більш результативної організації інноваційної діяльності, чого не може собі дозволити дрібний підприємець, так і використання прогресивних технологічних процесів, що є основними стратегічними перевагами на ринку серед конкурентів. Додатково перевагами інтегрованого об'єднання для його різних учасників також є:

1. Стабільність і авторитет інтегрованої системи, що дає учасникам більше переваг в роботі на ринку цінних паперів у процесі залучення додаткового капіталу.

2. Багатосторонній, різноплановий характер діяльності інтегрованої системи дозволяє ефективно використовувати ресурси, наявні в інтегрованій

корпоративній структурі, гнучко ними маневрувати, скеровувати в найбільш рентабельні сфери застосування.

3. Можливість фінансування великих інвестиційних проєктів в результаті наявності істотної застави у вигляді значних матеріальних, основних і оборотних фондів, контрольованих учасниками інтегрованої системи. Тобто, основою інтеграції є інвестиційний розвиток і залучення стратегічних інвесторів.

4. Потенціал інтегрованої системи дає змогу в більшості випадків обходитися без державної фінансової підтримки, діяти на ринку і забезпечувати розширене відтворення на власній фінансовій основі, на принципах самофінансування.

5. Інтегрована система, завдяки довірі до неї з боку ринку і його агентів, дозволяє мобілізувати у виробництво ті капітали, які в іншому випадку акумулюються в сфері спекулятивних операцій.

6. Форма організації виробництва і бізнесу в цілому у вигляді інтегрованої системи різних підприємств сьогодні є найбільш підготовленою і найменш ризикованою до залучення і ефективного застосування ресурсів для інвестицій.

Цілі і мотиви, які підштовхують підприємства до об'єднання, впливають з тих переваг, які можуть бути досягнуті спільними зусиллями, і які в кінцевому підсумку перетворюються з переваг інтегрованого об'єднання на переваги локальної території в цілому.

Як показують результати досліджень окремих вчених [231], проведені в 70-х роках ХХ ст. та власних досліджень, виділяють три основні види взаємодії, на основі яких інтеграційні процеси поділяють на повну, часткову і мінімальну інтеграцію (рис. 4.1).

Повна інтеграція передбачає об'єднання елементів підприємств або їх підрозділів, що беруть участь в інтеграційному процесі. Результатом такого інтеграційного процесу є формування нового підприємства з єдиною бізнес-стратегією, операційною та фінансовою моделями, об'єднаними портфелями ринків і продуктів. Цей вид інтеграції супроводжується перевагами економії на масштабі і зниженням витрат. Бізнес-стратегія, співробітники, бізнес-процеси,

дочірні компанії – усі ці елементи залучені в інтеграцію, результатом якої стає нове підприємство.

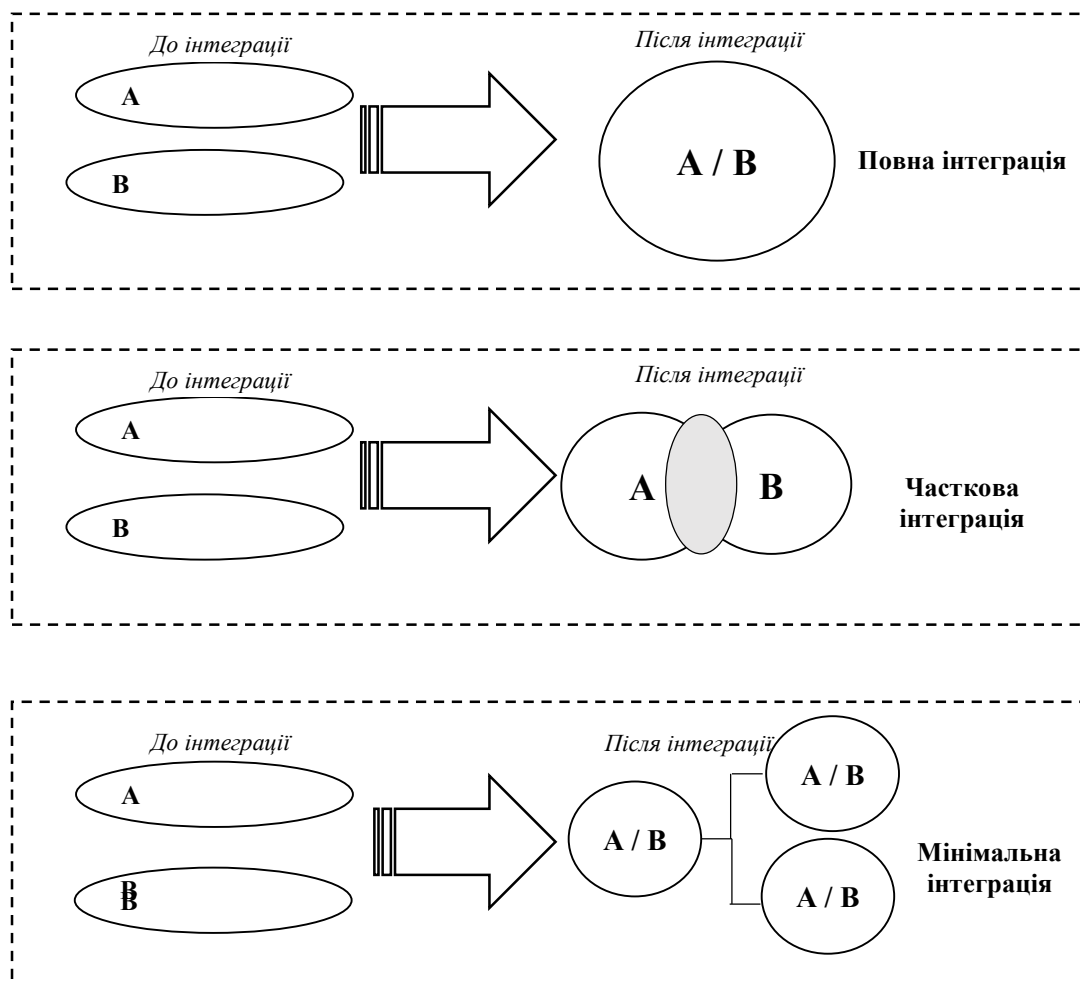


Рис. 4.1. Види інтеграції

Джерело: адаптовано за [231]

При частковій інтеграції відбувається об'єднання окремих сфер або напрямів діяльності. Чинники, що впливають на вибір такого виду взаємодії, – це баланс витрат і прибутку, оскільки часткова інтеграція є менш витратним варіантом. Ще однією причиною здійснення часткової інтеграції є географічне розташування, коли виникає необхідність виключити з відносин співробітництва окремі напрями діяльності у зв'язку з тим, що наслідки об'єднання можуть виявитися неефективними [32; 182]. За цієї інтеграції підприємства можуть (як і раніше) використовувати різні бізнес-стратегії, але одна з них буде домінуючою.

Портфелі продуктів також можуть різнитися, але деякі продукти можуть бути спільними.

У разі мінімальної інтеграції два різних підприємства або підрозділи продовжують існувати як незалежні, об'єднуючи лише фінансові служби і деякі корпоративні процедури. Такий вид взаємодії застосовується з метою фінансової консолідації. Нові стратегії розвитку бізнесу зазвичай стосуються придбання на ринках, не пов'язаних з уже освоєними, коли доцільно залишати організаційній одиниці свободу для розвитку. Найчастіше у випадках мінімальної інтеграції присутня єдина домінуюча корпоративна стратегія, але стратегії бізнес-одиниць є різними, як і їхні продукти та цільові ринки. Цей вид співпраці часто зустрічається на нещодавно створених або швидко зростаючих ринках, де головний акцент робиться на збереженні ринкової частки або обсягах продажів.

На думку вчених, з якою слід погодитись, характеристики моделей інтеграції впливають на формування рішення про їх вибір. Необхідно зазначити, що інтеграційні стратегії розглядають як процес, що підсилює бізнес-позиції підприємств за рахунок підвищення контролю над конкурентами або над вхідними або вихідними етапами уздовж ланцюжка ціноутворення [366; 231; 149; 399].

Корпоративна інтеграція передбачає два різновиди:

1. Виробничі об'єднання – інтеграція, в процесі якої об'єднуються виробничі потужності двох або декількох підприємств з метою отримання синергетичного ефекту за рахунок збільшення масштабів діяльності.

2. Фінансова інтеграція, при реалізації якої об'єднані підприємства не діють як єдине ціле, при цьому не очікується істотної виробничої економії, але має місце централізація фінансової політики, яка сприяє посиленню позицій на ринку цінних паперів, у фінансуванні інновацій [298].

Для молокопереробних підприємств інтеграція важлива і як спосіб зростання конкурентоспроможності на локальному рівні. Аналіз наукових досліджень з проблематики інтеграційних процесів дозволив сформулювати низку загальнооекономічних мотивів суб'єктів інтеграції на локальному рівні:

- можливості для нарощування випуску молочної продукції;
- удосконалення структури асортименту продукції;
- підвищення якості молочної продукції;
- концентрація інвестиційно-інноваційних ресурсів на стратегічних напрямках розвитку;
- диверсифікація капіталу інтегрованих корпоративних структур;
- зменшення виробничо-збутових, маркетингових і трансакційних витрат;
- перспективи стратегічного розвитку в умовах волатильності ринку;
- отримання доступу на перспективні ринки;
- можливість використання бренду інтегрованих корпоративних структур.

Накопичений досвід функціонування інтегрованих корпоративних структур демонструє, які саме завдання підвищення конкурентоспроможності вирішуються в рамках економічної інтеграції з набагато більшою ефективністю [267]. У контексті розвитку локальної регіональної економіки інтеграція корпоративних структур сприяє стабілізації господарських зв'язків, формуванню внутрішнього конкурентного середовища, зміцненню процесів взаємодії в національному економічному просторі та більш ефективному використанню ресурсного і науково-технічного потенціалу. Присутність декількох інтегрованих корпоративних структур у регіоні знижує рівень залежності напрямів розвитку господарських процесів від інтересів окремої, навіть потужної компанії.

Окремі вчені, з думкою яких ми погоджуємося, вважають, що найбільш сприятливі умови для появи корпоративної взаємодії складаються на глобальних динамічних ринках, що розвиваються, на яких реалізуються продукти з коротким життєвим циклом [345; 358], а саме такими є продукція молокопереробних підприємств, що вказує на доцільність поглиблення інтеграційної взаємодії в галузі – особливо при плануванні виходу на зовнішні ринки.

Об'єктивним чинником тісного співробітництва є ресурсна (сировинна) залежність, в результаті якої затребуваними стають інструменти стратегічного маніпулювання угодами і вплив на структуру відносин взаємозалежності. Крім

цього, формування інтегративних структур пов'язується з тенденцією різних технологічних систем розвиватися в напрямі вирішення спільних завдань [252; 338; 342] (технологічної конвергенції) і зближення бар'єрів для входу в різні галузі, в тому числі через зростання довіри лояльних споживачів до будь-якої нової продукції, що постачається [275; 296].

Трансформація корпоративної структури, впровадження новітніх інформаційних технологій, збільшення ступеня логістичної взаємодії і поширення партнерських взаємин, виникнення складних ієрархічних структур, розмивання організаційних кордонів підприємств і переорієнтація їх ділових процесів на взаємодію з конкурентами і субпідрядниками – все це є результатом пошуку учасниками ринку нових організаційних форм співпраці.

При цьому можуть мати місце два типи інтеграції:

1. Інтеграція, заснована на об'єднанні – відбувається реорганізація корпорації і, щонайменше, один із суб'єктів втрачає юридичну самостійність.
2. Інтеграція, заснована на діловій партнерській взаємодії.

Обґрунтованість виділення цих форм інтеграції в самостійну класифікаційну групу, пов'язана з тим, що:

– заснована на об'єднанні інтеграція, на відміну від, наприклад, «жорсткої» форми, передбачає добровільність і взаємовигідність консолідації ресурсів. На відміну від інсорсингового типу, ця форма інтеграції визначається переважанням міжфірмових взаємовідносин, але не виключає можливості використання аутсорсингової кооперації;

– заснована на діловій взаємодії інтеграція, на відміну від «м'якої» форми, може здійснюватися без попередньої концентрації ресурсів в рамках укрупненої корпорації. Разом з тим, на відміну від аутсорсингової і віртуальної форм, вона передбачає більш постійні моделі партнерства.

У табл. 4.4 узагальнено чинники, що впливають на вибір форм інтеграції для підприємств молокопереробної галузі з урахуванням основних ринкових викликів.

Таблиця 4.4

Форми інтеграції для молокопереробних підприємств

Ринкова ситуація / Чинник	Рекомендована форма інтеграції	Обґрунтування вибору
Дефіцит якісної сировини через скорочення поголів'я ВРХ	Вертикальна інтеграція з фермерськими господарствами	Гарантоване постачання сировини та контроль якості продукції
Нестабільність збуту на внутрішньому ринку	Альянси з торговельними мережами або HoReCa	Формування стабільних каналів збуту з попередніми замовленнями
Потреба в розширенні асортименту з високою доданою вартістю	Інноваційно-технологічні кластери	Об'єднання R&D, маркетингу та інфраструктури для створення інновацій
Посилення конкуренції з боку імпорту	Горизонтальна інтеграція з іншими виробниками (об'єднання брендів)	Зниження витрат на маркетинг і підвищення впізнаваності продукції
Недостатність інвестицій у модернізацію	Фінансово-промислова група або залучення стратегічного інвестора	Доступ до капіталу, нових технологій і управлінських практик
Необхідність виходу на зовнішні ринки	Експортні кооперативи або кластери з логістичними партнерами	Масштабування та зменшення витрат на сертифікацію і логістику
Високі логістичні витрати при транспортуванні	Кооперація з локальними логістичними компаніями / дистриб'юторами	Зниження вартості доставки, адаптація до регіональних умов

Джерело: сформовано автором

Специфіка молокопереробних підприємств накладає свій відбиток на вибір форм інтеграції з іншими учасниками ринку для створення (чи розбудови) корпоративної структури. Очевидно, що якою б не була модель інтегрованої корпоративної структури, але в цій галузі вона має ґрунтуватися на регіональній співпраці та кооперації, передбачати альтернативу майновим трансформаціям і перехід до інформаційно-логістичних зв'язків з постачальниками і покупцями при використанні загального бренду та інших нематеріальних активів. А інтеграційна компетентність має бути функціонально спроможною не просто реалізовувати інтеграцію, а усвідомлено обирати і конструювати таку модель партнерства, яка буде найбільш вигідною в конкретних умовах. Конкретизація такої функціональної спроможності сучасної парадигми розвитку інтеграційних процесів для нарощування конкурентоспроможності корпоративних структур подана в табл. 4.5.

**Конкретизація рефлексивно-оцінювальних функцій
інтеграційної компетентності**

Функція	Конкретизація
Стратегічна селекція інтеграційної форми	Здатність оцінювати переваги стратегічного альянсу, кластеризації, контрактної кооперації тощо проти інших форм інтеграції
Адаптація форми до ринку/ситуації	Вибір форми, яка найкраще відповідає конкурентному середовищу, ризикам, ресурсній базі
Оптимізація структури інтеграції	Формування такої моделі, яка мінімізує трансакційні витрати та збільшує синергію
Прогноз результатів для конкурентоспроможності	Оцінка ймовірного ефекту: масштаби, гнучкість, диференціація, вихід на нові ринки тощо

Джерело: сформовано автором

Ця складова інтеграційної компетентності ілюструє рефлексивну здатність до стратегічного вибору оптимальної форми інтеграції, яка забезпечує максимальний ефект за заданих ринкових, ресурсних і інституційних умов. Такий підхід дозволяє обґрунтовано пов'язувати інтеграційну компетентність з рівнем адаптивності й конкурентоспроможності корпоративної структури. Організаційно це може відбуватися як:

- спеціалізація на ключових компетенціях (конкурентоспроможних і захищених від злочинного запозичення технологій);
- аутсорсинг – передача незалежним і дочірнім фірмам, які не мають відношення до ключової компетенції виробничих, обслуговуючих та управлінських функцій, включаючи облік, податкове планування, підбір, оцінку і навчання кадрів тощо;
- розвиток мезоекономічних функцій корпорації як інтегратора діяльності малих і середніх фірм на основі менеджменту і маркетингу, загальної стратегії, бренду та логістики, системи гнучких контрактів, франчайзингу, лізингу, венчурного фінансування, інтрапренерства, трансфертних цін і справедливого розподілу прибутку;
- розвиток логістичного центру корпорації.

Отже, новітня парадигма розвитку конкурентоспроможності інтегрованих корпоративних структур у молокопереробній промисловості Хмельницької області базується на переході від фрагментарних управлінських підходів до цілісної інтеграційно-компетентнісної моделі, у межах якої корпоративна структура розглядається як синергетична соціально-економічна система, здатна проактивно формувати конкурентні переваги. Її методологічним ядром виступає інтеграційна компетентність, що забезпечує узгодження ресурсів, процесів, інституційних механізмів і ціннісних орієнтирів учасників, підвищує стратегічну адаптивність та інституційну стійкість в умовах дефіциту сировини, посилення конкуренції й ринкової турбулентності. Реалізація цієї парадигми передбачає системну координацію маркетингових, логістичних, інноваційних та управлінських функцій, що дозволяє знижувати трансакційні витрати, досягати синергетичного ефекту та формувати стійкі конкурентні позиції на регіональному, національному та, за необхідності, міжнародному ринках.

4.2. Нарощування конкурентоспроможності молокопереробних підприємств через інтеграційні процеси: можливості стратегічних альянсів

Молокопереробні підприємства, що входять до складу локальної молокопереробної галузі Хмельницької області, працюють як окремі заводи: (ТОВ «Віньковецький сирзавод»; ТОВ «Деражнянський молочний завод»; ПП «Дживальдіс»; ПП «Ізяславмолпродукт»; ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»), так і у формі об'єднань на основі горизонтальних і вертикальних зв'язків (ДП «Старокостянтинівський молокозавод»), які зв'язки забезпечують єдність і безперервність відтворювального і технологічного процесів та раціонального використання господарських ресурсів. Сформована структура інтеграційних відносин в Хмельницькій області (яка є локальним учасником молокопереробної галузі) представлена незавершеними інтеграційними процесами, які тривалий

час задовольняли учасників. Однак нестабільні сучасні економічні умови, посилення конкуренції між суб'єктами бізнесу (з їх виходом на міжрегіональний рівень) зумовлюють потребу в пошуку нових підходів до підвищення ефективності їх діяльності.

Економічний розвиток окремого молокопереробного заводу залежить не тільки від того, якими ресурсами він володіє і як ефективно їх використовує, але і від наявності у нього надійних партнерських взаємин і можливостей економічної інтеграції з іншими підприємствами в межах молокопереробної галузі, які можуть посилювати позиції всіх учасників. Активна взаємодія і налагодження тісніших інтеграційних зв'язків між бізнес-партнерами в межах таких інтеграційних об'єднань дозволяє їм отримати кращі конкурентні переваги. Пошук оптимальних організаційно-правових форм таких об'єднань є важливою складовою і регіональної економічної політики, оскільки дає змогу підвищити ефективність діяльності (а, отже, і конкурентоспроможності) більшого числа учасників молокопереробної галузі регіону.

Успішний розвиток інтеграційних процесів досягається при врахуванні усіх організаційно-економічних чинників, котрі можуть значною мірою впливати на результативність і ефективність спільної діяльності. Серед них, передусім, слід відзначити посилення ролі транснаціональних корпорацій у розвитку переробної галузі. Це є загальносвітовою тенденцією, спонукальним мотивом для якої виступає ефект масштабу, який досягається не тільки за рахунок розширення масштабів виробництва, а й завдяки підвищенню його технологічного рівня, який забезпечує більшу глибину переробки вихідної сировини, розширення продуктової лінійки і ринків збуту молочної продукції. Завдяки цим обставинам виникає мотивація до створення інтегрованих структур, які набувають найрізноманітніших організаційно-правових форм (концерн, консорціум, конгломерат, картель, трест, пул, асоціації, спілки, кластер, холдинг, альянс).

В табл. 4.6 узагальнено інформацію щодо різноманітних форм інтеграції суб'єктів господарювання в Україні з позицій їх функціональних характеристик.

Таблиця 4.6

**Порівняльна характеристика інтеграційних об'єднань бізнесу
з позицій їх функціональних можливостей**

Функціональні можливості / Вид об'єднання структур бізнесу	Концерн	Консорціум	Конгломерат	Картель	Трест	Пул	Асоціації	Кластер	Холдинг	Альянс
Взаємне використання конкурентних переваг партнерів	–	–	–	–	–	–	–	–	–	+
Операційна економія	+	+	+	–	–	–	–	–	+	+
Зниження інвестиційних і інших ризиків	+	+	+	–	–	–	–	–	+	+
Комбінування взаємодоповнюючих ресурсів	+	+	+	–	+	–	+	+	+	+
Економія за рахунок масштабу	–	+	+	–	–	–	–	–	–	+
Досягнення синергетичного ефекту зусиль	–	+	+	–	–	–	–	–	–	+
Підвищення ефективності управління	–	+	–	–	+	–	–	–	+	+
Підвищення конкурентоспроможності партнерства в цілому і окремих учасників	–	–	–	–	–	–	–	–	+	+
Скорочення витрат (комунікаційних, транзакційних, збутових)	+	–	+	–	+	–	–	–	–	+
Диверсифікація бізнесу	–	–	–	–	–	+	–	+	–	+
Збільшення капіталізації	+	–	+	–	+	–	–	–	+	+
Збільшення влади на ринку за рахунок усунення конкурентів	–	–	–	+	–	+	+	+	+	+
Поліпшення репутації об'єднання за рахунок позитивного іміджу фірм- учасників	–	–	–	–	–	–	+	–	–	+
Економічна і / або юридична самостійність	–	+	+	+	–	+	+	+	–	+
Сталість об'єднання	+	–	+	+	+	+	+	+	+	+

Джерело: складено автором

Оцінювання характеристик інтеграційних об'єднань структур бізнесу з позицій їх функціональних можливостей засвідчив, що саме стратегічні альянси є найбільш привабливим видом стратегічних інтеграційних об'єднань корпоративних структур. Відносна відкритість, кооперування і взаємодія господарюючих суб'єктів сьогодні розглядаються як ключовий фактор конкурентоспроможності корпоративних структур. Ці тенденції новітнього формату є протиставленням організаційно-економічній специфіці організації і управління підприємствами в традиційній індустріальній економіці. Отже, в умовах, що склалися, виникає нова парадигма ведення бізнесу у вигляді створення стратегічних альянсів, які можуть охоплювати ланцюжок створення молокопродукції від отримання сировини до споживання кінцевої продукції, тобто охоплювати усі функціональні сфери і відповідати стратегічним вимогам, що полягають в необхідності гнучкого і інтегрованого обслуговування ринків, а також розширення організаційно-технологічних компетенцій завдяки використанню можливостей цифрової економіки.

Стратегічний альянс, як одна із сучасних форм міжфірмової інтеграції, є більш гнучкою конструкцією порівняно з кластерами або спільними підприємствами і передбачає найрізноманітніші угоди між компаніями, відповідно до яких вони працюють разом упродовж певного періоду для досягнення тактичних або стратегічних цілей. Стратегічні альянси – це «м'яка» організаційна форма інтеграції виробничо-корпоративних структур, котра дозволяє вести спільну діяльність при збереженні засновниками юридичної та господарської самостійності. Це є особливо актуальним для молокопереробної галузі, в якій переважають малі та середні підприємства, неготові до повної інституційної інтеграції, але зацікавлені у спільному вирішенні проблем доступу до сировини, ринків збуту та технологій. У сучасних умовах, коли молокопереробна галузь України функціонує в надзвичайно складному інституційно-економічному середовищі, зумовленому війною, логістичними обмеженнями, коливанням цін на сировину та високими стандартами якості з

боку зовнішніх ринків, стратегічні альянси виступають найбільш гнучкою, адаптивною та ефективною формою інтеграції.

Економічна вигода від участі товаровиробників у стратегічному альянсі багатокомпонентна.

По-перше, стратегічні альянси між переробниками, логістичними компаніями, агровиробниками та дистриб'юторами дозволяють формувати замкнуті ланцюги постачання, що знижує витрати на транспортування, втрати сировини, покращує контроль якості продукції та забезпечує стабільність у постачанні.

По-друге, створюються кращі умови для спільного інвестування у технології та інновації. Об'єднання зусиль у межах альянсу дозволяють підприємствам розділити витрати на модернізацію виробництва, запровадження НАССР та інших стандартів якості, цифровізацію управління. Це особливо важливо для невеликих підприємств, які не мають достатніх фінансових ресурсів для таких трансформацій самостійно.

По-третє, скоординована стратегія в межах альянсу дозволяє спільно вийти на висококонкурентні ринки ЄС, Близького Сходу, Азії, де ключовим є не лише якісний продукт, але й надійність постачальника, сталість партій та сертифікація виробництва. Спільне брендове позиціонування, логістика та маркетинг значно посилюють експортний потенціал учасників альянсу.

По-четверте, входження в альянс відкриває для учасників можливість формувати колективну стратегію закупівель, що знижує ціну на сировину, упаковку, енергоносії. Також зростає вплив на регіональні адміністрації, банки, донорські структури, що відкриває нові джерела підтримки. До того ж, учасники стратегічного альянсу можуть диверсифікувати ризики, пов'язані з форс-мажорами, сезонністю, коливанням попиту або логістичними ускладненнями. Наприклад, у випадку зупинення одного підприємства, інше може тимчасово переробити надлишок сировини.

Зрештою, стратегічний альянс має кращі ресурси для нарощування своєї переговорної сили, виступаючи від імені учасників перед державними

інституціями з приводу ухвалення чи коригування тих регулятивних актів, які можуть вплинути на діяльність галузі, адже умови функціонування молокопереробної галузі в Україні значною мірою визначаються державним регулюванням, зокрема, у сферах ветеринарно-санітарного контролю, ціноутворення, експортної політики, сертифікації та підтримки аграрного виробництва. В цьому контексті стратегічні альянси мають суттєву перевагу: зростання переговорної сили через консолідовану позицію учасників.

Таким чином, з огляду на структурні особливості галузі, рівень ризиків, інвестиційні потреби та потребу у виході на експортні ринки, стратегічні альянси є найбільш гнучким і практичним інструментом забезпечення синергії між підприємствами молокопереробної галузі без порушення їх організаційної автономії. Така форма інтеграції сприяє не лише підвищенню конкурентоспроможності, а й формуванню інтеграційної компетентності, що є ключовим елементом стійкості в умовах економічної невизначеності. Проте суб'єктам господарювання галузі важливо обрати той вид альянсу, який може дати учасникам більше переваг у роботі з ринком. Для обґрунтованого здійснення такого вибору слід розглянути різновиди стратегічних альянсів в контексті їх правових та цільових характеристик.

У науковій літературі виділяють такі види стратегічних альянсів [241; 255; 292]:

- альянси з акціонерною участю в існуючих підприємствах;
- стратегічні альянси зі створенням нових компаній (спільних підприємств);
- консорціуми для реалізації інвестиційних проєктів;
- альянси зі слабкою кооперацією.

Стратегічні альянси як форми організації господарської діяльності можуть змінювати свої характеристики в часі залежно від цілей розвитку [259; 263; 323]. Основні траєкторії розвитку стратегічних альянсів, на нашу думку, полягають у такому:

1. Кооперування в межах реалізації програм з концентрації, тобто злиття, перехресної участі або інших форм перерозподілу власності учасників альянсів. В цьому випадку альянс є лише перехідним етапом на шляху до концентрації.

2. Кооперація як етап концентрації, коли стратегічний альянс виступає тимчасовим інструментом, що передують глибшій інтеграції: злиттю, перехресному володінню або іншим формам перерозподілу власності. Така форма кооперації завершується повним злиттям або поглинанням учасників.

3. Епізодична кооперація, коли альянс формується для реалізації окремого проєкту, не зачіпаючи стратегічні позиції його учасників. Після завершення співпраці кожен з партнерів відновлює повну незалежність, а умови конкуренції між ними можуть змінитися.

4. Поступове розширення цілей без формальної інтеграції, коли стратегічні альянси можуть еволюціонувати, розширюючи сферу спільних інтересів, проте не переходячи до повної інтеграції. Кожен учасник зберігає автономію в ухваленні рішень і право на вихід з альянсу. Подібна модель свідчить про прагнення партнерів підвищити ефективність кооперації, не втрачаючи незалежності.

5. Трансформація альянсу в автономного гравця, коли створені в межах альянсу структури можуть поступово набувати самостійності й діяти як незалежні суб'єкти, іноді навіть вступаючи в конкуренцію з інтересами засновників.

6. Нерівномірне посилення позицій партнерів, коли альянс стає інструментом для домінування одного з партнерів. Слабші учасники використовують альянс для подолання технологічного або організаційного відставання, тоді як більш сильні можуть нав'язувати власні умови, нейтралізуючи потенційну конкуренцію.

Для концентрованого представлення основних видів стратегічних альянсів, критеріально обумовлених рівнем і глибиною міжфірмової інтеграції, зведемо їх у певну типологію (рис. 4.2).

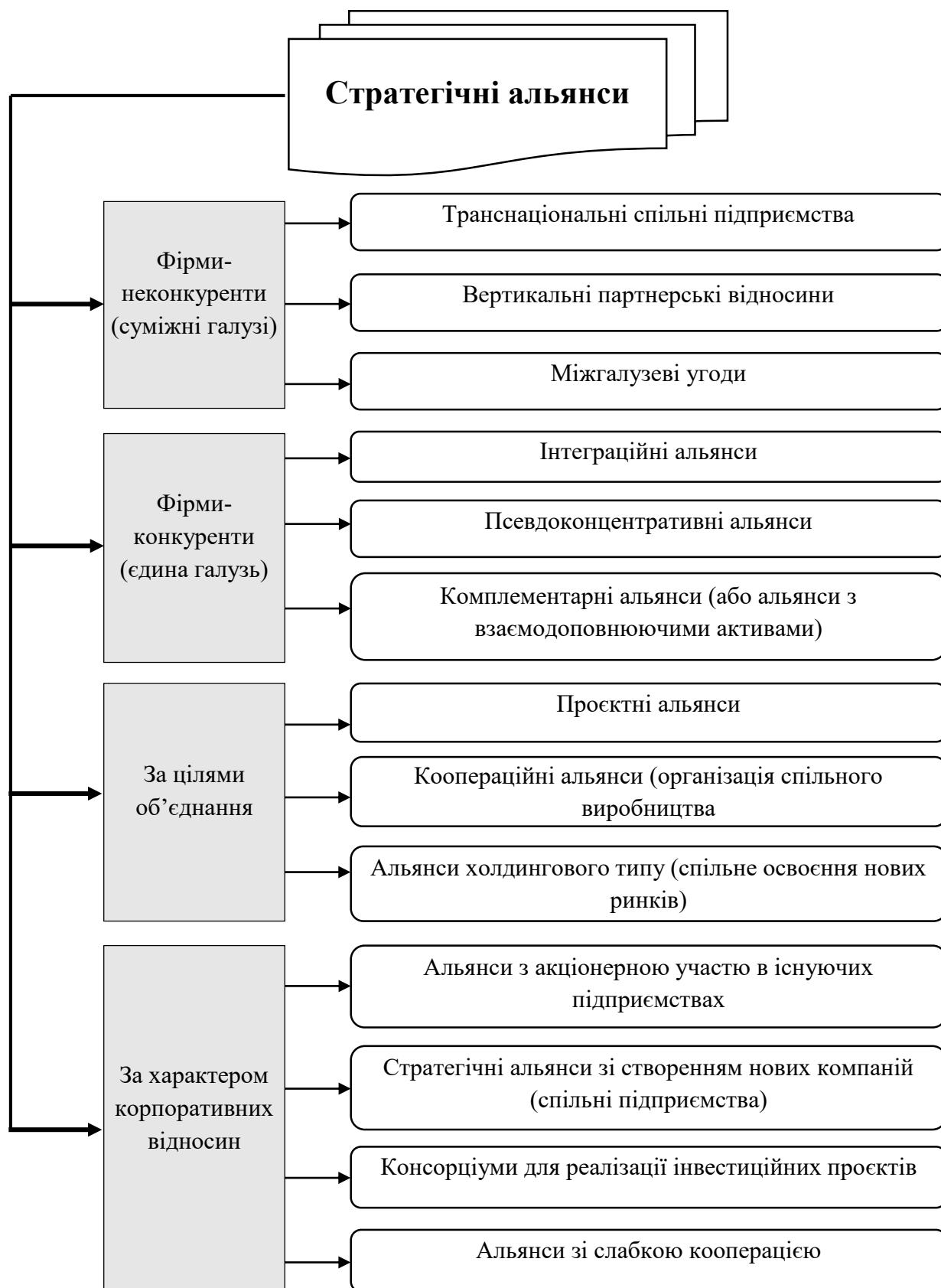


Рис. 4.2. Типологія стратегічних альянсів

Джерело: узагальнено на основі [38; 103; 142]

Кожен з представлених типів стратегічних альянсів має свої сильні сторони, опираючись на які, учасники ринку й ухвалюють для себе рішення про входження чи ініціювання створення альянсу. І можна стверджувати, що серед сукупності аргументів, які розглядаються потенційними учасниками, ключовими є ті, що стосуються цілей зміцнення їх позицій на ринку, здатності до кількісного зростання їх конкурентоспроможності. Водночас, приймаються до уваги й ті особливості того чи іншого типу альянсу, які детермінують доцільність входження до нього певних учасників. Зокрема, малі та середні підприємства навряд чи будуть цікавими для ТНК або міжгалузевих інтеграційних об'єднань. З іншого боку, якщо власники навіть невеликих підприємств прагнуть залишити за собою право на ухвалення рішень, вони не обиратимуть ті альянси, де таке право зводиться до мінімуму і стосується лише організації виробничої діяльності. Відіграє роль і те, чи є економічний резон у входженні до альянсу, якщо потенційні учасники не можуть посилювати позиції одне одного.

Аналізуючи переваги, які можуть отримувати учасники стратегічних альянсів від їх створення (чи входження в уже існуючий), слід неодмінно брати до уваги специфіку галузі, в якій створюється той чи інший вид альянсу. Такими особливостями для молокопереробної галузі є:

А. Сезонність і нестабільність сировинного забезпечення, а молокопереробні підприємства критично залежать від своєчасного, стабільного та якісного постачання сировини – молока. Через сезонні коливання надоїв, нестабільну кількість постачальників у регіоні, а також конкуренцію між переробниками за сировину, підприємства зацікавлені в горизонтальній координації, щоб розподілити географічні зони закупівлі, спільно інвестувати в заготівельні кооперативи або стабілізувати ціни закупівлі. І стратегічний альянс дозволяє узгоджувати політику закупівлі молока з різними групами постачальників, не порушуючи антимонопольного законодавства.

Б. Висока капіталомісткість виробництва, яка ускладнює вирішення завдань його технологічної модернізації у міру розвитку НТП і посилення вимог до стандартизації якості продукції. Сучасне молокопереробне виробництво

передбачає високі вимоги до гігієни, енергозбереження, упаковки та автоматизації. Проте не всі підприємства, особливо середнього масштабу, можуть самостійно інвестувати в оновлення обладнання. Альянси мають необхідні ресурси для спільної реалізації інвестиційних проєктів, діляться технологічними рішеннями, кооперуються для створення спільних R&D-лабораторій або логістичних центрів.

В. Тиск з боку великих торговельних мереж. Більшість зразків молокопродукції реалізується через великі ритейл-мережі, які диктують умови постачання, строки відстрочки платежів, вимоги до знижок, логістики тощо. Окреме підприємство часто не має можливості впливати на ці вимоги. Кооперація через альянс дає змогу:

- домовлятися про умови поставок від імені кількох виробників;
- спільно формувати логістику до дистриб'юторських хабів;
- просувати загальний бренд чи регіональний знак якості.

Г. Зростаюча конкуренція з імпортом та транснаціональними компаніями. Після відкриття ринків для імпорту та присутності великих транснаціональних виробників (Danone, Lactalis тощо), малі й середні переробники опинилися під загрозою витіснення. Створення стратегічних альянсів дозволяє об'єднати зусилля у просуванні локальних брендів, спільно просувати позицію українських виробників у державній політиці підтримки і формувати нові експортно орієнтовані канали реалізації.

Д. Зміна споживчих трендів і запит на інноваційність. Сучасні споживачі орієнтовані на екологічність і натуральність продуктів, вони звертають увагу на їх фермерське походження і короткі ланцюги постачання (що вказує на відсутність зайвих добавок, які подовжують термін придатності молокопродуктів). Невеликі крафтові партії товарів можуть мати не тільки локальний збут, а й дещо більше поширення, але кожен вид продукту має бути сертифікованим. Альянси можуть кооперуватись у створенні сертифікаційних систем, створити єдині маркетингові платформи для локальної продукції і розвивати прямі продажі;

Е. Регуляторний тиск та необхідність дотримання стандартів якості. Європейський напрям розвитку вимагає від виробників відповідності стандартам HACCP, ISO, сертифікації ветеринарного контролю тощо. Учасники альянсу можуть спільно фінансувати впровадження стандартів, створити централізований центр сертифікації, мати спільну юридичну підтримку з питань сертифікації і дотримання норм та вимог ISO.

Усі перелічені особливості молокопереробної галузі – (сировинна чутливість, капіталомісткість виробництва, тиск мереж та потреба в стандартах) створюють високу мотивацію до формування стратегічних альянсів. Така форма інтеграції дозволяє поєднати ресурси, узгодити інтереси та підвищити конкурентоспроможність учасників. У табл. 4.7 узагальнено особливості молокопереробної галузі, які формують виклики конкурентоспроможності підприємств та співвіднесено їх із перевагами участі в стратегічних альянсах.

Таблиця 4.7

Особливості молокопереробної галузі, які спонукають підприємства до участі в стратегічному альянсі

Особливість галузі	Загроза конкурентоспроможності підприємств	Перевага участі в альянсі
Сезонність і нестабільність сировинного забезпечення	Нестабільні обсяги поставок і ціни на молоко	Узгодження закупівельної політики, створення кооперативів
Висока капіталомісткість і потреба в модернізації	Недостатність інвестиційних ресурсів для оновлення обладнання	Спільне фінансування модернізації, обмін технологіями
Тиск з боку великих торговельних мереж	Несприятливі умови постачання та знижки на вимогу ритейлу	Консолідація обсягів постачання, покращення умов продажу
Конкуренція з імпортом і транснаціональними компаніями	Втрачання частки ринку через імпорتنу продукцію	Спільне просування національного бренду, вихід на експорт
Зміна споживчих трендів	Потреба швидко реагувати на запит на нові продукти	Маркетингова платформа для локальної продукції, сертифікація
Регуляторний тиск і вимоги до якості	Витрати на впровадження стандартів HACCP, ISO тощо	Централізоване впровадження стандартів, юридичний супровід

Джерело: складено автором

З урахуванням зазначеного, авторська позиція полягає в тому, що основними видами стратегічних альянсів у межах молокопереробної галузі є інтеграційні, псевдоконцентративні та комплементарні альянси.

1. Інтеграційні альянси, коли компанії, які встановлюють партнерські відносини для того, щоб домогтися ефекту збільшення виробництва при виготовленні унікальних молочних продуктів або виробництва окремої продукції, вступають в інтеграційні альянси фірм-конкурентів. Спільно вироблена окрема молочна продукція позиціонується як власна продукція компаній-партнерів, і досить часто вона вступає в пряму конкуренцію на ринку. Учасники інтеграційних альянсів фірм-конкурентів, партнерські відносини яких обмежуються окремими виробничим етапом кожного з учасників, як і раніше залишаються конкурентами по відношенню один до одного, і, незважаючи на кооперацію, ринок залишається арбітром в їхній конкурентній боротьбі.

2. Псевдоконцентративні альянси є привабливими для компаній-конкурентів, що спільно розробляють, виробляють або реалізують молочну продукцію. Так само, як і у випадку інтеграційних альянсів фірм-конкурентів, партнери надають в розпорядження альянсу схожі активи та технології, і основною їхньою метою є досягнення збільшення обсягів виробництва. Але, на відміну від інтеграційних альянсів фірм-конкурентів, на ринок випускається єдина продукція, яка належить всім партнерам. Окремий продаж продукції зумовить коливання ціни, що спричинить погіршення дохідності в усіх партнерів, тому цінова політика має бути єдиною.

3. Комплементарні альянси об'єднують між собою компанії, які залучають до участі в партнерському проєкті активи і технології. Найчастіше створюються тоді, коли один партнер розробляє певну продукцію, комерційна реалізація якої здійснюється через торговельну мережу іншого партнера. Такий альянс може бути створений лише за умови, що продукція партнерів не вступає між собою в пряму конкуренцію. Звичайно, якщо тільки партнери не зацікавлені у входженні свого безпосереднього конкурента на свій ринок реалізації молочної продукції. Саме з цієї причини комплементарні альянси фірм-конкурентів створюють такі

компанії, які виробляють різnorідну продукцію або працюють на чітко визначених ринках. Комплементарні альянси фірм-конкурентів найчастіше укладаються між двома компаніями, на відміну від того, коли інтеграційні і псевдоконцентраційні альянси об'єднують, як правило, більше двох партнерів. Найчастіше комплементарні альянси укладаються з метою комерційної реалізації продукції, і набагато рідше об'єктом спільної діяльності стає безпосередньо виробництво молочної продукції.

Узагальнення викладеного для підприємств молокопереробної галузі дозволяє виокремити основні переваги внутрішньогалузевих стратегічних альянсів, які можуть бути економічно вигідними для учасників (табл. 4.8).

Таблиця 4.8

**Умови вибору типу внутрішньогалузевого стратегічного альянсу
для молокопереробних підприємств**

Тип підприємства / Умови	Рекомендо- ваний тип альянсу	Обґрунтування вибору	Очікувані вигоди
Великі молокопереробні комбінати (заводи повного циклу, власна мережа заготівлі молока, потужності для експорту)	Інтегра- ційний альянс	Дозволяє об'єднати виробничі та збутові ресурси з постачальниками сировини, логістичними операторами, дистриб'юторами. Забезпечує контроль ланцюга «від ферми до полиці»	Зниження витрат на логістику, стабільна сировинна база, підвищення якості та впізнаваності бренду, вихід на зовнішні ринки
Середні підприємства (обмежені потужності, сильна регіональна позиція, нестабільна сировинна база)	Псевдокон- центратив- ний альянс	Дозволяє зберегти автономність, але об'єднати зусилля в окремих функціях: закупівля сировини, маркетинг, R&D. Не потребує повного злиття	Економія на масштабі в закупівлях, доступ до технологій, розширення ринків збуту без втрати контролю над підприємством
Малі та спеціалізовані виробники (нішеві продукти – крафтові сири, органічна продукція)	Комплемен- тарний альянс	Об'єднання з підприємствами, які мають взаємодоповнюючі компетенції (наприклад, виробник молока + виробник упаковки + логістичний оператор + маркетингова агенція)	Доступ до нових каналів збуту, можливість розширення асортименту, збільшення доданої вартості без значних інвестицій

Джерело: сформовано автором

Узагальнюючи відмітні особливості, охарактеризованих в табл. 4.8 типів стратегічних альянсів, можна виділити основні чинники, які спонукають учасників конкурентних відносин до вибору конкретного типу корпоративної структури. Ними є:

- розмір і ресурсна база – великим підприємствам краще високий рівень інтеграції, малі – більше виграють від гнучких комплементарних моделей;

- стратегічні цілі: якщо мета – повний контроль ринку та вертикальна інтеграція, оптимальний інтеграційний альянс; якщо мета – швидке розширення присутності на ринку без втрати автономії, кращим буде псевдоконцентраційний тип альянсу;

- стан ринку і конкуренція – за нестабільних ринків більш ефективними є моделі, що дозволяють швидко змінювати партнерів та краще адаптуватися до ринкової ситуації;

- доступ до інновацій та технологій – комплементарні альянси часто є найбільш інноваційно-активними, оскільки об'єднують різні компетенції.

Зазначені типи стратегічних альянсів можуть створюватися і з більш конкретними цілями, наприклад, реалізація спільних інноваційно-інвестиційних проєктів для створення сучасної інтегрованої виробничо-збутової системи з високим рівнем автоматизації в усіх структурних ланках бізнес-моделі (як утримання ВРХ для виробництва молока, так і його переробки в продукти харчування і їх збут в єдиній логістичній мережі, так і створення безвідходного виробництва) або ж проєкту виходу на зовнішні ринки під єдиним брендом тощо. Тоді в межах інтеграційного чи комплементарного альянсу може сформуватися проєктний чи коопераційний альянс на період реалізації проєкту. І він не передбачатиме зміни майнових прав (наприклад, у вигляді злиття чи поглинання). Або, навпаки, партнери вирішують здійснити таке злиття і змінити не тільки організаційну, а й правову основу співпраці, перейшовши в статус холдингу або спільного підприємства з іноземними інвестиціями.

З огляду на особливості таких альянсів вважаємо за необхідне охарактеризувати їх більш детально.

А. Коопераційні стратегічні альянси, як правило, засновані на певному комплексі зв'язків і взаємодій. З огляду на специфіку молокопереробної галузі, мотивами створення стратегічних альянсів є не тільки тимчасове кооперування з конкурентами для узгодження дій на ринку. Нова якість зв'язків у стратегічних альянсах полягає в тому, що відносини матимуть довготривалий, стійкий і принципово важливий характер для корпорації в тому розумінні, що вони є інструментом їх стратегічного розвитку. Цей вид стратегічних альянсів є характерним для ринків, де є відчутною обмеженість ресурсів (наприклад, виробництво молока), при цьому вибір постачальника – це завжди стратегічний вибір. Тому за неможливості вертикальної інтеграції практично єдиний вихід – це стратегічно обґрунтовані довготривалі рішення, що забезпечують постачання сировини на молокопереробні підприємства. Причому важливість цих рішень є обопільною як для постачальника, так і для споживача.

Консолідація галузі, зміна конкурентного оточення, нові стратегічні корпоративні рішення, а також інші істотні економічні і соціально-культурні передумови створюють необхідність подальшого зближення партнерів по кооперації, переходу від системної кооперації до більш зрілої і структурованої форми їх взаємовідносин [259]. Типовим прикладом подібної інтеграції виступають спільні підприємства або спільні проекти компаній, коли поряд з колишніми коопераційними зв'язками паралельно або на їх базі формуються досить відокремлені спільні утворення компаній-партнерів [319]. Ці організаційні структуровані «одиниці» мають свій власний штат, управлінський апарат, відносно відокремлену матеріальну і технологічну інфраструктуру, «виокремлювану» з компаній-партнерів для виконання їхніх спільних завдань у рамках стратегічного альянсу [380].

Б. Проєктні стратегічні альянси, як правило, виникають з коопераційних відносин, коли на основі вже апробованої і успішної системної кооперації формуються нові якісні елементи стратегічної співпраці [283]. Вчені наголошують, що організаційне відокремлення інтеграційного ядра дозволяє більш ефективно здійснювати оперативне управління спільними проєктами

[292, с. 259–262]. З іншого боку, значний ступінь інтегрованості призводить до зростання витрат у випадку можливого виходу з альянсу партнера, зростає ймовірність «витоків» конфіденційної інформації, можливі фінансові втрати в разі невдалих проєктів [171].

На особливу увагу заслуговує розгляд проблем визнання особливостей проєктних альянсів, що відображають розвиток міжфірмової інтеграції, при цьому об'єднання мають вплив на зміну співвідношення сил основних суб'єктів ринку [305, с. 517]. Наприклад, на думку К. Харріган вони створюють потенційну основу для подальшого зближення корпорацій. Тому, якщо цей процес здійснюється еволюційно, а не шляхом революційних стрибків на основі грандіозних угод по злиттю, то може з'являтися найбільш зріла, завершена модель альянсів – альянси холдингового типу [277]. Основну увагу вчений звертає на те, що система коопераційних відносин стає в стратегічних альянсах настільки багатоплановою і розгалуженою, її масштаби такі значні і охоплюють структурні бізнес-осередки учасників альянсу, що від спільних проєктів компанії переходять до складної комплексної взаємодії, а іноді і до фактичного об'єднання ключових бізнес-процесів.

В. Альянси холдингового типу мають не тільки тісну взаємодію партнерів по бізнес-процесах, а й перехресне володіння частиною акціонерного капіталу один одного, загальні управлінські команди, в тому числі на вищому рівні управління [261]. Але за учасниками альянсу зберігається і загальна стратегічна автономність, юридична, господарська та фінансова самостійність – аж до виходу з альянсу. Розвиток альянсів холдингового типу, настільки тісно зближує компанії, робить їх взаємозалежними, що впритул наближає до крайньої фази міжфірмової інтеграції – злиття. Буде злиття чи ні – це визначається складним набором чинників, котрі є неоднозначними і які узгоджуються в кожному конкретному випадку з урахуванням більш-менш прийнятного балансу інтересів ключових груп стейкхолдерів [133]. Охарактеризовані вище основні відмінні характеристики стратегічних альянсів, які об'єднують цілі створення і глибину

інтеграції в процесах формування корпоративних структур узагальнено в табл. 4.9.

Таблиця 4.9

Основні види стратегічних альянсів за цілями і глибиною інтеграції

Ознака	Коопераційні альянси	Проектні альянси	Альянси холдингового типу
Мета	Налагодити гарантоване постачання основних ресурсів, отримати статус виняткового партнера, забезпечити довгостроковий характер партнерства	Реалізувати стратегічно перспективний проєкт з метою розробки і виробництва інноваційних продуктів, виходу на нові ринки збуту, протидія конкурентам	Об'єднання основних ресурсів компаній, досягнення ефекту масштабу, забезпечення доступу до ключових компетенцій партнерів, вихід на лідируючі позиції
Вплив на конкурентну боротьбу	Загальний рівень конкуренції практично не змінюється, крім «зони» виняткових угод	Взаємодія компаній переходить у складний процес «конкуренція–співпраця»	Конкурентний простір скорочується в умовах зменшення кількості основних конкурентів
Організаційно-правові аспекти, які визначають глибину інтеграції в процесах формування корпоративної структури	Угоди про стратегічне партнерство, довготривалі угоди про постачання, угоди про виняткове партнерство	Договір про спільну діяльність, установчі документи про створення спільного підприємства або партнерства	Комплекс договірних відносин, зокрема угоди про стратегічну співпрацю, створення спільних підприємств, обмін акціями, створення управляючої компанії
Масштаб поширення	Масовий	Масовий	Обмежений

Джерело: узагальнено і уточнено автором на основі [261]

На нашу думку, стратегічний альянс – це не заперечення злиття компаній, а з урахуванням можливої консолідації молокопереробної галузі, попередня злиттю форма міжфірмової інтеграції, один з найбільш швидких і доступних шляхів реалізації глобальної стратегії, «м'яка» організаційна форма інтеграції молокопереробних підприємств, котра дає змогу вести спільну діяльність при збереженні засновниками юридичної та господарської самостійності; підготовчий, організаційно-експериментальний майданчик, в рамках якого апробовуються форми і створюються умови для подальшого об'єднання

компаній-партнерів з метою зростання їх конкурентоспроможності на стратегічно привабливих ринках. Авторська позиція полягає в тому, що із множини видів корпоративних структур саме стратегічні альянси є найбільш перспективною організаційно-правовою формою консолідації ресурсів та інтеграційних компетентностей молокопереробних підприємств для розвитку їх ринкових можливостей і зміцнення конкурентоспроможності.

Розглядаючи завдання створення стратегічних альянсів як досягнення взаємовигідних цілей окремих молокопереробних заводів або у складі більш широких міжгалузевих корпоративних структур, такі партнерства можна визначити як проміжні коопераційні угоди про забезпечення сировиною (молоком), відповідними інноваційними технологіями переробки молока та управлінням усіх ланок виробничо-фінансового процесу для спільного досягнення цілей створених об'єднань партнерів, відповідно до їх розроблених корпоративних стратегій. Проте, основним завданням, яке постає перед утворенням стратегічного альянсу корпоративними структурами, є отримання відчутної вигоди (наприклад, досягнення стійкої конкурентної переваги в молокопереробній галузі) для всіх його учасників, але це може бути досягнуто різними шляхами і за рахунок різних форм співпраці. Узагальнення основних причин, які спонукають самостійних учасників ринку або ж існуючі на ньому корпоративні структури до утворення різного типу стратегічних альянсів дало змогу виокремити в їх сукупності зовнішні і внутрішні. Їх систематизований перелік за класифікаційними ознаками, типологією та короткою характеристикою наведено в табл. Е.2 (додаток Е).

Разом з тим, для реалізації тих переваг, які надають стратегічні альянси своїм учасникам, необхідно раціонально вибудовувати, ефективно використовувати і розвивати потенціал інтеграційних компетентностей відповідно до обраного варіанта інтеграції. Напрями розвитку інтеграційних компетентностей в межах основних типів стратегічних альянсів молокопереробної галузі узагальнено в табл. 4.10.

Таблиця 4.10

**Напрями розвитку інтеграційних компетентностей
в межах основних типів стратегічних альянсів молокопереробної галузі**

Тип альянсу	Напрямок інтеграції	Очікуваний результат	Необхідні складові інтеграційної компетентності
Інтеграційний альянс	Об'єднання виробничих, збутових, логістичних та сировинних ресурсів у межах вертикальної інтеграції	Стабільність сировинної бази, зниження витрат, підвищення якості, впізнаваність бренду, вихід на зовнішні ринки	<i>Організаційно-управлінська</i> – здатність координувати роботу всіх ланок ланцюга постачання. <i>Ресурсно-технологічна</i> – інтеграція інновацій у виробництво. <i>Маркетингова</i> – розбудова бренду, створення спільних експортних стратегій. <i>Партнерська довіра</i> – підтримання стабільних відносин з постачальниками та ритейлом
Псевдо концентративний альянс	Об'єднання окремих функцій (закупівля сировини, маркетинг, R&D) без повного злиття, зберігаючи автономність	Економія на масштабі в закупівлях, доступ до технологій, розширення ринків збуту без втрати контролю	<i>Координаційно-комунікаційна</i> – здатність швидко узгоджувати спільні дії. <i>Інноваційно-технологічна</i> – спільні R&D та модернізація виробництва. <i>Маркетингова</i> – спільні рекламні кампанії, кобрендинг. <i>Гнучкість управління</i> – можливість швидко адаптувати партнерство до змін ринку
Комплементарний альянс	Інтеграція взаємодоповнюючих компетенцій з підприємствами, що мають перевагу у їх створенні/реалізації	Доступ до нових каналів збуту, розширення асортименту продукції, підвищення доданої вартості продукції без великих інвестицій	<i>Мережево-партнерська</i> – вміння знаходити та утримувати партнерів із суміжних сфер. <i>Маркетингова</i> – просування нішевого продукту, вихід на преміум-сегмент. <i>Інноваційна</i> – створення унікальних продуктів. <i>Логістична</i> – організація ефективної доставки до споживача

Джерело: складено автором

Отже, важливою складовою розбудови/поглиблення інтеграції у формі стратегічних альянсів є розроблення процедури розширення числа учасників альянсу. На наш погляд, вона має бути чітко визначена і алгоритмізована, тобто мати відповідне процедурне оформлення, за яким здійснюватиметься відбір нових учасників з числа кандидатів на входження.

4.3. Моделювання процесів формування стратегічних альянсів у молокопереробній галузі за умов глобалізаційних викликів

Економічний успіх окремого молокопереробного підприємства залежить не тільки від того, якими ресурсами воно володіє і як ефективно їх використовує, але й від наявності у нього надійних партнерських взаємин і можливостей економічної інтеграції з іншими підприємствами галузі. Активна взаємодія і налагодження інтеграційних зв'язків між бізнес-партнерами в рамках стратегічних альянсів дозволить їм отримати вагомі конкурентні переваги. Розвиток економічного партнерства та організація співробітництва вимагає вдосконалення міжкорпоративних відносин між суб'єктами молокопереробної галузі господарювання, спрямованих на підвищення ефективності спільної діяльності суб'єктів і економіки в цілому.

В результаті дослідження сутності і переваг корпоративних структур у формі стратегічних альянсів з'ясовано, що стратегічним альянсам молокопереробної галузі притаманні певні специфічні особливості, які й формують основу їх переваг:

1. Стратегічні альянси існують у формі угод про співпрацю між фірмами; ці угоди можуть мати довгостроковий характер або ж обмежуватися термінами, що дають змогу досягати тих цілей, заради яких альянси створюються. Таке партнерство є набагато прогресивнішим від звичайних торговельних операцій, які здійснюють у формі ринкових трансакцій, оскільки мінімізують ризики порушення зобов'язань, а, отже, зменшують трансакційні витрати. Це особливо актуально в умовах високої волатильності молочного ринку, де стабільність поставок і узгодженість дій є критичними для безперервного виробничого циклу. Водночас, у стратегічних альянсах не відбувається злиття чи поглинання, що дає більшу свободу учасникам у виборі способів взаємодії з ринком.

2. Стратегічний альянс як тип господарського об'єднання заснований на укладанні середньо- або довгострокових двосторонніх або багатосторонніх угод.

До стратегічного альянсу можуть вступати не лише постачальники і клієнти, але й конкуренти, які об'єднали свої зусилля в сфері молокопереробки і збуту продукції. Це розширює спектр партнерської співпраці, збільшує ресурсний потенціал учасників, відкриває нові можливості у роботі з ринками, посилюючи тим самим конкурентні позиції усіх учасників інтеграційного утворення. У молочній галузі це дозволяє налагодити стабільне постачання сировини від фермерських господарств, що критично важливо з огляду на сезонність і нерівномірність надоїв.

3. У межах стратегічних альянсів забезпечуються кращі умови для стратегізації планів розвитку конкурентоспроможності усіх учасників через узгодження рішень щодо технологічної модернізації чи технологічного оновлення не тільки процесів виробництва продукції в усьому ланцюжку створення споживчої цінності, а й тих допоміжних процесів, які дають дозволяють розширити продуктову лінійку, наповнити її новими зразками якісної і затребуваної ринком молокопродукції, краще позиціювати продукцію на ринку через продуману політику брендингу тощо. Тобто, стратегічний альянс дає змогу розвивати довгострокові партнерські відносини з вигодою для кожного учасника. Крім того, спільна розробка продуктів і брендів дозволяє формувати єдині стандарти якості, що відповідають сучасним вимогам до молочної продукції, зокрема у сфері екологічності, органічності та простежуваності походження.

4. Стратегічні альянси створюються на основі горизонтальної міжфірмової кооперації, а також між компаніями, зайнятими в суміжних сферах діяльності і котрі володіють взаємодоповнюючими технологіями та досвідом. При цьому компанії можуть бути учасниками декількох стратегічних альянсів, що розширює їх потенціал роботи з ринком. У контексті молокопереробки це може передбачати, наприклад, об'єднання з логістичними операторами для оптимізації «холодного ланцюга» поставок або з технологічними партнерами для запровадження інноваційних рішень у сфері фасування, пакування або утилізації відходів.

5. Стратегічні альянси є оперативними і динамічними, вільні для входу нових партнерів чи виходу тих, хто перестав бути зацікавленим у такому партнерстві. Вони більш орієнтовані для розвитку в майбутньому, зменшують невизначеність у відносинах партнерів, посилюють стабільність у забезпеченні ресурсами і розподілі виробленої продукції. Це особливо актуально для молокопереробних підприємств, які зазнають тиску як з боку постачальників, так і з боку торговельних мереж, і потребують гнучких механізмів адаптації до змін ринку.

6. Стратегічні альянси впливають на конкуренцію: об'єднані компанії спрямовують зусилля проти загальних конкурентів, а не проти один одного. У молочній галузі це дозволяє малим та середнім підприємствам протистояти експансії транснаціональних компаній, які домінують на ринку, об'єднуючи локальні бренди у спільну мережу збуту та просування.

Зазначені переваги стратегічних альянсів у молочній галузі формують їх привабливість для інших учасників ринку. Вище нами було достатньо широко аргументовано доцільність утворення стратегічних альянсів у цій галузі, окреслено можливі їхні типи (інтеграційні, псевдоконцентративні, комплементарні), а також виявлено ключові передумови для їх створення. Наступним кроком є розробка чіткої та логічно обґрунтованої процедури/моделі формування таких альянсів з урахуванням специфіки галузі, ролі ініціатора (молокопереробного підприємства), профілю потенційних учасників (фермерських господарств) та стратегічних цілей співпраці.

Метою цього етапу є моделювання процесів формування стратегічних альянсів у молокопереробній галузі, що передбачає визначення ключових критеріїв відбору учасників, послідовності етапів побудови взаємодії, механізмів координації та моніторингу ефективності співпраці. Такий підхід дозволить підвищити результативність альянсного партнерства та забезпечити сталість його функціонування в умовах нестабільного ринку.

Першим кроком процедури формування/розширення стратегічного партнерства є визначення критеріїв, за якими можна оцінити доцільність

входження нових учасників (або вибору партнерів для формування альянсу на етапі його заснування). На нашу думку, сукупність таких критеріїв має дати уявлення про організаційно-економічну готовність потенційних учасників до інтеграції і технологічну здатність виконувати ті зобов'язання, які накладаються на учасників відповідно до їх місця у структурі моделі ведення бізнесу в рамках стратегічного альянсу. Водночас, важливо врахувати і зовнішні чинники – стан локального ринку, який може впливати на мотиви учасників до інтеграції.

З цією метою пропонується перелік критеріїв прийняття рішення про вибір партнера для розвитку стратегічного альянсу:

1. Критерії оцінки економічного потенціалу партнера:

1.1. Ступінь інноваційності компанії-партнера – частка інновацій у загальній кількості технологічних рішень, інноваційна культура;

1.2. Технологічна відповідність – відповідність рівня цифровізації вимогам корпоративної структури, частка втрат та ризику при технологічній адаптації партнерів, ступінь гнучкості виробничих потужностей партнера;

1.3. Фінансове становище – розкриває, як компанія-партнер буде впливати на фінансові показники альянсу, чи сприятиме підвищенню фінансової стійкості;

1.4. Сировинна незалежність партнера та стійкі договори з постачальниками молока для переробки;

1.5. Маркетингова ефективність торговельної марки партнера;

1.6. Ефективність збутової активності партнера на ринку молокопродукції;

1.7. Дотримання податкової дисципліни.

2. Критерії оцінки організаційного потенціалу партнера:

2.1. Відповідність систем управління – характеризує узгодження інтересів зацікавлених осіб, тривалість процедур прийняття рішень, відповідність стратегічних і тактичних орієнтирів, інформаційну відкритість сторін, репутаційну складову;

2.2. Кадрова відповідність – рівень кваліфікації та компетенції персоналу;

2.3. Ефективність використання людського капіталу, соціальна активність та дотримання трудового законодавства;

- 2.4. Лояльність учасників збутової мережі на ринку молочної продукції;
- 2.5. Мікроклімат в компанії;
- 2.6. Відносини з діловими партнерами;
- 2.7. Управління ризиками.
- 3. Показники зовнішнього впливу:
 - 3.1. Розмір ринку;
 - 3.2. Ступінь конкуренції на ринку;
 - 3.3. Вплив локального ринку на продукцію;
 - 3.4. Ступінь оновлення технологій;
 - 3.5. Ринок збуту;
 - 3.6. Доступ до фінансових ресурсів;
 - 3.7. Невизначеність і ризик.

Для корпоративних структур молокопереробної галузі на рівні регіону є раціональним вступ в альянс з партнером, який допоможе їм компенсувати свої слабкі сторони та зробити їх сильними. У зв'язку з цим запропонована методика вибору партнера має допомогти корпоративній структурі молокопереробної галузі виявити свій профіль компетенцій та визначитися у власному стратегічному альянсі. Аналогічний аналіз має бути проведений в компанії-партнері. Накладення профілів цих компаній розкриє їх інтеграційний «портрет». Якщо потенційний партнер не підходить за критеріями запропонованого профілю компанії-ініціатору, слід заново почати процес пошуку комплементарного партнера, ресурси та компетенції якого при вступі до стратегічного альянсу покращуватимуть конкурентні позиції обох учасників для споживачів локального ринку молочної продукції Хмельницької області.

Опираючись на викладені вище аргументи щодо доцільності інтеграції на основі комплементарності ресурсів і компетенцій партнерів, проведено опитування серед управлінського персоналу підприємств молокопереробної галузі Хмельницької області для виявлення їх позицій щодо значення і можливості вибору потенційного партнера для стратегічного альянсу. Для цього 65 суб'єктам господарювання: молокопереробним корпораціям,

сільськогосподарським підприємствам та торговельним організаціям було надіслано електронною поштою листи з описом мети дослідження і посиланням на опитувальник, питання в якому носили відкритий характер (додаток Ж). Опитування проведено в умовах анонімності для отримання більш достовірної сукупності думок респондентів. Отримано 58 відповідей, які дають загальне уявлення про поставлену проблему.

Розроблена анкета для опитування може широко використовуватися для моніторингу та оцінювання потенційного партнера, а також для вибору конкретної форми співпраці в інтеграційному об'єднанні. Відповіді респондентів оцінюються за 5-бальною шкалою з такими лінгвістичними значеннями ступеня відповідності заданим критеріям:

- 5 – високий рівень;
- 4 – рівень вище середнього;
- 3 – середній рівень;
- 2 – низький рівень;
- 1 – дуже низький рівень.

Підсумкова оцінка кожного з учасників опитування за всіма критеріями дає змогу визначити ступінь відхилення/наближення стану його виробничо-господарської системи до того стану, який визначений ініціатором опитування як достатній для входження в стратегічний альянс.

Межі відхилень (МВ) підсумкових значень рівнів відповідності заданим критеріям функціонування підприємства (кандидата на інтеграцію) від тих, що оцінюють стан підприємства – ініціатора інтеграції пропонуються такі:

- МВ 0–4 – висока привабливість інтеграції;
- МВ 5–9 – привабливість вище середнього рівня;
- МВ 10–14 – середня привабливість;
- МВ 15–19 – низька привабливість;
- МВ 20–24 – дуже низька привабливість.

У табл. 4.11 відображено узагальнені відповіді респондентів – потенційних партнерів для стратегічного альянсу ТОВ «Віньковецький сирзавод» з постачальниками молока ТОВ «Козацька долина 2006» (с. Вихрівка

Дунаєвецького району); ПП «Ясєве» (с. Великий Олександрів Віньковецького району); КСП «Балинське» (с. Балин Дунаєвецького району).

Таблиця 4.11

**Усереднена оцінка відповідності потенційних партнерів
цілям створення комплементарного стратегічного альянсу**

Критерій	Підприємство			
	ТОВ «Віньковецький сирзавод»	ПП «Ясєве»	КСП «Балинське»	ТОВ «Козацька долина 2006»
Ступінь інноваційності	3	2	2	3
Технологічна відповідність	4	2	3	4
Фінансове становище	4	2	3	4
Сировинна незалежність	2	3	3	4
Маркетингова ефективність	4	3	3	3
Ефективність збуту	3	3	3	4
Податкова дисципліна	4	3	3	3
Система управління	4	3	4	4
Кадрова відповідність	4	2	4	3
Ефективність використання людського капіталу	4	2	3	4
Лояльність учасників збутової мережі на ринку	5	3	4	4
Мікроклімат в компанії	4	3	3	3
Відносини з діловими партнерами	4	4	4	4
Управління ризиками	4	2	3	3
Розмір ринку	4	3	3	4
Ступінь конкуренції на ринку	4	4	4	4
Вплив локального ринку на продукцію	4	4	4	4
Ступінь оновлення технологій	4	2	3	4
Ринок збуту	4	3	3	4
Доступ до фінансових ресурсів	3	2	2	2
Невизначеність і ризик	3	3	3	3
Загальна кількість балів	79	58	67	75

Джерело: складено автором

Як показують дані табл. 4.11, найбільш потенційно привабливим партнером ТОВ «Віньковецький сирзавод» (79 балів) для створення комплементарного стратегічного альянсу є ТОВ «Козацька долина 2006» (75 балів), де отримано високу привабливість ($MB = 4$) та КСП «Балинське» (67 балів) – одержано середню привабливість ($MB = 13$). Візуалізація формування комплементарного стратегічного альянсу відображена на рис. 4.3.

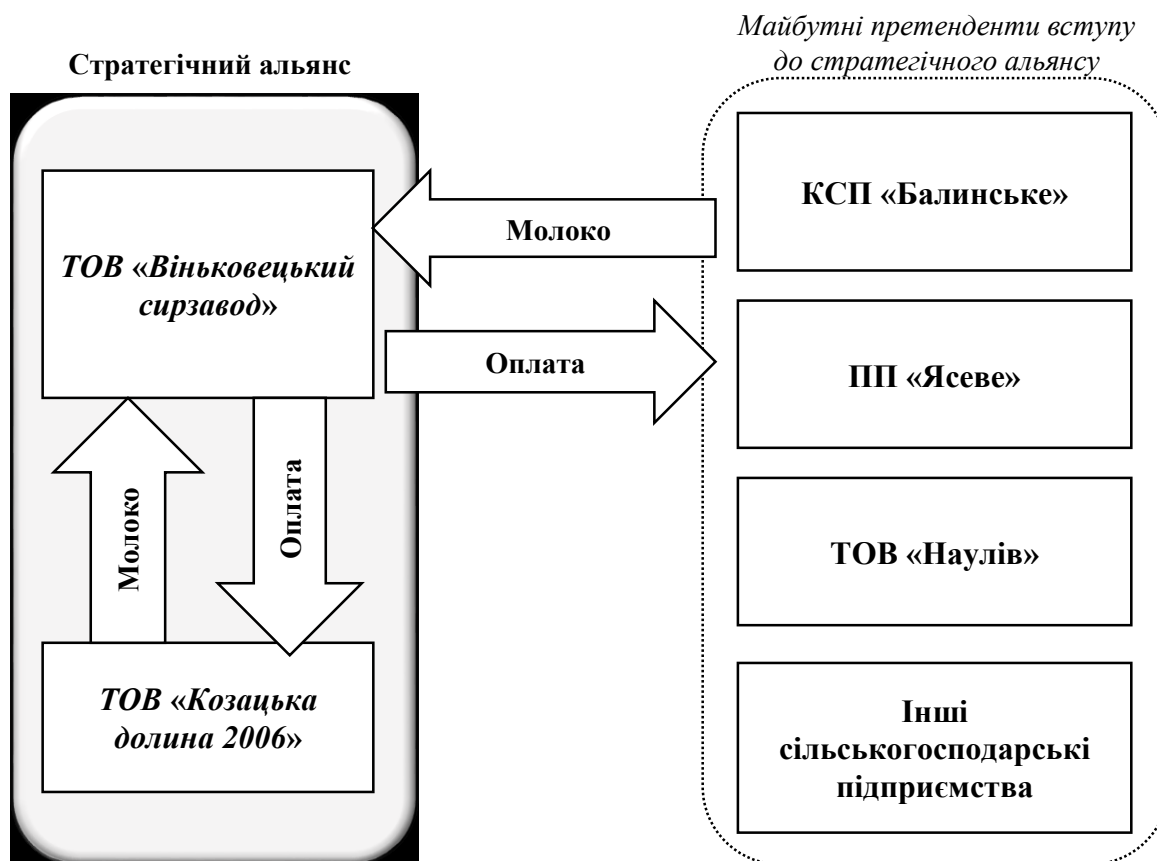


Рис. 4.3. Модель комплементарного стратегічного альянсу

ТОВ «Віньковецький сирзавод»

із сільськогосподарськими підприємствами Хмельницької області

Джерело: побудовано автором

Аналогічно проведемо оцінювання для псевдоконцентративного стратегічного альянсу, в якому ініціатором інтеграції виступає ТОВ «Деражнянський молочний завод», який цінює можливості альянсу з ТОВ «Віньковецький сирзавод», ПП «Дживальдіс» та ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» (табл. 4.12).

Таблиця 4.12

**Усереднена оцінка відповідності потенційних партнерів
цілям створення псевдоконцентративного стратегічного альянсу**

Критерій	Підприємство			
	ТОВ «Деражнянський молочний завод»	ТОВ «Віньковецький сирзавод»	ПП «Дживальдіс»	ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»
Ступінь інноваційності	5	4	4	5
Технологічна відповідність	5	4	4	5
Фінансове становище	4	4	3	4
Сировинна незалежність	4	3	3	4
Маркетингова ефективність	3	3	3	4
Ефективність збуту	4	4	3	4
Податкова дисципліна	4	3		4
Система управління	5	4	4	5
Кадрова відповідність	4	4	4	4
Ефективність використання людського капіталу	4	4	3	4
Лояльність учасників збутової мережі на ринку	5	4	4	5
Мікроклімат у компанії	4	3	3	5
Відносини з діловими партнерами	5	4	4	5
Управління ризиками	4	5	4	5
Розмір ринку	4	4	3	4
Ступінь конкуренції на ринку	4	4	4	4
Вплив локального ринку на продукцію	4	5	4	5
Ступінь оновлення технологій	4	3	3	5
Ринок збуту	4	4	3	4
Доступ до фінансових ресурсів	4	3	3	4
Невизначеність і ризик	4	4	4	4
Загальна кількість балів	88	80	73	93

Джерело: складено автором

На підставі показників табл. 4.12 та шкали межі відхилень визначено, що для ТОВ «Деражнянський молочний завод» (88 балів) найбільш потенційно привабливим партнером є ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» (93 бали), що відповідає привабливості вище середнього рівня ($MB = 5$) та ТОВ «Вінковоцький сирзавод» (80 балів) – привабливість вище середнього рівня ($MB = 8$). Проте, для цього слід провести переговори щодо створення стратегічного альянсу та переконати майбутніх партнерів у доцільності створення інтеграційного об'єднання. Візуалізацію формування стратегічного альянсу відображено на рис. 4.4.

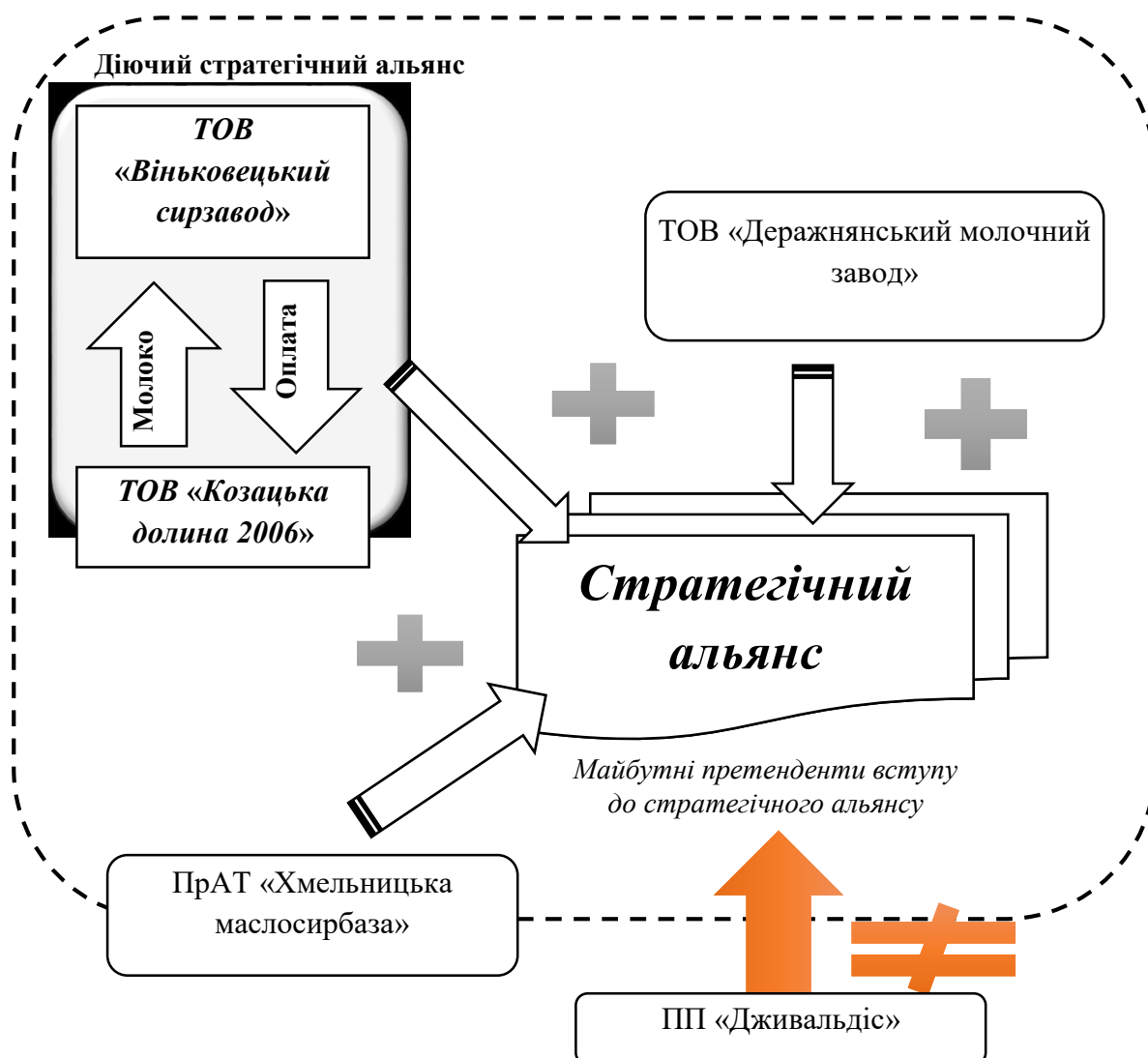


Рис. 4.4. Модель псевдоконцентративного стратегічного альянсу між молокопереробними підприємствами Хмельницької області

Джерело: побудовано автором

Результати оцінки доцільності створення інтеграційного стратегічного альянсу наведено в табл 4.13.

Таблиця 4.13

**Усереднена оцінка відповідності потенційних партнерів
цілям створення інтеграційного стратегічного альянсу**

Критерій	Підприємство									
	ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»	ПрАТ «Деражнянський молочний завод»	ДП «Старокостянтинівський молокозавод»	ТОВ «Козацька долина 2006»	ТОВ «Наулів»	ТОВ «Фармгейт лайвсток»	ТОВ «Агро Еко Мілк»	«Сільпо»	«АТБ»	«Таврія В»
Ступінь інноваційності	5	5	5	4	4	5	4	3	4	4
Технологічна відповідність	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4
Фінансове становище	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3
Сировинна незалежність (логістика)	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4
Маркетингова ефективність	4	3	3	3	4	4	4	4	5	4
Ефективність збуту	4	4	3	4	5	4	4	5	5	4
Податкова дисципліна	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
Система управління	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5
Кадрова відповідність	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3
Ефективність використання людського капіталу	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4
Лояльність учасників збутової мережі на ринку	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5
Мікроклімат в компанії	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4
Відносини з діловими партнерами	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5
Управління ризиками	5	4	4	3	4	3	3	3	3	3
Розмір ринку	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4
Ступінь конкуренції на ринку	4	4	4	4	3	4	4	5	5	3
Вплив локального ринку на продукцію	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4
Ступінь оновлення технологій	5	4	4	4	5	5	5	3	4	3
Ринок збуту	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
Доступ до фінансових ресурсів	4	4	4	4	4	3	4	4	5	3
Невизначеність і ризик	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3
Загальна кількість балів	93	88	85	81	84	83	87	82	92	80

Джерело: складено автором

Ініціатором створення цього типу стратегічного альянсу виступає ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза», керівництво якого оцінює можливості альянсу з ТОВ «Деражнянський молочний завод», ДП «Старокостянтинівський молокозавод», сільськогосподарськими підприємствами – постачальниками молока ТОВ «Козацька долина 2006», ТОВ «Наулів», ТОВ «Фармгейт лайвсток», ТОВ «Агро Еко Мілк», супермаркети: «Сільпо», «АТБ», «Таврія В». Проведена оцінка вибору потенційного партнера для інтеграційного стратегічного альянсу свідчить про те, що ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза», котра є ініціатором, набрала 93 бали за встановленими критеріями.

Для організації альянсу зі своїми прямими конкурентами на ринку молочної продукції Хмельницької області можна запропонувати інтеграцію з ТОВ «Деражнянський молочний завод» (88 балів), що відповідає привабливості вище середнього рівня ($MB = 5$) та ДП «Старокостянтинівський молокозавод» (85 балів), що відповідає привабливості вище середнього рівня ($MB = 8$). Одночасно, ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» може залучити до альянсу сільськогосподарські підприємства – постачальники молока ТОВ «Козацька долина 2006», ТОВ «Наулів», ТОВ «Фармгейт лайвсток» та ТОВ «Агро Еко Мілк», котрі отримали, відповідно, 81; 84; 83 та 87 балів або MB становить 12; 9; 10 та 6, відповідно, що свідчить про те, що перелічені виробники молока є привабливими партнерами для альянсу. Серед супермаркетів найбільший бал із запропонованих отримав «АТБ» – 92 або $MB = 1$, тобто «висока привабливість».

Отже, можна узагальнити вимоги, що висуваються до партнерів при створенні стратегічного альянсу:

- потенційний партнер повинен відповідати за своїми розмірами, напрямками розвитку та іншими показниками встановленим критеріям, які визначає корпорація-ініціатор. В іншому випадку матиме місце занадто великий ризик для інтеграції;

- потенційний партнер має бути близький компанії за існуючими корпоративними цінностями та організаційною культурою, котра визначає стиль прийняття рішень і передбачуваність поведінки в межах альянсу;

- потенційний партнер повинен мати технологічно сумісні ресурси, котрі є в нього в надлишку та, водночас, які є дефіцитними для компанії-ініціатора;

– потенційний партнер має володіти високими компетенціями в тій сфері, в якій компанія-ініціатор намагається створити конкурентні переваги.

Візуалізація формування стратегічного альянсу корпоративними структурами молокопереробної галузі (в т.ч. тими, що взаємодіють з цією галуззю) Хмельницької області подана на рис. 4.5.

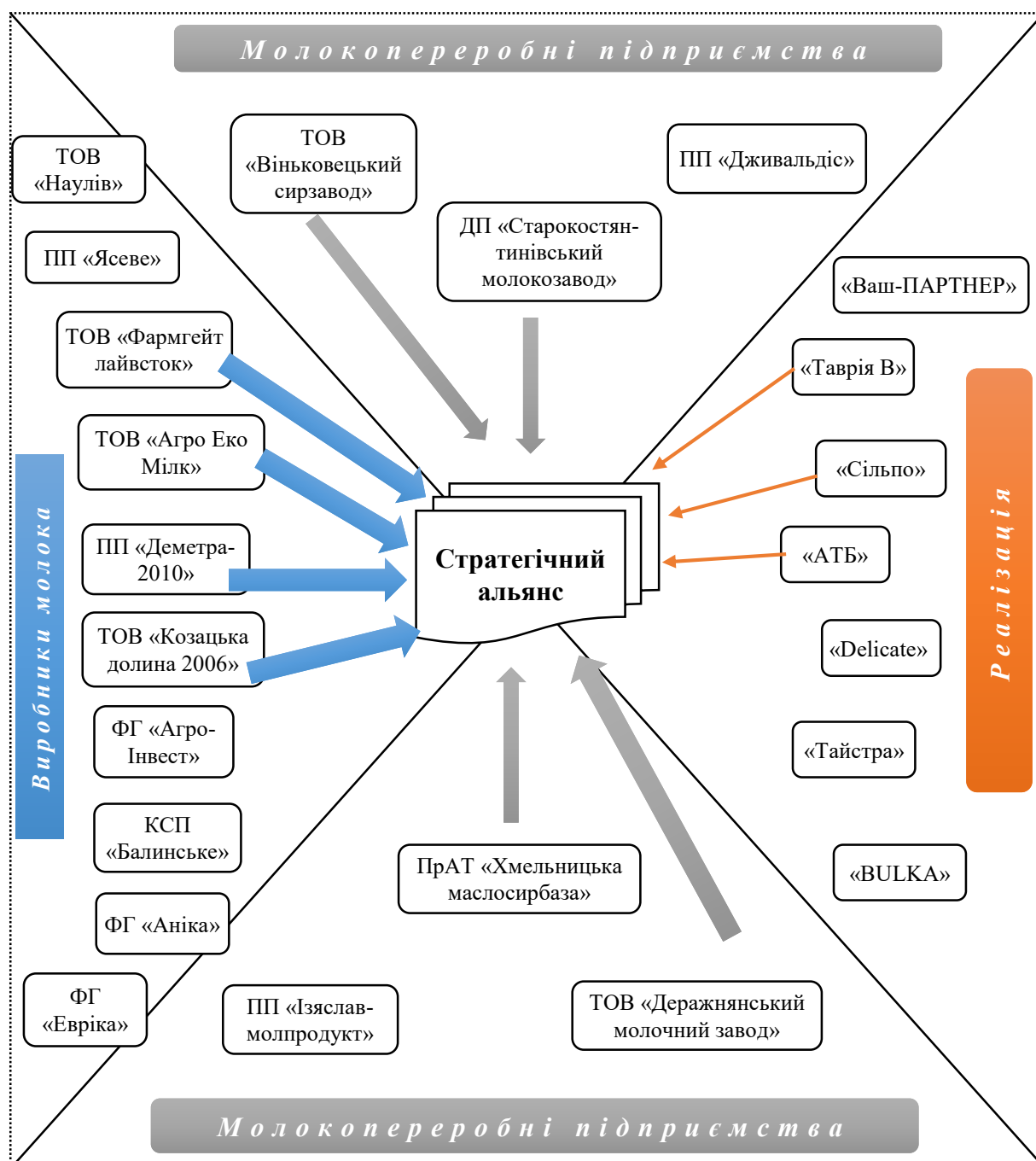


Рис. 4.5. Модель інтеграційного стратегічного альянсу між корпоративними структурами у молокопереробній галузі Хмельницької області

Джерело: побудовано автором

Діяльність стратегічного альянсу визначається не юридичним статусом, а міцними партнерськими відносинами між компаніями, що утворили альянс, закріпленими класичними формами, сформульованими в договірному праві і законах, що регламентують діяльність підприємств. Для досягнення поставленої мети корпоративні структури – учасники майбутнього стратегічного альянсу інтегруються на певний термін, оформляючи ділові відносини за допомогою укладення контракту. Оскільки контракт укладається відповідно до законодавства України, тому при його складанні мають бути дотримані усі юридичні норми (чинники зовнішнього інституційного середовища). Під час обговорення кожного пункту договору стратегічного альянсу має бути враховано думку всіх сторін-партнерів, тобто кожен учасник, який підписує контракт, здійснює на його зміст певний вплив, ступінь якого визначається статусним положенням учасника альянсу, а характер – мотивами, цінностями, побажаннями, традиціями тощо, тобто спостерігається вплив внутрішнього інституційного середовища.

Процес формування стратегічних альянсів складається з декількох послідовних етапів:

1. Розробка корпорацією – ініціатором створення альянсу – місії та стратегічної концепції формування об'єднання.
2. Формування переліку бізнес-структур – кандидатів у потенційні учасники стратегічного альянсу з оцінюванням діяльності кожного потенційного учасника з позицій його корисності як партнера по альянсу і потім – вибір відповідних партнерів.
3. Організація партнерів для проведення переговорного процесу та укладення угоди про альянс.
4. Оцінювання альянсу на доцільність і корисність для кожної конкретної корпоративної структури.
5. Прогнозування функціонування і розвитку діяльності альянсу з урахуванням його становища на ринку (аналіз сильних і слабких сторін,

ідентифікація загроз для розвитку як окремих компаній, так і інтеграції загалом, оцінка стану конкурентів і їх впливу на цільовий ринок).

Графічне відображення логічної моделі формування стратегічного альянсу подано на рис. 4.6.

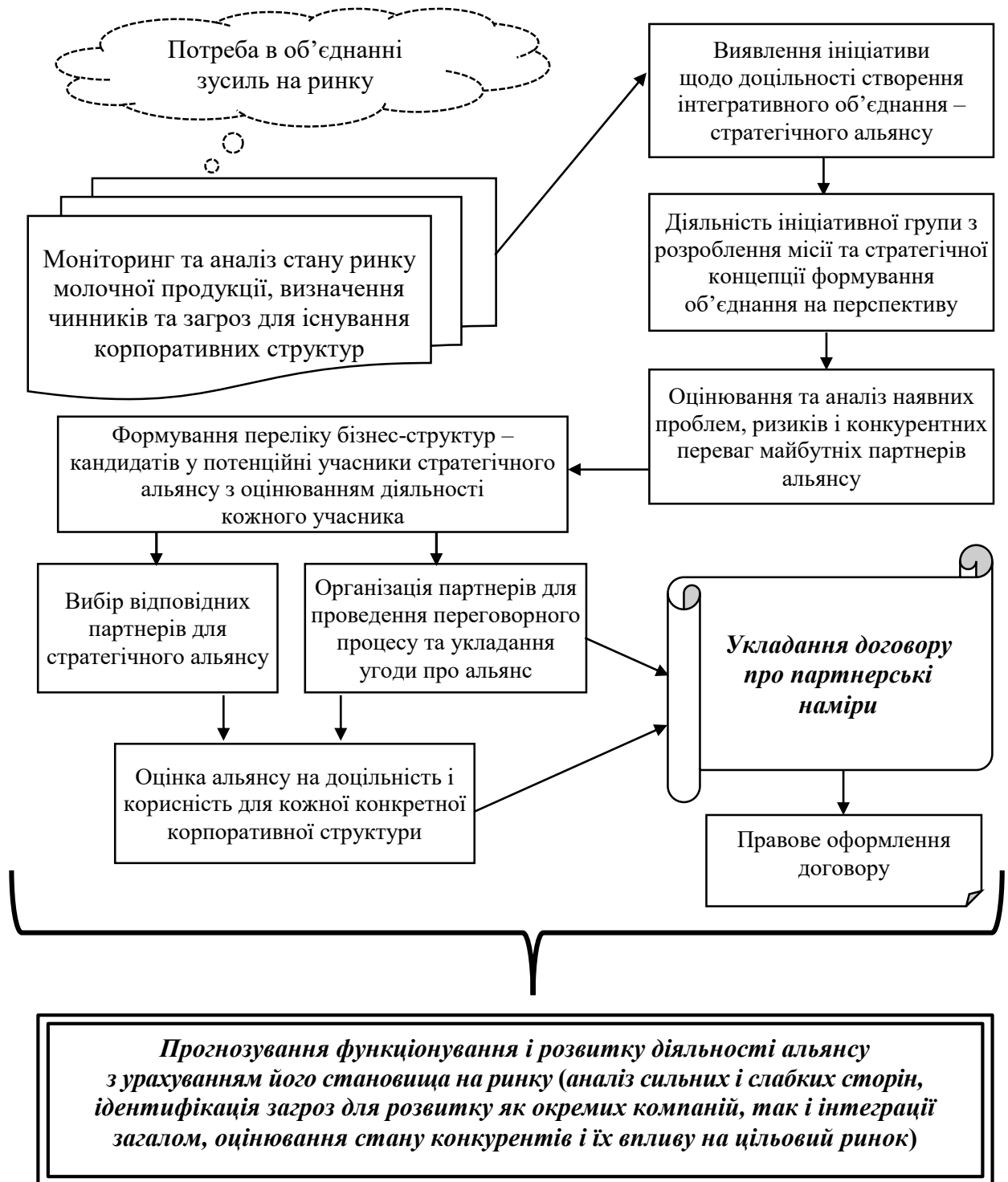


Рис. 4.6. Логічна модель формування стратегічного альянсу

Джерело: побудовано автором

Отже, згідно з представленою логічною моделлю, діюча корпоративна структура, яка ініціює формування стратегічного альянсу, має можливість підбирати партнерів для подальшої інтеграції і розробляти стратегії розвитку альянсів, спираючись на інформацію з раціонального відбору компаній, з якими така бізнес-структура вирішила сформувати альянс.

Для ефективного функціонування стратегічного альянсу необхідно розробити стратегію управління альянсом, яка дозволить впорядкувати структуру та механізм раціонального залучення усіх складових для оптимального розвитку партнерів-учасників альянсу: виробничого, технологічного, фінансового, маркетингового та збутового з перспективою створення нової торгової марки.

Підсумовуючи, окреслимо переваги молокопереробних підприємств після вступу до стратегічного альянсу молоковиробників:

- зменшується невизначеність попиту на проміжну продукцію і створюються стимули для зниження витрат на молочну сировину;
- надійно забезпечується переробне виробництво сировиною;
- підприємства, що виробляють молочну сировину, позбавляються невизначеності на ринках збуту;
- з'являється можливість випуску нових видів молочної продукції та розширюються ринки збуту;
- посилюється конкурентоспроможність локального молочного промислового комплексу серед інших учасників ринку;
- забезпечується зростання економічного потенціалу підприємств, що утворюють локальний молочний промисловий комплекс;
- спостерігається ефект економії на масштабах виробництва та можливість спільного використання виробничих потужностей;
- об'єднання зусиль, спрямованих на отримання необхідної кількості ресурсів і ефективне виробництво кінцевої молочної продукції;
- сприяння забезпеченню продовольчої безпеки країни;

- зменшення невизначеності, а також посилення стабільності розвитку, тому що в довгострокових відносинах з партнером, колишнім конкурентом на ринку молочної продукції відбувається об'єднання досвіду та ресурсів, можливість передачі технологій, знань і досвіду, проведення спільних досліджень і навчання персоналу;

- ймовірність зниження ризиків в процесі фінансово-господарської діяльності;

- отримання додаткового доступу на ринок, де вже працюють конкуренти і сформувався стабільний попит на продукцію певних торговельних марок.

Зрештою, участь у стратегічних альянсах в молочній галузі дозволяє бізнесу впливати на розвиток галузі на інституційному рівні, адже консолідована заява кількох виробників, які представляють значну частку ринку, має більшу вагу, ніж поодинокі звернення. Це може здійснюватися в різних напрямках:

- формування державної політики підтримки переробної галузі. Наприклад, альянс кількох регіональних молокозаводів, які спільно експортують продукцію до ЄС, може виступати зі зверненням до Міністерства аграрної політики та продовольства України з вимогою про спрощення процедур сертифікації молочних продуктів відповідно до вимог НАССР, надання пільгових кредитів для модернізації потужностей, ухвалення рішень про компенсацію витрат на зберігання сировини та забезпечення холодового ланцюга в умовах енергетичних перебоїв;

- захист інтересів на рівні зовнішньої торгівлі. У 2023 р. українські експортери молочної продукції зіткнулися з тимчасовими обмеженнями на імпорту до країн ЄС з боку окремих партнерів (через конкуренцію з внутрішніми виробниками ЄС). Стратегічний альянс експортерів отримав би можливість звернутися до МЗС та Офісу з розвитку експорту з аргументованим пакетом даних (обсяги постачання, дотримання норм ЄС, втрачені контракти), щоб добиватися дипломатичної підтримки у перемовинах з країнами ЄС, пріоритетного розгляду питань адаптації експортної логістики або розширення програми компенсацій для бізнесу, який постраждав від обмежень.

– реагування на зміни у фіскальній політиці. Наприклад, запровадження нових акцизів, змін ПДВ або обов’язкової е-ТТН для молочної продукції потребує швидкої реакції галузі. У цьому випадку альянс може виступити з експертним висновком щодо наслідків, подати альтернативну пропозицію до уряду або комітетів ВРУ і навіть ініціювати громадські слухання, залучаючи професійні асоціації та торгово-промислові палати.

Таким чином, сучасний соціально-економічний простір трансформує вимоги до організації і ведення бізнесу в молокопереробній галузі, де традиційні методи і організаційно-структурні форми управління не є достатньо ефективними. Нині значна кількість підприємств відмовляється від управління бізнесом на основі жорстких ієрархічних структур, здійснюючи перехід до більш адаптивних і гармонійних форм ведення бізнесу, чіткої взаємодії з контрагентами, стейкхолдерами та клієнтами. Підприємства стали активніше використовувати різні форми інтеграції діяльності на взаємовигідних умовах у рамках партнерських проєктів. Підприємства-конкуренти беруть участь у партнерських проєктах, при цьому використовують синергію одержаних вигод для підвищення власної конкурентоспроможності, а участь у стратегічних альянсах надає молокопереробним підприємствам інструменти колективного впливу на ключові державні інституції з метою захисту своїх інтересів, створення сприятливого бізнес-середовища та активної участі у формуванні політики розвитку галузі. Це особливо актуально в період післявоєнного відновлення, коли питання розподілу ресурсів, компенсацій та стимулів набуде стратегічного значення для подальшого розвитку галузі.

Водночас, формування стратегічного альянсу не передбачає автоматично отримання учасниками усіх тих переваг, які можуть бути реалізовані в його межах. Для цього необхідно спільно працювати над розробкою планів розвитку, стратегічно вивірено формувати інтеграційну компетентність у напрямках, що максимізуватимуть нарощування конкурентоспроможності усіх учасників, повноцінно використовуючи для цього потенціал корпоративних відносин.

Висновки до розділу 4

Результати дослідження, які отримані у цьому розділі, дозволяють зробити такі висновки:

1. Доведено, що за нинішніх умов господарювання існує потреба в осучасненні парадигмальних основ розвитку конкурентоспроможності вітчизняних товаровиробників у галузях, які є ключовими для підтримання необхідного рівня національної безпеки. Необхідне переосмислення домінуючих наукових постулатів і розробки концептуального бачення напрямів і форм нарощування конкурентних переваг суб'єктами господарювання і для вітчизняної молокопереробної галузі, підприємства якої працюють на висококонкурентному ринку і надзвичайно залежать від ефективності партнерської співпраці у всій протяжності ланцюжка створення споживчої цінності. Ключовим індикатором кризи галузі є нездатність підприємств забезпечити належний рівень конкурентоспроможності навіть на регіональному рівні, що свідчить про їхню структурну вразливість до зовнішніх викликів та внутрішніх обмежень. Це загострює проблему збереження вітчизняної молокопереробної галузі і засвідчує, що її подальший розвиток безпосередньо залежить від здатності підприємств інтегруватися в ефективні корпоративні структури, що функціонують на засадах маркетингової гнучкості, ресурсної кооперації та стратегічної адаптивності.

2. Критичне осмислення сутності наукової парадигми та умов формування і зміни її концептуального змісту дає підстави стверджувати, що управлінську парадигму доцільно розглядати як цілісну систему цінностей, принципів, концептуальних орієнтирів і практичних підходів, яка формується в межах фахової управлінської спільноти та визначає домінантні способи розуміння, організації й реалізації управлінських рішень у конкретному соціально-економічному та історичному контексті. Кожен такий контекст містить свою систему цінностей, принципів, концептуальних орієнтирів, які впливають на вибір підходів до вирішення практичних проблем суспільного життя. Це

стосується і проблем управління конкурентоспроможністю товаровиробників у галузі молокопереробки. Аргументовано, що концептуальні основи управління їх конкурентоспроможністю мають: а) відображати механізми формування конкурентних переваг у межах сучасної теорії організаційно-економічного управління; б) слугувати концептуальною основою для розвитку галузево-територіальних систем; в) сприяти адаптації до нових векторів економічного управління; г) забезпечити системне перезавантаження підходів до формування ринку молокопродуктів на локальному рівні. Беручи до уваги світові тенденції зроблено висновок, що одним з найкращих шляхів вирішення проблеми конкурентоспроможності промислових товаровиробників є розвиток інтеграційно-корпоративних форм економічної діяльності, які можуть забезпечувати ресурсну і ринкову синергію їх учасників. Такі форми відкривають доступ до ресурсів, технологій, знань і маркетингових платформ, що уможливить використання новітнього інструментарію для роботи з ринком, в тому числі через побудову більш ефективних маркетингових процесів.

3. Запропоновано авторське трактування управлінської парадигми розвитку конкурентоспроможності корпоративних структур, що розглядається як концептуальна модель взаємопов'язаних ціннісних орієнтирів, стратегічних підходів та інституційно-організаційних рішень, що забезпечують формування інтеграційних компетенцій, спрямованих на стале посилення ринкових позицій цих структур в умовах трансформаційної економіки та зростаючої конкуренції. Ключовими характеристиками такої парадигми є цілісність, адаптивність, динамізм і проактивна орієнтація на інтеграцію знань, процесів і ресурсів. На відміну від існуючих підходів, авторське трактування управлінської парадигми поєднує стратегічне бачення, інституційну гнучкість, інноваційно-ціннісні засади та інтеграційні механізми, що дозволяє сформулювати підхід, зорієнтований не лише на реагування на зміни, а й на проактивне формування стійких конкурентних позицій через розвиток інтеграційних компетенцій. Визначено сутність і функціональне призначення таких компетенцій у менеджменті конкурентоспроможності корпоративних структур.

4. Обґрунтовано, що інтеграційні процеси корпоративних структур на локальному рівні виступають інструментом довгострокового інноваційного поступу суб'єктів господарювання в напрямі підвищення ефективності їх функціонування та конкурентоспроможності в умовах високодинамічних ринків. В основу формування якісно нових інтегрованих корпоративних структур покладено принципи взаємозалежності і синергізму, коли раціональне поєднання декількох окремих (автаркійних) суб'єктів у взаємодії з об'єктами (елементами, процесами, явищами) створюють нову якість діяльності суб'єктів інтеграції на локальному рівні: можливості для підвищення якості, удосконалення структури асортименту та нарощування випуску молочної продукції; концентрацію інвестиційно-інноваційних ресурсів на стратегічних напрямках розвитку; диверсифікацію капіталу; зменшення виробничих, маркетингових, збутових і трансакційних витрат; перспективи стратегічного розвитку в умовах волатильності ринку; отримання доступу на перспективні ринки; можливість використання бренду інтегрованих корпоративних структур.

5. На основі аналізу видів інтеграції та інтеграційних утворень різних типів та з огляду на структурні особливості, рівень ризиків, інвестиційні потреби та потребу у виході на експортні ринки, доведено, що найбільш гнучким і практичним інструментом забезпечення синергії між підприємствами молокопереробної галузі без порушення їх організаційної автономії є стратегічні альянси. Узагальнення переваг стратегічних альянсів як форм інтеграційних об'єднань співвідносно специфіки молокопереробної галузі України дало підстави стверджувати, що участь у стратегічних альянсах уможливорює товаровиробникам багатокомпонентну економічну вигоду. Це досягається через:

- а) оптимізацію ланцюга постачання (альянси між переробниками, логістами, агровиробниками та дистриб'юторами сприяють створенню замкнутих ланцюгів поставок, що знижує витрати на транспортування, втрати сировини та підвищує контроль якості продукції);
- б) спільне інвестування та модернізацію (можна об'єднувати ресурси для впровадження інновацій, модернізації виробництва, запровадження стандартів якості, цифровізації, що особливо важливо для малих

і середніх підприємств); в) підвищення експортного потенціалу (завдяки координації дій, спільному брендингу та логістиці альянс здатен виходити на конкурентні зовнішні ринки з сертифікованою продукцією і стабільним постачанням); г) скорочення витрат і розширення доступу до ресурсів (завдяки формуванню колективної закупівельної стратегії і отриманню доступу до нових джерел фінансової підтримки; д) посилення переговорної позиції (консолідована участь в альянсі підвищує вплив на державні органи у питаннях регуляції, сертифікації, підтримки агровиробництва та експортної політики – альянси виступають єдиним суб'єктом у переговорах, що посилює їхню інституційну вагу). Аргументовано, що така форма інтеграції сприяє не лише підвищенню конкурентоспроможності, а й формуванню інтеграційної компетентності, що є ключовим елементом стійкості за умов невизначеності.

6. Доведено, що для молокопереробної галузі України, яка водночас демонструє значний потенціал розвитку та стикається із системними проблемами (дефіцит сировини, зношеність технологічного обладнання, нерівномірність постачань), формування стратегічних альянсів є дієвим інструментом стабілізації і модернізації виробничо-збутових процесів. Зауважено, що суб'єктам господарювання галузі важливо обрати той вид альянсу, який може дати учасникам більше переваг у роботі з ринком. Для обґрунтованого здійснення такого вибору слід розглядати різновиди стратегічних альянсів в контексті їх правових та цільових характеристик.

7. Здійснено моделювання процесів формування стратегічних альянсів у молокопереробній галузі, що передбачає визначення ключових критеріїв відбору учасників, послідовності етапів побудови взаємодії, механізмів координації та моніторингу ефективності співпраці. Цей підхід дозволяє підвищити результативність альянсного партнерства та забезпечити сталість його функціонування в умовах нестабільного ринку.

Результати досліджень цього розділу дисертаційної роботи опубліковано у [54; 66; 67; 74; 76; 80; 82; 90; 91; 93; 97; 98; 100; 101; 178], поданих у списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 5

СТРАТЕГІЗАЦІЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ІНТЕГРОВАНИХ СТРУКТУР МОЛОКОПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗІ В РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНИХ ІННОВАЦІЙНО-МАРКЕТИНГОВИХ ПРОЦЕСІВ

5.1. Структура функціоналу управління розвитком інтегрованих корпоративних структур у системі маркетингової діагностики ефективності організаційної взаємодії

Сучасне середовище економічної діяльності характеризується високим рівнем глобалізації, цифровізації та зростаючої ринкової невизначеності. За цих умов забезпечення стабільної конкурентоспроможності корпоративних структур вимагає не лише акумуляції ресурсів та капіталу, а й стратегізації конкурентоспроможності як процесу цілеспрямованого формування та розвитку довгострокових конкурентних переваг суб'єкта господарювання, що здійснюється шляхом поєднання стратегічного бачення з операційною діяльністю на основі використання ефективних маркетингових та управлінських технологій, які забезпечуватимуть проактивність і адаптивність його конкурентної поведінки в умовах високодинамічного ринкового середовища.

Важливо підкреслити, що акцент у визначенні на використанні ефективних маркетингових та управлінських технологій потрібен для того, щоб підкреслити, передусім, провідну роль маркетингу в роботі з ринком, а також те, що управлінські технології мають функціонально забезпечувати реалізацію тих маркетингових рішень, які формуватимуть конкурентоспроможність ціннісних пропозицій. Така функціональна забезпеченість конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі також потребує віднесення цих питань до стратегічно значущих і їх вирішення має враховувати специфіку тих суб'єктів господарювання, співвідносно яких ці проблеми вирішуються.

Зважаючи на організаційно-структурні особливості стратегічних альянсів як інтегрованих корпоративних структур, що відрізняються мобільністю складу учасників і їх ролі у формуванні загальної конкурентоспроможності, нами запропоновано описати цей процес терміном «стратегізація функціоналу управління розвитком інтегрованої корпоративної структури». Авторська позиція полягає в тому, що це передбачає надання стратегічної спрямованості ключовим управлінським функціям (плануванню, організації, координації, мотивації, моніторингу та контролю), що забезпечує їх узгодженість із довгостроковими цілями розвитку альянсу та спрямованість на досягнення синергетичного ефекту завдяки ефективній взаємодії учасників.

На відміну від ситуативного реагування на зміни кон'юнктури ринку, стратегізація передбачає системне та довгострокове планування розвитку, засноване на інтеграції наявних можливостей, ідентифікації слабких місць та мобілізації внутрішніх і зовнішніх чинників зростання. У корпоративних структурах, що діють у формі стратегічних альянсів, така стратегізація набуває особливої ваги, оскільки передбачає координацію інтересів і дій різних учасників, об'єднаних спільною метою.

Досягнення спільних цілей потребує часової і просторової узгодженості планів усіх учасників та ефективної координації їх дій у разі настання, непередбачених планами, ситуацій у середовищі господарювання. Тобто, у стратегічному вимірі конкурентоспроможність корпоративних структур потребує ефективної організаційної взаємодії. В контексті цього дослідження це зумовлює необхідність пошуку та оцінки особливостей міжкорпоративних відносин в інтегрованих економічних суб'єктах і є передумовою для розробки ефективної системи управління конкурентоспроможністю стратегічних альянсів молокопереробних підприємств.

На думку багатьох дослідників, активна взаємодія і налагодження інтеграційних зв'язків між бізнес-партнерами в рамках стратегічних альянсів дозволяє їм отримати вагомі конкурентні переваги. Так, вчені підкреслюють, що за сучасних економічних умов надійний партнер є головним активом

підприємницької структури, а побудова надійних партнерських зв'язків значною мірою сприяє досягненню гармонізації в міжкорпоративних відносинах [313]. Інші вчені доводять, що виникнення і розвиток міжкорпоративних відносин між компаніями не знижує рівня конкуренції в цілому, а часто навіть підсилює її на окремому ринку або в галузі [243]. Тобто, інтеграція конкурентів здійснюється за принципами кооперування для посилення слабших ланок у своїй діяльності і це дає змогу збільшити свої конкурентні переваги порівняно з тими суб'єктами ринку, які не вступили у кооперацію.

Розглядаючи питання системи управління інтеграційними об'єднаннями, С. Стейнгілбер виділяє три групи принципів міжкорпоративної взаємодії в інтеграційних структурах: принцип мети, принцип форми і змісту, принцип управління і взаємодії. Принцип мети, на його думку, є найважливішим, тому що він визначає загальну мету об'єднання, на основі якої будуються міжкорпоративні відносини. У складі принципу форми і змісту виділяють географічну локалізацію, мережеву інтегративність і взаємодоповнюваність. У групі принципів управління і взаємодії визначені принципи координації та самоорганізації; внутрішньоінтеграційної конкуренції і співробітництва; принцип бенчмаркінгу; принцип провідної ланки [364].

Дж. Шуман і Дж. Твомблі також стверджують, що координація та самоорганізація, а також внутрішньоінтеграційна конкуренція і співробітництво лежать в основі ефективної системи управління інтеграційним об'єднанням [355]. Подібної позиції дотримуються [248; 280; 285; 359; 369], думку яких ми підтримуємо. Аналіз результатів досліджень вчених щодо умов забезпечення ефективності управління складними господарськими структурами дозволив виокремити низку принципів організаційної взаємодії, дотримання яких сприяє ефективності управління в інтегрованих корпоративних структурах.

У табл. 5.1 узагальнено зміст цих принципів і висловлено авторське бачення того, як вони впливають на конкурентоспроможність інтегрованих корпоративних структур.

Таблиця 5.1

**Принципи ефективності організаційної взаємодії та їхній вплив
на конкурентоспроможність корпоративних структур**

Принцип	Зміст принципу	Вплив на конкурентоспроможність корпоративних структур
Добровільність об'єднання	Учасники вступають в інтеграцію свідомо, на основі власних інтересів	Забезпечує стійкість альянсу: учасники мотивовані до співпраці та інвестування ресурсів у спільні цілі
Договірний характер відносин	Формалізація домовленостей у юридичних формах	Забезпечує правовий захист, передбачуваність і довготривалу стабільність альянсу
Спільне розроблення стратегії	Колективне формування стратегічних планів	Підвищує якість стратегічних рішень, враховує інтереси різних сторін, формує синергію
Взаємна вигода	Співпраця має приносити користь усім учасникам	Забезпечує баланс інтересів, стимулює інновації та спільні інвестиції
Консолідація спільних інтересів	Узгодження ключових пріоритетів і цілей	Підвищує узгодженість стратегічних дій, формує синергетичний ефект
Координація господарської діяльності	Узгодження операційних процесів (виробництво, постачання, збут)	Дає ефект оптимізації ресурсів, зниження витрат, забезпечує безперервність ланцюга створення цінності
Рівноправність	Визнання прав і значущості кожного учасника	Знижує ризик конфліктів, підвищує залученість сторін, формує основу для довгострокової співпраці
Довіра	Впевненість у надійності партнерів і дотриманні зобов'язань	Зменшує трансакційні витрати, прискорює прийняття рішень, підвищує гнучкість реагування на ринкові зміни
Справедливість та демократизм	Прозорість рішень, можливість участі у їх прийнятті	Зміцнює корпоративну культуру, знижує ризик прихованих суперечностей, підвищує лояльність учасників
Взаємний обмін знаннями, досягненнями та інформацією	Спільне використання результатів досліджень, досвіду, технологій	Прискорює інноваційний розвиток, підвищує гнучкість і здатність до диференціації продукції
Маркетингова спрямованість	Орієнтація на потреби ринку та клієнтів	Дає змогу формувати конкурентні переваги, засновані на клієнтоорієнтованості та сильному бренді
Економічна ефективність	Оптимальне використання ресурсів, співвідношення витрат і результатів	Забезпечує фінансову стійкість та інвестиційну привабливість корпоративної структури

Джерело: сформовано автором

Дотримання перелічених принципів забезпечує ефективність організаційної взаємодії, створюючи основу для синергетичного ефекту в управлінні інтегрованими господарськими структурами. Вони безпосередньо ефективно впливають на конкурентоспроможність завдяки:

- зниженню витрат адміністрування процесів реалізації управлінських рішень (довіра, координація, економічна ефективність);
- зростанню інноваційного потенціалу (обмін знаннями, спільна стратегія інноваційно-інвестиційної розбудови бізнес-системи);
- посиленню ринкових позицій (маркетингові підходи до роботи не тільки із зовнішнім середовищем, а й співвідносно запитів учасників альянсу для максимізації взаємної вигоди);
- забезпеченню довготривалої стабільності альянсу (добровільність, довірчість, консолідація інтересів).

Ефективність організаційної взаємодії є важливою умовою стратегізації конкурентоспроможності будь-яких господарських структур із складною системою ієрархічних відносин. У межах стратегічних альянсів інтеграційного типу, які характерні для молокопереробної галузі, конкурентні переваги формуються не лише за рахунок масштабу виробництва чи цінових параметрів, а передусім завдяки узгодженим діям між постачальниками сировини (фермерськими господарствами), переробними підприємствами та збутовими мережами. Якщо взаємодія учасників є низькоефективною, реалізація стратегічних планів значно ускладнюється, що не дає змоги забезпечити зростання конкурентоспроможності усієї корпоративної структури. Натомість висока ефективність взаємодії означає швидке прийняття рішень, прозорість інформаційних потоків, узгодженість планування, стабільність поставок та здатність до швидкої адаптації у відповідь на зміни ринкового середовища. Саме тому ефективність організаційної взаємодії можна вважати фундаментом стратегізації, без якого потенціал корпоративної структури не трансформується у стійкі конкурентні переваги.

Розвиток стійких міжкорпоративних відносин свідчить, що їх учасники отримують значні конкурентні переваги у роботі із зовнішнім середовищем: зростає адаптивність і швидкість реакції на зміну ринкової кон'юнктури; істотно скорочуються витрати і раціоналізується їх структура; є можливість оптимізації партнерської мережі (шляхом відмови від співпраці з ненадійними контрагентами). Ці переваги є значущими для збереження конкурентоспроможності суб'єктів господарювання і особливо за умов глобалізації, коли потужні корпорації домінують на ринку завдяки своїй здатності мінімізувати витрати і нав'язувати покупцям ідею вибору під свою концепцію споживання товару.

Зазначені переваги, на нашу думку, детермінують основні мотиви розвитку (удосконалення) організаційних відносин в стратегічному альянсі: загальні цілі зі створення продукту (з привабливою ідеєю споживчої цінності для цільових аудиторій) і можливість економії витрат. Перше спонукає економічних суб'єктів до інтеграції з метою поліпшення ресурсно-компетентнісних можливостей для спільних розробок інноваційного характеру (використання різних типів ресурсів, таких як знання, технології, інформація, креативність персоналу, інфраструктура тощо); друге – дозволяє оптимізувати обсяги і структуру трансакційних витрат порівняно з витратами, що здійснюються без наявності стійких партнерських зв'язків. До таких трансакційних витрат відносять витрати на ведення переговорів і укладення контрактів, пошук інформації про партнерів і ринки збуту, логістичні витрати тощо. Так, наприклад, вчені [287] у складі управлінських переваг інтегрованих міжкорпоративних об'єднань виокремлюють загальні характеристики: «...будь-яке об'єднання має за мету бути сумісним і відповідати стратегічним намірам компаній-партнерів; кожна з них має зобов'язання, що пов'язані з внесенням ресурсів у стратегічний альянс і отриманням доступу до ресурсів інших партнерів, а також використовує і надає переваги міжкорпоративної взаємодії». Це досягається побудовою системи управління, яка має враховувати, з одного боку, специфіку корпоративних відносин, а з іншого – бути функціонально-дієздатною для формування і

реалізації портфеля конкурентних переваг, важливих для збереження конкурентоспроможності у довгостроковому періоді.

Як зазначає А. де Геус, в інтеграційних структурах існують два основних механізми управління і координації: ринковий механізм, що встановлює пропорції виробництва і споживання через формування ринкової ціни, і механізм координації всередині компанії, що має функціонально-ієрархічну структуру [274]. Дж. Пфедфер виділяє механізм, яким є інтерактивна взаємодія між компаніями, котрий не може бути названий ні ринковим, ні внутрішньофірмовим [327]. З метою пошуку стратегічних напрямів розвитку інтеграційних структур, об'єктом дослідження в економіці стають такі чинники, як корпоративна культура бізнесу, історія взаємодії з партнером, суб'єктивні характеристики партнерів, поведінковий тип споживача, коопераційні положення щодо співпраці тощо [235].

На практиці найчастіше кооперація всередині альянсу (між господарюючими суб'єктами) виявляється недостатньою, особливо в тих випадках, коли мова йде про окремі ініціативи, що виходять за рамки звичайних ділових операцій [240]. Незважаючи на те, що підприємства розуміють вигоди від зміцнення вертикальних зв'язків у ланцюжку постачальник–споживач, тобто від створення інтеграційних форм, горизонтально спрямовані форми кооперації з прямими конкурентами часто викликають побоювання і не отримують належного розвитку [257]. В цьому контексті важливими є міркування вчених [287; 364], що в структурі інтегрованого об'єднання має бути створений орган взаємодії та координації. З урахуванням висновків нашого дослідження, цей орган і буде забезпечувати ефективність організаційної взаємодії учасників та виконуватиме роль центрального спрямовуючого елемента механізму стратегізації конкурентоспроможності корпоративної структури.

На підставі цих суджень нами запропоновано створення в стратегічному альянсі молокопереробної галузі Хмельницької області Ініціативну Координаційну Раду стратегічного альянсу (ІКР СА), структура якої є такою:

- менеджери-координатори від кожного партнера (знаходяться безпосередньо в своїх структурних підрозділах і контактують з іншими координаторами з приводу операційного циклу альянсу);
- помічник менеджера з інформаційного супроводу;
- маркетологи.

На Ініціативну Координаційну Раду стратегічного альянсу покладаються як функції забезпечення ефективності організаційної взаємодії (система відносин між учасниками), так і функції стратегічного менеджменту, який охоплює: розробку стратегії розвитку об'єднання; організацію співпраці з стейкхолдерами; організацію комплексу маркетингових процесів; формування цінової політики; сприяння в питаннях підвищення кваліфікації персоналу; створення єдиного інформаційного простору, накопичення знань та інформації в стратегічному альянсі.

При цьому учасники стратегічного альянсу мають право зберегти за собою оперативний і тактичний рівні управління. Насамперед це стосується поточної діяльності, технологічних моментів випуску продукції, транспортування і реалізації товару споживачам, з якими добре налагоджені взаємовідносини. На тактичному рівні в інтеграційних структурах має бути присутня координація дій учасників альянсу, що передбачає узгодженість в досягненні стратегічних цілей.

Стратегізація підвищення конкурентоспроможності такої інтегрованої структури у функціонально-господарських питаннях потребує скоординованого використання ресурсів партнерів-учасників. Через те, розробка стратегії діяльності альянсу потребує використання ресурсного підходу, основна ідея якого полягає в тому, щоб виділити і максимально ефективно використовувати ті відмінні характеристики компанії, які дозволяють їй створювати виняткові продукти.

Логіка формування і розвитку стратегічного альянсу в межах ресурсного підходу, яка відображає взаємозв'язки між ресурсами, здібностями, а також потенційними конкурентними перевагами і стратегією альянсу розроблена і представлена на рис. 5.1.

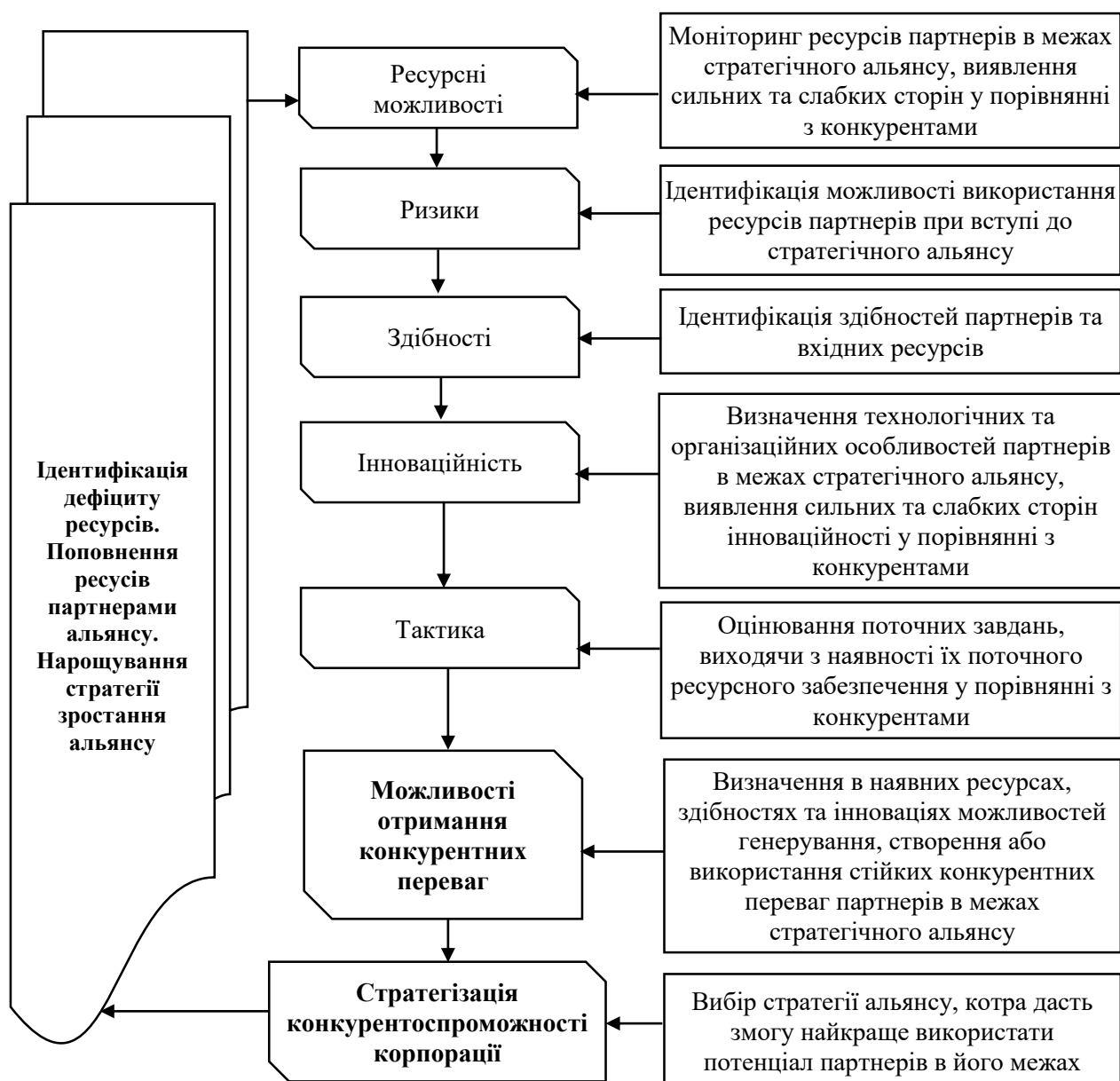


Рис. 5.1. Логіка формування і розвитку стратегічного альянсу
на основі ресурсного підходу

Джерело: сформовано автором

Для ефективної взаємодії компаній, які входять до стратегічного альянсу необхідний комплекс динамічно взаємоузгоджених етапів і процесів, які здатні забезпечити розвиток взаємодії учасників-партнерів, а саме: поетапна розробка стратегічних цілей і ресурсних потреб, розподіл ресурсів, організація технологічного процесу і навчання персоналу. Узагальнену модель стратегічно-орієнтованої системи управління компанією в структурі стратегічного альянсу представлено на рис. 5.2.

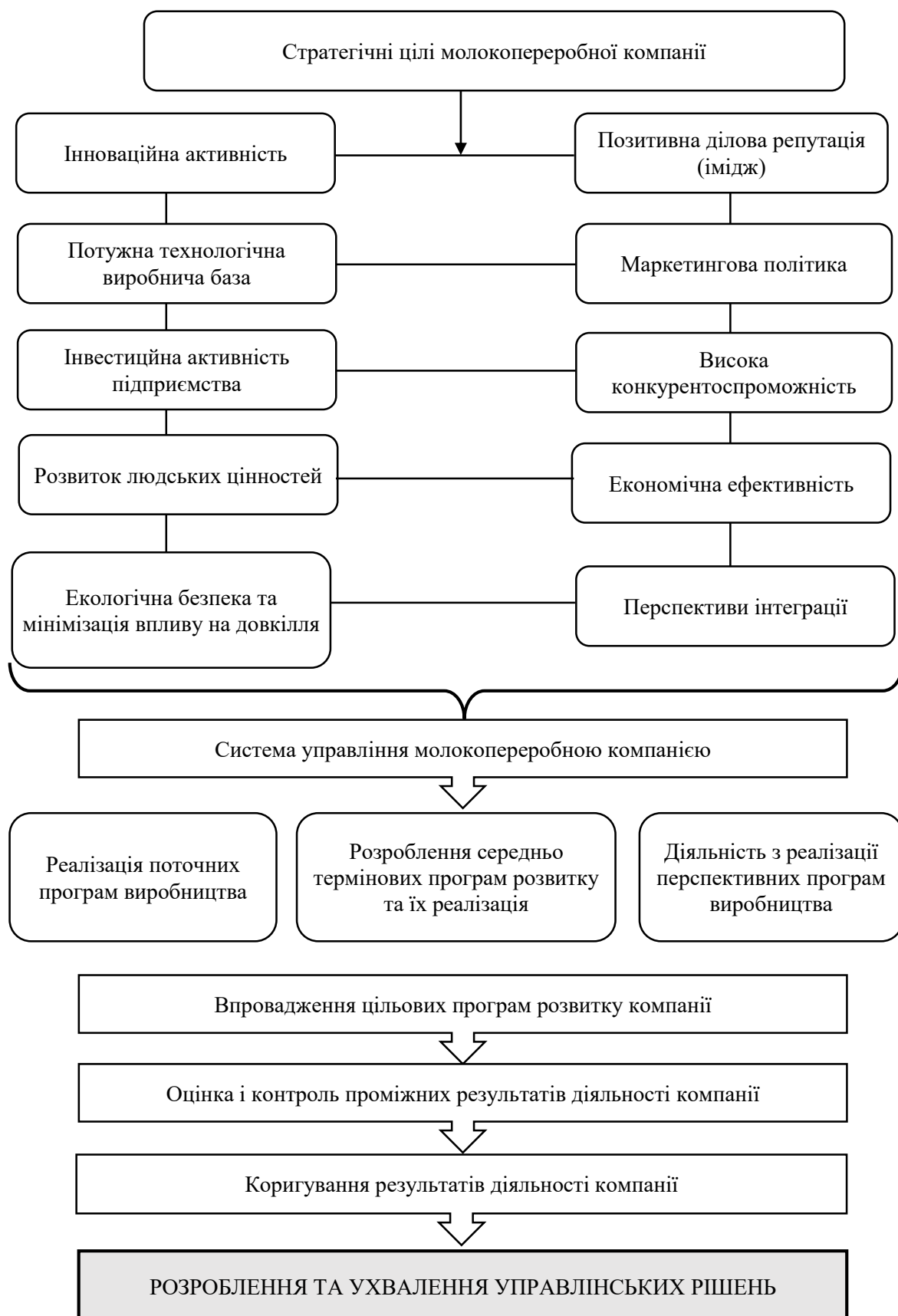


Рис. 5.2. Модель стратегічно-орієнтованої системи управління молокопереробною компанією – учасницею стратегічного альянсу
Джерело: сформовано автором

У процесі розробки напрямів виробничо-фінансового розвитку стратегічного альянсу важливе значення має оптимізація структури управління діяльністю учасників об'єднання з метою збереження цілісності функціонування локального молокопереробного виробництва з урахуванням формування рівних економічних умов для всіх суб'єктів інтеграції і забезпечення паритетності їх присутності на ринку молочної продукції.

У цьому контексті нами запропоновано здійснювати управління стратегічним альянсом на основі формування окремих функцій та їх розподілу між центром розвитку та учасниками об'єднання з урахуванням розмежування виконуваних функцій і ступеня їх деталізації для різних інтегрованих структур і вироблення алгоритму прийняття управлінських рішень з метою оптимізації компетенцій з їх реалізації у корпоративних структурах. Це дозволить:

- зменшити до оптимального рівня управлінські витрати при досягненні цільової ефективності функціонування інтегрованої структури;
- розділити функції стратегічного і оперативного керівництва шляхом диференціації функцій управління між Ініціативною Координаційною Радою стратегічного альянсу та іншими учасниками структури;
- оптимізувати процес оперативного управління учасниками на основі мінімізації втручання співробітників Ініціативної Координаційної Ради стратегічного альянсу і в рамках, визначених Статутом корпорацій;
- діяльність учасників стратегічного альянсу скеровувати на дотримання єдиної маркетингової політики при реалізації готової продукції на ринку;
- підвищувати ефективність управління інтегрованою структурою шляхом встановлення пріоритетності внутрішньокорпоративного планування і прогнозування;
- приймати внутрішні нормативні акти з беззастережного виконання учасниками альянсу закріплених за ними функцій з управління виробництвом і торгово-збутовою діяльністю тощо.

На рис. 5.3 наведено ефекти від розмежування функцій та оптимізації компетенцій у стратегічному альянсі.

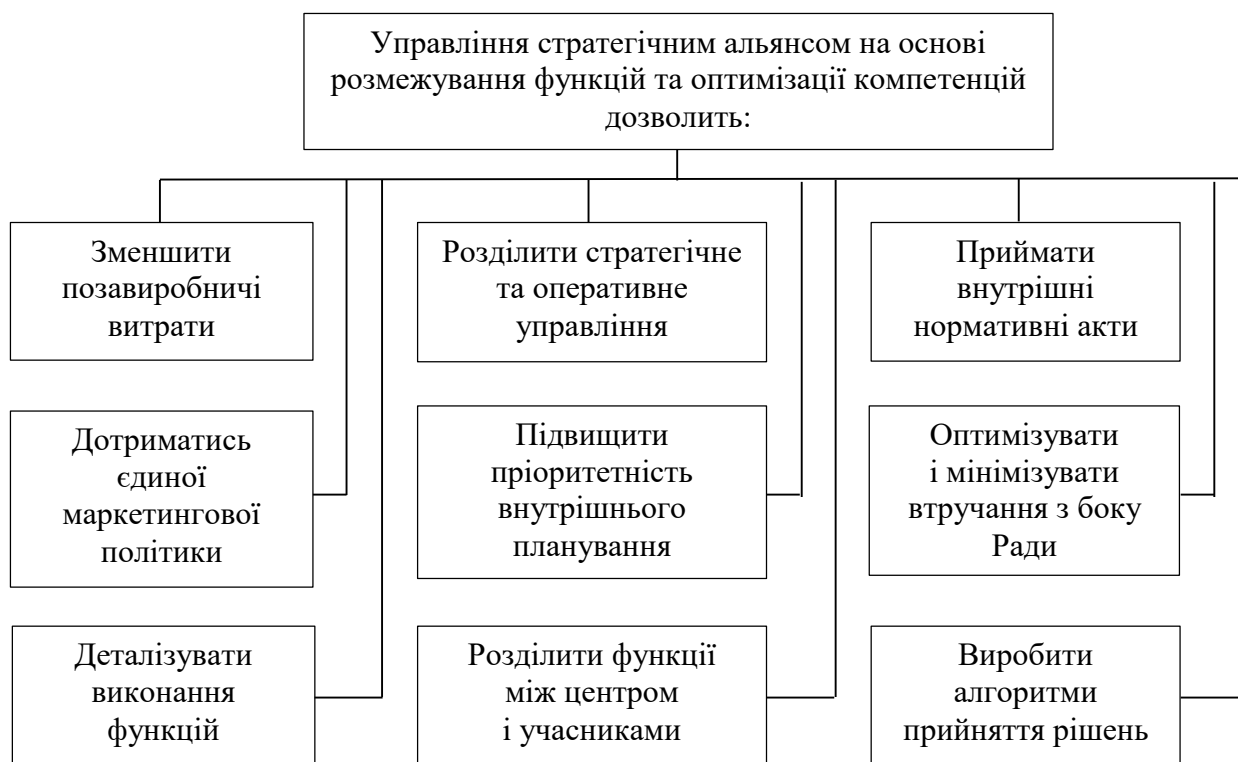


Рис. 5.3. Ефекти від розмежування функцій та оптимізації компетенцій у стратегічному альянсі

Джерело: сформовано автором

Для нормального функціонування стратегічного альянсу слід розробити внутрішні нормативно-правові документи, що сприятимуть досягненню заявленого рівня ефективності: положення про створення і функціонування цієї структури; договір про створення та установчий договір; облікову політику, що забезпечує ефективне функціонування Ініціативної Координаційної Ради стратегічного альянсу в цілому і всіх його учасників.

Стратегізація підвищення конкурентоспроможності інтегрованої корпоративної структури у формі альянсу потребує формування спільних для всіх учасників функціональних механізмів, а саме: організаційно-управлінські; виробничо-технологічні; інвестиційні; фінансово-економічні; інноваційні; маркетингові; інтеграційні; координаційні. Узагальнення зазначених механізмів дозволяє говорити про механізм стратегізації підвищення конкурентоспроможності інтегрованої структури молокопереробного альянсу, який наведено на рис. 5.4.

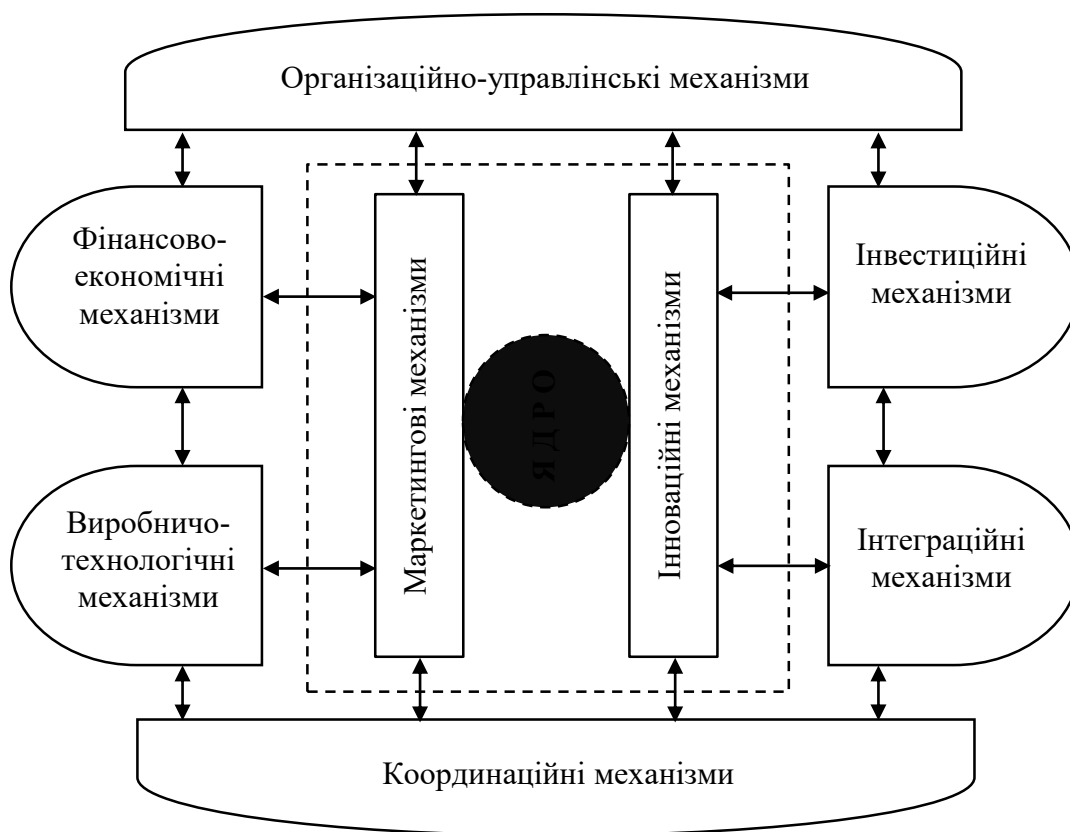


Рис. 5.4. Механіцизм стратегізації підвищення конкурентоспроможності інтегрованої структури молокопереробного альянсу

Джерело: сформовано автором

Як бачимо, сучасний механіцизм стратегізації підвищення конкурентоспроможності інтегрованої структури об'єднує найбільш відповідні механізми, основними з яких є маркетингові та інноваційні механізми, що представлені у центрі (ядрі) механіцизму і мають зв'язки з усіма дотичними механізмами.

Організаційно-управлінські та координаційні механізми є, відповідно, надбудовою та базисом будь-яких механіцизмів підвищення конкурентоспроможності.

Управління інтегрованою корпоративною структурою спрямоване на досягнення стратегічних цілей розвитку об'єднання за ключовими напрямками діяльності. У табл. 5.2 визначено коло завдань функціональних елементів управління стратегічним альянсом.

**Агреговані цілі функціональних елементів
у механіцизмі управління стратегічним альянсом**

Функціональні механізми управління	Цілі механізмів
Організаційно-управлінські механізми	Формування ефективної організаційної структури стратегічного альянсу (в тому числі структури управління); підвищення ефективності організації бізнес-процесів, внутрішніх і зовнішніх ділових комунікацій інтегрованої корпоративної структури; забезпечення потреби інтегрованої корпоративної структури в трудових ресурсах, підвищення кваліфікації персоналу; мотивація персоналу на досягнення високих результатів праці; вдосконалення міжкорпоративної культури відносин
Виробничо-технологічні механізми	Забезпечення інтегрованої корпоративної структури виробничими ресурсами (сировинними, матеріальними, енергетичними), підвищення ефективності їх використання; забезпечення стабільності технологічного процесу; підвищення якості виробленої продукції; освоєння і випуск нової молочної продукції; оптимізація витрат на виробництво молочної продукції
Фінансово-економічні механізми	Забезпечення операційної діяльності інтегрованої корпоративної структури необхідним обсягом фінансових ресурсів; раціональний розподіл і ефективне використання фінансових ресурсів; забезпечення фінансової стійкості і платоспроможності об'єднання; максимізація вартості інтегрованої корпоративної структури; мінімізація фінансових ризиків
Інвестиційні механізми	Визначення пріоритетних напрямів інвестиційної діяльності; визначення форм і методів мобілізації інвестиційних ресурсів; раціональний розподіл і ефективне використання інвестиційних ресурсів; максимізація віддачі від інвестицій; мінімізація інвестиційних ризиків
Інноваційні механізми	Організація проведення НДДКР, комерціалізація інновацій; визначення пріоритетних напрямів використання інновацій; формування механізму мотивації інноваційної діяльності
Маркетингові механізми	Задоволення потреб цільових сегментів ринку збуту; забезпечення виходу на нові ринки збуту; створення ефективної системи збуту і просування товарів; формування оптимального механізму ціноутворення; максимізації прибутку інтегрованої корпоративної структури від реалізації продукції
Інтеграційні механізми	Вибір потенційних об'єктів (підприємств) для включення до складу інтегрованої корпоративної структури; забезпечення досягнення додаткового синергетичного ефекту при включенні до складу стратегічного альянсу нових учасників
Координаційні механізми	Забезпечення узгодженості та збалансованості функціональних елементів економічної політики управління розвитком інтегрованої корпоративної структури; координація діяльності учасників альянсу в процесі реалізації економічної політики; забезпечення позитивного синергетичного ефекту від взаємодії учасників інтегрованої корпоративної структури

Джерело: сформовано автором на основі [57; 108; 140; 203]

Базовими елементами кожного функціонального механізму в системі механізмів управління є:

- цілі, що визначаються місією і сформульованими стратегічними цілями розвитку інтегрованої корпоративної структури;
- завдання, спрямовані на досягнення цілей функціональної політики управління стратегічним альянсом;
- інструменти (основним з яких є функціональна стратегія розвитку, що враховує можливості і обмеження розвитку інтегрованої корпоративної структури в рамках певної функціональної сфери діяльності, в тому числі ризики, що впливають на ступінь досягнення цілей і завдань функціональної політики);
- результативність функціональної політики управління інтегрованою корпоративною структурою, яка визначає ступінь досягнення поставлених цілей.

Для забезпечення узгодженості і балансу функціональних елементів управління стратегічним альянсом потрібне формування відповідної координаційної політики управління, що передбачає координацію діяльності учасників інтегрованої корпоративної структури в процесі реалізації запланованих дій на базі узгодження інтересів і ресурсних можливостей учасників об'єднання і дотримання балансу розподілу ресурсів розвитку за функціональними сферами діяльності, що відображає модель управління діяльністю стратегічного альянсу.

Наведена на рис. 5.5 модель управління діяльністю стратегічного альянсу на основі формування інтегрованої системи організаційно-економічних та технологічних процесів відображає процес керування як безперервну серію взаємозалежних управлінських функцій з вибором різних варіантів управлінських рішень. До моделі включено виробників молока-сировини, переробників молока (виробників молокопродуктів), дистрибуційні мережі, що займаються реалізацією молочної продукції (ритейл). Координуючою ланкою моделі є Ініціативна Координаційна Рада стратегічного альянсу, що здійснює функціональне управління, оперативне управління, управління бізнес-процесами та стратегічне управління альянсом.

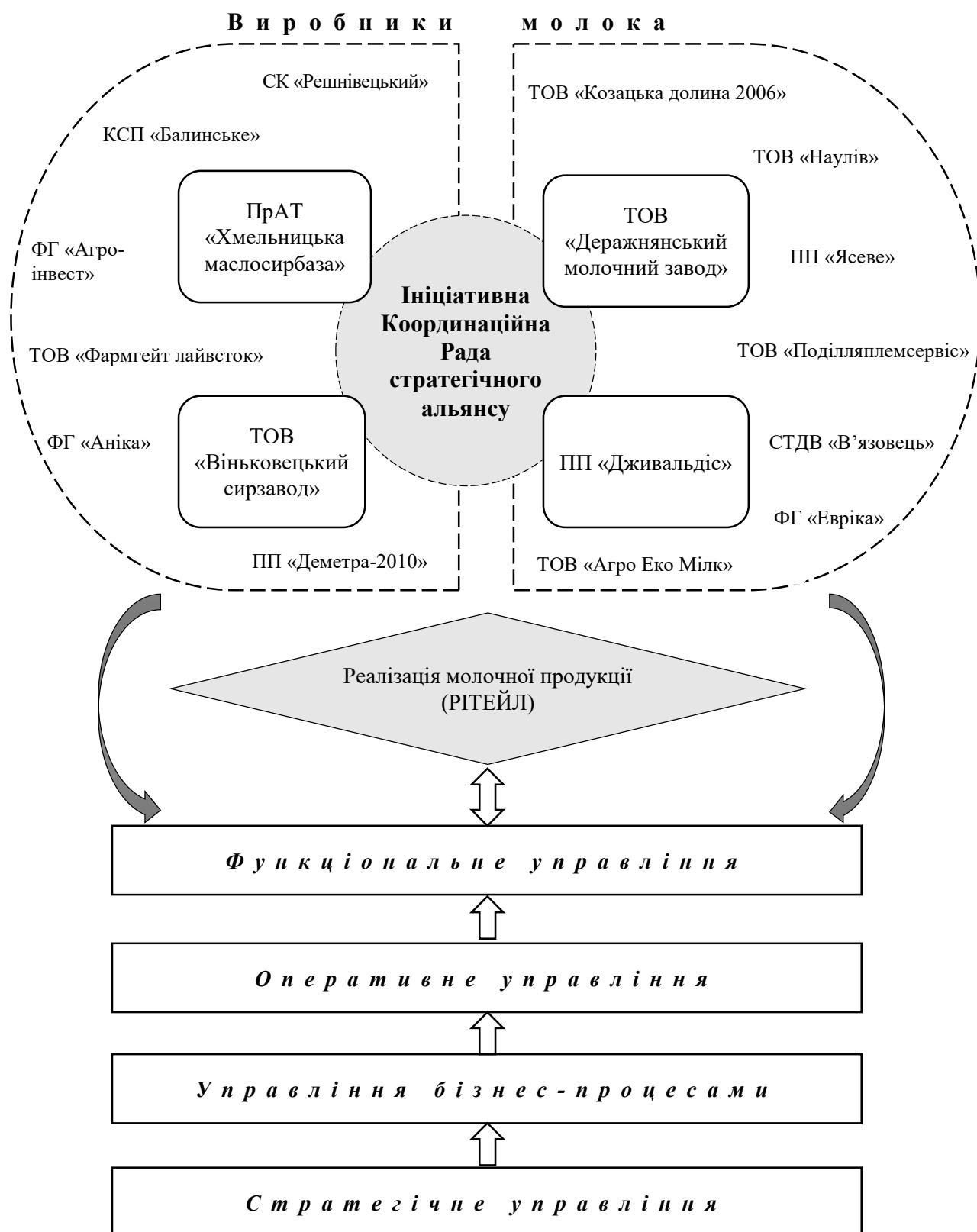


Рис. 5.5. Модель управління діяльністю стратегічного альянсу
(на прикладі молокопереробної галузі Хмельницької області)

Джерело: розроблено автором

Оперативне управління має забезпечувати ефективне використання існуючої стратегічної позиції альянсу для досягнення визначених стратегією цілей. Воно передбачає розробку тактичних цілей, яких учасники повинні дотримуватися, і планів дій, які мають виконуватися і постійно контролюватися. Оперативне управління здійснюється на основі моніторингу бізнес-середовища, в ході якого виявляють сигнали про можливі загрози діяльності для оперативного реагування на них. У системах оперативного управління стратегічного альянсу мають проводитися і специфічні діагностичні дослідження з метою виявлення (можливості) нетрадиційного поєднання ознак (попереджувальних сигналів) і їх інформаційної цінності для вироблення контрзаходів попередження або ослаблення наслідків кризових ситуацій.

Оперативне управління в стратегічному альянсі здійснюється за такими основними напрямками:

- фінанси (фінансове планування);
- матеріально-технічне постачання і збут продукції;
- персонал (найм, відбір, навчання, перенавчання, оцінка діяльності, підвищення кваліфікації, ротація кадрів);
- інформаційне забезпечення діяльності організації (аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища, маркетингові дослідження тощо).

Управління бізнес-процесами базується на виділенні в стратегічному альянсі ключових бізнес-процесів, що забезпечують необхідний рівень створення цінності для задоволення ключових груп стейкхолдерів, і подальший розвиток цих процесів. Перевагою такого підходу є управління взаємодіями між поточними процесами діяльності альянсу і функціональними підрозділами у забезпеченні підвищення якості управління за рахунок проєктування та узгодження процесів між партнерами інтегрованої структури, зосередженні зусиль на результативності та ефективності процесів, високій якості прийнятих управлінських рішень, створенні впевненості клієнтів та інших зацікавлених сторін у впорядкованій діяльності альянсу, зниженні витрат і скорочення часу процесів за рахунок ефективного використання ресурсів.

Стратегізація підвищення конкурентоспроможності інтегрованої корпоративної структури охоплює ключові напрями функціонального стратегування, передусім у сфері маркетингу:

– стратегія маркетингу. Значимість маркетингової стратегії полягає в тому, що саме маркетинг створює зв'язок альянсу із зовнішнім середовищем, завдяки чому маркетингова стратегія визначає орієнтири для інших функціональних сфер бізнесу. В результаті визначення цілей і розробки маркетингової стратегії альянсу відбувається завдяки вирішенню таких взаємопов'язаних завдань: визначення комплексу маркетингових заходів, таких як розробка нової або вдосконалення існуючої продукції; створення об'єднань, зміна ринкової політики; розширення виробництва; подолання бар'єрів при виході на ринок; пристосування діяльності альянсу до змін у зовнішньому середовищі (увага до культурної специфіки в контактах з населенням, соціальної обстановці в країні, економічних змін); забезпечення актуальності маркетингової політики підприємства зміною потреб споживачів (зміна асортименту вироблених товарів і послуг; вивчення потреб споживачів; детальний поділ ринку тощо). Маркетингова стратегія підприємства потрібна для визначення умов, що допоможуть досягненню бажаної конкурентної позиції за певний період часу;

– виробнича стратегія. Розробляється як комплекс програм і планів з розвитку виробничої підсистеми корпорації у довгостроковій перспективі відповідно до бізнес-стратегії альянсу. Формування стратегії адаптації виробництва до нових умов, інновацій та технологій стає пріоритетним завданням керівництва корпорацій у контексті стратегізації конкурентоспроможності. Для його реалізації оцінюються поточні конкурентні виробничі позиції підприємства, визначаються цільові конкурентні позиції у виробничій сфері і розробляється виробнича стратегія, що дозволяє досягти стратегічних виробничих цілей в рамках системи стратегічних цілей корпорації та стратегічного альянсу. У виробничій стратегії можуть виділятися такі складові, як стратегія організації виробництва, стратегія вдосконалення виробничих потужностей і технологій виробництва, стратегія поліпшення виробничої інфраструктури, стратегія

розвитку виробничого персоналу. Кожна з них вирішує завдання, пов'язані з розвитком виробничого процесу в довгостроковій перспективі, відповідно до стратегічних цілей виробництва;

– фінансова стратегія – це план заходів, пов'язаний з невизначеністю і ризиком, мета якого полягає в ефективному функціонуванні альянсу в рамках розробленої місії, довгострокових фінансових цілей, корпоративної стратегії корпорації, які забезпечують фінансування шляхом створення, контролю, розподілу і використання фінансових ресурсів суб'єкта інтеграції.

Розробка стратегії економічного розвитку стратегічного альянсу має низку специфічних особливостей, обумовлених характеристиками таких складно структурованих та організаційно-інтегрованих систем. Проведене дослідження здійснення процесу управління корпоративними структурами в стратегічному альянсі дозволило виділити певні особливості формування стратегії їх економічного розвитку, які узагальнено в табл. 5.3.

Особливістю формування стратегії економічного розвитку стратегічного альянсу вважаємо ієрархічність системи стратегічного планування в інтегрованих корпоративних структурах, що передбачає розробку загальної стратегії економічного розвитку об'єднання на рівні Ініціативної Координаційної Ради, а також розробку стратегії економічного розвитку учасників-партнерів. Це дозволило виділити функціональні механізми стратегії економічного розвитку молокопереробного стратегічного альянсу, виходячи з галузевих і структурних особливостей. Одночасно виділені специфічні особливості формування стратегії економічного розвитку молокопереробного стратегічного альянсу, які необхідно враховувати для забезпечення оптимальної траєкторії руху до стратегічних цілей розвитку інтегрованих корпоративних структур. Усе це зумовлює стратегічне маневрування можливостями інтегрованих корпоративних структур, що входять до стратегічного альянсу та формування чітких стратегічних орієнтирів щодо конкретних цілей, завдань і процесів. Тобто, стратегічне управління має ґрунтуватися на ефективному прогнозуванні та плануванні діяльності стратегічного альянсу.

Таблиця 5.3

Особливості формування стратегії економічного розвитку стратегічного альянсу

Узагальнений етап розробки стратегії	Особливості формування етапів
1. Формулювання місії; розробка системи стратегічних цілей	– формування єдиної загальнокорпоративної місії і загальних стратегічних цілей економічного розвитку стратегічного альянсу; – необхідність врахування в процесі розробки стратегії економічного розвитку стратегічного альянсу цілей і інтересів учасників інтегрованих корпоративних структур
2. Проведення стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища	– необхідність врахування в процесі розробки стратегії економічного розвитку стратегічного альянсу ресурсних можливостей, рівня економічного потенціалу розвитку, стадій життєвого циклу учасників інтегрованих корпоративних структур; – оцінка умов і перспектив розвитку елементів різних стратегічних інтегрованих формувань, на основі яких працює стратегічний альянс; – оцінка ступеня узгодженості взаємодії учасників інтегрованих корпоративних структур
3. Формування стратегічних альтернатив	– розробка єдиної (загальнокорпоративної) стратегії економічного розвитку стратегічного альянсу на базі узгодження інтересів і можливостей учасників інтегрованих корпоративних структур; – охоплення всіх стратегічних сфер діяльності інтегрованих корпоративних структур в рамках загальної корпоративної стратегії; – визначення пріоритетних стратегій зростання і раціональний розподіл ресурсів між інтегрованими корпоративними структурами альянсу; – наявність у складі стратегії економічного розвитку інтегрованих корпоративних структур інтеграційної стратегії
4. Аналіз і вибір варіанта стратегії	– спрямованість стратегій економічного розвитку учасників інтегрованих корпоративних структур на реалізацію загальнокорпоративних місії і цілей розвитку стратегічного альянсу; – несуперечливість, взаємодоповнюваність стратегій економічного розвитку учасників інтегрованих корпоративних структур; – врахування синергетичного ефекту від взаємодії учасників інтегрованих корпоративних структур при реалізації стратегії економічного розвитку стратегічного альянсу
5. Розробка плану реалізації стратегії	– регламентація діяльності учасників інтегрованих корпоративних структур в процесі реалізації стратегії економічного розвитку стратегічного альянсу з метою узгодження і координації їх дій; – реалізація різних функціональних стратегій різними учасниками інтегрованих корпоративних структур
6. Оцінка і контроль реалізації стратегії	– оцінювання результативності стратегії економічного розвитку інтегрованих корпоративних структур на базі оцінювання синергетичного ефекту як результату взаємодії учасників стратегічного альянсу; – забезпечення ефективного контролю Ініціативної Координаційної Ради за реалізацією стратегічних цільових показників учасниками інтегрованих корпоративних структур

Джерело: розроблено автором

З метою вибору ефективного інструментарію для стратегічного управління інтегрованими корпоративними структурами молокопереробної галузі доцільно звернутися до технології Форсайт як систематичного, спільного процесу побудови образу майбутнього у середньо- і довгостроковій перспективі, націленої на підвищення якості прийнятих оперативних і тактичних рішень і координацію спільних дій [177; 204]. Результатом діяльності методу Форсайт щодо діяльності стратегічного альянсу молокопереробних підприємств є «Дорожня карта векторів розвитку» – офіційний документ, в якому відображені можливі шляхи розвитку об'єкта управління інтегрованих корпоративних структур [177; 204].

Важливим етапом стратегічного управління альянсом є визначення цільових орієнтирів розвитку з урахуванням ресурсного та ринкового потенціалу корпорації. Для цього на початковому етапі розробки дорожньої карти корпорації доцільно здійснити комплексний аналіз її стану з метою виявлення тенденцій, сильних і слабких сторін, можливостей і загроз. Вибір напрямів розвитку має орієнтуватися на ключові проблемні зони, що впливають на ефективність діяльності. При цьому слід визначити пріоритетний напрям, якому підпорядковуються інші. Основними сферами розвитку виступають фінанси, ринок, бізнес-процеси, персонал, технології та ресурси.

Авторська позиція полягає в тому, що важливим методологічним інструментом стратегізації підвищення конкурентоспроможності молокопереробних інтегрованих корпоративних структур є використання методу дорожніх карт розвитку. Позиціювання в них ключових векторів нарощування конкурентоспроможності дозволяє представити візуально стратегію розвитку корпорації, способи її реалізації, а також вносити своєчасні корективи в процесі реалізації стратегії для підвищення ефективності діяльності інтегрованих корпоративних структур в складі стратегічного альянсу.

На рис. 5.6 представлена дорожня карта розвитку молокопереробної корпорації Хмельницької області, в якій визначено основні вектори стратегізації підвищення її конкурентоспроможності.

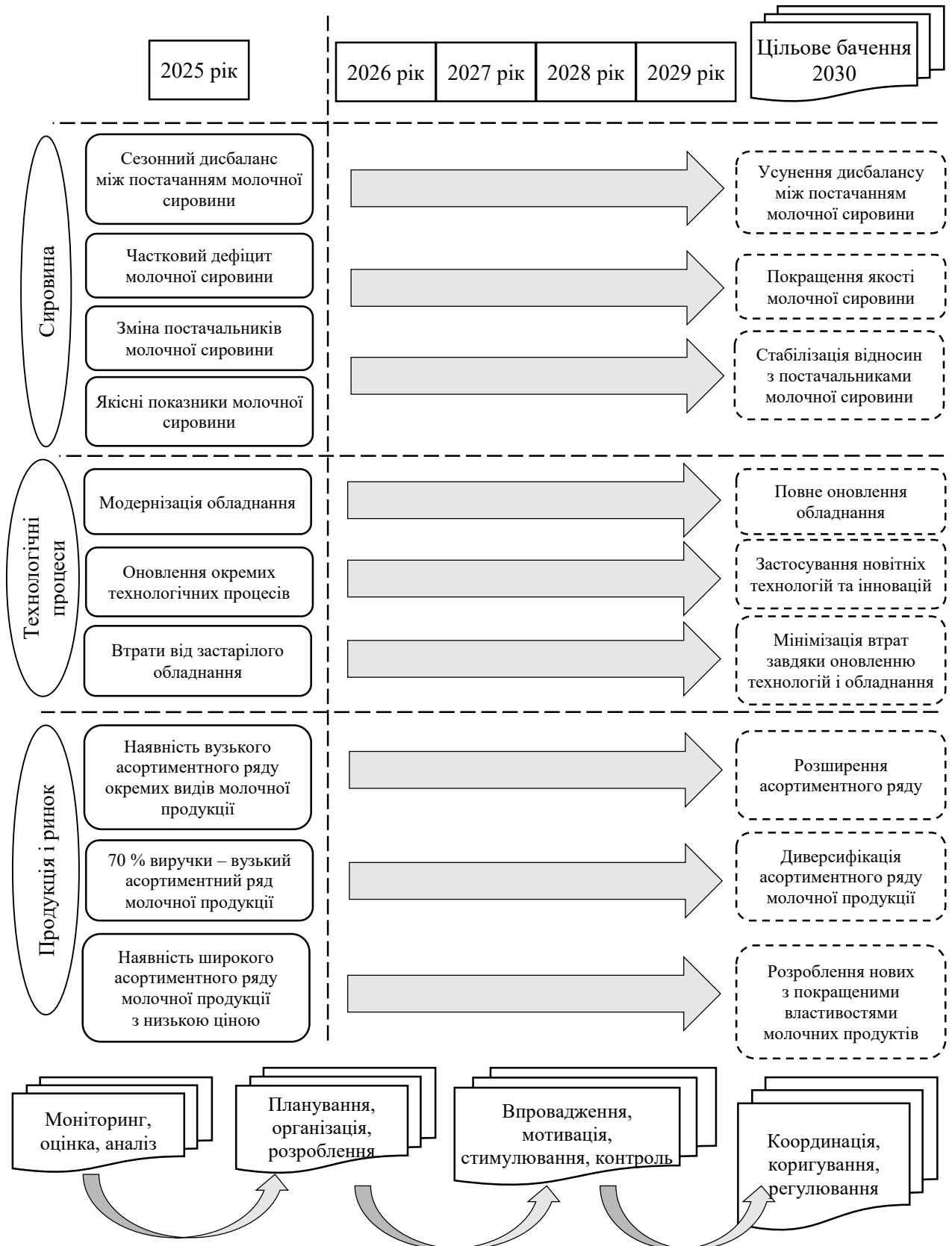


Рис. 5.6. Дорожня карта розвитку молокопереробної корпорації в контексті стратегізації підвищення її конкурентоспроможності

Джерело: побудовано автором

Вона також дає змогу розглядати стратегічний альянс як інструмент проєктного менеджменту, який сприяє ефективному використанню наявних компетенцій та ресурсного потенціалу інтегрованих корпоративних структур у сировинній (виробництво молока), переробній та реалізаційній складових молочного стратегічного альянсу в локальному середовищі для створення і збереження конкурентної переваги альянсів-учасників і досягнення цілей стратегічної співпраці.

Організаційно-управлінський аспект входження молокопереробних компаній до стратегічного альянсу передбачає таку послідовність дій:

1. Потенційні учасники-корпоративні структури або уже діючі на їх основі інтегровані корпоративні структури, які претендують на входження до альянсу, подають заявку до Ініціативної Координаційної Ради на базі інформаційного молокопереробного порталу стратегічного альянсу.

2. Оцінка заявок здійснюється Ініціативною Координаційною Радою за результатами аналізу ресурсного забезпечення інтегрованих корпоративних структур за допомогою різноманітного аналітичного інструментарію матриці можливої взаємодії потенційних учасників стратегічного альянсу (табл. 5.4).

Розглянемо структуру кожного із представлених стратегічних альянсів.

До стратегічного альянсу 1 входять: ТОВ «Віньковецький сирзавод», ТОВ «Козацька долина 2006», КСП «Балинське», ПП «Ясєве», ТОВ «Наулів».

До стратегічного альянсу 2 входять: ТОВ «Віньковецький сирзавод», ТОВ «Деражнянський молочний завод», ДП «Старокостянтинівський молокозавод».

До стратегічного альянсу 3 входять: ДП «Старокостянтинівський молокозавод», ПП «Дживальдіс», ТОВ «Фармгейт лайвсток», ТОВ «Агро Еко Мілк», ПП «Деметра-2010», ФГ «Агро-Інвест», Супермаркет «BULKA», Супермаркет «Тайстра», Супермаркет «Delicate».

До стратегічного альянсу 4 входять: ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза», ТОВ «Деражнянський молочний завод», ПП «Дживальдіс», ПП «Ізяслав-молпродукт», ТОВ «Агро Еко Мілк», ПП «Деметра-2010», ФГ «Агро-Інвест»,

ФГ «Аніка», Супермаркет «Сільпо», Супермаркет «Ваш ПАРТНЕР», Супермаркет «АТБ», Супермаркет «Таврія В».

Таблиця 5.4

**Динамічна матриця можливої взаємодії
потенційних учасників стратегічного альянсу**

Вид діяльності	Стратегічний альянс 1	Стратегічний альянс 2	Стратегічний альянс 3	Стратегічний альянс 4
Розробка інноваційної молочної продукції	—	×	—	×
Виробництво основних видів вершкового масла	—	—	—	—
Виробництво сиру твердого	×	×	×	—
Виробництво йогурту питного	—	×	—	—
Виробництво вершків	×	×	×	×
Виробництво кисломолочної продукції	—	×	×	—
Виробництво молока пастеризованого	×	×	×	×
Виробництво дієтичного молочного харчування	—	×	×	—
Виробництво кисломолочних продуктів нетипового споживання	—	—	—	×
Виробництво сиркової маси з наповнювачами	—	×	—	×
Виробництво молочних комбінованих снєків	—	×	×	×
Виробництво продукції для подальшої переробки	—	—	—	×

Умовні позначення: × – спроможність виробництва; (–) – неспроможність виробництва.

Джерело: побудовано автором

Виявлені учасники стратегічного альянсу можуть сприяти партнерам у сфері спільного використання ресурсів для більш ефективної діяльності.

Якщо в будь-якому стратегічному альянсі є необхідний ресурс, то він взаємодіє з іншим учасником альянсу, який готовий придбати необхідний ресурс на взаємовигідних умовах (партнери альянсу можуть закріпити за собою певний вид діяльності в рамках альянсу).

Запропонована матриця відображає стан, коли жоден стратегічний альянс не забезпечує повний технологічний ланцюжок. Через те доцільно залучати в альянси виробників молочної продукції, переробників і підприємства з реалізації готової молочної продукції для забезпечення повного виробничого циклу необхідними ресурсами.

Варіанти моделей взаємодії учасників стратегічного альянсу, що забезпечують повний виробничий цикл, представлені на рис. 5.7 і 5.8.

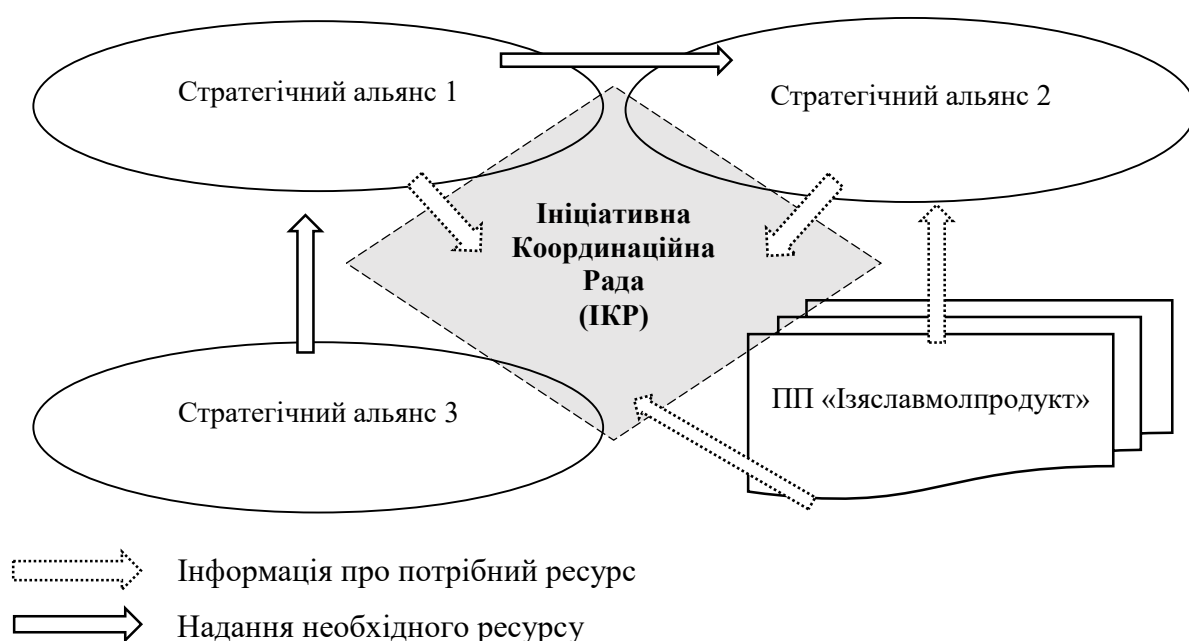


Рис. 5.7. Взаємодія між стратегічними альянсами та корпоративною структурою в молокопереробній галузі Хмельницької області

Джерело: побудовано автором

Розроблені підходи щодо механізму управління міжкорпоративними відносинами та ефективною взаємодією в системі стратегічних альянсів у молокопереробній галузі Хмельницької області дозволить більш раціонально використовувати наявний ресурсний потенціал (кадровий, виробничий, економічний, інвестиційний, інноваційний, інформаційний, фінансовий) учасників інтегрованих корпоративних структур, що дасть стимулюючий вплив на розвиток як галузі, так і відповідних суб'єктів господарювання.

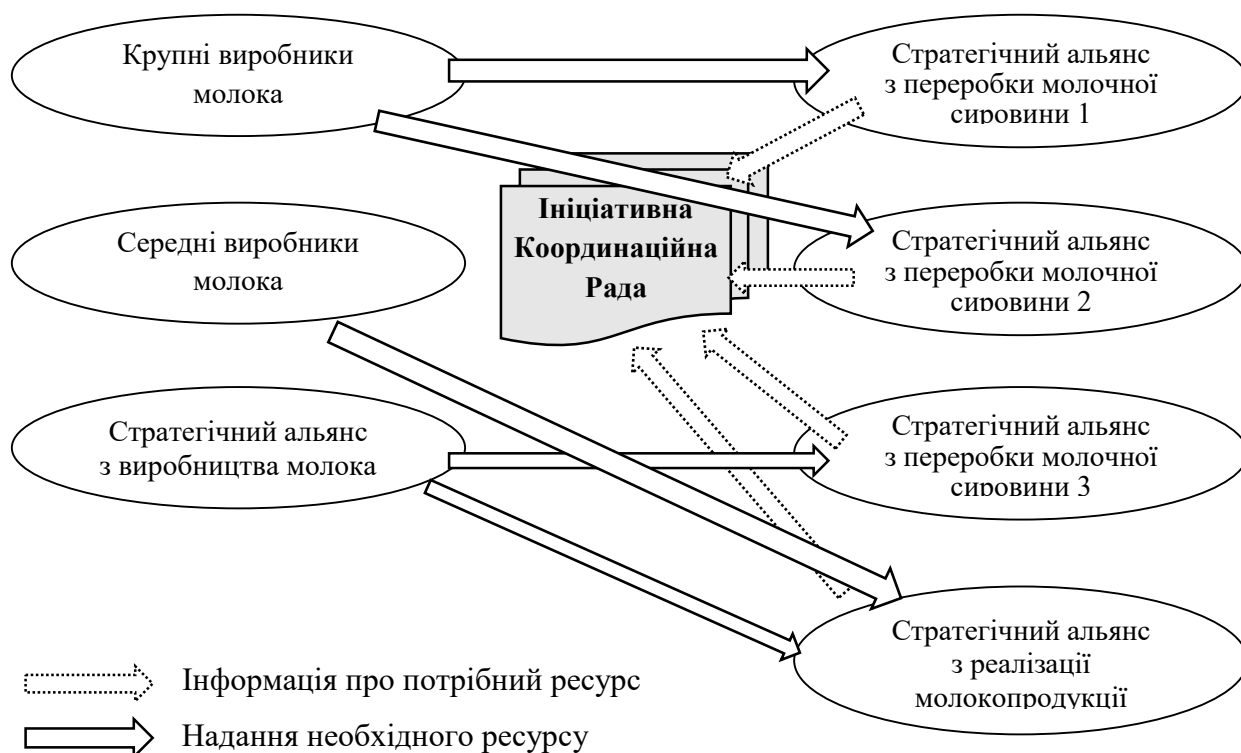


Рис. 5.8. Взаємодія між стратегічними альянсами та виробниками молочної сировини у молокопереробній галузі Хмельницької області

Джерело: побудовано автором

Дослідження питань управління інтегрованими корпоративними структурами дало змогу виділити комплекс проблем, з яким стикається менеджмент корпорацій та Ініціативна Координаційна Рада стратегічного альянсу в процесі розробки стратегії розвитку в таких складних організованих системах: поєднання різних напрямів діяльності в рамках загальної корпоративної стратегії; визначення ролі єдиного координаційного центру в розробці і реалізації стратегічних рішень; врахування рівня економічного потенціалу і стадій життєвого циклу об'єднання при формуванні стратегії; раціональний розподіл стратегічних ресурсів між інтегрованими корпоративними структурами; ефективне використання зв'язків між різними, але взаємопов'язаними партнерами; узгодження та інтеграція незалежних стратегічних планів інтегрованих корпоративних структур в єдиний стратегічний план розвитку об'єднання; формування ефективної системи мотивації та стимулювання тощо.

Ефективне функціонування стратегічного альянсу передбачає врахування таких чинників розвитку, як різномірні учасники інтегрованого корпоративного утворення (з різним рівнем економічного потенціалу); різні темпи розвитку і вектори зростання; стадії життєвого циклу учасників об'єднання; різні інтереси в структурі інтегрованого партнерства.

Важливою особливістю формування ефективної стратегії діяльності галузевого стратегічного альянсу є узгодження різних стадій життєвого циклу його учасників, а також забезпечення балансу розвитку об'єднання і її учасників при виході на різні стратегічні зони господарювання. Нехтування цими чинниками при «вплітанні» конкурентних стратегій інтегрованих корпоративних структур у загальну стратегію розвитку стратегічного альянсу може призвести до зниження його здатності бути конкурентоспроможним.

На рис. 5.9 схематично представлено комплекс стратегій розвитку стратегічного альянсу, що передбачає специфічні конкурентні стратегії, котрі знаходяться на різних стадіях його життєвого циклу і забезпечують ключові напрями стратегізації конкурентоспроможності альянсу в контексті цього циклу.

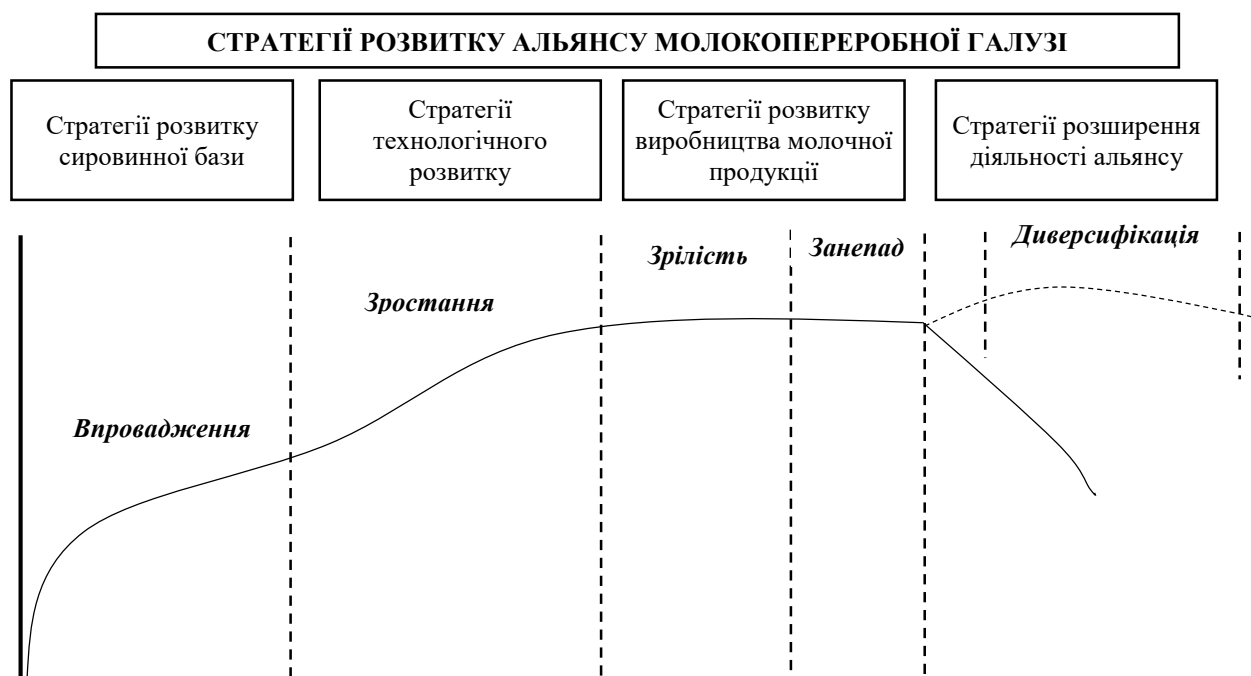


Рис. 5.9. Комплекс стратегій розвитку стратегічного альянсу
в контексті життєвого циклу

Джерело: побудовано автором

Врахування специфіки основних стадій життєвого циклу корпорації дозволяє уникнути багатьох помилок в ході її розвитку, передбачити появу типових проблем зростання, сформулювати адекватну особливостям конкретної стадії стратегію розвитку інтегрованих корпоративних структур. У додатку II (табл. II.1) узагальнено ключові напрями формування стратегії розвитку на стадіях життєвого циклу стратегічного альянсу (як одного із типів інтегрованих корпоративних структур).

Стратегізація підвищення конкурентоспроможності є динамічним процесом, який враховує зміни в бізнес-середовищі і структуру життєвого циклу суб'єкта господарювання. Відповідно, і стратегізація функціоналу управління має враховувати цю динаміку, для чого в її функціональній структурі особливе місце має відводитись функції регулювання та корекції організаційних відносин. Авторська позиція полягає в тому, що вона має здійснюватись засобами маркетингової діагностики в розрізі етапів життєвого циклу підприємства.

Зважаючи на те, що стратегічний альянс поєднує декількох учасників, перехід на іншу стадію життєвого циклу одного з них змінює диспозиції учасників стратегічного альянсу, їх роль у структурі створюваних для задоволення потреб ринку споживчих цінностей. Це спричиняє виникнення мотиваційного дисбалансу серед учасників альянсу, що погіршує ефективність організаційної взаємодії. Тому механізм стратегізації конкурентоспроможності має обов'язково містити моніторинг стану корпоративних відносин, який і буде виявляти конфліктні точки в системі корпоративного управління і формувати рекомендації для їх усунення. Авторська позиція полягає в тому, що основну роль у поверненні рівня організаційної взаємодії до того стану, який можна назвати ефективним, відіграє маркетингова діагностика.

Як зазначалось вище, стратегізація підвищення конкурентоспроможності інтегрованої корпоративної структури потребує ефективності організаційної взаємодії. На нашу думку, в контексті інтегрованої корпоративної структури цю ефективність можна оцінити тим, наскільки узгодженість і якість співпраці учасників сприяють синергетичному ефекту та зниженню трансакційних витрат

при здійсненні бізнес-процесів. У п. 4.1 нами було аргументовано, що ефективність організаційної взаємодії досягається завдяки формуванню інтеграційної компетентності. Вона була визначена як сукупність знань, навичок, ресурсів і організаційних практик, які забезпечують здатність компаній ефективно взаємодіяти в межах альянсу чи корпоративної структури. Інтеграційна компетентність охоплює: вміння будувати довіру й партнерські відносини; навички координації процесів і обміну інформацією; інституційні інструменти або методи врегулювання конфліктів; гнучкість у поєднанні інтересів і стратегій учасників.

Можна стверджувати, що інтеграційна компетентність виступає основою ефективності організаційної взаємодії, тому що без неї довіра не формується; координація ускладнюється; спільні стратегії залишаються декларативними, а діагностика соціальних відносин фіксує лише симптоми, не маючи ресурсів для корекції конфліктних ситуацій або змін у структурі корпоративних відносин за нового складу стратегічного альянсу. Тобто ефективність організаційної взаємодії є проявом рівня інтеграційної компетентності – чим вищим є цей рівень, тим кращою є організаційна взаємодія між учасниками корпоративної структури і це пришвидшує ухвалення важливих управлінських рішень, робить компанію гнучкішою, здатною швидше розпізнати ринкові зміни і сформулювати адекватну управлінську відповідь на ринкові виклики. Тим самим забезпечується стратегізація функціоналу управління розвитком інтегрованих корпоративних структур – усунення дисбалансу корпоративних відносин формує кращі умови для розвитку інтеграційної компетентності. Це, своєю чергою, підвищує ефективність організаційної взаємодії, що позитивно впливає на здатність напрацьовувати рішення у відповідь на виклики зовнішнього середовища, тобто формування і розвитку конкурентних переваг у перспективі – стратегізації підвищення конкурентоспроможності інтегрованої корпоративної структури.

Ефекти стратегізації у підвищенні конкурентоспроможності корпоративної структури через взаємозв'язок інтеграційної компетентності з принципами та ефективністю організаційної взаємодії подано у табл. 5.5.

Таблиця 5.5

**Ефекти стратегізації у підвищенні конкурентоспроможності
корпоративної структури через розвиток і реалізацію
складових інтеграційної компетентності**

Принцип організаційної взаємодії	Прояв інтеграційної компетентності	Рівень ефективності взаємодії	Стратегізація підвищення конкурентоспроможності
Добровільність об'єднання	Здатність формувати альянси на основі взаємної ініціативи	Стійкість співпраці, відсутність примусу	Стабільність корпоративної структури
Довіра	Вміння вибудовувати партнерські відносини та знижувати ризики опортунізму	Зменшення трансакційних витрат	Зниження витрат, підвищення привабливості альянсу
Рівноправність, справедливість	Компетентність у врівноваженні інтересів	Прозорість рішень, мінімізація конфліктів	Посилення репутації, стійкі відносини
Взаємна вигода, консолідація інтересів	Здатність до узгодження стратегій і компромісів	Підвищення координації дій	Синергетичний ефект і масштабування ринку
Договірний характер відносин	Використання інституційних механізмів (угоди, правила)	Формалізація і контроль	Зниження невизначеності, прогнозованість розвитку
Координація діяльності	Навички управління процесами й ресурсами	Узгодженість виробничих і збутових ланцюгів	Ефективність ланцюга створення вартості
Обмін знаннями та інформацією	Компетентність у створенні комунікаційних платформ	Інноваційність та швидкість реакції	Технологічні та продуктові переваги
Мотивація досягнення стратегічних цілей	Вміння інтегрувати цілі учасників у спільну стратегію	Консолідація зусиль	Орієнтація на довгострокові конкурентні позиції
Спільне розроблення стратегії	Компетентність у стратегічному плануванні	Єдність напрямів розвитку	Узгоджене позиціонування на ринку
Маркетингова цілеспрямованість	Використання маркетингових інструментів для управління взаємодією	Фокус на потребах ринку	Більш точне задоволення споживача, лояльність
Економічна ефективність	Раціональне використання ресурсів у партнерстві	Досягнення фінансової результативності	Конкурентна ціна, інвестиційна привабливість

Джерело: сформовано автором

З табл. 5.5 видно, що інтеграційна компетентність стратегічних альянсів є своєрідним «містком» між принципами організаційної взаємодії та фактичною конкурентоспроможністю цих структур. Вона трансформує ціннісні орієнтири співпраці (довіра, добровільність, взаємна вигода, справедливість) у конкретні навички й методи управління, які забезпечують ефективність координації, прозорість рішень, інноваційність та узгодженість стратегічних дій. У результаті інтеграційна компетентність постає не просто умовою ефективної взаємодії, а й системоутворювальним чинником стратегізації підвищення конкурентоспроможності корпоративних структур та їх стійких позицій на ринку, свого роду «капіталом співпраці», потенціалом, ресурсною й управлінською готовністю учасників корпоративної структури або альянсу ефективно взаємодіяти.

Власне, ефективність організаційної взаємодії є результатом реалізації цього потенціалу, який проявляється в конкретних формах співпраці, і який можна виміряти через індекси (довіри, координації, узгодженості тощо). Тим самим інтеграційну компетентність можна розглядати як практичний індикатор стану організаційної взаємодії у корпоративній структурі. Використання її як діагностичної категорії дозволяє менеджерам визначати рівень реалізації ключових принципів співпраці (довіра, координація, обмін знаннями, узгодженість стратегій) і виявляти напрями удосконалення взаємодії між учасниками альянсу.

За такого авторського позиціонування причинно-наслідкового зв'язку між інтеграційною компетентністю, ефективністю організаційної взаємодії і стратегізацією підвищення конкурентоспроможності корпоративних структур важливо сформулювати практичний інструментарій для діагностики ефективності організаційної взаємодії співвідносно складових інтеграційної компетентності. На нашу думку, найкращим способом для цього може бути методичний інструментарій маркетингової діагностики, який має стати засобом виявлення стану та резервів організаційної взаємодії і перетворення якісних аспектів (довіра, координація, обмін знаннями) у вимірювані індекси.

Для підтвердження обґрунтованості авторської позиції у табл. 5.6 наведено порівняння маркетингової діагностики з іншими методами оцінювання діяльності підприємства, які можуть кореспондуватися із цілями стратегізації підвищення конкурентоспроможності в контексті ефективності організаційної взаємодії.

Таблиця 5.6

Порівняння методів оцінки ефективності організаційної взаємодії

Критерій	Метод оцінки ефективності організаційної взаємодії		
	Фінансовий контроль	Управлінський аудит / HR-метод	Маркетингова діагностика
Об'єкт оцінки	Фінансові результати (прибуток, витрати, рентабельність)	Організаційні структури, кадрові процеси, регламенти	Взаємодія учасників як внутрішній «ринок» + відображення на зовнішньому ринку
Часовий горизонт	Минуле і теперішнє (звітність, фактичні результати)	Поточний стан організації, відповідність стандартам	Теперішнє + прогноз майбутніх змін у конкурентному середовищі
Тип даних	Кількісні (цифри, показники фінзвітності)	Якісні (описи, експертні висновки)	Комбіновані (кількісні індекси + якісні оцінки через опитування, CSI, NPS)
Фокус	Економічна ефективність	Внутрішня структура і регламенти	Узгодженість дій, довіра, задоволеність взаємодією, відповідність потребам клієнтів
Можливість виявлення слабких місць взаємодії	Низька – видно лише кінцевий результат у фінансах	Середня – виявляє формальні проблеми управління	Висока – дозволяє зрозуміти причини проблем (комунікації, узгодженість, конфлікти)
Гнучкість у застосуванні	Обмежена, стандартизовані процедури	Середня, потребує адаптації під організацію	Висока – можливість кастомізації інструментів під конкретний альянс
Зв'язок із конкурентними перевагами	Опосередкований (через фінансові показники)	Частковий (через управлінські практики)	Прямий – через оцінку здатності взаємодії створювати цінність для клієнта і ринку
Придатність для стратегічних альянсів у молокопереробці	Обмежена (контроль витрат і прибутку окремих підприємств)	Середня (оцінка кадрових і управлінських аспектів)	Висока – охоплює як внутрішні, так і зовнішні чинники, безпосередньо пов'язані з якістю продукції, постачаннями та маркетингом

Джерело: складено автором

Проведене порівняння засвідчує, що традиційні методи оцінки ефективності діяльності корпоративних структур – фінансовий контроль та управлінський аудит – мають суттєві обмеження, коли йдеться про стратегізацію підвищення конкурентоспроможності. Фінансовий контроль концентрується виключно на кількісних результатах, що вже відбулися, і не дає можливості своєчасно виявити внутрішні організаційні проблеми, які знижують ефективність взаємодії учасників альянсу. Управлінський аудит звертає увагу на структурні та кадрові аспекти, проте його фокус здебільшого формальний і не враховує специфіки сприйняття як внутрішніми, так і зовнішніми стейкхолдерами.

Натомість маркетингова діагностика дозволяє поєднати переваги обох підходів і розширює їх за рахунок орієнтації на комплексне оцінювання ефективності організаційної взаємодії (в тому числі завдяки формуванню інтеграційної компетентності у всіх її функціональних проявах). Її ключова відмінність полягає у здатності інтегрувати внутрішні чинники (довіра, якість комунікацій, узгодженість дій) із зовнішніми параметрами (сприйняття продукції споживачами, рівень задоволеності партнерів, конкурентоспроможність бренду і конкурентні позиції на ринку). Це робить маркетингову діагностику не лише інструментом контролю, а й засобом стратегічного управління, що формує інформаційну базу для прийняття довгострокових рішень. Тобто, завдяки комплексності, гнучкості та орієнтації на ринок, вона переважає інші методи за здатністю отримати кращі результати, і це робить її найбільш придатною для оцінки ефективності організаційної взаємодії у стратегічних альянсах.

Особливо важливою ця перевага є для стратегічних альянсів у молокопереробній галузі. Тут ефективність взаємодії між фермерами, переробними підприємствами та збутовими мережами безпосередньо визначає не лише операційні показники, а й можливість формувати унікальні конкурентні переваги. Наприклад, стабільність постачання та довіра між учасниками альянсу безпосередньо трансформуються у сталість якості кінцевої продукції, що є

ключовим фактором конкурентоспроможності на ринку молочної продукції. Саме маркетингова діагностика дозволяє виміряти ці параметри у зрозумілих індикаторах (індекс довіри, індекс координації, індекс задоволеності співпрацею), а, отже, забезпечити їхнє подальше використання у стратегічному плануванні.

Авторське бачення змісту і завдань маркетингової діагностики ґрунтується на таких вихідних позиціях:

А. Розгляд учасників корпоративної структури (працівників підприємств, менеджерів фермерських господарств) як «внутрішніх клієнтів», чиї потреби та очікування формують якість взаємодії і, відповідно, ефективність управління процесами створення конкурентоспроможних продуктів.

Б. Врахування організаційного контексту – опитування має допомогти з'ясувати наявність бар'єрів комунікації, рівня довіри, узгодженості цілей, швидкості координації, тобто тих чинників, які визначають ефективність стратегічного альянсу.

Таким чином, маркетингова діагностика має очевидні переваги над іншими методами, оскільки поєднує вимірюваність, гнучкість та орієнтацію на клієнта, що робить її найбільш адекватним інструментом стратегізації формування конкурентних переваг у корпоративних структурах молокопереробної галузі.

Для реалізації завдань маркетингової діагностики доцільно використати процедуру анкетного опитування учасників інтегрованої корпоративної структури (в нашому випадку – стратегічного альянсу підприємств молокопереробної галузі Хмельницької області). Практичний інтерес для бізнесу представляє передусім оцінювання досягнутого рівня ефективності організаційної взаємодії, через те, анкетування необхідно сформулювати в контексті цього завдання. І вже потім, на основі аналізу отриманих результатів, можна буде визначити, в якому напрямі слід розвивати його інтеграційну компетентність для поліпшення організаційної взаємодії в контексті стратегізації підвищення конкурентоспроможності стратегічного альянсу. Розроблена нами анкета містить низку блоків запитань, які відображають авторське бачення їх

значущості для реалізації поставлених завдань. Відповіді на запитання стратифікуються за 5-бальною шкалою і передбачають розрахунок середнього значення в усій сукупності відповідей респондентів на конкретне запитання. Опитування має здійснюватись по всій сукупності учасників стратегічного альянсу (в особі повноважних представників їх менеджменту). Анкета для опитування наведена в додатку К. Інтерпретація результатів опитування з перетворенням їх на показники / індекси, які відображають оцінку досягнутого рівня організаційної ефективності за конкретним показником, подана в табл. 5.7.

Таблиця 5.7

Матриця перетворення відповідей учасників альянсу на показники

Показник / індекс	Питання анкети	Метод обчислення	Інтерпретація
Індекс узгодженості цілей ($I_{\text{уц}}$)	1, 2	Середнє арифметичне балів (1-5)	Відображає розуміння працівниками цілей і ролі у спільному ланцюгу створення цінності.
Індекс зрозумілості комунікацій ($I_{\text{зк}}$)	3	Середній бал (1-5)	Оцінка доступності та прозорості каналів комунікації.
Індекс швидкості знаннєвого обміну ($I_{\text{шзо}}$)	4	Середній бал (1-5)	Наскільки інформаційні потоки відповідають потребам менеджменту
Індекс довіри ($I_{\text{д}}$)	5	Середній бал (1-5)	Відображає рівень довіри до інформації від партнерів.
Індекс координації ($I_{\text{к}}$)	6	Середній бал (1-5)	Наскільки узгоджені дії учасників альянсу.
Індекс безконфліктності ($I_{\text{кф}}$)	7	Середній бал (1-5)	Чим вище значення, тим менше конфліктів.
Індекс вирішення конфліктів ($I_{\text{вк}}$)	8	Середній бал (1-5)	Відображає здатність учасників ефективно долати суперечності.
Індекс стабільності постачання ($I_{\text{сп}}$)	9	Середній бал (1-5)	Стабільність закупівель та поставок у межах альянсу.
Індекс маркетингового потенціалу ($I_{\text{мп}}$)	11	Середній бал (1-5)	Використання спільного брендингу, реклами, каналів збуту.
Індекс вигоди ($I_{\text{в}}$)	10	Середній бал (1-5)	Наскільки взаємовигідним є розподіл фінансових результатів для учасників альянсу
Індекс загальної задоволеності ($I_{\text{зз}}$)	12	Середній бал (1-5)	Інтегральна оцінка ефективності співпраці (аналог внутрішнього індексу лояльності споживачів – NPS)

Джерело: складено автором

Щоб отримати зведений (інтегральний) індекс ефективності організаційної взаємодії ($I_{ЗЕОВ}$), доцільно використати формулу середньозваженої:

$$I_{ЗЕОВ} = \sum_{i=1}^n \omega_i I_i \quad (5.1)$$

де: ω – вагові коефіцієнти (визначаються залежно від пріоритетів дослідження); I – оцінки досягнутого рівня організаційної ефективності за окремим показником; n – кількість індексів, що входить до складу інтегрального показника.

Для першого етапу діагностики можна взяти рівні ваги (усі $\omega = 1/11$).

Шкала для інтерпретації результатів діагностики:

- 4,5–5,0 → дуже висока ефективність взаємодії.
- 3,5–4,4 → достатній рівень, є окремі слабкі місця.
- 2,5–3,4 → середній рівень, необхідні коригувальні дії.
- нижче 2,5 → критично низька ефективність взаємодії.

Таким чином, за результатами опитування можна отримати поелементну діагностику ефективності організаційної взаємодії (де саме проблеми – довіра, комунікації, постачання тощо), і зведений індикатор ($I_{ЗЕОВ}$), який можна використовувати для стратегічних рішень. Кожен індекс (довіри, координації, комунікацій, знаннєвого обміну, узгодженості цілей, участі в стратегії, маркетингової орієнтації, вигоди, задоволеності) у разі низького значення вказує на конкретні сфери проблем, для яких має бути визначено відповідні управлінські дії. Приклад таких рішень співвідносно слабких ланок організаційної взаємодії та співвідносно інтеграційної компетентності наведено в додатку Л (табл. Л.1). Реалізація таких рішень сприятиме підвищенню загальної ефективності організаційної взаємодії, про що можна буде судити за результатами повторного оцінювання через визначений планами трансформації корпоративного управління період. Це дозволяє забезпечити ітеративний механізм корекції організаційної взаємодії для стратегізації функціоналу управління розвитком інтегрованої корпоративної структури.

У табл. 5.8 узагальнено стратегізований зміст управлінських функцій в інтегрованій корпоративній структурі і показано результати їх реалізації у контексті збереження і реалізації потенціалу розвитку для нарощування конкурентоспроможності такого інтеграційного утворення.

Таблиця 5.8

**Стратегізація функціоналу управління розвитком інтегрованої
корпоративної структури**

Управлінська функція	Стратегізований зміст у корпоративній структурі	Очікуваний результат для розвитку
Планування	Орієнтація не лише на тактичні завдання, а на узгодження стратегічних цілей усіх учасників альянсу; включення сценарного планування та оцінки інтеграційних ризиків	Спільне стратегічне бачення, зниження конфліктності інтересів, довгострокова узгодженість дій
Організація	Формування гнучких організаційних структур; розподіл ролей та ресурсів з урахуванням синергетичних ефектів; створення механізмів спільної відповідальності	Оптимізація ресурсів, підвищення ефективності кооперації, стійкість до ринкових змін
Координація	Запровадження постійного механізму узгодження дій через координаційні ради, ІТ-платформи та маркетингову аналітику	Зменшення трансакційних витрат, прискорення управлінських рішень
Мотивація	Орієнтація мотиваційних механізмів не лише на індивідуальні результати, а на колективні вигоди; прив'язка винагороди до досягнення стратегічних цілей альянсу	Зростання довіри між учасниками, зміцнення інтеграційної компетентності
Контроль	Використання маркетингової діагностики як системи моніторингу ефективності взаємодії; контроль не лише фінансових результатів, а й рівня інтеграційної компетентності	Рання ідентифікація «вузьких місць», підвищення адаптивності структури
Регулювання / корекція	Ітеративність: використання результатів діагностики для оперативного коригування управлінських рішень; стратегічний фокус на адаптацію до ринкових викликів	Підвищення гнучкості, стійкість конкурентних позицій, здатність до стратегічного оновлення

Джерело: складено автором

Отже, стратегізація функціоналу управління розвитком інтегрованої корпоративної структури трансформує традиційні управлінські функції з операційного рівня на стратегічний. Кожна функція набуває довгострокової та інтеграційної спрямованості: планування орієнтується на узгодження стратегічних цілей, організація – на оптимізацію спільних ресурсів, координація

– на зниження трансакційних витрат, мотивація – на посилення колективної відповідальності, а контроль – на оцінку рівня інтеграційної компетентності. Функція регулювання та корекції набуває ітеративного характеру завдяки використанню результатів маркетингової діагностики ефективності організаційної взаємодії. Ця діагностика слугуватиме інструментом для виявлення, вимірювання та подальшої інтерпретації чинників організаційної взаємодії, які безпосередньо визначають здатність учасників альянсу трансформувати свій потенціал корпоративних відносин для недопущення криз управління на етапах життєвого циклу. Це забезпечить підтримання функціональної спроможності системи управління формувати і розвивати конкурентні переваги ресурсно-компетентнісного характеру. Тобто, забезпечувати стратегізацію конкурентоспроможності у роботі з ринком.

Отже, розроблений концепт стратегізації функціоналу управління розвитком інтегрованої корпоративної структури може бути використаний у діяльності стратегічних альянсів молокопереробної галузі для підвищення ефективності управління організаційною взаємодією та забезпечення стабільних конкурентних позицій на ринку, а розроблений методичний інструментарій маркетингової діагностики ефективності організаційної взаємодії на основі інтегральних індексів (індекс довіри, координації, узгодженості, задоволеності) може застосовуватися менеджерами корпоративних структур для моніторингу внутрішньої взаємодії та своєчасної ідентифікації проблемних зон. Це дає змогу сформувати механізм стратегізації підвищення конкурентоспроможності стратегічного альянсу, орієнтовний зміст етапів якого наведено в табл. Л.2 додатка Л, а результати апробації на прикладі молокопереробного об'єднання підприємств Хмельницької області – в додатку М.

Синергія та ефекти від функціонування запропонованих механізмів у системі механізму управління стратегічним альянсом збільшує шанси на формування ефективної організаційної структури альянсу, забезпечує корпоративну структуру управління виробничими ресурсами, підвищує ефективність використання фінансових ресурсів, визначає пріоритетні напрями

інноваційно-інвестиційної діяльності, забезпечує вихід на нові ринки з новими партнерами, збалансовує і координує економічну політику альянсу. Проте зміст і завдання маркетингових процесів у механізмі стратегізації підвищення конкурентоспроможності учасників інтегрованих корпоративних структур не обмежується лише діагностикою середовища організаційної взаємодії. Не менш важливо ефективно вибудовувати й інші інноваційно-маркетингові процеси, які можуть посилювати ресурсну синергію спільної діяльності, додаючи до неї і ринкову синергію – збільшення можливостей учасників альянсу виводити на ринок привабливі для споживачів пропозиції нових продуктів. Зокрема, використовуючи сучасні цифрові маркетингові інструменти і технології для сегментування ринків, позиціювання на цих сегментах нових ціннісних пропозицій і підкріплюючи технологічно-ресурсні переваги учасників стратегічних альянсів новими можливостями їх ринкового просування.

5.2. Цифровізація маркетингових процесів як інструмент зміцнення інноваційно-маркетингового ядра підвищення конкурентоспроможності стратегічного альянсу молокопереробної галузі

Ефективність функціонування сучасних інтегрованих корпоративних структур визначається напруженим ритмом організаційно-економічної, інноваційно-технологічної та маркетингово-збутової складових життєдіяльності. Специфічний характер цього ритму визначається галузевою приналежністю, який охоплює увесь ланцюжок перетворення сировини у готовий для споживання продукт. Є своя специфіка і в молокопереробній галузі, кінцевим продуктом якої є харчова продукція, до якості якої висуваються особливо високі вимоги як з боку споживачів, так і з боку державного регулювання. Широкий асортимент молочних продуктів зумовлює необхідність використання для їх виробництва різноманітних технологічних рішень, хоча вихідною основою для

всіх є єдина сировинна база – молоко. Водночас, сучасні підходи до організації виробничих процесів дедалі більше орієнтовані на безвідходність і екологічність, що вимагає оптимізації технологій переробки молока та раціоналізації асортиментної структури молокопродуктів. Це, у свою чергу, ставить перед підприємствами галузі дилему: з одного боку – потреба у розширенні лінійки продуктів відповідно до ринкового попиту, з іншого – вимога збереження технологічної досконалості виробництва і зниження відходів.

У цьому контексті ключову роль відіграють маркетингові процеси, які виступають інструментом гармонізації виробничих і ринкових пріоритетів. По-перше, маркетинг забезпечує системний аналіз споживчого попиту, дозволяючи визначити найбільш перспективні сегменти ринку та продуктову структуру, що здатна задовольнити потреби різних груп споживачів. По-друге, маркетингові інструменти сприяють вибору оптимальних технологічних рішень через поєднання даних про економічну ефективність, якість готової продукції та рівень екологічності виробництва. По-третє, у межах стратегічних альянсів інтеграційного типу маркетингові процеси стають засобом координації асортиментної політики між різними учасниками, що дозволяє не тільки уникнути дублювання, але й створити більш збалансовану, взаємодоповнюючу продуктову лінійку, що позитивно впливає на конкурентоспроможність як самого альянсу, так і його окремих учасників.

Для стратегічних альянсів інтеграційного типу це особливо важливо, оскільки саме маркетингові процеси створюють основу для формування єдиного інноваційно-маркетингового ядра конкурентоспроможності, забезпечуючи узгодження ринкових і виробничих рішень усіх учасників об'єднання. Під інноваційно-маркетинговим ядром підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання пропонуємо розуміти інтегровану систему інноваційних та маркетингових механізмів, ресурсів, процесів і компетенцій, які забезпечують формування, розвиток, підтримку та підвищення його довгострокових конкурентних переваг на ринку.

Ключовими елементами ядра є:

- інноваційна складова – нові продукти, технології, процеси, упаковка, логістика, екологічні рішення;
- маркетингова складова – дослідження ринку, брендинг, сегментація, комунікації, управління попитом;
- синергетичний ефект – інтеграція інновацій та маркетингу створює «ядро» підвищення конкурентоспроможності, яке важко скопіювати конкурентам.

Конкретизація цього терміна в контексті нашого дослідження дає таке формулювання: інноваційно-маркетингове ядро підвищення конкурентоспроможності стратегічного альянсу молокопереробної галузі – це інтегрована платформа знань, механізмів, технологій та маркетингових практик, що формується у результаті взаємодії учасників альянсу і забезпечує створення й просування конкурентоспроможних молочних продуктів з високим рівнем якості, технологічної досконалості та екологічності. Тобто, інноваційно-маркетингове ядро молокопереробних альянсів можна назвати «генератором» підвищення їх конкурентоспроможності, системою інтеграції ресурсів та компетенцій, що поєднує інноваційність технологій та маркетингову спрямованість на потреби споживачів. Воно є результатом реалізації інноваційних та маркетингових процесів, які мають забезпечити задоволення запитів цільових груп споживачів, в тому числі сприяти розробленню нових товарів (табл. 5.9).

Таблиця 5.9

Зміст і завдання маркетингових процесів в стратегічних альянсах у сфері створення і реалізації інновацій

Завдання	Конкретний зміст	Очікуваний ефект для альянсу
1	2	3
Моніторинг інноваційних трендів	Аналіз світових і галузевих тенденцій, відстеження інновацій у технологіях, упаковці, логістиці	Своєчасне визначення перспективних напрямів для розвитку
Виявлення та формування потреб споживачів	Опитування, фокус-групи, Big Data-аналіз поведінки споживачів	Створення продуктів, які відповідають реальним і потенційним потребам ринку

Продовження табл. 5.9

1	2	3
Координація інноваційної діяльності партнерів	Узгодження стратегій, розподіл інноваційних ролей, уникнення дублювання зусиль	Синергія ресурсів і компетенцій, зниження витрат на розробку
Тестування та адаптація інновацій	Проведення пробних запусків, пілотних проєктів, адаптація під різні сегменти	Зменшення ризику невдач, краща прийнятність продуктів на ринку
Комерціалізація інновацій	Розробка асортиментної політики, стратегій виведення продуктів, цінових моделей	Прискорення виходу інновацій на ринок, підвищення прибутковості
Брендинг і комунікації інновацій	Позиціонування альянсу як інноваційного лідера, цифрове просування, storytelling	Зростання довіри споживачів, формування інноваційного іміджу
Оцінка ефективності інноваційної діяльності	Вимірювання частки інновацій у портфелі, показників лояльності	Об'єктивна оцінка результативності інновацій, стратегічне коригування

Джерело: складено автором

Для цього можна використовувати індикатори ефективності маркетингових процесів у сфері інноваційної продуктивності (тобто, продуктивності компанії у сфері створення і комерціалізації нових товарів) (табл. 5.10).

Таблиця 5.10

Індикатори ефективності маркетингових процесів у сфері інноваційної продуктивності стратегічних альянсів молокопереробної галузі

Група індикаторів	Конкретні показники	Логіка оцінювання
1	2	3
Асортиментно-інноваційні	<i>Частка інноваційних продуктів у загальному асортименті (%)</i> <i>Коефіцієнт оновлення асортименту</i>	Відображає динаміку інноваційної активності альянсу
Технологічні	<i>Частка безлактозних/функціональних/органічних продуктів у портфелі (%)</i> <i>Коефіцієнт утилізації сировини</i>	Показує зв'язок інновацій з технологічною досконалістю та безвідходністю
Споживчі	<i>Індекс задоволеності споживачів (CSI) для інноваційних продуктів</i> <i>Індекс лояльності (NPS) до нових брендових лінійок</i>	Характеризує сприйняття ринку і готовність споживачів підтримувати інновації

Продовження табл. 5.10

1	2	3
Маркетингово-комунікаційні / Інвестиційні	<i>Частка охоплення цифрових каналів (%)</i> <i>Ефективність просування інноваційних продуктів (CPL, ROI)</i>	Відображає якість маркетингової підтримки інновацій
Фінансово-економічні	<i>Частка доходу від інноваційних продуктів у загальному обсязі продажів (%)</i> <i>Рентабельність інноваційних продуктів (прибуток/витрати на розробку і просування)</i>	Показує економічну доцільність інноваційної активності
Інтеграційні (для альянсів)	<i>Частка спільних інноваційних проєктів у загальній кількості нових продуктів (%)</i> <i>Коефіцієнт координації асортиментних стратегій</i>	Вимірює рівень синергії партнерів у впровадженні інновації

Джерело: сформовано автором

Ці індикатори дозволяють оцінювати інноваційну маркетингову діяльність у трьох вимірах: ринковому (як сприймає споживач), виробничо-технологічному (як це узгоджується з безвідходністю та якістю) й інтеграційному (як працює альянс як цілісна бізнес-структура). На нашу думку, усі три виміри є ключовими для нарощування конкурентоспроможності стратегічного альянсу. І, як підкреслювалося вище, сучасні високоефективні інструменти й технології маркетингу дають змогу сформулювати чіткі рекомендації – що потрібно зробити менеджменту альянсу, щоб:

а) споживач позитивно сприйняв новий продукт, який учасники альянсу можуть випустити на ринок (з можливим сегментуванням прототипу за відчутними відмінностями його сприйняття різними категоріями споживачів і акцентуванням на цих відмінностях у рекламних зверненнях) – це досягається сучасними аналітичними цифровими інструментами і їх когнітивною лінгвістичною інтерпретацією;

б) виробничо-технологічні рішення ухвалювалися з урахуванням результатів маркетингового дослідження ринку технологічних інновацій і в порівняльних дослідженнях брали до уваги екологічну нейтральність чи безвідходність технологій;

в) підтримувати і розвивати інтеграційні компетентності для забезпечення ефективності організаційної взаємодії в компанії.

У контексті молокопереробної галузі ефективне вирішення інноваційних завдань має свою специфіку. Організація виробництва в цій галузі передбачає використання єдиної сировинної бази (молока), але значного спектру можливих продуктів – від традиційних (молоко, сметана, сир) до інноваційних (функціональні йогурти з пробіотиками, безлактозні продукти, органічні та екологічно чисті лінійки). Маркетингові процеси в такій ситуації забезпечують оптимізацію асортименту на основі поєднання споживчого попиту та технологічних можливостей безвідходної переробки. Вони дозволяють альянсам уникати дублювання продуктів серед партнерів, координувати асортиментну політику, швидко тестувати нові інноваційні рішення й формувати цілісне інноваційно-маркетингове ядро конкурентоспроможності (табл. 5.11).

Таблиця 5.11

**Роль маркетингових процесів в інноваційному оновленні
та оптимізації асортименту молокопродуктів**

Маркетинговий процес	Оптимізація асортименту	Результат для конкурентоспроможності стратегічного альянсу
Аналіз попиту та сегментація ринку	Виявлення найбільш затребуваних категорій молокопродуктів	Орієнтація виробництва на прибуткові сегменти, зростання частки ринку
Моніторинг конкурентів	Формування диференційованої продуктової лінійки	Уникнення дублювання, створення унікальних переваг альянсу
Управління асортиментом (portfolio management)	Рационалізація асортименту з урахуванням безвідходності та технологічної досконалості	Збалансований розвиток: мінімізація витрат + збереження різноманітності
Вивчення споживчих уподобань (customer insights)	Вдосконалення рецептур, упаковки, дизайну продуктів	Підвищення лояльності споживачів, зростання брендової цінності
Прогнозування попиту (big data, цифрова аналітика)	Планування виробництва відповідно до сезонності та ринкових трендів	Зменшення ризику перевиробництва і відходів, оптимізація запасів
Координація маркетингових стратегій учасників альянсу	Узгодження асортиментних політик і спільних інновацій	Синергетичний ефект: інтегрована лінійка продукції для різних сегментів
Брендинг і позиціонування	Формування єдиної асортиментної стратегії на ринку	Посилення ринкової ідентичності альянсу, підвищення його довгострокової конкурентоспроможності

Джерело: сформовано автором

Отже, маркетинг у молокопереробній галузі виконує не лише функцію просування, а й виступає стратегічним інструментом оптимізації асортименту, що поєднує вимоги споживчого ринку з можливостями безвідходного виробництва і технологічної досконалості.

В табл. 5.12 згруповано можливий перелік індикаторів ефективності маркетингової оптимізації асортименту, який охоплює ринковий, технологічний, якісний, фінансовий та інтеграційний аспекти.

Таблиця 5.12

Індикатори ефективності маркетингової оптимізації асортименту

Група індикаторів	Конкретні показники	Логіка оцінювання
Індикатори асортиментної політики	<i>Коефіцієнт оновлення асортименту</i> (частка нових продуктів у загальному портфелі). <i>Рівень оптимізації асортименту</i> (частка економічно ефективних продуктів у портфелі)	Відображає здатність альянсу підтримувати баланс між інноваціями та рентабельністю
Виробничо-технологічні індикатори	<i>Частка безвідходної продукції</i> (кількість продуктів, виготовлених з максимальним використанням сировини). <i>Коефіцієнт утилізації сировини</i> (відсоток використання молочної сировини без втрат)	Характеризує технологічну досконалість виробництва й екологічність
Індикатори якості продукції	<i>Частка продукції, що відповідає стандартам ISO/HACCP</i> . <i>Індекс скарг споживачів</i> (відсоток рекламаций на 1 тис. од. продукції)	Відображає якість та безпечність кінцевої продукції
Маркетингові індикатори	<i>Індекс задоволеності споживачів (CSI)</i> . <i>Індекс лояльності споживачів (NPS)</i> . <i>Частка продукції у ключових сегментах ринку</i>	Показує, наскільки асортимент відповідає потребам споживачів
Фінансово-економічні індикатори	<i>Прибутковість асортиментного портфеля</i> (рентабельність за видами продукції). <i>Частка прибутку від інноваційних продуктів</i> . <i>Витрати на маркетинг / віддача (ROMI)</i>	Оцінює економічну ефективність асортиментної політики
Інтеграційні (для альянсів) індикатори	<i>Коефіцієнт узгодженості асортиментних стратегій</i> (рівень уніфікації продуктових політик партнерів). <i>Частка спільних інноваційних продуктів</i> (створених кількома учасниками альянсу)	Характеризує синергетичний ефект у межах стратегічного альянсу

Джерело: сформовано автором

Наявність такої сукупності індикаторів дозволяє комплексно оцінювати ефективність асортиментної політики в альянсах молокопереробної галузі. І хоча частина цих індикаторів лише побіжно відноситься до сфери маркетингу (наприклад, виробничо-технологічні), але їх прийнятний рівень (чи навіть максимально можливий з урахуванням технологічної досконалості виробничої системи) досягається завдяки маркетинговим дослідженням ринку.

В сучасному маркетингу, у зв'язку з розвитком Інтернету та цифрових новітніх технологій, спостерігається значний зсув у бік онлайн-технологій. Сьогодні ефективний маркетинг – це поєднання традиційних та цифрових каналів комунікації зі споживачем. У цих обставинах класичні маркетингові практики управління корпоративним розвитком є неефективними, оскільки сучасний розвиток вимагає вже не традиційного підходу, а більш гнучких рішень, які можна отримати у межах цифрового маркетингу. Його слід розглядати як частину маркетингової стратегії корпорації, яка включає нові інноваційні інформаційні елементи та інструменти, а також особливі умови реалізації маркетингових напрямів, які можна загалом назвати цифровізацією маркетингових процесів.

Сучасний бізнес прагне повноцінно використовувати можливості цифровізації для підвищення ефективності управління господарською діяльністю. Про це свідчить значна кількість наукових публікацій останніх років, в яких питанням цифровізації відводиться одне із чільних місць [49; 117; 129; 216; 222]. Сучасні цифрові інструменти суттєво підвищують ефективність як управлінських, так і виробничих процесів, покращують взаємодію зі споживачами, навіть змінюють бізнес-моделі [10; 128; 135; 186; 209; 340]. Цифрові технології уможливають переведення частини бізнес-процесів на аутсорсинг, що дає змогу диверсифікувати структурні форми ведення бізнесу, впроваджувати різні інтеграційні концепції [176; 361]. В інтегрованих структурах покращується здатність рекомбінувати ресурси в ланцюжках створення цінності, що може стати ключовим фактором у формуванні конкурентоспроможних інновацій, сприяючи досягненню стійкості конкурентних позицій суб'єкта господарювання [40; 114].

Цифровізація стала надзвичайно корисною і в сфері маркетингу. Цифровізація маркетингових процесів – це системна трансформація способів комунікації, аналітики, просування та продажів, що відбувається завдяки впровадженню цифрових технологій (Big Data, CRM, e-commerce, мобільні додатки, соціальні медіа, хмарні платформи). Її сутність полягає у переведенні

маркетингової діяльності з традиційних форм, що переважно базуються на масових комунікаціях і обмежених даних, до інтегрованої цифрової системи, яка забезпечує персоналізацію, оперативність реагування, гнучкість стратегій і прозорість взаємодії з ринком (табл. 5.13).

Таблиця 5.13

**Порівняння традиційного та цифровізованого маркетингу
в діяльності суб'єктів господарювання**

Характеристика системи маркетингу	Традиційний маркетинг	Цифровізований маркетинг
Канали комунікації	Телебачення, радіо, друковані медіа, зовнішня реклама	Соцмережі, e-mail, месенджери, мобільні додатки, онлайн-платформи
Аудиторія	Масова, широкі сегменти	Персоналізована, таргетинг за інтересами та поведінкою
Зворотний зв'язок	Одностороння комунікація, запізниті відгуки	Дво- чи багатороння комунікація у режимі реального часу
Дані та аналітика	Обмежена статистика продажів, опитування	Big Data, аналітика в реальному часі, прогнозне моделювання
Вартість контактів	Висока, складно вимірювана	Нижча, чітко вимірювана через цифрові метрики (CPC, CPL, ROI)
Швидкість реагування	Повільна (кампанії плануються на місяці наперед)	Оперативне коригування маркетингових кампаній, A/B тестування
Інноваційність	Орієнтація на продукт та класичні інструменти просування	Інтеграція інноваційних рішень (AR/VR (імерсивність), мобільні сервіси, автоматизація, штучний інтелект)
Взаємодія з клієнтами	Обмежена післяпродажним сервісом	Постійна взаємодія, управління лояльністю, створення спільнот
Масштабованість	Обмежена географічно	Глобальна, без кордонів
Роль у конкурентоспроможності суб'єкта господарювання	Забезпечує стабільність бренду	Стає ядром конкурентоспроможності, формує інноваційно-маркетинговий потенціал розвитку і зростання

Джерело: складено автором

Подане у табл. 5.13 порівняння основних характеристик традиційного і цифрового маркетингу демонструє принципові відмінності між ними – вони визначають якісно нові можливості забезпечення конкурентоспроможності стратегічних альянсів у молокопереробній галузі. Якщо традиційні інструменти маркетингу орієнтувалися здебільшого на масові комунікації, обмежений зворотний зв'язок і повільну адаптацію до змін середовища, то цифрові технології забезпечують персоналізацію пропозицій, інтерактивну взаємодію з клієнтами та оперативність коригування стратегій.

З урахуванням потреб стратегізації підвищення конкурентоспроможності основними завданнями цифровізації маркетингових процесів в інтегрованих корпоративних структурах, які входитимуть до архітекτονіки цифровізації, є:

1. Забезпечення аналітичної прозорості ринку – використання цифрових інструментів для збору та аналізу даних у режимі реального часу (моніторинг попиту, поведінки споживачів, цінової динаміки).

2. Формування персоналізованих пропозицій – перехід від масових рекламних кампаній до таргетованого і персоналізованого маркетингу.

3. Підвищення ефективності комунікацій – створення багатоканальної/омніканальної комунікаційної системи (соцмережі, мобільні додатки, чат-боти, email-маркетинг), яка забезпечує постійний зворотний зв'язок.

4. Інтеграція партнерів альянсу у спільні маркетингові платформи – координація маркетингових стратегій, єдине позиціонування продукції, спільні рекламні кампанії.

5. Підсилення брендової та інноваційної складової конкурентоспроможності – використання цифрових каналів для формування іміджу, просування нових продуктів, розширення ринкових сегментів.

6. Оптимізація витрат і підвищення рентабельності – застосування цифрових інструментів для більш ефективного розподілу бюджету, контролю результативності маркетингових заходів (ROI, CPL, CPC).

7. Формування довіри та простежуваності продукції (особливо актуально у молокопереробній галузі) – впровадження цифрових інструментів маркування, QR-кодів, платформ простежуваності постачання сировини (молока) від ферми до споживача.

Для стратегічних альянсів цифровізація відкриває ще ширші можливості: вона створює єдині комунікаційні та збутові платформи, у яких об'єднуються маркетингові бюджети, бази клієнтів і інформаційні потоки. Завдяки цьому альянс може здійснювати персоналізований маркетинг, проводити спільні рекламні кампанії, використовувати аналітику великих даних для прогнозування попиту та управління асортиментом. У результаті цифровізація маркетингових

процесів стає не лише технічним удосконаленням, а й механізмом інтеграції учасників альянсу, що зміцнює їхнє інноваційно-маркетингове ядро конкурентоспроможності та формує довгострокові переваги на ринку молочної продукції.

Таким чином, сутність цифровізації полягає в трансформації маркетингових процесів у більш інтегровані, аналітичні та клієнтоорієнтовані, а завдання цифровізації – у підвищенні прозорості, швидкості та ефективності взаємодії як зі споживачами, так і між учасниками альянсу. І через те архітектоніка цифровізації маркетингових процесів в інтегрованих корпоративних структурах має передбачати дотримання основних вимог, вирішення основних завдань з використання основних інструментів (рис. 5.10).

У процесі вибудовування цифрової архітектури маркетингових процесів молокопереробної корпорації необхідно враховувати основні вимоги:

- об’єктивна оцінка ринку і власних можливостей;
- вміння оптимально використовувати інформаційно-технологічний контент;
- альтернативність вибору компетентностей маркетингових фахівців і керівників з можливостями сучасних інформаційно-цифрових технологій;
- гнучкість дій та оперативне реагування на процеси;
- інтеграція цифрових технологій в практику реалізації стратегії корпорації (соціальні мережі, блоги, web-пошук, CRM-системи);
- чіткість позиції стосовно симбіозу основних постулатів діяльності (поєднання традиційного і інноваційно-цифрового);
- локалізація в часі;
- інтеграція з продажами і клієнтським сервісом;
- використання великих масивів даних про клієнтів;
- інноваційність підходів у просуванні ідей.

Корпоративний цифровий маркетинг виявляє унікальні властивості компанії, тому кореляція інформаційних ресурсів з вимогами та можливостями

сучасного цифрового ринку має здійснюватися як невід’ємна частина всієї маркетингової стратегії корпорації.



Рис. 5.10. Вимоги, завдання та інструменти в архітектоніці цифровізації маркетингових процесів в інтегрованих корпоративних структурах

Джерело: сформовано автором

Стратегічний цифровий маркетинг у своїй діяльності повинен використовувати такі основні інструменти, за допомогою яких корпорація зможе підтримувати тісний зв'язок зі споживачами:

- наявність власного сайту;
- залучення користувачів для зростання лояльності споживачів;
- контент-маркетинг;
- використання широкого діапазону Інтернет-спілкування з потенційними споживачами;
- email-маркетинг;
- цільовий маркетинг – дохід від визначених груп користувачів;
- SMM (Social Media Marketing) – просування в соціальних мережах;
- індивідуальний зв'язок – пряме безпосереднє спілкування з споживачем щодо уподобань та вибору товару;
- контекстна реклама;
- SEO (Search Engine Optimization) – просування сайту в пошукових системах;
- цифрове охоплення – відомість бренду та його просування;
- таргетування цільової аудиторії;
- Інтернет-торгіля.

Але не тільки технології стратегічного маркетингу наповнюються нині новими цифровими технологіями. Ще більший їх масив створено для операційного маркетингу, вони більше конкретизовані під специфіку роботи з ринком кожного підприємства.

У табл. 5.14 нами структуровано цифрові інструменти маркетингу, що входять до архітекτονіки цифровізації, за двома рівнями – стратегічний (довгострокова орієнтація, формування конкурентних переваг) та оперативний (поточна тактика, реалізація маркетингових дій). Наведено також рекомендації для застосування цифрових інструментів кожного блоку у стратегічних альянсах молокопереробної галузі.

Таблиця 5.14

**Цифрові інструменти в інноваційно-маркетингових процесах
стратегічних альянсів молокопереробної галузі**

Рівень маркетингу	Цифрові інструменти	Можливості застосування у стратегічних альянсах молокопереробної галузі
Стратегічний (довгострокові рішення, формування ядра конкурентоспроможності)	<ul style="list-style-type: none"> – Big Data & Predictive Analytics (системи прогнозування попиту); – CRM-платформи корпоративного рівня (Salesforce, SAP CRM); – BI-системи (Business Intelligence) для аналізу ринку та конкурентів; – платформи спільної розробки продуктів (PLM-системи); – цифрові системи відстежуваності (blockchain, QR-коди) 	<p>Спільний прогноз попиту на молокопродукти з урахуванням сезонності.</p> <p>Єдина база даних гуртових і роздрібних клієнтів для всіх учасників альянсу.</p> <p>Аналітика ефективності різних продуктових лінійок (сир, йогурт, безлактозна продукція).</p> <p>Координація інноваційних розробок (наприклад, функціональні йогурти з пробіотиками).</p> <p>Цифрова простежуваність «від ферми до полиці» як гарантія якості</p>
Оперативний (щоденна маркетингова діяльність, просування, комунікації)	<ul style="list-style-type: none"> – SMM-платформи (Meta Business Suite, Hootsuite); – e-mail-маркетинг і автоматизація (Mailchimp, HubSpot); – E-commerce та маркетплейси (Rozetka, Prom.ua, Amazon); – цифрові рекламні інструменти (Google Ads, Facebook Ads Manager); – мобільні додатки для споживачів (лояльність, QR-коди, відстеження партій); – чат-боти та омніканальні сервіси підтримки клієнтів 	<p>Просування нових продуктів альянсу через соціальні мережі.</p> <p>Автоматизовані e-mail-кампанії для B2B-клієнтів (мереж супермаркетів, гуртових покупців).</p> <p>Вихід на e-commerce-майданчики для розширення ринку збуту.</p> <p>Запуск digital-реклами нових еколінійок молокопродуктів.</p> <p>Використання мобільних додатків для інформування споживачів про якість і походження молока.</p> <p>Чат-бот для відгуків споживачів і оперативної зворотної комунікації</p>

Джерело: сформовано автором

Отже, як видно із сутності завдань, за кожним із блоків маркетингових процесів, цифрові інструменти стратегічного рівня маркетингу формують основу інноваційно-маркетингового ядра конкурентоспроможності, забезпечуючи прогнозування, аналітику, координацію та прозорість у межах альянсу, а цифрові інструменти оперативного маркетингу відповідають за щоденне просування й комунікацію, формуючи ринкову присутність і лояльність споживачів. У поєднанні вони дозволяють альянсу одночасно планувати стратегічний розвиток і ефективно реалізовувати його на ринку.

На нашу думку, завдяки цифровізації маркетингових процесів має місце взаємне підсилення (і синхронізація) стратегічного й оперативного цілевстановлення. Це є необхідною умовою проактивності бізнесу, яка забезпечує його конкурентоспроможність і розширює ринкові можливості. Термін

«проактивність» доволі часто зустрічається в науковій літературі [170], але без епістемологічного тлумачення його сутності (можливо через очевидну зрозумілість). Та все ж, на наш погляд, можливе (і доцільне) врахування контексту такої проактивності. В світлі завдань цього дослідження його слід трактувати як здатність суб'єкта господарювання випереджати зміни зовнішнього середовища (проактивність) та формувати нові ринкові можливості завдяки поєднанню стратегічного цілевстановлення з гнучкими оперативними рішеннями. Ключовим чинником досягнення проактивності бізнесу виступає застосування інноваційних цифрових технологій, оскільки вони дозволяють інтегрувати довгострокові стратегічні орієнтири з гнучкими оперативними рішеннями.

Зазначене положення відображає одну з ключових закономірностей сучасного управління конкурентоспроможністю. Синхронізація стратегічного й оперативного цілевстановлення створює основу проактивності, яка дозволяє бізнесу не лише реагувати на зміни середовища, а й випереджати їх, формуючи нові ринкові можливості. Інноваційні цифрові технології у цьому контексті виступають не інструментом «підлаштування», а механізмом інтеграції довгострокових орієнтирів і гнучких тактичних рішень, що забезпечує стійкість і динамічність розвитку. Важливою умовою їх ефективного використання є адаптація до конкретних ринкових контекстів, що підвищує релевантність і результативність управлінських дій.

З урахуванням ключової ролі цифрових технологій в обґрунтуванні та ухваленні рішень щодо поведінки суб'єкта господарювання на ринку, можна уточнити, що «ринкова проактивність» – це системна властивість підприємства або корпоративної структури, яка забезпечує випереджувальну реакцію на зміни попиту й конкурентного середовища через використання інноваційних цифрових технологій у стратегічному та оперативному управлінні.

Співвідносно інтегрованих корпоративних структур уточнення доцільно зробити ще більш предметно, ввівши наприклад, термін «ринкова проактивність стратегічних альянсів». Авторське трактування сутності цього терміна таке – це

інтегрована здатність партнерів не лише адаптуватися до змін середовища, а й випереджати їх, ініціюючи нові ринкові тренди та формуючи додаткові можливості розвитку. Вона досягається шляхом взаємного підсилення стратегічного й оперативного цілевстановлення, використання інноваційних цифрових технологій та синергії ресурсів учасників.

Варто підкреслити, що маркетинг, навіть якщо він прямо не зазначений у дефініції ринкової проактивності стратегічних альянсів, є її органічною складовою. Саме маркетингові процеси забезпечують діагностику ринку, ідентифікацію трендів, виявлення латентного попиту та формування нових ринкових можливостей. Маркетинг виступає інструментом комунікації із зовнішнім середовищем і каналом трансформації стратегічних цілей у конкретні дії, що дозволяє альянсу не лише реагувати на зміни, а й випереджати їх. У такий спосіб маркетинг стає системоутворюючим фактором ринкової проактивності, інтегруючи інноваційні цифрові технології та синергію ресурсів учасників у єдину модель забезпечення конкурентоспроможності усього альянсу.

Головне у маркетинговій системі – це цільова орієнтація та комплексність, тобто злиття в єдиний процес окремих служб, які забезпечують реалізацію маркетингових функцій. Причому комплексність означає, що окремі маркетингові процеси (аналіз споживачів, дослідження та прогноз ринку), взяті окремо, не забезпечують того ефекту, що дає застосування маркетингу як системи в цілому. Тому життєво необхідною для формування ефективного маркетингу взаємовідносин в конкурентному середовищі молокопереробної корпорації є збалансованість корпоративної стратегії та стратегії маркетингу.

Для покращання організації управління взаємовідносинами молокопереробної корпорації зі споживачами та іншими зацікавленими сторонами необхідно побудувати систему, що підтримує розробку та здійснення стратегічних і поточних цілей у цій галузі. Вона має забезпечувати:

- єдність рішень, ухвалених у рамках корпоративної стратегії компанії, управління стейкхолдерами, розробки програм корпоративної соціальної відповідальності, формування та розвитку корпоративного бренду;

- взаємозв'язок рівнів управління компанією при організації взаємодії з зацікавленими сторонами;

- взаємозв'язок функціональних служб при здійсненні роботи зі споживачами та зацікавленими сторонами, участь служби маркетингу у діяльності підрозділів, пов'язаної із взаємодіями зі стейкхолдерами та формуванням корпоративного іміджу компанії;

- взаємопов'язання планів і процедур, що стосуються зовнішніх взаємодій;

- відповідальність за відносини зі споживачами і стейкхолдерами.

Для стратегічних альянсів молокопереробної галузі можна запропонувати модель системи маркетингу, яка пов'язує стратегічні і поточні маркетингові процеси всіх учасників (рис. 5.11). З неї видно, що найбільш важливі рішення, пов'язані із взаємодіями зі стейкхолдерами (вибір ринків, формування ключових компетенцій, визначення пропорцій у використанні внутрішніх та зовнішніх ресурсів розвитку, інвестиційні програми, управління корпоративним брендом, створення стратегічних партнерств) слід приймати на корпоративному рівні – при розробленні корпоративної стратегії.

На функціональному рівні молокопереробної корпорації відбувається реалізація стратегій, що дають змогу здійснити корпоративні цілі та програми, при цьому реалізуються взаємодії із зацікавленими сторонами. У процесі цієї діяльності функціональні відділи молокопереробної корпорації повинні дотримуватись вироблених компанією принципів, а також сприяти здійсненню корпоративної політики, що стосується цільових груп стейкхолдерів.

На етапі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища доцільно, окрім звичайних напрямів такого аналізу, оцінити можливі джерела відносних конкурентних переваг у сфері діяльності компанії, а також вивчити основні інтереси, сконцентровані навколо її діяльності. При визначенні чи уточненні зацікавлених сторін молокопереробної корпорації аналізується існуюча система відносин корпорації зі стейкхолдерами, отримані на її основі економічні результати і репутаційний капітал. Необхідно дослідити перспективи продовження та розвитку співпраці з існуючими стейкхолдерами та виявити потенційних.

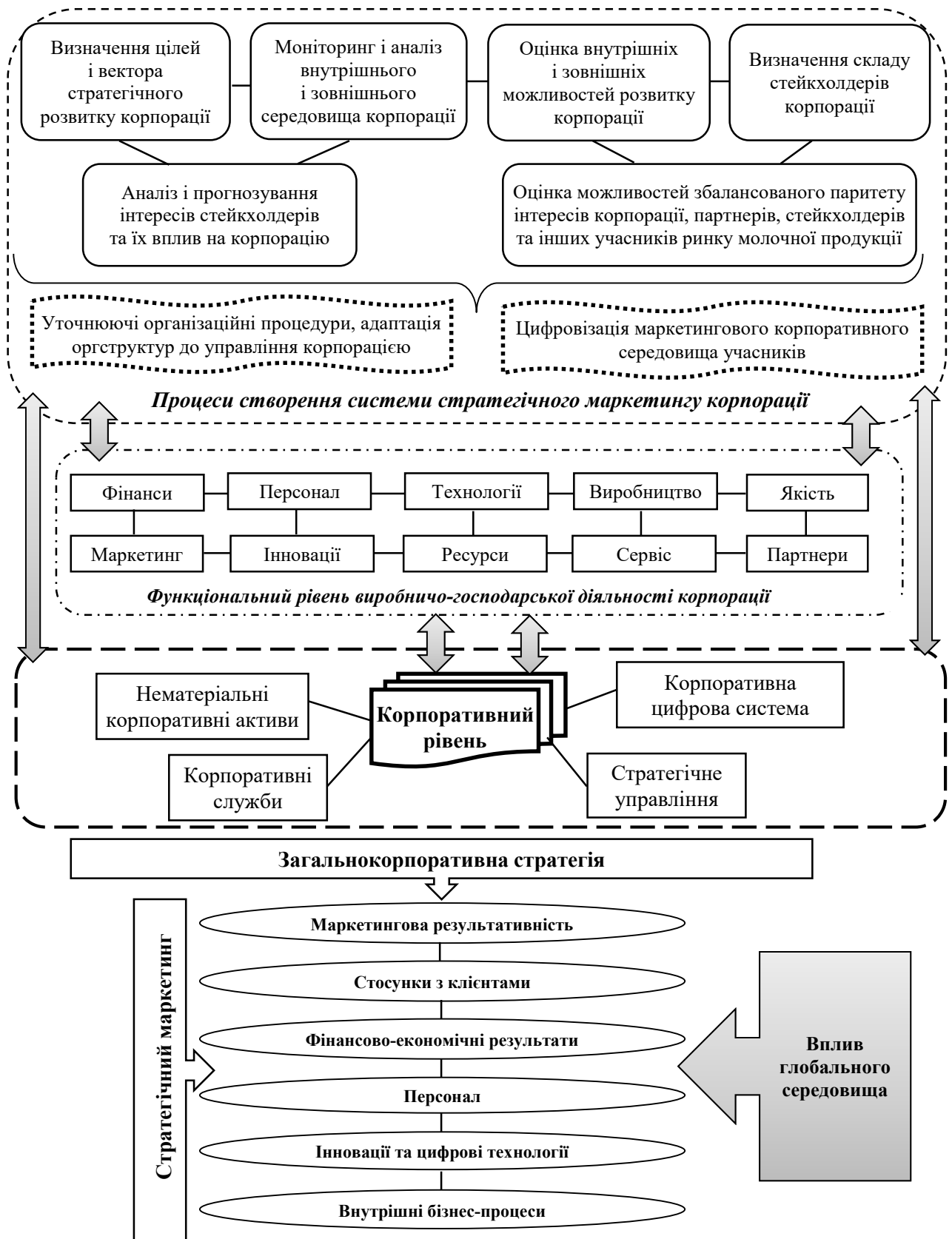


Рис. 5.11. Комплексність і холістичність маркетингових процесів у контексті діяльності стратегічних альянсів

Джерело: сформовано автором

У процесі розробки стратегії корпорації проводиться аналіз наявних для руху до намічених цілей ресурсів і можливостей. Підлягають вивченню внутрішні та зовнішні ресурси, що є у корпорації, які вона має можливість залучити або розвинути в майбутньому, включаючи ресурси у вигляді відносних активів. Розглядається можливість використання додаткових ресурсів, у тому числі шляхом розвитку відносин із стратегічно значущими стейкхолдерами. На цьому етапі можуть бути корисні переговори та консультації з потенційними партнерами щодо перспектив укладання стратегічних угод.

Розглядаються структура та тенденції розвитку клієнтського портфеля. Визначається ставлення цільових аудиторій до корпорації як до виробника товарів та послуг, місця роботи, партнера по бізнесу, а також умови, які ставляться стейкхолдерами щодо діяльності компанії, її товарів та процесів. Вивчаються потреби, очікування та враження стейкхолдерів про корпорацію. Слід також оцінити характер впливу зацікавлених сторін (позитивний, негативний) на корпорацію, ступінь цього впливу (сильний, слабкий), а також можливості корпорації впливати на цільову групу.

Важливе значення має й раціональне розроблення стандартів та процедур взаємин із зацікавленими сторонами, від результатів яких залежить кінцевий вибір перспективних, потенційних конкурентів та трансформування методів роботи з пріоритетними контрагентами, що можуть впливати на корпоративні конкурентні стратегії. Визначаються завдання у сфері управління взаємодією із зацікавленими сторонами за функціональними сферами компанії. Встановлюються контури відповідальності співробітників у кожній функціональній сфері («власники стейкхолдерів»), наприклад, для менеджерів, які контактують з ключовими клієнтами компанії.

На подальших етапах проводиться формування взаємопов'язаних планів та комплексних заходів, що конкретизують стратегію молокопереробної корпорації. Розробляються програми корпоративної соціальної відповідальності з урахуванням стратегічних завдань молокопереробної корпорації і потреб зацікавлених сторін. Встановлюється, чи коригується стратегія позиціонування

корпорації для різних цільових аудиторій. Визначаються або коригуються стратегії брендингу, розробляються ціннісні контенти в рамках товарного, HR-та корпоративного брендингу, а також вирішуються завдання щодо формування цілісного корпоративного іміджу компанії на основі їхньої взаємодії. Розробляються плани маркетингу, включаючи заходи щодо оптимізації та розвитку клієнтського портфеля. Плануються маркетингові заходи, пов'язані з формуванням позитивного іміджу компанії зацікавлених сторін. Створюються функціональні плани, в яких передбачаються дії у сфері підтримки та розвитку відносин із відповідним колом стейкхолдерів у контексті стратегії корпорації, цінностей корпоративного бренду, принципів корпоративної соціальної відповідальності та етичного кодексу компанії, якщо він є, дотримання правил корпоративного стилю.

Підсумовуючи викладене, можна зробити висновок, що маркетингові процеси є невід'ємною складовою системи сучасного менеджменту, роблячи разом із менеджментом інновацій основний внесок у стратегізацію підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Їхня роль посилюється завдяки цифровізації, яка трансформує маркетинг із функції комунікації у стратегічний інструмент інтеграції даних, аналітики та управлінських рішень. Саме цифрові технології надають можливість забезпечувати ринкову проактивність, тобто здатність підприємств і корпоративних структур не лише реагувати на зміни середовища, а й випереджати їх, формуючи нові ринкові можливості. У межах стратегічних альянсів молокопереробної галузі маркетингові процеси виступають засобом гармонізації інноваційних і виробничих стратегій партнерів, забезпечуючи координацію асортиментної політики, оптимальне використання сировини, підвищення якості продукції та довіри споживачів. Таким чином, поєднання маркетингу, інновацій, цифровізації та інтеграційної взаємодії створює інноваційно-маркетингове ядро конкурентоспроможності, яке визначає довгострокові переваги стратегічних альянсів у динамічному ринковому середовищі. Однією з таких переваг є вдале позиціонування альянсу як

цілісної господарської одиниці, усі учасники якої працюють за єдиними стандартами якості і клієнтоорієнтованості.

5.3. Формування та розвиток кобрендингу в стратегічному альянсі молокопереробної промисловості за умов глобалізації

Молокопереробні корпорації функціонують в умовах постійної високої конкуренції, що вимагає безперервного процесу адаптації до змін, які формують цілісний технологічний процес, відповідно до цілей і стратегічних завдань розвитку. Місія молокопереробних компаній, що утворили стратегічний альянс, полягає в тому, щоб стати ефективним інтеграційним об'єднанням за рахунок виробництва високої якості продукції, обсягів і асортименту виробів та ефективної логістики, яка дасть можливість отримати важливі ринки збуту. Це є філософією стратегічного альянсу і має бути трансформовано у конкретні стратегічні цілі для кожного учасника та загальну корпоративну мету.

Динамічні трансформації, що відбуваються в економіці, вимагають переосмислення значення функцій компаній і процесів, що спостерігаються в них. Порівняно з функціями, процеси в корпорації є ширшими та орієнтовані на утворення нової вартості. Розширення сфер діяльності, процеси глобалізації, котрі підкріплені технологічними змінами, модифікація природи основних категорій маркетингу, збільшення кількості учасників обміну, вплив соціально-інформаційних комунікацій, спрямованих на штучне створення потреб, що спонукає до дезінформації суспільства та деякого спотворення загальної економічної теорії, визначають необхідність перегляду феномена значення маркетингу. Тому ефективне функціонування молокопереробної корпоративної структури можливе виключно на базі інтегрованого підходу, що дозволяє оптимально адаптувати систему маркетингового управління до загальної стратегії розвитку стратегічного альянсу. Адже метою створення стратегічних

альянсів є інноваційно-маркетингові цілі, а саме: розширення потенційних та реальних покупців і споживачів за рахунок удосконалення здатності компанії створювати кращі ціннісні, новіші пропозиції на ринку молочних продуктів та розвитку її конкурентоспроможності у тривалій (стратегічній) перспективі. Це сприятиме збільшенню обсягів продажу продукції і підвищенню економічних результатів діяльності учасників альянсу.

Враховуючи ключову роль функцій маркетингу та інновацій у створенні стратегічного альянсу, доцільно виокремити специфічні маркетингові впливи на характер і форми діяльності інтеграційних об'єднань.

По-перше, планування інтеграції (за складом учасників, характером відносин між ними, координаційними механізмами тощо) має здійснюватися на основі аналізу маркетингових чинників. Для дослідження та прогнозування змін зовнішнього середовища доцільно застосовувати маркетингові інструменти аналізу та прогнозу. Важливо передбачити перспективи розвитку ринку, на якому планує працювати стратегічний альянс з метою визначення стратегічних горизонтів діяльності, а саме: стадію життєвого циклу молочного продукту, проекти появи продуктів-замінників та інноваційних продуктів. Це дозволить не лише правильно вибрати партнера з інтеграції, а й організувати маркетингові дослідження, НДДКР, моніторинг ринків, проєктувати модернізацію обладнання, вдосконалення технологій. Постійний маркетинговий моніторинг стану і кон'юнктури ринку дозволить компанії оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації, швидко перелаштовувати свою діяльність або переформовувати свій склад відповідно до перспектив розвитку молочних ринків, досягнень технологій та науки.

По-друге, в основі інтеграції має бути сформована інноваційно-маркетингова стратегія, оскільки інтеграція означає появу на ринку нового агента – стратегічного альянсу. І це може змінити й саму структуру молочного ринку та характер відносин між його гравцями. Для зростання конкурентоспроможності учасників стратегічного альянсу (а саме для цього він і створювався) необхідно постійно оцінювати динаміку ринків молочної

продукції, стану попиту, появи нових трендів у споживанні молочних продуктів тощо. Адже це уможлиблює розробку в компанії нових технологічних ланцюжків, які будуть виробляти нову молочну продукцію. Тому закономірно, що маркетинг є постійно діючим інструментом моніторингу, оцінки, аналізу, верифікації, розробки корпоративної стратегії, формування та просування нових брендів, спрямованим на підвищення якості структурного складу стратегічного альянсу.

Враховуючи специфіку формування стратегічного альянсу, його функціонування має розглядатися як специфічна форма інноваційно-маркетингової інтеграції, взаємодії молокопереробних компаній для спільної розробки і реалізації маркетингових програм шляхом координації необхідних знань, ресурсів та інструментарію, котра націлена на задоволення споживача, і водночас на особливий процес формування конкурентних переваг в умовах сучасного молочного ринку. Виникнення стійких і економічно-результативних стратегічних альянсів пов'язується з особливим типом маркетингового мислення, заснованим на міжринкових зв'язках. А результатом активної участі суб'єктів господарювання в інтеграційних процесах вважається формування спільнот незалежних лояльних партнерів, об'єднаних загальними цілями, місією і цінностями для дослідження синергетичного ефекту на ринку молочної продукції, який забезпечуватиме учасникам додаткові конкурентні переваги.

Авторська позиція полягає в тому, щоб це маркетингове мислення в стратегічному альянсі знайшло своє вираження у політиці кобрендингу, який може бути вагомою складовою маркетингових корпоративних процесів (рис. 5.12).

Формат кобрендингу є логічним продовженням процесу розширення та поглиблення спільної маркетингової діяльності в стратегічному альянсі. У розумінні Р. Абратта і П. Мотлана, кобрендинг – це форма стратегічного співробітництва двох марок [220]. У цій інтерпретації, як вважають К. Декер і А. Бааде, ключовою детермінантою кобрендингу виступає поява у партнерів у кобрендинговому альянсі загального продукту, що пропонується споживачам під єдиним брендом [246]. Це приводить до повної інтеграції комплексів

маркетингу структур, що взаємодіють. На думку Х. Ахна та Ю. Сунг, для інтегрованих структур створення кобренду є оптимальним рішенням з метою започаткування інноваційної спільної діяльності [225].

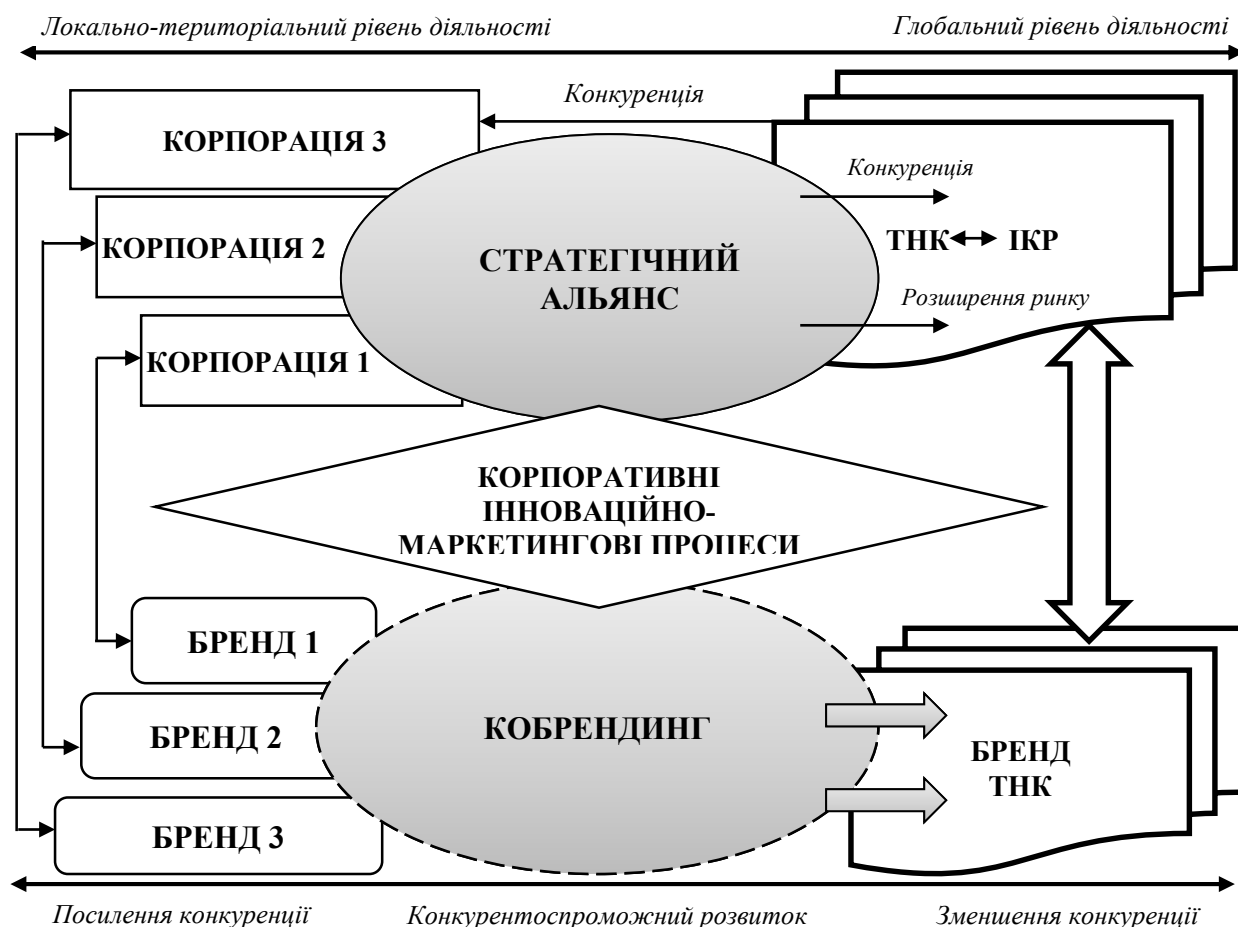


Рис. 5.12. Місце кобрендингу в корпоративних інноваційно-маркетингових процесах стратегічного альянсу

Джерело: розроблено автором

Кобрендинг (co-branding) – це взаємовигідне партнерство (об'єднання брендів чи зусиль) учасників альянсу, спрямоване на вирішення нових цілей за рахунок запровадження програм лояльності з використанням брендів і послуг. К. Томпсон і Д. Страттон переконані, що для споживачів це набір очікувань та асоціацій щодо товарів (послуг) певних компаній, який формує загальний образ в їх свідомості [370]. На практиці – це розміщення в рекламному полі двох або більше брендів, об'єднаних однією метою (створення спільного продукту або послуги з вищою додатковою вартістю), які сповіщають про програми

лояльності споживачеві та посилюють комунікативний вплив на відповідну аудиторію. На цій підставі створюються кобрендингові альянси, що значно підвищує популярність та конкурентну спроможність відповідних компаній. Тобто, кобрендинг – це комплекс заходів для створення продукту чи послуги, які об'єднують відразу декілька брендових імен. Кобрендинг – це явище в маркетингу, що походить від словосполучення «кооперація брендів» [370].

Кобрендинг втілює принцип спільного використання комунікаційних каналів декількома партнерами у розвиток ринкової ніші, у якому сумарний ефект перевищує результати використання тих самих каналів кожним із партнерів окремо. Суть кобрендингу полягає в об'єднанні декількох брендів з метою підвищення продажів кожного з них та підвищення впізнаваності. Кобрендинг – це спосіб зайняти свою нішу на ринку, пожвавити покупця, заявити про свій продукт і набрати «бонуси» у боротьбі з конкурентами.

Ключовими функціями кобрендингу є стимулювання первинної та повторної купівлі, зміцнення емоційного зв'язку зі споживачем і формування ціннішої комплексної пропозиції. Його результативність потребує фінансових інвестицій, однак забезпечує вищий економічний ефект порівняно з традиційним маркетингом завдяки синергії ресурсів партнерів. Відбувається поєднання внутрішніх і зовнішніх чинників формування репутаційного капіталу учасників альянсу. Кобрендинг виступає не лише інструментом комунікації, а й засобом розвитку іміджевого капіталу [122]. Головне в кобрендингу – це задум, який дозволяє об'єднати учасникам їх найкращі маркетингові технології та зробити споживачу унікальну пропозицію.

Застосування кобрендингу дасть можливість збільшити обсяг продажу із допомогою запровадження спільних продуктів і підвищення ефективності реклами. Стратегічні альянси завдяки кобрендингу забезпечують значну кількість потенційних переваг для компаній. Використання декількох джерел капіталу бренду стратегічним альянсом може значно покращити пропозицію цінності та посилити характеристики всіх наявних товарів, кобрендинг забезпечує синергетичний ефект у вигляді комбінованої сили бренду (рис. 5.13).

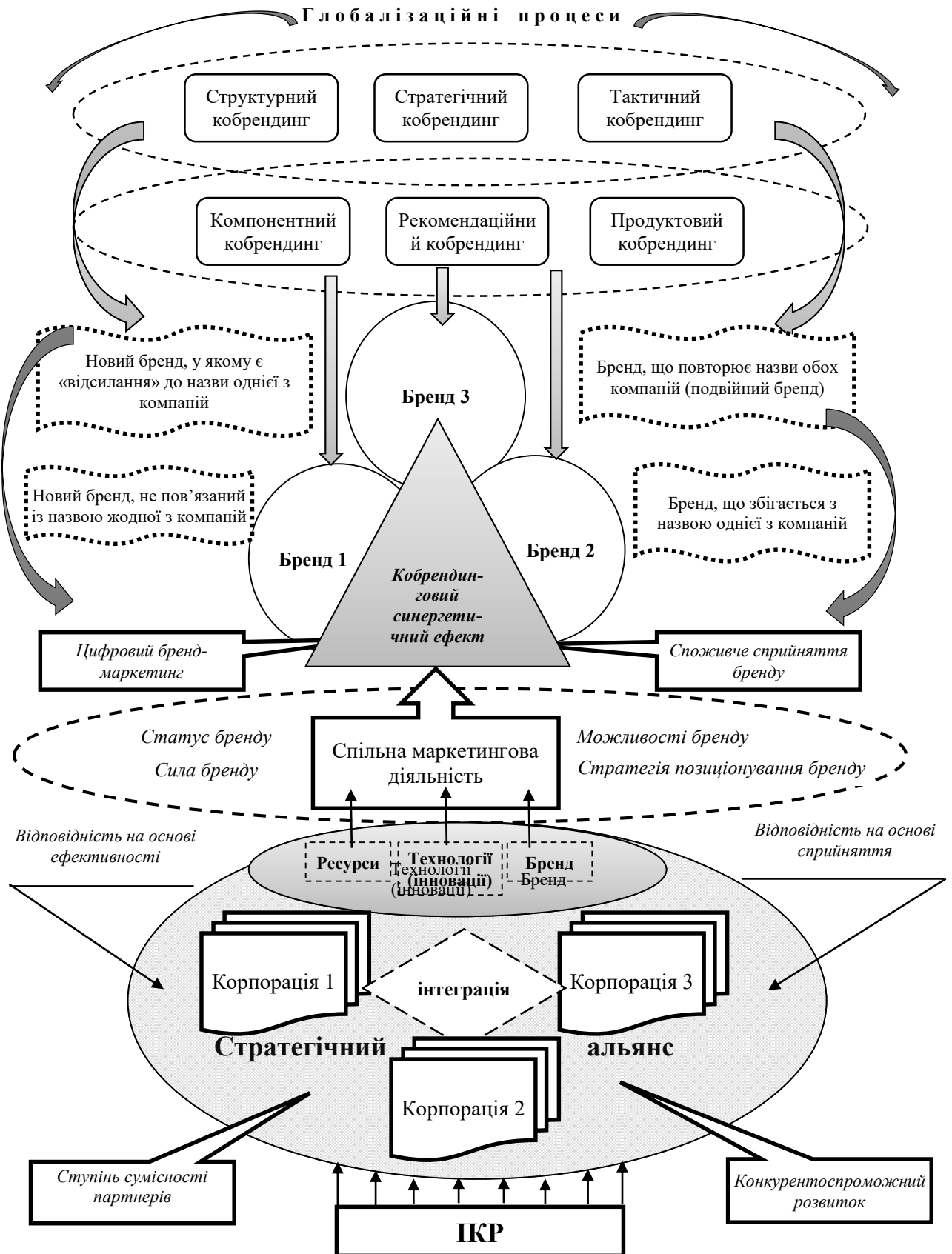


Рис. 5.13. Модель кобрендингу в стратегічному альянсі

Джерело: розроблено автором

Однак, якщо одна із сторін не виконає певною мірою зобов'язання перед клієнтами, то негативне ставлення до спільно наданої послуги пошириться і на другу сторону, що викличе відповідний дисонанс у стратегічному альянсі. Тому кобрендинг є ефективним, тоді коли бренди є сумісними за критерієм або якщо їхнє поєднання вирішує загальне завдання – посилення наявних торгових марок. Один бренд посилює інший, підтримує його.

Кобрендинг є стратегічним партнерством, в якому об'єднання зусиль партнерів молокопереробної галузі дозволяє отримати синергетичний ефект у вигляді сукупності вигоди для локальної території, партнерів, споживачів за рахунок формування сталого зв'язку між розвитком території та брендом партнерів. Таким чином, кобрендинг як маркетинговий інструмент управління передбачає, спільне створення цінностей для внутрішніх та зовнішніх цільових аудиторій локальної території, крос-продажу та крос-комунікації.

Кобрендинг є важливою маркетинговою стратегією, що дає змогу компаніям відмовитися від традиційних підходів до розробки та просування своїх товарів, а використовуючи практичну реалізацію ідеології латерального мислення, він забезпечує споживачам яскраві та непередбачувані враження від використання добре знайомих їм брендів, а бізнес отримує нові можливості для розвитку та зростання.

Формування стратегічного альянсу вимагає врахування різних груп факторів, які мають дати відповідь на питання, чи підходять бренди для процедури об'єднання чи процес їхнього об'єднання буде не вигідним для учасників альянсу.

Сьогодні більшість молокопереробних корпорацій оновлюють перелік існуючих молочних продуктів, виходячи з того, що їх маркетингова діяльність обмежується лише межами локальних ринків, на яких вони присутні, а отже, їх основні зміни стосуються дизайну упаковки, але при цьому суть продукту залишається незмінною. Отже, можна стверджувати, що традиційний маркетинг не дає можливості молочним компаніям створювати новий товар або товарну категорію. Саме тому можна побачити досить значну кількість продуктів (однієї

товарної групи), які пропонуються невеликим групам споживачів і які не можуть забезпечити корпорації стабільний фінансовий дохід та показник рентабельності.

Система параметрів вибору оптимального партнера у рамках стратегії кобрендингу може варіюватися залежно від конкретної стратегії реалізації кобрендингу, характеристик корпорації, яка увійде до альянсу та потенційних партнерів (рис. 5.14).

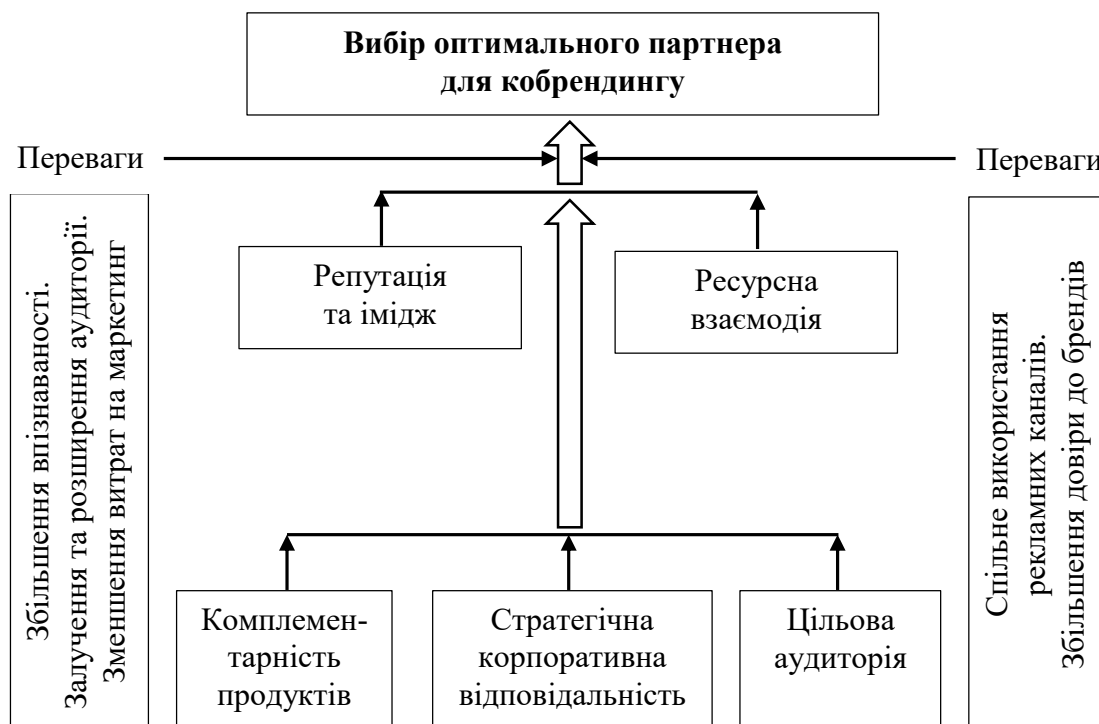


Рис. 5.14. Параметри вибору оптимального партнера для кобрендингу

Джерело: розроблено автором

Основні параметри, які можуть бути враховані при виборі оптимального партнера для стратегії кобрендингу, включають наступні:

1. Стратегічна відповідність. Партнер має бути стратегічно відповідним бренду та стратегії кобрендингу. Це означає, що потрібно враховувати цілі, цінності, місію та візію бренду та знайти відповідного партнера, який доповнюватиме ці характеристики.

2. Цільова аудиторія. Майбутній партнер повинен мати схожу цільову аудиторію з потенційним брендом, що дозволить залучати спільну аудиторію та максимізувати співпрацю між брендами.

3. Комплементарність продуктів. Продукти, які поєднуються в рамках кобрендингової стратегії, повинні бути комплементарними, тобто доповнювати один одного. Це дозволить створити взаємодоповнюючий продукт або послугу, яка має вищу цінність для споживачів, ніж окремі продукти партнерів.

4. Репутація та імідж. Майбутній партнер повинен мати добру репутацію та позитивний імідж, оскільки це може відобразитися на спільному бренді та вплинути на сприйняття спільних продуктів споживачами.

5. Ресурсна взаємодія. Важливо враховувати можливості ресурсної взаємодії між компаніями-партнерами. Це може включати спільний доступ до ринків, дистрибуційних каналів, технологій, фінансових ресурсів та інших ресурсів, які можуть забезпечити ефективну реалізацію кобрендингової стратегії.

Реалізація кобрендингового маркетингового діалогу в стратегічному альянсі дозволить у перспективі вирішити першочергові для корпорації питання, як саме кобрендинговий проєкт має бути пов'язаний з її основним брендом і чи варто на цьому акцентувати увагу потенційних споживачів молочної продукції.

Така структура передбачає, що, вибираючи конкретну форму кобрендингу, компанії можуть або приховувати, або акцентувати на тому, що є результатом їх спільних маркетингових зусиль.

Отже, кобрендинг – це стратегія маркетингу, коли дві або більше компаній об'єднуються, щоб спільно випускати продукт або послугу під спільною маркою. Такий підхід може мати декілька переваг:

- збільшення пізнаваності й цінності бренду: кобрендинг дозволяє партнерам отримати більше уваги від потенційних клієнтів, оскільки вони працюють разом, щоб створити новий продукт або послугу;

- залучення та розширення нової аудиторії: якщо два бренди мають різних клієнтів, то кобрендинг може допомогти кожному з них залучити нову аудиторію через взаємодію з партнером;

- зменшення витрат на маркетинг: кобрендинг дозволяє брендам спільно використовувати рекламні канали та ресурси, що зменшує загальні витрати;

– збільшення довіри до брендів: якщо два бренди мають високу репутацію, то кобрендинг може збільшити довіру до нового продукту, створеного на основі інноваційного синергізму.

Кобрендинг є досить ефективною маркетинговою комунікацією, що передбачає отримання вигоди всіма учасниками процесу. Для учасників проєкту – це розширення їхньої клієнтської бази за рахунок компаній-партнерів, зниження витрат на залучення нових споживачів, розширення ринків збуту молочної продукції, отримання можливості виходу продукції на інші ринки. Тим самим підвищується впізнаваність бренду, загалом відбувається посилення за рахунок іміджу компаній-партнерів у співпраці з великими компаніями і зрештою, головна вигода – збільшення продажів, зростання прибутку. Для компаній-партнерів це також іміджевий поступ, розширення клієнтської бази, збільшення оборотів, зростання продажів. Клієнтам кобренди дають можливість отримання різних преференцій, передбачених стратегічним альянсом, якими можуть виступати різноманітні знижки, бонуси, призи, надання продукції компаній-партнерів на ексклюзивних умовах, різноманітні програми лояльності для постійних клієнтів.

До вибору партнера кобрендингового проєкту слід підходити ретельно підготувавшись. Необхідно визначити основні цілі проєкту та шляхи їх досягнення, при цьому цілі, які ставлять перед собою партнери, не повинні суперечити одна одній, а інструменти реалізації повинні влаштовувати всі сторони, що беруть участь. Найбільш цікавими партнерами кобрендингового проєкту є компанії, які мають сформовану базу постійних клієнтів, що є потенційною аудиторією, наприклад, державні та муніципальні органи, магазини, дитячі заклади тощо.

Особливості в просуванні кобрендингових продуктів, безумовно, існують, оскільки в процесі беруть участь принаймні два партнери, кожен зі своїми вимогами та баченням процесу. З метою досягнення успіху дії партнерів мають бути узгоджені та відрегульовані, де дуже важливим є бажання та вміння партнерів знайти розумні компроміси. Загалом кобрендингові програми є одним

із пунктів спільної комунікаційної кампанії. Коли програма створена і починає реалізовуватися, зазвичай створюється загальна програма комунікаційних заходів, призначаються відповідальні особи, які надають партнерам звіт за підсумками проведення кожного заходу. Результативність залежить від характеру проекту та цілей, які цей проект переслідує. Найчастіше після завершення кобрендингової програми її учасники отримують спочатку фінансову вигоду. Іміджеву вигоду оцінити складніше, оскільки результати не такі очевидні. Але при роботі на перспективу іміджеву та репутаційну складові просування не можна скидати з рахунків. Зрештою, і вони мають принести фінансовий результат, відкладений у часі.

Вважаємо за необхідне підкреслити, що кобрендинг у стратегічних альянсах має ширше призначення. Він виступає не лише інструментом просування, а й важливим елементом формування цілісної ринкової ідентичності об'єднання. У ситуації, коли всі учасники альянсу дотримуються єдиних стандартів якості, технологічної досконалості та клієнтоорієнтованості, спільний бренд або координація декількох брендів набуває стратегічного значення. Завдяки кобрендингу альянс може позиціонувати себе на ринку як цілісна господарська одиниця, пропонуючи споживачам комплекс ціннісних характеристик, які неможливо забезпечити в рамках окремого підприємства.

У стратегічних альянсах кобрендинг виконує багаторівневу функцію: від інструмента маркетингового просування до механізму інтеграції та стратегічного позиціонування. На маркетинговому рівні він підвищує впізнаваність продукції та формує довіру споживачів; на інтеграційному – забезпечує узгодженість комунікацій і єдність стандартів між учасниками, що сприяє зниженню трансакційних витрат, синергії маркетингової діяльності; на стратегічному – створює цілісну ринкову ідентичність, яка стає основою інноваційно-маркетингового ядра підвищення конкурентоспроможності альянсу. Таким чином, кобрендинг трансформується у важливий елемент стратегізації конкурентних переваг інтегрованих корпоративних структур у молокопереробній галузі (рис. 5.15).

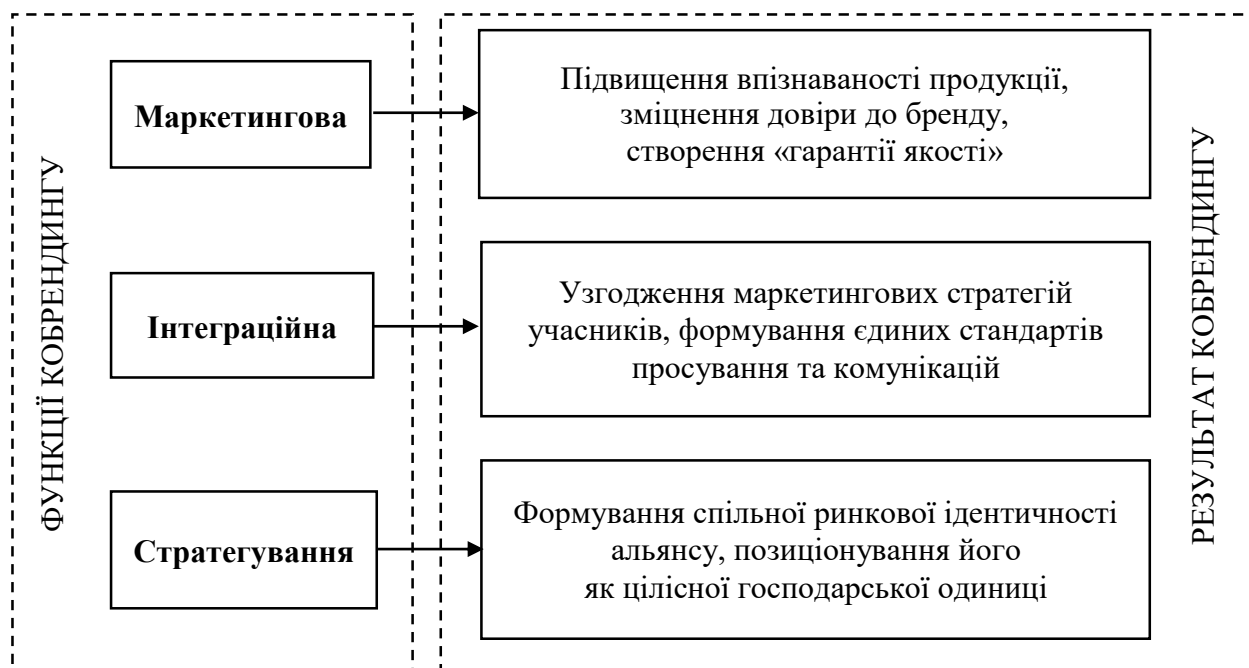


Рис. 5.15. Багаторівневість функцій кобрендингу в стратегічному альянсі

Джерело: побудовано автором

Тобто, якщо у звичайному бізнесі кобрендинг здебільшого виконує роль маркетингового інструмента, спрямованого на підвищення впізнаваності бренду, розширення цільової аудиторії чи посилення ціннісної пропозиції за рахунок співпраці з іншим брендом, то в стратегічних альянсах його функціональність значно ширша – кобрендинг трансформується в механізм інтеграції та стратегізації, що дозволяє альянсам виступати на ринку як єдине ціле та забезпечує їхню ринкову проактивність через більшу гнучкість у створенні інновацій (табл. 5.15).

Як видно із таблиці, в стратегічному альянсі кобрендинг перетворюється на інтеграційний і стратегічний механізм, що забезпечує єдність стандартів якості, координацію маркетингових стратегій і формування спільної ринкової ідентичності (наприклад, єдиний umbrella-бренд молокопереробного альянсу з гарантією якості продукції всіх учасників). Саме тому кобрендинг у межах альянсу є не лише засобом просування, а й складовою інноваційно-маркетингового ядра конкурентоспроможності, яке визначає довгострокові позиції корпоративних структур у галузі.

Таблиця 5.15

**Порівняльні характеристики кобрендингу
в традиційному бізнесі і стратегічних альянсах**

Критерій	Кобрендинг у звичайному бізнесі	Кобрендинг у стратегічному альянсі
Головна мета	Підвищення впізнаваності бренду, розширення аудиторії, зміцнення позиціонування	Формування спільної ринкової ідентичності, стратегізація підвищення конкурентоспроможності альянсу
Функція	Маркетинговий інструмент просування	Інтеграційний і стратегічний механізм
Фокус	Коротко- та середньострокові ефекти: реклама, залучення клієнтів	Довгострокові ефекти: спільні стандарти, єдиний бренд, синергія
Організаційний вимір	Співпраця двох або кількох брендів у межах рекламної кампанії	Узгодженість маркетингових стратегій усіх учасників об'єднання
Роль у конкурентоспроможності	Посилює ринкові позиції окремого підприємства	Стає частиною інноваційно-маркетингового ядра конкурентоспроможності

Джерело: сформовано автором

У контексті стратегізації підвищення конкурентоспроможності кобрендинг виконує подвійну функцію.

По-перше, він підсилює ринкову впізнаваність і довіру до продукції, створюючи ефект «гарантії якості», що є критично важливим для молокопереробної галузі, де споживач очікує максимальної прозорості щодо походження й безпечності продукту.

По-друге, він стає інструментом інтеграції маркетингових процесів учасників альянсу, узгоджуючи їхні індивідуальні стратегії з єдиною конкурентною моделлю.

У такий спосіб кобрендинг не просто посилює маркетингову діяльність, а й формує спільний простір стратегічних рішень, що забезпечує ринкову проактивність альянсу. Тому в стратегічних альянсах доцільно розглядати кобрендинг як один із ключових елементів стратегізації підвищення конкурентоспроможності, що взаємодіє з іншими складовими (інновації, цифровізація, організаційна взаємодія). Це можна подати структуровано (табл. 5.16).

**Місце кобрендингу у процесах підтримання, розвитку
та підвищення конкурентоспроможності стратегічного альянсу**

Структурні складові механізму стратегізації	Функціональна роль	Очікуваний ефект для стратегічного альянсу
Інновації	Створення нових продуктів і технологій, що відповідають сучасним вимогам якості, безпеки та екологічності	Формування нових конкурентних переваг, оновлення асортименту
Маркетингові процеси	Виявлення потреб ринку, прогнозування попиту, формування ціннісних пропозицій, комерціалізація інновацій	Узгодження ринку та виробництва, підвищення ринкової релевантності
Цифровізація	Використання цифрових технологій для аналітики, комунікацій, просування та прозорості бізнес-процесів	Ринкова проактивність, персоналізація комунікацій, ефективне управління
Організаційна взаємодія	Координація учасників альянсу, узгодження стратегій, розподіл ресурсів та відповідальності	Синергія, зниження трансакційних витрат, інтеграційна компетентність
Кобрендинг	Формування спільної ринкової ідентичності, підвищення довіри, гарантія єдиних стандартів якості	Інституціоналізація інтеграції, підсилення інноваційно-маркетингового ядра конкурентоспроможності

Джерело: сформовано автором

Таким чином, кобрендинг – це не «додатковий» інструмент, а повноцінний елемент системи стратегізації, який забезпечує довіру й репутаційну стійкість альянсу, перетворюючи його з простої сукупності підприємств на єдиного, впізнаваного гравця. Разом з тим, на нашу думку, кобрендинг є інструментом збільшення результативності інноваційної діяльності учасників стратегічного альянсу. Інноваційна складова кобрендингу може мати різні прояви:

А. Зниження ризику неприйняття інновацій ринком. Наприклад, спільний або umbrella-бренд, який уже має довіру споживачів, «прикриває» інноваційні продукти своєю репутацією. Це особливо важливо у молокопереробній галузі, де споживачі обережно ставляться до новинок (наприклад, безлактозні чи функціональні продукти).

Б. Підсилення вивчення та прогнозування попиту. Це важливо для виявлення ринкових трендів у галузі і розробку нових продуктів в руслі

виявлених трендів. Швидке входження у новий і перспективний тренд дає більші переваги виробникам – як у доходах, так і у частці ринку. Кобрендинг стимулює споживачів давати відгуки, що формує більш якісну маркетингову аналітику для вдосконалення інновацій, а висока довіра до спільного бренду полегшує проведення тестових запусків при виведенні нових продуктів на ринок.

В. Формування «ефекту новизни з гарантією». Кобрендинг, формуючи позитивний образ усього альянсу, дозволяє позиціонувати інноваційний продукт окремих його учасників не як ризиковану новинку, а як «новий, але гарантовано якісний і перевірений» результат співпраці партнерів альянсу. Це підвищує швидкість прийняття інновацій ринком.

Г. Оптимізація витрат на просування інновацій. Спільний бренд знижує витрати на пояснювальні кампанії, оскільки довіра вже вбудована в існуючу практику комунікацій. Очевидно, що інноваційні продукти легше просувати під відомим брендом, ніж створювати для них нову ринкову ідентичність.

Д. Посилення інтеграційної синергії в інноваціях. Кобрендинг дозволяє учасникам альянсу об'єднати інноваційні компетенції (наприклад, один учасник спеціалізується на безлактозних технологіях, інший – на органічній продукції), а споживач бачить це як результат єдиного бренду. Одночасне використання декількох брендів у кобрендингових програмах стратегічного альянсу націлене на отримання синергетичного ефекту і передбачає, що ефективність дій буде вищою, ніж у тому випадку, коли учасники проекту спільно просуватимуть свої бренди. Проте синергія кобрендингу залежатиме від того, наскільки сумісні платформи брендів, чи посилюють бренди один одного, чи роблять слабшими. Ситуація ослаблення брендів є базовим ризиком кобрендингу, але його знижує претестинг – спільний аудит брендів на стадії ухвалення рішення про співпрацю. Тому, щоб кобрендингова програма працювала на користь обох учасникам, емоційне та раціональне сприйняття брендів споживачами має збігатися.

Узагальнення проявів кобрендингу на інноваційну складову конкурентоспроможності стратегічного альянсу наведено в табл. 5.17.

**Вплив кобрендингу на інноваційну складову
конкурентоспроможності стратегічного альянсу**

Аспект кобрендингу	Вплив на інновації	Ефект для підвищення конкурентоспроможності стратегічного альянсу
Репутація та довіра бренду	Знижує ризик неприйняття інноваційного продукту ринком	Прискорення виходу нових продуктів, зменшення бар'єрів для споживачів
Лояльність споживачів	Полегшує тестування нових продуктів і збір відгуків	Більш якісна маркетингова аналітика, краща адаптація інновацій під попит
Ефект «новизни з гарантією»	Інновації сприймаються як безпечні й перевірені	Підвищення швидкості ринкової комерціалізації
Єдиний бренд для просування	Зменшує витрати на запуск і просування інновацій	Вища рентабельність інноваційної діяльності
Синергія компетенцій	Об'єднує інноваційні розробки учасників під спільним брендом	Створення інтегрованої продуктово-інноваційної лінійки, посилення ринкової проактивності

Джерело: сформовано автором

Таким чином, кобрендинг у стратегічних альянсах виступає з одного боку ніби інноваційним «буфером», а з іншого – інноваційним акселератором, зменшуючи ризики неприйняття новинок, створюючи ефект гарантії якості та полегшуючи комерціалізацію інноваційних рішень. В поєднанні з когнітивно-обґрунтованим маркетинговим супроводом це додає значних переваг учасникам альянсу у роботі з інноваціями, виступаючи значущим елементом інноваційно-маркетингового ядра конкурентоспроможності. Головне завдання, яке стоїть перед брендами, – формування нових унікальних відчуттів та вражень у споживача. При цьому важливим є збереження рівня довіри до бренду, ризик у цьому випадку має бути спрямований на споживача, тобто бренд спонукає споживача випробувати новий продукт. Ґрунтовне дослідження використання кобрендингу дало змогу виокремити основні групи чинників, які впливають на рівень ефективності організації співробітництва в стратегічному альянсі:

– влада в стратегічному альянсі є досить неврівноваженою, що в результаті призводить до зниження показників ефективності роботи служби маркетингу в рамках цієї співпраці;

– дисбаланс у сфері управління істотно впливає на службу маркетингу і негативно впливає на процес прийняття управлінських рішень;

– чим вищою є сумісність між компаніями, які організували стратегічний альянс, тим більш ефективно працюють комунікаційні служби, що сприяє поліпшенню взаємодії.

З метою забезпечення раціонального виконання завдань, що постають перед стратегічним альянсом, доцільним, на наш погляд, є модернізація управління маркетинговою стратегією кобрендингу для активізації інноваційно-інтеграційних процесів у аналізованих корпораціях. Цей захід дасть змогу удосконалити традиційні підходи управління, діяльністю компанії та вивести його на якісно новий рівень за рахунок інноваційної спрямованості та методів посилення, що діють завдяки синергетичному ефекту кобрендингових елементів маркетингової системи. Інноваційно-інтеграційні процеси у цій моделі здійснюватимуться на основі його організаційно-економічних складових. Тому для забезпечення функціонування процесів підвищення інноваційно-інтеграційного потенціалу необхідний алгоритм посилення кобрендингу, що містить принципи, завдання, організаційну структуру органів управління, персонал, економічні та організаційні методи, інформацію та технічні засоби її обробки.

Зокрема, кобрендинг може бути корисним у молокопереробному альянсі для розробки і позиціонування на ринку широкого асортименту продукції з новими природними та штучними наповнювачами, які передбачають зміну її смаку за рахунок плодово-ягідних та ароматичних добавок; зміна кольору та консистенції, шляхом внесення барвників, загусників та стабілізаторів; розробку продукції з нетрадиційними смаковими та органолептичними властивостями.

Виробництво натуральної екологічно чистої продукції є одним із основних завдань, що матимуть місце у перспективі молокопереробній промисловості і передбачає збереження в кінцевій продукції максимально повного набору компонентів вихідної сировини; відсутність консервантів, штучних добавок та замінників коров'ячого молока. Безумовно, собівартість такої продукції

перевищує собівартість її аналогів, вироблених з використанням штучних та рослинних наповнювачів, що неминуче спричиняє зростання цін.

Актуальність випуску молочної продукції, збалансованої за складом та змістом окремих компонентів, продиктована зростанням у суспільстві усвідомлення необхідності ведення здорового способу життя, підвищення культури харчування та можливістю розширення ринку збуту шляхом залучення покупців, які за медичними показаннями не можуть вживати в їжу традиційні молочні продукти. Робота у цьому напрямі передбачає моделювання складу продуктів, з фізіологічних особливостей функціонування організму; подальше розширення асортименту продукції із підвищеним вмістом білка; заміну цукру спеціальними штучними підсолоджувачами, виробництво низьколактозної та безлактозної продукції. Зайняти нові ніші на ринку переробленого молока сприятиме диверсифікація виробництва однакових за назвою молочних товарів з різною калорійністю, створення лінійки знежиреної та низько жирної продукції на базі традиційних найменувань – з одного боку, та традиційних молочних продуктів із підвищеним вмістом жиру – з іншого.

Значні резерви підвищення економічної ефективності виробництва в молочній промисловості криються у випуску так званої продукції з чистою етикеткою (CleanLabel), що піддається мінімальній обробці; товарів, збагачених вітамінами, корисними ферментами та мінеральними солями; у розширенні масштабів застосування біфідо- та ацидофільних бактерій як закваска для кисломолочних продуктів, а також у використанні пектину.

Отже, кобрендинг у стратегічних альянсах молокопереробної галузі можна розглядати як складову інноваційно-маркетингового ядра підвищення конкурентоспроможності, яка забезпечує інтеграцію зусиль партнерів у побудові довгострокової ринкової переваги. Він не лише підвищує лояльність споживачів, але й сприяє стратегічному зміцненню позицій альянсу завдяки створенню спільної репутаційної цінності, що стає основою для стійкого й наповненого інноваційними рішеннями розвитку в умовах високої конкуренції.

Висновки до розділу 5

Результати проведених досліджень у п'ятому розділі дають змогу зробити такі висновки:

1. Запропоновано розглядати стратегічну мету формування інтегрованих корпоративних структур для досягнення вищого рівня конкурентоспроможності підприємств-учасників не як кінцевий орієнтир, а як спосіб функціонування інтегрованої структури у високодинамічному конкурентному середовищі, означивши його терміном «стратегізація підвищення конкурентоспроможності». Сформульовано авторське визначення цього терміна як процесу цілеспрямованого формування та розвитку довгострокових конкурентних переваг суб'єкта господарювання, що здійснюється шляхом поєднання стратегічного бачення з операційною діяльністю на основі використання ефективних маркетингових та управлінських технологій, які забезпечуватимуть проактивність і адаптивність його конкурентної поведінки в умовах високодинамічного ринкового середовища. Аргументовано, що акцентування в цьому визначенні на використанні ефективних маркетингових та управлінських технологій необхідне для того, щоб підкреслити провідну роль маркетингу в роботі з ринком, а управлінські технології мають функціонально забезпечувати реалізацію тих маркетингових рішень, які формуватимуть конкурентоспроможність ціннісних пропозицій.

2. Зважаючи на організаційно-структурні особливості стратегічних альянсів як інтегрованих корпоративних структур, що відрізняються мобільністю складу учасників, і їх ролі у формуванні загальної конкурентоспроможності, запропоновано концептуально описати цей процес терміном «стратегізація функціоналу управління розвитком інтегрованої корпоративної структури». Сутність цього концепту полягає у наданні стратегічної спрямованості ключовим управлінським функціям (плануванню, організації, координації, мотивації та контролю), що забезпечує їх узгодженість

із довгостроковими цілями розвитку альянсу та спрямованість на досягнення синергетичного ефекту завдяки ефективній взаємодії учасників. Аргументовано доцільність забезпечення такої стратегізації шляхом створення Ініціативної Координаційної Ради стратегічного альянсу і виділено основні завдання функціональних елементів системи управління стратегічним альянсом, які мають вирішуватися за її участю.

3. Доведено, що стратегізація підвищення конкурентоспроможності інтегрованої корпоративної структури у формі альянсу потребує використання спільних для всіх учасників функціональних механізмів: організаційно-управлінських, виробничо-технологічних, фінансово-економічних, інноваційних, маркетингових, інвестиційних, інтеграційних та координаційних. Сучасний механізм стратегізації підвищення конкурентоспроможності інтегрованої структури об'єднує вищенаведені механізми, основними з яких є маркетингові та інноваційні, які в подальшому формують інноваційно-маркетингове ядро управління інтегрованою корпоративною структурою.

4. На прикладі молокопереробної галузі Хмельницької області розроблено модель стратегічно орієнтованої системи управління молокопереробною компанією – учасником стратегічного альянсу, у якій виділено ключові напрями функціонального стратегування та охарактеризовано особливості формування стратегії економічного розвитку. Висловлено авторську позицію відносно вибору методологічного інструментарію стратегізації підвищення конкурентоспроможності молокопереробних інтегрованих корпоративних структур. Аргументовано, що таким інструментом в умовах трансформаційних процесів є використання методу дорожніх карт розвитку. Позиціювання в них ключових векторів нарощування конкурентоспроможності дозволяє візуалізувати стратегію розвитку корпорації, способи її реалізації, а також вносити своєчасні корективи в процес реалізації стратегії для підвищення ефективності діяльності інтегрованих корпоративних структур в складі

стратегічного альянсу. Розроблено дорожню карту розвитку молокопереробної корпорації Хмельницької області, в якій визначено основні вектори стратегізації її конкурентоспроможності.

5. Стратегізація підвищення конкурентоспроможності є динамічним процесом, який враховує зміни в бізнес-середовищі і структуру життєвого циклу суб'єкта господарювання. Відповідно, і стратегізація функціоналу управління має враховувати цю динаміку. Для цього в її функціональній структурі особливе місце має відводитись функції регулювання та корекції організаційних відносин. Висловлено авторську позицію, що вона має здійснюватись засобами маркетингової діагностики в розрізі етапів життєвого циклу підприємства. Її призначення – забезпечувати підтримання ефективності організаційної взаємодії у разі зміни структурних чи мотиваційних диспозицій учасників стратегічного альянсу. У результаті стратегізація функціоналу управління стає дієвим чинником розвитку інтеграційної компетентності, що безпосередньо впливає на підвищення конкурентоспроможності корпоративних структур інтеграційного типу, а маркетингова діагностика виступає каналом зворотного зв'язку у стратегізації управлінських функцій.

6. Доведено, що стратегізація конкурентоспроможності сучасних суб'єктів господарювання неможлива без активної інноваційної діяльності, яка забезпечує створення нових ціннісних пропозицій, здатних задовольняти динамічні потреби ринку. Водночас інновації самі по собі не гарантують затребуваності: визначальним чинником виступає стратегізація маркетингу, що дозволяє ідентифікувати латентний попит, прогнозувати зміни в споживчих уподобаннях і формувати ефективні стратегії комерціалізації нових продуктів. Синергія інноваційної та маркетингової складових зумовлює формування інноваційно-маркетингового ядра конкурентоспроможності, яке інтегрує інноваційні, виробничо-технологічні та організаційно-комунікаційні процеси. У стратегічних альянсах молокопереробної галузі таке ядро виступає системоутворюючим

механізмом, що забезпечує координацію інноваційних рішень партнерів, оптимізацію асортиментної політики, підвищення якості продукції та зростання довіри споживачів. Воно стає ключовою умовою довгострокової конкурентоспроможності інтегрованих корпоративних структур у динамічному ринковому середовищі. Запропоноване авторське визначення сутності категорії «інноваційно-маркетингового ядра» дозволило окреслити завдання його маркетингової та інноваційної складових, а також визначити зміст і функціональне призначення маркетингових процесів у стратегічних альянсах у сфері створення та комерціалізації інновацій, доповнивши це сукупністю індикаторів їхньої ефективності.

7. Обґрунтовано, що з урахуванням сучасного інструментального наповнення маркетингових процесів високопродуктивними інформаційними технологіями набуває стратегічного значення для підвищення конкурентоспроможності інтегрованих корпоративних структур цифровізація маркетингових процесів, трансформуючись із допоміжного інструмента у ключовий фактор довгострокової конкурентної переваги. У молокопереробній галузі, де конкурентоспроможність визначається не лише якістю продукції, а й здатністю швидко реагувати на зміни попиту та формувати довіру споживачів, цифровізація маркетингу суттєво впливає на адаптивні властивості суб'єктів господарювання, перетворюючи їх на проактивні.

8. Охарактеризовано відмінності традиційних і цифровізованих процесів у стратегічних альянсах молокопереробної галузі. Відзначено, що традиційні канали збуту й комунікацій у цій галузі обмежені локальними ринками та посередницькими структурами, тоді як цифрові технології (CRM-системи, онлайн-платформи продажів, мобільні додатки з відстеженням якості, просування через соціальні мережі) забезпечують прямий вихід виробників до кінцевого споживача та прозорість усієї ланки постачання. Узагальнено сучасний маркетинговий цифровий інструментарій з виділенням тих

інструментів, що застосовуються в стратегічному і поточному управлінні інтегрованих корпоративних структур.

9. Підкреслено, що в контексті стратегічних альянсів молокопереробної галузі цифровізація виступає і механізмом інтеграції партнерів: вона дозволяє формувати спільні платформи збуту, координувати інформаційні потоки, консолідувати маркетингові бюджети та зміцнювати довіру споживачів через прозорість походження і якості продукції. На підтвердження ключового значення маркетингових процесів у діяльності стратегічних альянсів молокопереробної галузі візуалізовано їх комплексність і холістичність в контексті стратегічного і поточного управління. Маркетинг виступає системоутворюючим фактором ринкової проактивності, інтегруючи інноваційні цифрові технології та синергію ресурсів учасників у єдину модель забезпечення конкурентоспроможності усього альянсу.

10. Розвиток маркетингових процесів в інтегрованих корпоративних структурах передбачає розробку рекомендацій для підвищення ефективності використання тих інструментів і технологій маркетингу, які можуть бути найбільш корисними для конкретного бізнесу. У контексті стратегізації підвищення конкурентоспроможності молокопереробних альянсів таким інструментом запропонований кобрендинг. Завдяки кобрендингу альянс може позиціонувати себе на ринку як цілісна господарська одиниця, пропонуючи споживачам комплекс ціннісних характеристик, які неможливо забезпечити в рамках окремого підприємства. По-перше, він підсилює ринкову впізнаваність і довіру до продукції, створюючи ефект «гарантії якості», що є критично важливим для молокопереробної галузі, де споживач очікує максимальної прозорості щодо походження й безпечності продукту. По-друге, він стає інструментом інтеграції маркетингових процесів учасників альянсу, узгоджуючи їхні індивідуальні стратегії з єдиною конкурентною моделлю. У такий спосіб

кобрендинг не просто посилює маркетингову діяльність, а й формує спільний простір стратегічних рішень, що забезпечує ринкову проактивність альянсу.

11. На основі структурування функцій і складових кобрендингу в стратегічних альянсах виділено його маркетингову, інтеграційну і стратегічну спрямованість та їх зв'язок із здатністю учасників до створення і комерціалізації інновацій. Аргументовано, що кобрендинг у стратегічних альянсах виконує функцію своєрідного «інноваційного акселератора», забезпечуючи більш сприятливі умови для ринкового прийняття нових продуктів. Завдяки репутаційній силі спільного бренду знижується ризик неприйняття інновацій споживачами, а лояльність цільових груп створює можливості для ефективного тестування і вдосконалення новинок на основі зворотного зв'язку. Кобрендинг формує ефект «новизни з гарантією», зменшує витрати на просування та інтегрує інноваційні компетенції партнерів у єдину асортиментну політику. У підсумку він трансформується у важливий елемент інноваційно-маркетингового ядра підвищення конкурентоспроможності стратегічних альянсів, забезпечуючи їхню ринкову проактивність і суттєво прискорюючи комерціалізацію інновацій. Виділено види кобрендингу з урахуванням різних цілей його формування і розроблено модель кобрендингу в стратегічному маркетинговому альянсі, який апробовано в діяльності молокопереробних компаній Хмельницької області.

Результати досліджень цього розділу дисертаційної роботи опубліковано у [25; 53; 75; 81; 82; 88; 89; 99; 106; 282; 304; 383; 368], поданих у списку використаних джерел.

ВИСНОВКИ

У роботі запропоновано нове вирішення наукової проблеми щодо теоретичного і методологічного обґрунтування наукових основ формування інноваційно-маркетингових корпоративних процесів розвитку та функціонування промислових підприємств з позицій галузевого і регіонального підходів та розробки практичного інструментарію стратегізації підвищення конкурентоспроможності інтегрованих корпоративних структур. Основні наукові і прикладні результати дослідження полягають у такому:

1. Доведено, що корпорації відіграють ключову роль у сучасній економіці, оскільки формують значну частку ВВП, визначають динаміку інвестиційних потоків і виступають провідними агентами інноваційного розвитку та інтеграції національних ринків. Еволюція корпоративної форми організації бізнесу та багаторівнева система управління зумовили формування її функціональної й організаційної багатовимірності. Корпорації поєднують у собі риси суб'єкта господарювання, інституційної форми власності, об'єкта стратегічного управління та носія соціальної відповідальності, водночас виступаючи елементом глобальних ринкових процесів. Це вимагає балансування інтересів акціонерів, менеджерів, працівників, держави й суспільства, а також забезпечення стратегічної відповідальності перед зовнішнім середовищем. У глобалізованому світі корпорації виконують не лише виробничо-економічні функції, але й формують конкурентне середовище, інноваційні ланцюги та соціальні стандарти, стаючи інструментом стратегічного позиціонування країни у світовому поділі праці. Така багатовимірність зумовлює необхідність комплексного міждисциплінарного підходу до розуміння корпорації як системного явища, яке визначає конкурентоспроможність і стабільність країни. В авторському визначенні сутності дефініції «корпорації» акцентовано на тому, що її багатовимірність підтримується маркетинговими процесами, що узгоджують економічні, інноваційні та соціальні функції корпоративного

менеджменту, забезпечуючи динамічну комплементарність і синергію ресурсного й ринкового потенціалу учасників у формуванні і реалізації цілей сталого розвитку. Це, водночас, означає необхідність цілеспрямованого проєктування та вибору маркетингових процесів з урахуванням інтеграційної багатовимірності конкретної корпоративної структури.

2. Теоретичні підходи вчених показали, що корпорації як специфічні форми господарювання формувалися під впливом інституційного середовища, яке визначає правила взаємодії між учасниками ринку, механізми розподілу ресурсів та забезпечує економічну стабільність. Дослідження показало, що становлення корпоративного сектору в Україні відбувається в умовах трансформації власності, нерівномірного розвитку ринкових механізмів і слабкої зрілості регуляторного середовища. На відміну від розвинених економік, де корпоративне управління еволюціонувало на основі права власності, контрактної культури та фінансової інтеграції, українська модель сформувалася як результат швидкої приватизації, концентрації капіталу в олігархічних групах та недостатньої правової інфраструктури. Це зумовило поширення замкнених і вертикально інтегрованих структур, орієнтованих на контроль активів і політичний вплив, що обмежувало створення ринкової вартості й інноваційний розвиток. Як наслідок, корпоративний сектор функціонував на межі формального й неформального інституційного поля, що породжувало асиметрію доступу до ресурсів, деформацію конкуренції та низьку інвестиційну довіру. Водночас, поступове запровадження стандартів корпоративного управління, підвищення прозорості й підзвітності, а також утвердження принципів права власності створюють підґрунтя для розвитку відкритих і стратегічно орієнтованих корпоративних форм в Україні, а також сприяє їх успішному розвитку й внутрішній інституційний аналіз. Виокремлення критеріїв їх інституалізації (цілі діяльності, суб'єктний склад відносин, принципи організації) дає змогу розробити процедуру діагностики очікувань потенційних учасників від входження до інтегрованої корпоративної структури з метою

зниження ризиків корпоративних конфліктів і підвищення ефективності організаційної взаємодії.

3. Обґрунтовано, що ефективність управління корпоративними структурами залежить від цілеспрямованого вибору науково-методологічних основ організації і реалізації цих процесів співвідносно стратегічних цілей діяльності і з урахуванням специфіки корпоративних відносин. Структурний аналіз змісту і сфер ухвалення рішень у корпоративному менеджменті показав, що всі вони формуються в координатах «правове регулювання – функціональна ефективність», що дозволяє інтерпретувати їх крізь призму релевантних економічних теорій, основними з яких є теорії агентських відносин, менеджерської гегемонії і ресурсної залежності. Їхні ключові ідеї пояснюють специфіку корпоративних відносин і формують методичний інструментарій корпоративного менеджменту. Ефективна система корпоративного управління повинна поєднувати нормативно-контролюючу та організаційно-управлінську функції, забезпечуючи конкурентоспроможність, економічну результативність і стале зростання ринкової цінності компанії. В умовах нової геополітичної реальності корпоративне управління в Україні має еволюціонувати у напрямі підвищення функціональної ефективності – для реалізації інноваційних стратегій, розширення ринкових можливостей і нарощування конкурентоспроможності, що є критично важливим для післявоєнного відновлення економіки.

4. Доведено, що конкуренція є рушієм соціально-економічного розвитку суспільства, що ґрунтується на вільному суперництві виробників на відкритих ринках. Форми конкурентної боротьби та методи формування конкурентних переваг відображають інституційні обмеження, які змінюються разом із соціально-історичним контекстом. Це зумовлює різні підходи менеджменту до вибору способів формування та нарощування конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Аналіз їх змісту співвідносно сучасних умов діяльності суб'єктів господарювання показав, що для промислових корпорацій найбільш релевантними є структурний, поведінковий, еволюційний та

інституціональний підходи. Структурний та інституціональний – забезпечують формування стратегічного бачення стану й тенденцій конкурентного середовища; поведінковий – оптимізацію внутрішніх процесів і узгодження інтересів учасників; еволюційний – гнучкість і здатність до інновацій. Синергія цих підходів формує інституційно й функціонально ефективну модель корпоративного управління, орієнтовану на стале підвищення конкурентоспроможності за умов глобальних викликів і післявоєнного відновлення економіки.

5. Визначено, що ефективне управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання потребує чіткої методологічної основи оцінювання наслідків реалізації ухвалених рішень. Аналіз існуючих підходів засвідчив відсутність єдиної критеріальної бази такого оцінювання: вона формується залежно від галузевих стандартів, завдань дослідження та ринкової специфіки, а методи оцінки диференціюються за ступенем об'єктивності та способом вибору параметрів – якісним або кількісним. До якісних методів належать моделі конкурентних сил (п'ятифакторна, «ромб», ланцюжок цінностей Портера), стратегічного аналізу (STEP, SWOT), а також матричні моделі (BCG, GE/McKinsey, ADL), що мають елемент суб'єктивності. Кількісні методи включають експертні оцінки (Томпсон, Стрікленд), розрахункові та графічні моделі (диференціальні, комплексні тощо) і бенчмаркінг. Узагальнювальним критерієм є здатність виробника підтримувати стабільний платоспроможний попит на свою продукцію (послуги). Враховуючи, що корпоративні структури зазвичай випускають на ринок широкий спектр продукції, для оцінювання її конкурентоспроможності найбільш доцільним є застосування матриці «Маркон», що поєднує якісні й кількісні показники та дозволяє комплексно визначати оцінку та рейтинг кожної асортиментної позиції, інтегруючи внутрішні характеристики виробництва й ринку.

6. Аналіз оцінки рівня конкурентоспроможності суб'єктів господарювання показав, що вона є основою для формування стратегії (планів) розвитку їх конкурентних переваг. Зважаючи на значущість корпорацій у розвитку

економіки регіону, аргументовано, що для цього доцільно використати метод конкурентних сил М. Портера, відповідно до якого в розрізі функціонально-галузевої конкуренції конкретизовано завдання функціональних служб промислових підприємств щодо формування конкурентних переваг, що дозволяє здійснити комплексну оцінку його здатності до стратегічного розвитку. Обґрунтовано, що вибір конкурентної стратегії має враховувати взаємозв'язок маркетингових процесів та інноваційної результативності. Диференційовано існуючу множину інноваційних стратегій за їх роллю в управлінні конкурентоспроможністю підприємства. Це дало змогу віднести усі інноваційні стратегії до двох типів – наступальної та захисної, визначити основні завдання маркетингу для обох типів стратегій та співвіднести їх із специфікою молокопереробних підприємств. Сформовано матрицю стратегій конкурентоспроможності у координатах «рівень інноваційності – рівень маркетингової активності» з окресленням можливих стратегічних рішень, відповідних КРІ та ризиків у разі дисбалансу між маркетинговими й інноваційними складовими. З огляду на вагому роль корпорацій у галузевому розвитку розроблено модель формування конкурентних переваг галузі за допомогою ресурсів корпорації.

7. Проведена у роботі діагностика стану і результатів діяльності молокопереробної галузі України підтвердила її стратегічне значення у вирішенні продовольчої проблеми, забезпеченні внутрішнього попиту, формуванні експортного потенціалу та впливі на соціально-економічну стабільність. Галузь функціонує як інтеграційна система «виробництво сировини – переробка – збут», проте зіштовхується з дефіцитом якісної сировини, технологічною відсталістю та залежністю від імпортованих замінників. Разом з тим, простежуються позитивні тренди розвитку: модернізація обладнання та впровадження технологій глибокої переробки сировини; зростання уваги до якості та безпечності молокопродукції; активізація експорту готових молочних продуктів; формування інтегрованих корпоративних структур і стратегічних альянсів для посилення конкурентних позицій і акумулювання ресурсів

розвитку; поступова цифровізація маркетингових та логістичних процесів. Ключовим завданням галузі, здатним забезпечити її стійкість і динаміку зростання в умовах глобальної конкуренції та післявоєнного відновлення економіки визначається нарощування ринкових можливостей і конкурентоспроможності молокопереробних підприємств.

8. Доведено, що важливою складовою конкурентоспроможності промислових підприємств є оптимізація товарного асортименту. Для аналізу асортиментної політики молокопереробних підприємств застосовано матрицю «Маркон», яка дає змогу виявити «вузькі місця» і резерви в асортиментній політиці підприємства на основі порівняння їх дохідності за трьома параметрами: загальна валова маржа; валова маржа на одиницю продукції; відсоток валової маржі. За результатами проведених розрахунків побудовано статичні матриці «Маркон», які дали змогу розподілити асортиментні позиції окремих молокопереробних підприємств Хмельницької області на різні категорії і зрозуміти особливості їх продажів і перспективи розвитку.

9. У контексті масштабних геополітичних викликів, які поглиблюють невизначеність ринкових трендів і збільшують ризики крижкості глобального економічного простору існує потреба в осучасненні парадигмальних основ розвитку конкурентоспроможності вітчизняних товаровиробників у галузях, які є ключовими для підтримання необхідного рівня національної безпеки. У молокопереробній галузі концептуальні основи управління конкурентоспроможністю мають відображати механізми формування конкурентних переваг, сприяти розвитку галузево-територіальних систем і адаптації до нових економічних умов. На основі зіставлення переваг різних форм корпоративних структур із сучасними способами конкурентного протистояння аргументовано, що для підвищення їх конкурентоспроможності перспективним є розвиток інтеграційно-корпоративних форм, які забезпечують ресурсну й ринкову синергію та дозволяють ефективно використовувати сучасні маркетингові інструменти. З урахуванням цього запропоновано авторське трактування управлінської парадигми розвитку конкурентоспроможності

корпоративних структур як концептуальної моделі ціннісних орієнтирів, стратегічних підходів та організаційних рішень, що забезпечують формування інтеграційних компетенцій для зміцнення ринкових позицій у трансформаційній економіці. Охарактеризована поліаспектність і багатофункціональність інтеграційної компетентності слугували підставою для визначення її методологічним ядром авторської парадигми управління розвитком корпоративної структури. Сформульовано комплекс методологічних принципів формування інтеграційної компетентності та визначено сутність і функціональне призначення таких компетенцій у менеджменті конкурентоспроможності корпоративних структур. Аргументовано, що корпоративні маркетингові процеси надають цій компетентності практичної спрямованості та забезпечують трансформацію інноваційних рішень у конкурентні переваги.

10. Зазначено, що сучасний соціально-економічний простір змінює вимоги до бізнесу в молокопереробній галузі, роблячи традиційні ієрархічні форми управління недостатньо ефективними. Підприємства дедалі частіше переходять до гнучких моделей взаємодії з контрагентами, стейкхолдерами та клієнтами, використовуючи інтеграційні форми співпраці. За результатами аналізу видів інтеграції та інтеграційних утворень різних типів та з огляду на структурні особливості, рівень ризиків, інвестиційні потреби та потребу у виході на експортні ринки, зроблено висновок, що найбільш гнучким і практичним інструментом забезпечення синергії між підприємствами молокопереробної галузі без порушення їх організаційної автономії є стратегічні альянси. Узагальнення переваг стратегічних альянсів у молокопереробній галузі України показало, що участь у таких об'єднаннях забезпечує товаровиробникам багатокомпонентну економічну вигоду. Вона досягається через: а) оптимізацію ланцюга постачання (створення замкнутих поставок із меншими витратами та кращим контролем якості); б) спільне інвестування й модернізацію (консолідація ресурсів для інновацій, цифровізації та запровадження стандартів якості); в) підвищення експортного потенціалу (завдяки координації дій, спільному брендингу та стабільним поставкам сертифікованої продукції); г) скорочення

витрат і доступ до ресурсів (колективні закупівлі, фінансова підтримка); д) посилення переговорної позиції (вплив на регуляторні рішення й політику завдяки консолідованому представництву).

11. Доведено, що стратегічні альянси мають змогу розвивати конкурентні переваги завдяки розвитку інтеграційної компетентності та стратегічного використання специфічних корпоративних відносин для підвищення конкурентоспроможності всіх учасників. У роботі здійснено моделювання процесів формування стратегічних альянсів у молокопереробній галузі, що передбачає визначення ключових критеріїв відбору учасників, послідовності етапів побудови взаємодії, механізмів координації та моніторингу ефективності співпраці. Розроблена процедура такого відбору, включно із анкетуванням потенційних учасників альянсу і оцінюванням їх позицій ініціаторами інтеграції, дозволить підвищити результативність альянсного партнерства та забезпечить сталість його функціонування в умовах нестабільного ринку. Обґрунтовано доцільність застосування методу Форсайт як інструменту стратегізації конкурентоспроможності інтегрованих корпоративних структур у трансформаційних умовах. Побудова дорожніх карт розвитку молокопереробної корпорації регіону в рамках цього методу візуалізує стратегію розвитку, визначає вектори підвищення конкурентоспроможності та дозволяє здійснювати оперативне коригування управлінських рішень у разі виявлених відхилень.

12. Визначено, що конкурентоспроможність сучасних господарських структур формується завдяки активній інноваційній діяльності, яка створює нові ціннісні пропозиції для ринку. Вирішальну роль у їхньому виведенні на ринок відіграє функція маркетингу, що забезпечує виявлення прихованих потреб, прогнозування змін у попиті та розроблення дієвих стратегій комерціалізації. Взаємодоповнення інноваційної та маркетингової складових формує інноваційно-маркетингове ядро стратегізації підвищення конкурентоспроможності, яке поєднує інноваційні, виробничо-технологічні й організаційно-комунікаційні та інші процеси в єдину систему. Для стратегічних альянсів молокопереробної галузі таке ядро виступає стрижневим елементом

координації інноваційних ініціатив партнерів, узгодження асортиментної політики, підвищення стандартів якості та зміцнення довіри споживачів. Авторське бачення сутності цього ядра дозволило конкретизувати завдання його маркетингової та інноваційної складових для стратегічних альянсів молокопереробної галузі, а також визначити функціонал маркетингових процесів у сфері створення й просування інновацій, доповнивши його системою показників ефективності.

13. Дослідження механізмів підвищення конкурентоспроможності підприємств дозволило об'єднати їх для корпоративних інтегрованих структур у загальний механіцизм, який включає організаційно-управлінські, координаційні, фінансово-економічні, виробничо-технологічні, інвестиційні, інтеграційні, маркетингові та інноваційні механізми. Центральними та основоположними у процесах підвищення конкурентоспроможності інтегрованих корпоративних структур є інноваційні та маркетингові механізми, які формують інноваційно-маркетингове ядро механіцизму і дозволять корпораціям вийти на вищий рівень конкурентоспроможності.

14. Стратегізація підвищення конкурентоспроможності інтегрованих корпоративних структур є процесом формування довгострокових переваг через поєднання стратегічного бачення з операційною діяльністю, у якому провідна роль належить інноваційним та маркетинговим процесам, а управлінські технології забезпечують їх реалізацію. У стратегічних альянсах цей процес визначено як стратегізацію функціоналу управління розвитком, що передбачає надання стратегічної спрямованості ключовим управлінським функціям, їх узгодженість із цілями розвитку та інституційне забезпечення у вигляді Ініціативної Координаційної Ради. Особливого значення набуває функція регулювання та корекції організаційних відносин, яка реалізується засобами маркетингової діагностики з урахуванням етапів життєвого циклу підприємств. Це дозволяє підтримувати ефективність взаємодії учасників навіть за умов змін мотивацій чи структури альянсу, зміцнюючи інтеграційну компетентність і

конкурентоспроможність корпоративних структур. Розроблена процедура маркетингової діагностики апробована на підприємствах молочної галузі.

15. Доведено, що важливу роль в ефективній реалізації корпоративних маркетингових процесів виконує їх цифровізація, яка нині перетворюється із допоміжного інструмента на ключовий фактор формування конкурентних переваг інтегрованих бізнес-структур. У молокопереробній галузі вона не лише підвищує адаптивність і проактивність підприємств, а й забезпечує прямий доступ до споживачів, прозорість постачання та ефективність збуту. Для стратегічних альянсів цифрові технології стають механізмом інтеграції партнерів, що сприяє консолідації ресурсів, формуванню довіри та спільних платформ розвитку. У цьому контексті маркетинг виконує системоутворювальну роль, інтегруючи інноваційні цифрові рішення в єдину модель забезпечення конкурентоспроможності альянсу.

16. Запропоновано, що одним із важливих корпоративних маркетингових інструментів є кобрендинг, який дозволяє позиціонувати стратегічний альянс як цілісну господарську одиницю, що забезпечує довіру, прозорість і конкурентну впізнаваність продукції. Він інтегрує індивідуальні стратегії учасників у єдину модель, формує простір спільних рішень та виконує функцію «інноваційного акселератора», знижуючи ризик неприйняття нових продуктів і прискорюючи їх комерціалізацію. Завдяки цьому кобрендинг стає важливим елементом інноваційно-маркетингового ядра конкурентоспроможності, посилюючи ринкову проактивність і синергію альянсу. Прикладні аспекти розвитку кобрендингу та інших практичних інструментів активізації маркетингових процесів апробовано у рамках стратегічних альянсів молокопереробних підприємств Хмельницької області. Результати дослідження засвідчили, що проблематика формування корпоративних інноваційно-маркетингових процесів для стратегізації конкурентоспроможності інтегрованих бізнес-структур є багатогранною, через те сформовані в роботі наукові положення, концептуальні підходи та рекомендації можуть слугувати методологічною базою для наступних розробок і стратегій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Академічний тлумачний словник (1970–1980). – URL: http://ukrlit.org/slovnyk/slovnyk_ukrainskoi_movy_v_11_tomakh.
2. Ареф'єва О. Корпоративне управління: еволюція, становлення, розвиток : монографія / О. Ареф'єва, Н. Васюткіна. – Київ : Ліра-К, 2016. – 180 с.
3. Базилук В. Методичний підхід до інтегральної оцінки конкурентного потенціалу виробничого підприємства / В. Базилук, К. Базилук // Економіка та суспільство. – 2021. – № 25. – <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-85>.
4. Балабан М. П. Інноваційні стратегії в підприємництві вплив на конкурентоспроможність малого та середнього бізнесу / М. П. Балабан, М. М. Мараховська, С. Я. Воскобійник // Академічні візії. – 2024. – Вип. 37. – <https://doi.org/10.5281/zenodo.14264623>.
5. Баришевська І. В. Інноваційна стратегія підприємства як джерело його конкурентних переваг / І. В. Баришевська, Ю. Г. Малишенко, К. В. Склева // Modern Economics. – 2018. – № 11. – С. 13–18.
6. Батрин С. В. Корпоративні правовідносини: питання рівності, майнової самостійності та вільного волевиявлення / С. В. Батрин // Економіка та право. – 2009. – № 3. – С. 128–131.
7. Баюра Д. О. Система корпоративного управління в Україні: стан та перспективи розвитку : монографія / Д. О. Баюра. – Київ : Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2009. – 288 с.
8. Баюра Д. О. Корпоративне управління як об'єкт наукового дослідження / Д. О. Баюра. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. – 2008. – Вип. 99–100. – С. 60–63.
9. Бобровська О. Розвиток корпоративного сектору економіки: стан і напрями розвитку в публічному управлінні / О. Бобровська, П. Фролов // Аспекти публічного управління. – 2020. – Т. 8. – № 6. – С. 151–163.

10. Бортнік А. М. Цифрова трансформація бізнес-моделі підприємства / А. М. Бортнік // Стратегія економічного розвитку України. – 2021. – № 47. – С. 16–31.
11. Бочко О. Ю. Підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства / О. Ю. Бочко, П. І. Кожушко // Бізнес-навігатор. – 2024. – № 2 (75). – С. 306–311. – <https://doi.org/10.32782/business-navigator.75-53>.
12. Бочко О. Ю. Безпековий механізм підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в умовах воєнного стану / О. Ю. Бочко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2023. – № 3 (318). – С. 280–284. – <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-43>.
13. Брадул О. М. Обліково-аналітичне забезпечення менеджменту корпорацій : монографія / О. М. Брадул. – Київ : КНТЕУ, 2009. – 356 с.
14. Брижань І. А. Порівняння методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства / І. А. Брижань, В. Я. Чевганова // Технологічний аудит і резерви виробництва. – 2015. – № 5 (24). – С. 10–15.
15. Бруханський Р. Ф. Облік і аналіз у системі стратегічного менеджменту аграрного підприємництва : монографія / Р. Ф. Бруханський. – Тернопіль : ТНЕУ, 2014. – 384 с.
16. Бугаєва М. В. Аналіз умов формування та функціонування корпоративного сектору України / М. В. Бугаєв // Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки. – 2023. – Вип. 10 (43). – С. 17–36.
17. Булеєв І. П. Промислові корпорації: особливості розвитку та прийняття рішень : монографія / І. П. Булеєв, С. В. Богачов, М. В. Мельникова. – Донецьк : ІЕП НАН України, 2003. – 115 с.
18. Валіуліна З. В. Онтологічні підходи до діяльності корпорацій в зовнішньому інституційному середовищі / З. В. Валіуліна // Економічний простір. – 2018. – № 133. – С. 5–13.
19. Васильчук І. П. Корпорація суспільної вигоди (benefit corporation) як нова організаційно-правова форма соціально відповідального підприємництва / І. П. Васильчук // «Економіка розвитку». – 2014. – № 4 (72). – С. 43–47.

20. Васильєв О. В. Особливості діяльності корпоративного інвестиційного фонду та публічного акціонерного товариства: порівняння і аналіз / О. В. Васильєв // Соціальна економіка. – 2017. – № 52 (2). – С. 12–16.
21. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) [уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел]. – Київ : Ірпінь ; ВТФ «Перун», 2005. – 1728 с.
22. Веллінгтон Дж. Конкурентоспроможність транснаціональних корпорацій : монографія / Дж. Веллінгтон. – Київ : Бліц-Інформ, 2004. – 532 с.
23. Верба В. А. Аналітична оцінка управлінських технологій розвитку українських підприємств / В. А. Верба, О. М. Гребешкова // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 5. – С. 52–59.
24. Виговська В. Сучасні тенденції розвитку корпоративного сектору України / В. Виговська, В. Чхайдзе // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2019. – № 1 (17). – С. 182–189.
25. Войталюк Н. Цифрові технології у діяльності дистрибуційного підприємства на ринку молочної продукції в умовах сучасних викликів ринку / Н. Войталюк, С. Кізенко, В. Карпенко // Революція креативних індустрій: як маркетинг і менеджмент створюють майбутнє : тези доп. І Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (24–25 жовт. 2024 р., м. Хмельницький). – Хмельницький : ХНУ, 2024. – С. 227–230.
26. Воробйова Н. П. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності організації / Н. П. Воробйова // Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Економіка та менеджмент. – 2018. – № 14. – С. 13–20.
27. Вільямсон О. Економічні інституції капіталізму: Фірми, маркетинг, укладання контрактів : монографія / О. Вільямсон. – Київ : АртЕк, 2001. – 472 с.
28. Вінник О. М. Акціонерне право : навч. посіб. / О. М. Вінник ; за ред. проф. В. С. Щербини. – Київ : Атіка, 2000. – 544 с.
29. Вінник О. М. Господарське право : навч. посіб. / О. М. Вінник. – Київ : «Правова єдність», 2008. – 766 с.

30. Вініченко І. І. Методичні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства / І. І. Вініченко // Інвестиції: практика та досвід. – 2011. – № 23. – С. 11–14.

31. Гайдай Т. В. Парадигмальний підхід у структурі сучасного методологічного аналізу / Т. В. Гайдай // Сучасні економічні теорії: історія, методологія та перспективи розвитку : зб. матеріалів Всеукр. круглого столу (10 листоп. 2016 р., м. Київ). – Київ : КНЕУ, 2016. – С. 16–21.

32. Ганущак-Єфіменко Л. М. Особливості формування інтегрованих бізнес-структур / Л. М. Ганущак-Єфіменко, І. В. Коберник // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 3 (129). – С. 154–160.

33. Гарагонич О. В. Правова природа корпоративних відносин між акціонерами та акціонерним товариством / О. В. Гарагонич // Часопис цивільного і кримінального судочинства. – 2016. – № 3 (30). – С. 130–141.

34. Гарбузюк О. Теоретичний базис оцінювання конкурентоспроможності підприємства / О. Гарбузюк, Є. Рудніченко, І. Дьячок, В. Скрипник // Development Service Industry Management. – 2024. – № 2. – С. 54–61.

35. Говлет М. Дослідження державної політики: цикли та підсистеми політики / М. Говлет, Р. Магадеван. – Львів : Кальварія, 2004. – 264 с.

36. Головне управління статистики у Хмельницькій області. – URL: <https://www.km.ukrstat.gov.ua/ukr/index.htm>.

37. Голуб Н. Організаційно-економічний розвиток промислових корпорацій в умовах структурної трансформації: галузевий аспект / Н. Голуб, І. Вода // Економічний вісник Донбасу. – 2010. – № 3. – С. 134–138.

38. Гончарова О. В. Альянсні форми управління у глобальному середовищі / О. В. Гончарова // Інвестиції: практика та досвід. – 2011. – № 14. – С. 43–49.

39. Гончарук А. Методи підвищення конкурентоспроможності підприємства / А. Гончарук // Управління розвитком. – 2014. – № 3. – С. 145–147.

40. Гринько П. Л. Цифрова трансформація бізнесу в умовах розвитку інноваційних процесів в Україні / П. Л. Гринько // Журнал «Бізнес Інформ». – 2020. – № 3. – С. 53–58.

41. Гриньова В. М. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні : монографія / В. М. Гриньова, О. Є. Попов. – Харків : Вид. ХДЕУ, 2003. – 324 с.
42. Державна митна служба України. – URL: <https://customs.gov.ua/statistika-ta-reiestri#statistika>.
43. Держстат. – URL: <https://stat.gov.ua/uk>.
44. Добова норма споживання молока становить 750 мл – головний дієтолог МОЗ. – URL: <https://surl.li/mjgwhv>.
45. Довгань Л. Є. Корпоративне управління : навч. посіб. / Л. Є. Довгань. – Київ : Кондор, 2007. – 174 с.
46. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – Київ : Центр навч. л-ри, 2006. – 384 с.
47. Євтушевський В. А. Корпоративне управління : підручник / В. А. Євтушевський. – Київ : Знання, 2006. – 406 с.
48. Євтушевський В. А. Основи корпоративного управління : навч. посіб. / В. А. Євтушевський. – Київ : Знання-Прес, 2002. – 317 с.
49. Євтушенко Н. Цифрова трансформація бізнесу в умовах війни в Україні: виклики та можливості / Н. Євтушенко, Д. Стеценко // Економічний простір. – 2024. – № 191. – С. 211–216. – <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-34>.
50. Жовновач Р. І. Теоретико-методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств / Р. І. Жовновач // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2011. – Вип. 19. – С. 106–114.
51. Жорнокуй Ю. «Корпорація»: сучасний стан законодавства в Україні та Європейському Союзі / Ю. Жорнокуй // Підприємництво, господарство і право. – 2018. – № 1. – С. 13–17.
52. Жорнокуй Ю. М. Проблемні питання визначення поняття «корпорація» та її ознак / Ю. М. Жорнокуй // Підприємництво, господарство і право. – 2009. – № 8. – С. 28–32.

53. Закрижевська І. В. Методичний підхід до формування маркетингової стратегії просування продукції на нові ринки / І. В. Закрижевська, Т. І. Каткова, В. Л. Карпенко // *Innovation and Sustainability*. – 2022. – № 4. – С. 160–172. – <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.160.172>.

54. Ібатуллін М. Організаційно-економічні засади розвитку кооперації на ринку молока в Україні в умовах євроінтеграції / М. Ібатуллін, О. Гривківська, В. Карпенко, Н. Свиноус // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. – 2023. – № 1. – С. 254–260. – <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-38>.

55. Іванова М. І. Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності / М. І. Іванова, О. Е. Маркус // *Економічний простір*. – 2011. – № 48/2. – С. 189–196.

56. Ільченко Г. Організаційно правові форми юридичних осіб: англійське та українське право / Г. Ільченко // *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. – 2021. – № 1. – С. 32–42. – [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021\(114\)04](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021(114)04).

57. Інноваційне управління промисловими підприємствами в системі ефективного використання конкурентного потенціалу : монографія / За наук. ред. д-ра екон. наук, проф. В. М. Нижника. – Хмельницький : ХНУ, 2014. – 547 с.

58. Інтегровані структури бізнесу: проблеми теорії та практики оцінювання конкурентоспроможності : монографія / М. О. Кизим, В. С. Пономаренко, В. М. Горбатов. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2010. – 368 с.

59. Кавтиш О. П. Адаптаційний механізм корпорацій: суть і особливості реалізації / О. П. Кавтиш // *Журнал «Бізнес інформ»*. – 2013. – № 7. – С. 313–320.

60. Казакова Т. С. Сучасні підходи до визначення корпоративного управління в умовах інформаційної економіки / Т. С. Казакова // *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. – 2017. – Т. 28 (67). – № 2. – С. 59–62.

61. Карпенко В. Актуальні проблеми розвитку інноваційного маркетингу / В. Карпенко // *Цифрова економіка: тренди та перспективи : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (25 жовт. 2018 р., м. Тернопіль)*. – Тернопіль, 2018. – С. 159–161.

62. Карпенко В. Л. Аналіз вітчизняного ринку молокопродуктів: реалії та перспективи / В. Л. Карпенко // Інноваційна економіка. – 2021. – № 7–8 (89). – С. 96–103. – <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2021.7-8.13>.

63. Карпенко В. Л. Аналіз стану розвитку молокопереробних підприємств Хмельницької області / В. Л. Карпенко // Інноваційна економіка. – 2020. – № 5–6 (84). – С. 110–121. – <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2020.5-6.15>.

64. Карпенко В. Л. Аналіз стану розвитку молокопереробної галузі України / В. Л. Карпенко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2020. – № 5. – С. 90–101. – <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2020-286-5-18>.

65. Карпенко В. Використання інноваційних методів управління для досягнення конкурентної переваги у сфері маркетингу / В. Карпенко, С. Костинюк, Б. Шейнер // Академічні візії : акад. електрон. журнал з відкритим доступом. – Львів : ЛУБП, 2024. – № 29. – <https://doi.org/10.5281/zenodo.10829053>.

66. Карпенко В. Л. Визначення принципів інтеграції економічних суб'єктів на основі теорії управління міжкорпоративними відносинами / В. Л. Карпенко // Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України : тези доп. XVI Міжнар. наук.-практ. конф. (16 груд. 2021 р., м. Хмельницький). – Хмельницький : ХНУ, 2021. – С. 53–55.

67. Карпенко В. Л. Зasadничі положення управління міжкорпоративними відносинами при інтеграції економічних суб'єктів / В. Л. Карпенко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2021. – № 6. – Т. 2. – С. 251–255. – <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-300-6/2-41>.

68. Карпенко В. Л. Значення та місце корпоративного сектора у стратегічному розвитку сучасної економіки / В. Л. Карпенко, І. В. Закрижевська // Modeling the development of the economic systems. – 2022. – № 4. – С. 33–38. – <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-6-5>.

69. Карпенко В. Л. Іманентні ознаки інновацій у маркетингу як основа їх конкурентоспроможності / В. Л. Карпенко // Вісник Хмельницького

національного університету. Економічні науки. – 2019. – № 5. – Т. 1. – С. 126–136. – <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2019-274-5-128-137>.

70. Карпенко В. Л. Інноваційний маркетинг як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства / В. Л. Карпенко // Управління економічними системами: концепції, стратегії та інновації розвитку : матеріали XI Міжнар. наук.-практ. конф. (25–26 трав. 2018 р., м. Хмельницький). – Хмельницький : ХНУ, 2018. – С. 45–48.

71. Карпенко В. Л. Інноваційно-маркетингові аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств / В. Л. Карпенко // Актуальні проблеми економіки та управління: теоретичні і практичні аспекти : тези доп. VI Міжнар. наук.-практ. конф. (14–16 трав. 2020 р., м. Хмельницький). – Хмельницький : ХНУ, 2020. – С. 218–221.

72. Карпенко В. Л. Інноваційний маркетинг як сучасна концепція розвитку підприємств / В. Л. Карпенко // Інноваційна економіка. – 2017. – № 11–12 (72). – С. 195–201.

73. Карпенко В. Л. Інфраструктурні елементи соціально-трудового потенціалу для активізації євроінтеграційних процесів / В. Л. Карпенко, І. В. Гвоздецька // Соціально-трудовий потенціал: формування, забезпечення та розвиток у підвищенні економічної безпеки : монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. В. М. Нижника. – Хмельницький : ХНУ, 2018. – С. 355–368.

74. Карпенко В. Л. Історичний розвиток концепцій маркетингу контексті переходу до концепції маркетингу відносин / В. Л. Карпенко // Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України : тези доп. XIII Міжнар. наук.-практ. конф. (29 листоп. – 01 груд. 2018 р., м. Хмельницький). – Хмельницький : ХНУ, 2018. – С. 74–75.

75. Карпенко В. Ко-брендинг як інструмент формування спільної інноваційної маркетингової діяльності молокопереробних підприємств / В. Карпенко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2023. – № 3. – С.338–345. – <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-53>.

76. Карпенко В. Л. Конкурентне партнерство як одна із форм ведення бізнесу в сучасних умовах господарювання / В. Л. Карпенко // Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України : тези доп. X Міжнар. наук.-практ. конф. (3–5 груд. 2015 р., м. Хмельницький). – Хмельницький : ХНУ, 2015. – С. 65–67.

77. Карпенко В. Л. Маркетингові інструменти підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства / В. Л. Карпенко // Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна візія та виклики глобалізації : тези доп. XIII Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених (24–25 берез. 2016 р., м. Тернопіль). – Тернопіль, 2016. – С. 71–72.

78. Карпенко В. Л. Маркетинг конкурентоспроможності підприємства / В. Л. Карпенко // Сталій розвиток економіки. – 2016. – № 4 (33). – С. 146–152.

79. Карпенко В. Оцінка забезпечення функціонування молокопереробних підприємств України / В. Карпенко // Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. – 2020. – Вип. 3–4. – С. 62–75.

80. Карпенко В. Л. Партнерська взаємодія як альтернатива конкурентній боротьбі між учасниками ринкових відносин / В. Л. Карпенко // Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України : тези доп. IX Міжнар. наук.-практ. конф. (4–6 груд. 2014 р., м. Хмельницький). – Хмельницький : ХНУ, 2014. – С. 21–23.

81. Карпенко В. Л. Перспективи впровадження blockchain-технології в маркетингу як засобу підвищення безпеки інтернет-комунікацій / В. Л. Карпенко // International Scientific-Practical Conference Innovation Management in Marketing: Modern Trends and Strategic Imperatives : Conference Proceedings : WSPiA Publishing, April 12–13th, 2018. Poznan, Poland, 2018. – P. 243–246.

82. Карпенко В.Л. Підвищення конкурентоспроможності підприємств на основі корпоративних інноваційно-маркетингових процесів / В. Л. Карпенко. – Хмельницький : ХНУ, 2026. – 239 с.

83. Карпенко В. Поведінкові тенденції розвитку ринку молочної продукції України: сучасний контекст та маркетингові перспективи / В. Карпенко //

Сучасні тренди в поведінковому маркетингу : матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. (6 листоп. 2025 р., м. Львів). – Львів : НУ «Львівська політехніка», 2025. – С. 149–150.

84. Карпенко В. Л. Пріоритети конкурентоспроможності корпоративних структур в умовах євроінтеграції / В. Л. Карпенко, І. В. Гвоздецька // Соціально-трудова та економічна пріоритети розвитку виробничих систем у прискоренні євроінтеграції : монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. В. М. Нижника. – Хмельницький : ХНУ, 2019. – С. 277–310.

85. Карпенко В. Л. Процеси корпоратизації у сучасних умовах та її генезис / В. Л. Карпенко // Економічний дискурс. – 2017. – Вип. 2. – С. 19–28.

86. Карпенко В. Л. Процеси корпоратизації у сучасних умовах трансформації відносин власності (пункт 3.2) / В. Л. Карпенко // Обліково-аналітичне і організаційно-правове забезпечення діяльності підприємств в умовах інституційних трансформацій : колективна монографія. – Тернопіль : ФОП Осадца Ю. В., 2017. – С. 196–205.

87. Карпенко В. Розвиток інноваційного маркетингу підприємств в умовах трансформаційних перетворень / В. Карпенко // Фінансово-економічний розвиток України в умовах трансформаційних перетворень : матеріали VII Всеукр. наук.-практ. конф. (26 квіт. 2018 р., м. Львів). – Львів, 2018. – С. 120–123.

88. Карпенко В. Л. Розвиток стратегічного маркетингу в діяльності підприємства / В. Л. Карпенко // Інноваційна економіка. – 2016. – № 11–12 (66). – С. 146–152.

89. Карпенко В. Система стратегічного маркетингу молокопереробної корпорації в умовах цифровізації бізнес-процесів / В. Карпенко // Маркетингові технології в умовах євроінтеграційних процесів : тези доп. XVII Міжнар. наук.-практ. конф. (20–21 груд. 2023 р., м. Хмельницький). – Хмельницький : ХНУ, 2023. – С. 81–83.

90. Карпенко В. Соціально-економічні передумови інноваційної трансформації експортного потенціалу аграрного сектору України / В. Карпенко //

Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2025. – № 5. – С. 441–447. – <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-65>.

91. Карпенко В. Л. Спільний маркетинг як засіб побудови партнерських стосунків між учасниками ринку / В. Л. Карпенко // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. – 2013. – Вип. 1 (6). – Т. 2. – С. 167–171.

92. Карпенко В. Стан та перспективи розвитку молочного ринку України в умовах війни / В. Карпенко, В. Андрушко // Маркетинг в умовах розвитку цифрових технологій : матеріали II Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (02 трав. 2025 р., м. Луцьк). – Луцьк : ЛНТУ, 2025. – С. 138–141.

93. Карпенко В. Л. Стратегічні альянси як перспективна форма корпоративних інтеграційних об'єднань в молокопереробній галузі / В. Л. Карпенко // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка». – Острог : НаУОА, 2021. – № 23 (51). – С. 35–46.

94. Карпенко В. Л. Сучасні споживчі тренди і орієнтири для вітчизняних переробників молока / В. Л. Карпенко, Т. Ю. Слюсаренко // Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України : тези доп. XIV Міжнар. наук.-практ. конф. (28–30 листоп. 2019 р., м. Хмельницький). – Хмельницький : ХНУ, 2019. – С. 155–157.

95. Карпенко В. Л. Сучасні підходи у трактуванні категорії «корпорація» / В. Л. Карпенко // Прикладна економіка – від теорії до практики : тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (27 жовт. 2017 р., м. Тернопіль). – Тернопіль, 2017. – С. 43–45.

96. Карпенко В. Л. Теоретичні засади формування системи управління конкурентоспроможністю підприємств / В. Л. Карпенко // Сталий розвиток економіки. – 2016. – №1 (30). – С. 84–90.

97. Карпенко В. Л. Теоретичні основи формування партнерських взаємозв'язків між суб'єктами господарювання / В. Л. Карпенко // Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України : тези доп. XI Міжнар. наук.-практ. конф. (23–25 верес. 2016 р., м. Одеса). – Одеса, 2016. – С. 58–60.

98. Карпенко В. Л. Формування новітньої парадигми розвитку інтегрованих корпоративних структур / В. Л. Карпенко // Розвиток цифровізації обліку, оподаткування, аналізу і контролю в управлінні підприємствами : монографія / Р. Ф. Бруханський, П. Р. Пуцентейло [та ін.]. – Тернопіль : ВПЦ «Університетська думка», 2021. – С. 143–164.

99. Карпенко В. Формування та імплементація маркетингової стратегії підприємства на B2B ринку / В. Карпенко // Фінанси, маркетинг, менеджмент, економіка: сталі рішення та цифрові трансформації : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (5–6 черв. 2025 р., м. Біла Церква). – Біла Церква : БНАУ, 2025. – С. 149–152.

100. Карпенко В. Л. Формування парадигми локального інтеграційного розвитку корпоративних структур / В. Л. Карпенко // Підприємництво і маркетинг у формуванні національної безпеки за умов сучасних глобальних викликів : тези доп. Економічного наук.-практ. форуму (1–3 груд. 2022 р., м. Хмельницький). – Хмельницький : ХНУ, 2022. – С. 81–84.

101. Карпенко В. Л. Формування системи партнерських відносин у маркетингу / В. Л. Карпенко // Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст : тези доп. XIII Міжнар. наук.-практ. конф. (21–22 квіт. 2016 р., м. Полтава). – Полтава, 2016. – С. 27–30.

102. Карпенко В. Л. Цільове спрямування маркетингової діяльності в управлінні якістю та конкурентоспроможністю продукції на глобальних ринках / В. Л. Карпенко // Міжнародні економічні відносини в розвитку бізнес-процесів, підвищенні людського потенціалу та забезпеченні ефектів євроінтеграції України : тези доп. XIII Міжнар. наук.-практ. конф. (30 листоп. 2016 р., м. Хмельницький). – Хмельницький : ХНУ, 2016. – С. 132–134.

103. Касич А. О. Міжнародні стратегічні альянси як чинник розвитку конкурентних переваг підприємства / А. О. Касич, Ю. В. Чумаченко // Економіка та суспільство. – 2017. – Вип. 13. – С. 78–83. – URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/13.pdf.

104. Касич А. Управління конкурентними перевагами підприємства / А. Касич, Ж. Харькова // Економічний аналіз. – 2016. – Т. 25. – № 2. – С. 79–85.
105. Кириченко О. М. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства / О. М. Кириченко, А. В. Мігдальський // Ефективна економіка. – 2017. – № 2. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5428>.
106. Кобернюк С. Напрями цифровізації маркетингу аграрних підприємств / С. Кобернюк, В. Карпенко // Innovation and Sustainability. – 2023. – № 1. – С. 204–212. – <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.204.212>.
107. Ковтун О. І. Інноваційні стратегії підприємств: теоретико-методологічні засади / О. І. Ковтун // Економіка України. – 2013. – № 4. – С. 44–56.
108. Конкурентний потенціал у системі управління підприємством : монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. В. М. Нижника. – Хмельницький : ХНУ, 2013. – 367 с.
109. Коноплицький В. А. Економічний словник. Тлумачно термінологічний / В. А. Коноплицький, Г. І. Філіна. – Київ : КНТ, 2007. – 580 с.
110. Корпоративне управління : монографія / І. Спасибо-Фатєєва, О. Кібенко, В. Борисова ; за ред. проф. І. Спасибо-Фатєєвої. – Харків: Право, 2007. – 500 с.
111. Корпоративне управління бізнес-структурами: теорія креакратії, розвиток мереж та концепт самоорганізації підприємництва : монографія / В. В. Коваль, І. М. Тихонова, К. С. Шапошников, І. В. Яцкевич ; Одеський інститут фінансів УДУФМТ. – Одеса : ВМВ, 2013. – 272 с.
112. Корпоративне управління в Україні: процеси формування та розвитку : монографія / Н. А. Хрущ, О. С. Корпан, В. В. Коваль, Реген В. [та ін.] ; за наук. ред. Н. А. Хрущ. – Київ : «Кафедра», 2012. – 300 с.
113. Корпоративні структури в національній інноваційній системі України / Л. І. Федулова [та ін.] ; за ред. Л. І. Федулової ; Ін-т екон. та прогнозування НАН України. – Київ : Вид-во УкрІНТЕІ, 2007. – 811 с.

114. Котельникова Ю. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації / Ю. Котельникова // *Innovation and Sustainability*. – 2022. – № 4. – С. 101–108. – <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.101.108>.
115. Крайнюченко О. Ф. Обґрунтування маркетингових рішень та оцінювання ризиків у промисловому маркетингу / О. Ф. Крайнюченко, Т. Г. Бєлова // *Progressive research in the modern world : proceedings of the 2nd International scientific and practical conference*. – Boston, USA : BoScience Publisher, 2022. – P. 585–591.
116. Краснокутська Н. С. Стратегічне управління : навч. посіб. / Н. С. Краснокутська, І. А. Кабанець. – Харків : НТУ «ХП», 2017. – 460 с.
117. Краус Н. М. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку / Н. М. Краус, О. П. Голобородько, К. М. Краус // *Ефективна економіка*. – 2018. – № 1. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6047>.
118. Кращі виробники молока. – URL: <https://uba.top/milk/>.
119. Крисоватий А. І. Корпоративні фінанси в контексті викликів сучасної інноваційної економіки / А. І. Крисоватий, В. М. Федосов, Н. С. Рязанова // *Фінанси України*. – 2013. – № 9. – С. 7–27.
120. Кубишина Н. С. Методика розробки стратегічного набору товарів на промисловому ринку / Н. С. Кубишина // *Економічний вісник НТТУ «КП»*. – 2010. – № 7. – С. 171–178.
121. Кудлаєнко С. В. Стратегія управління системою якості продукції аграрного підприємства як основа зростання його конкурентоздатності та забезпечення економічної безпеки / С. В. Кудлаєнко, Л. О. Чорна, А. М. Волківська та ін. // *Агросвіт*. – 2024. – № 13. – С. 29–39.
122. Кузьмак О. І. Сталий маркетинг як ключова конкурентна стратегія бізнесу / О. І. Кузьмак // *Вісник соціально-економічних досліджень*. – 2023. – Вип. 3–4. – № 86–87. – С. 161–175. – [https://doi.org/10.33987/vsed.3-4\(86-87\).2023.161-175](https://doi.org/10.33987/vsed.3-4(86-87).2023.161-175).

123. Кузьмін О. Є. Методи аналізування конкурентоспроможності підприємств / О. Є. Кузьмін, Л. І. Чернобай, О. П. Романко // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.10. – С. 159–166.

124. Кібенко О. Р. Європейське корпоративне право на етапі фундаментальної реформи: перспективи використання європейського законодавчого досвіду у правовому полі України : монографія / О. Р. Кібенко. – Харків : Страйд, 2005. – 432 с.

125. Лайко О. Резильєнтність ринку молочних продуктів України в контексті досягнення цілей сталого розвитку / О. Лайко // Social Development and Security. – 2025. – Т. 15. – № 2. – С. 358–378.

126. Левицька А. О. Конкурентні переваги підприємства: сутність та джерела формування / А. О. Левицька // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2012. – № 4. – Т. 1. – С. 51–54.

127. Левицька І. В. Діагностика розвитку промислових підприємств у конкурентному євросередовищі діяльності / І. В. Левицька // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2025. – № 5. – Т. 346. – С. 566–570. – <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-80>.

128. Леонов Я. В. Еволюція інформаційного маркетингу: стратегії та технології в сучасному бізнесі / Я. В. Леонов, Д. М. Васильківський, В. Д. Бойко // Ефективна економіка. – № 2. – <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.27>.

129. Лужаниця Н. Д. Використання сучасних інформаційних комп'ютерних технологій як головна умова прийняття ефективних маркетингових рішень / Н. Д. Лужаниця, Ю. В. Костинець // Актуальні проблеми економіки. – 2020. – № 11 (233). – С. 81–87.

130. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. – Львів : Видавництво ЛКА, 2016. – 484 с.

131. Луць В. В. Акціонерне право : навч. посіб. / В. В. Луць, Р. Б. Сивий, О. С. Яворська ; за заг. ред. В. В. Луця, О. Д. Крупчана. – Київ : «Концерн «Видавничий Дім «Ін Юре», 2004. – 256 с.

132. Лінецька Я. Хто і скільки споживає молочних продуктів? / Я. Лінецька // Асоціація виробників молока. – URL: <https://avm-ua.org/uk/post/hto-i-skilki-spozivae-molocnih-produktiv>.
133. Македон В. В. Міжнародні стратегічні альянси компаній : монографія / В. В. Македон. – Дніпропетровськ : Вид-во ДУЕП, 2010. – 302 с.
134. Макконнелл К. Р. Аналітична економія: принципи, проблеми і політика : пер. з англ. / К. Р. Макконнелл, С. Л. Брю. – Львів : Просвіта. – Ч. 1 : Макроекономіка, 1997. – 671 с.
135. Мандич О. Інноваційні стратегії розробки цифрових моделей трансформації бізнесу / О. Мандич, В. Макогон, М. Здоровий // Економічний аналіз. – 2025. – Т. 35. – № 2. – С. 31–37. <https://doi.org/10.35774/econa2025.02.031>.
136. Маслак О. І. Конкуренція: її сутність та особливості в умовах глобалізації / О. І. Маслак, Л. А. Квятковська, П. К. Кулінічев // Technology audit and production reserves. – 2014. – № 3/3 (17). – С. 57–61.
137. Менеджмент : підручник / С. Ю. Бірюченко, К. О. Бужимська, І. В. Бурачек [та ін.] ; під заг. ред. Т. П. Остапчук. – Житомир : ДУ «Житомирська політехніка». – Житомир : Вид-во «Рута», 2021. – 856 с.
138. Менеджмент різноманітності в управлінні конкурентоспроможністю промислових корпорацій : монографія / За заг. і наук. ред. В. В. Стадник. – Хмельницький : ПП А.С. Гонта, 2017. – 350 с.
139. Менкур О. Логіка колективної дії. Суспільні блага і теорія груп / О. Менкур ; пер. з англ. – Київ : Лібра, 2004. – 272 с.
140. Механізми підвищення конкурентного потенціалу промислових підприємств : монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. В. М. Нижника, канд. екон. наук, доц. М. В. Ніколайчука. – Хмельницький : ХНУ, 2013. – 347 с.
141. Михальчук Л. В. Корпорація як альтернативний шлях підвищення конкурентоспроможності національного товаровиробника / Л. В. Михальчук, М. О. Іванченко // Вісник Житомирського державного технологічного університету. – 2014. – № 4 (70). – С. 68–73.

142. Морозова І. В. Стратегічні альянси як феномен глобальної економіки / І. В. Морозова, О. В. Чернова // Приазовський економічний вісник. – 2020. – № 1 (18). – С. 14–19. – <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-1-3>.
143. Морщенок Т. С. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур / Т. С. Морщенок // Економіка та суспільство. – 2017. – Вип. 9. – С. 533–540.
144. Назарова Г. В. Організаційні структури управління корпораціями : монографія / Г. В. Назарова. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2004. – 419 с.
145. Назарова Г. В. Механізм функціонування корпорації в інституціональному середовищі / Г. В. Назарова // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна. – 2011. – Вип. 40–3. – С. 212–217.
146. Науменко М. О. Розробка моделей стратегічного управління інтегрованими корпоративними структурами / М. О. Науменко // Scientific Journal «ScienceRise». – 2017. – № 3 (32). – С. 25–28.
147. Небава М. І. Теорія корпоративного управління : навч. посіб. / М. І. Небава. – Київ : ЦУЛ, 2004. – 357 с.
148. Павлова І. В. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств: методи та механізми підвищення : монографія / І. В. Нижник. – Хмельницький : ХНУ, 2012. – 219 с.
149. Норт Д. Інституції, інституційна зміна та функціонування економіки / Д. Норт ; пер. з англ. І. Дзюб. – Київ : Основи, 2000. – 198 с.
150. Нянько В. М. Маркетингове управління конкурентоспроможністю продукції підприємства / В. М. Нянько, В. Л. Карпенко, О. В. Нездоровін // Економічний дискурс. – 2019. – Вип. 4. – С. 123–131.
151. Нікітченко С. Ризики та перспективи підприємницької діяльності у сфері виробництва молока / С. Нікітченко, В. Гуменюк, В. Карпенко, В. Андрушко // Modeling the development of the economic systems. – 2025. – № 1. – С. 504–512. – <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-64>.

152. Ніфатова О. М. Брендинг у системі інтегрованих структур бізнесу: теорія, методологія, практика : монографія / О. М. Ніфатова ; Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. – Вінниця : Нілан, 2017. – 334 с.

153. Ніфатова О. М. Теоретичні основи брендингової діяльності в системі інтегрованих структур бізнесу / О. М. Ніфатова // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Економічні науки. – 2016. – № 4 (101). – С. 76–82.

154. Орел А. М. Науково-теоретичні засади детермінації джерел конкурентних переваг підприємства / А. М. Орел // Ефективна економіка. – 2020. – № 5. – <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.100>.

155. Орлова В. М. Стратегія інноваційного розвитку підприємства / В. М. Орлова // Економічний нобелівський вісник. – 2015. – № 1 (8). – С. 79–85. – URL: <http://econforum.duan.edu.ua/images/stories/Files/2015/12.pdf>.

156. Офіційний web-сайт «Укрпродукт Груп». – URL: <http://ukrproduct.com/>.

157. Офіційний web-сайт ПП «Дживальдіс». URL: <https://djivaldis.com/>.

158. Офіційний web-сайт ПП «Ізяславмолпродукт». – URL: <https://www.izmol.com/>.

159. Офіційний web-сайт ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза». – URL: <https://msb.km.ua/ua>.

160. Офіційний web-сайт ТОВ «Вінковоцький сирзавод». – URL: <https://vinkcheese.com/>.

161. Офіційний web-сайт ТОВ «Деражнянський молочний завод». – URL: <https://dmz.ua/>.

162. Павлова В. А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства / В. А. Павлова, Р. В. Губарєв // Європейський вектор економічного розвитку. Економічні науки. – 2014. – № 2. – С. 168–176.

163. Павлюк Т. І. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці / Т. І. Павлюк // Економіка і суспільство. – 2016. – С. 8–13.

164. Парадигма. Вікіпедія. – URL: <https://bit.ly/4bqvsBp>.

165. Петрашко Л. П. Корпоративна відповідальність: крос-культурні моделі та бізнес-практики : монографія / Л. П. Петрашко ; Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». – Київ : КНЕУ, 2013. – 342 с.

166. Пилипенко А. А. Стратегічна інтеграція підприємств: механізм управління та моделювання розвитку : монографія / А. А. Пилипенко. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2008. – 408 с.

167. Пилипенко О. І. Фінансові ресурси корпорацій: поняття та класифікація / О. І. Пилипенко // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. – 2016. – № 3 (12). – С. 367–380.

168. Принцип Ле Шательє – Брауна. Вікіпедія. – URL : <https://bit.ly/3Pki36i>.

169. Про акціонерні товариства : Закон України від 17.09.2008 № 514-VI. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text>.

170. Проактивність. – URL: <https://bit.ly/4b8szpU>.

171. Підгурська І. А. Стратегічні орієнтири формування стратегічних альянсів українських підприємств / І. А. Підгурська // Науковий вісник Ужгородського університету. Економіка. – 2011. – Вип. 2 (34). – С. 197–202.

172. Радєва М. М. Корпорація як інституційна форма розвитку економічної системи / М. М. Радєва // Економіка та держава. – 2008. – № 4. – С. 46–49.

173. Радєва М. М. Розвиток корпоративних підприємств в Україні: інституціональний підхід : монографія / М. М. Радєва. – Запоріжжя : КПУ, 2010. – 336 с.

174. Редькін О. Сучасні стратегії та технології корпоративного управління: монографія / О. Редькін, В. Реген, Н. Хрущ ; Одес. нац. академія зв'язку імені О.С. Попова. – Одеса : «Евен», 2004. – 216 с.

175. Рейтинг компаній галузі «Харчова промисловість» (підгалузь «Виробництво молочних продуктів») за 2024 рік. – URL: <https://top-1000.com.ua/ratings/year-2024/sector-5/sub-sector-20>.

176. Саврас І. З. Цифровізація та інноваційний розвиток підприємства: Тенденції, проблеми та перспективи / І. З. Саврас, Н. І. Фединець // Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. – 2023. – № 74. – С. 108–114. – <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-74-14>.

177. Савченко А. М. Методи Форсайт як інструмент розвитку корпоративного сектора національної економіки України / А. М. Савченко // Журнал «Бізнес інформ». – 2014. – № 12. – С. 62–68.

178. Свиноус І. В. Інноваційна екосистема фінансово-промислової компанії: організаційні моделі розвитку / І. В. Свиноус, В. Л. Карпенко, І. О. Доценко // Актуальні проблеми сталого розвитку. – 2025. – № 2 (9). – С. 139–146. – [https://doi.org/10.60022/2\(9\)-17S](https://doi.org/10.60022/2(9)-17S).

179. Севастьянов Р. В. Семантика поняття «корпоративне управління» в економічному контексті / Р. В. Севастьянов, О. А. Акчуріна // Економічний Вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2014. – Вип. 6. – С. 68–76.

180. Селіверстова Л. С. Фінанси корпорацій : монографія / Л. С. Селіверстова. – Київ : КНТЕУ, 2013. – 319 с.

181. Система корпоративного управління: формування та оцінювання на засадах економічних індикаторів (на прикладі машинобудування) : монографія / О. Є. Кузьмін, А. М. Дідик, О. Г. Мельник [та ін.] ; за заг. ред. О. Є. Кузьміна. – Львів : Тріада плюс, 2008. – 369 с.

182. Скопенко Н. С. Формування та розвиток інтегрованих об'єднань в АПК України : монографія / Н. С. Скопенко ; Нац. ун-т харч. технологій. – Київ : НУХТ, 2012. – 265 с.

183. Скібіцький О. М. Організація бізнесу: менеджмент підприємницької діяльності : навч. посіб. / О. М. Скібіцький, В. В. Матвеев, Л. І. Скібіцька. – Київ : Кондор, 2011. – 912 с.

184. Словник української мови online. – URL: <https://sum20ua.com/>.

185. Сміт. А. Дослідження про природу і причини багатства народів / А. Сміт ; пер. з англ. О. Васильєв, М. Межевікіна, А. Малівський. – Київ : Наш формат, 2023. – 722 с.

186. Стадник В. В. Науково-методичні підходи до управління інноваційною діяльністю підприємства та його інформаційним забезпеченням / В. В. Стадник, О. В. Головчук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2017. – № 5. – С. 177–182.

187. Стадник В. В. Теорія і методологія управління розвитком соціально-економічних систем : монографія / В. В. Стадник, Н. А. Хрущ, В. М. Йохна. – Кам'янець-Подільський : ТОВ «Друкарня «Рута», 2023. – 298 с.

188. Стадник В. В. Систематизація концептуального наповнення управлінських парадигм: від управління функціонуванням до управління розвитком організацій / В. В. Стадник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2007. – № 6. – Т. 1. – С. 141–149.

189. Стан і перспективи молочної галузі України та світу. – URL: <https://milkuia.info/uk/post/stan-i-perspektivi-molocnoi-galuzi-ukraini-ta-svitu>.

190. Стратегічні напрями розвитку вітчизняної моделі корпоративного управління // Корпоративне управління: процеси, стратегії, технології : монографія / За заг. ред. К. С. Шапошникова та ін. – Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2015. – 536 с.

191. Супрун Н. А. Еволюція вітчизняної моделі корпоративного управління : монографія / Н. А. Супрун. – Київ : КНЕУ, 2009. – 270 с.

192. Суханова А. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства / А. Суханова // Економіка та суспільство. – 2021. – № 26. – <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-62>.

193. Сухарський В. С. Економічний словник-довідник / В. С. Сухарський. – Тернопіль : Навчальна книга – Богдан, 2002. – 328 с.

194. Сірко А. В. Корпоративні відносини в перехідній економіці: проблеми теорії і практики : монографія / А. В. Сірко. – Київ : Імекс, 2004. – 414 с.

195. Такамацу К. Методи управління конкурентоспроможністю японських виробників : монографія / К. Такамацу. – Київ : Бліц-Інформ, 2004. – 398 с.

196. Топ-20 світових молочних компаній: у рейтингу значні перестановки. – URL: <https://surl.li/ddmbsp>.

197. Трохимчук В. В. Вплив структури акціонерної власності на ефективність системи корпоративного управління вітчизняних підприємств / В. В. Трохимчук // Журнал «Бізнес інформ». – 2017. – № 3. – С. 357–362.

198. Україна втратила 39 молокопереробних підприємств через окупацію. – URL: <https://surli.cc/bxnceg>.
199. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась. – Київ : КНЕУ, 2008. – 516 с.
200. Ушенко Н. В. Інтегрування корпоративної соціальної відповідальності у стратегію управління бізнес-структурою / Н. В. Ушенко, І. О. Піддубна // Причорноморські економічні студії. – 2017. – Вип. 24. – С. 162–167.
201. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб / О. С. Федонін, І. М. Рєпіна, О. І. Олексюк. – Київ : КНЕУ, 2004. – 316 с.
202. Фещенко О. П. Корпорація як суб'єкт економічних відносин у сучасній економіці / О. П. Фещенко // Інвестиції: практика та досвід. – 2017. – № 13. – С. 58–64. – URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=5591&i=9>.
203. Формування структури механізмів ефективного управління конкурентним потенціалом промислових підприємств : монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. В. М. Нижника, канд. екон. наук, доц. М. В. Ніколайчука. – Хмельницький : ХНУ, 2012. – 263 с.
204. Фролова З. В. Технологія Форсайт як інструмент формування стратегії інноваційного розвитку / З. В. Фролова // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2016. – № 13. – С. 132–136.
205. Халімон Т. М. Принципи побудови механізму управління конкурентоспроможністю підприємств / Т. М. Халімон // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. – 2017. – Вип. 25 (1). – С. 158–161.
206. Хаустова В. Є. Диверсифікація і інтеграція як форми забезпечення стратегічних орієнтирів управління розвитком підприємств / В. Є. Хаустова // Журнал «Бізнес-Інформ». – 2020. – № 12. – С. 482–494.
207. Цалко Т. Р. Особливості формування конкурентних переваг на підприємстві / Т. Р. Цалко, Т. О. Харченко, А. М. Хондока // Ефективна економіка. – 2019. – № 9. – <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.9.37>.

208. Цивільний кодекс України. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>.

209. Цифрова трансформація промислового менеджменту: теорія і практика : монографія / за ред. В. Г. Воронкової, Н. Г. Метеленко. – Львів–Торунь : Liha-Pres, 2023. – 816 с.

210. Цюцюпа С. В. Конкурентні переваги підприємства у ринковому середовищі: формування та забезпечення / С. В. Цюцюпа // Вчені записки Університету «КРОК». – 2020. – № 1 (57). – С. 24–31.

211. Чевганова В. Я. Конкурентоспроможність: сутність, оцінка та шляхи підвищення її рівня (регіон, галузь, підприємство) : монографія / В. Я. Чевганова, І. А. Брижань, К. А. Земцова, О. О. Олійник. – Полтава : ПолтНТУ, 2010. – 255 с.

212. Чернега О. Б. Цивілізаційні виміри корпоративної активності / О. Б. Чернега, Ю. Г. Бочарова // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 10. – С. 21–30.

213. Шапошников К. С. Телеологічні підходи до корпоративного управління: творчість та креативність / К. С. Шапошников // Наукові праці КНТУ. Економічні науки. – 2010. – Вип. 17. – С. 67–70.

214. Шацька З. Я. Класифікація інтеграційних форм підприємницьких структур в глобалізованому просторі / З. Я. Шацька // Вчені записки Університету «КРОК». – 2019. – №4 (56). – С. 143–147.

215. Шейнер Б. Інноваційне управління на засадах маркетингу: сутність, методи та переваги / Б. Шейнер, В. Карпенко // Маркетингові технології в умовах євроінтеграційних процесів : тези доп. XIX Міжнар. наук.-практ. конф. (19–20 груд. 2024 р., м. Хмельницький). – Хмельницький : ХНУ, 2024. – С. 21–23.

216. Шипуліна Ю. С. Інтеграція цифрових маркетингових інструментів в систему управління ефективністю діяльності малого та середнього бізнесу в Україні / Ю. С. Шипуліна // Ефективна економіка. – 2025. – № 7. – <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.10%20>.

217. Шипуліна Ю. Адаптивні маркетингові інструменти для управління ефективністю діяльності підприємства в умовах посткризової економіки України /

Ю. Шипуліна // Маркетинг і цифрові технології. – 2025. – Т. 9. – №. 4. – С. 78–90. – <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/439>.

218. Шумпетер Й. Капіталізм, соціалізм і демократія / Й. Шумпетер ; пер. з англ. В. Ружицького та П. Таращука. – Київ : Основи, 1995. – 528 с.

219. Ямненко Г. Проблеми ефективного корпоративного управління в Україні та шляхи їх вирішення / Г. Ямненко, М. Михайлюк // Науковий вісник Одеського національного економічного університету / Редкол.: М. Д. Балджи (голов. ред.) [та ін.]. – Одеса : ОДЕУ. – 2015. – № 3. – С. 195–207.

220. Abratt R. Managing co-branding strategies: Global brands into local markets / R. Abratt and P. Motlana // Business Horizons. – 2002. – Vol. 45. – No. 5. – P. 43–50. – [https://doi.org/10.1016/S0007-6813\(02\)00242-2](https://doi.org/10.1016/S0007-6813(02)00242-2).

221. Acemoglu D. Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity and Poverty / D. Acemoglu, J. A. Robinson. – New York : Crown Business, 2012. – 529 p.

222. Afonasyova M. A. Digitalization in economy and innovation: the effect on social and economic processes / M. A. Afonasyova, E. E. Panfilova, M. A. Galichkina, B. Lusarczyk // Polish Journal of Management Studies. – 2019. – Vol. 19. – No. 2. – P. 22–32. – <https://doi.org/10.17512/pjms.2019.19.2.02>.

223. Afuah A. Business Models: A Strategic Management Approach / A. Afuah. – New York : McGraw-Hill, 2003. – Ch. 13. Corporate Social Responsibility and Governance. – P. 134.

224. Aguilera R. V. The cross-national diversity of corporate governance: Dimensions and determinants / R. V. Aguilera, G. Jackson // Academy of Management Review. – 2003. – Vol. 28. – No. 3. – P. 447–465.

225. Ahn H. A two-dimensional approach to between-partner fit in co-branding evaluations / H. Ahn, Y. Sung // Journal of Brand Management. – 2012. – Vol. 19. – No. 5. – P. 414–424. – <https://doi.org/10.1057/bm.2011.49>.

226. Alchian A. A. Production, Information Costs and Economic Organization / A. A. Alchian, H. Demsetz // American Economic Review. – 1972. – Vol. 62. – No 5. – P. 777–795.

227. Ansoff H. I. Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion / H. I. Ansoff. – New York : McGraw-Hill, 1965. – 241 p.
228. Ansoff H. I. Implanting Strategic Management / H. I. Ansoff. – Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1984. – 515 p.
229. Bain J. S. Barriers to New Competition: Their Character and Consequences in Manufacturing / J. S. Bain. – Cambridge, MA : Harvard University Press, 1956. – 329 p.
230. Bakan J. The Corporation: The Pathological Pursuit of Profit and Power / J. Bakan. – New York ; London : Free Press, 2004. – 228 p.
231. Bakker H. J. C. Successfully Integrating Two Businesses / H. J. C. Bakker & J. W. A. Helmink. – Aldershot : Gower Publishing, 2000. – 228 p.
232. Barnard C. I. The Functions of the Executive / C. I. Barnard. – Cambridge, MA : Harvard University Press, 1938. – 334 p.
233. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage / J. Barney // Journal of Management. – 1991. – Vol.17.– No. 1. – P. 99–120.
234. Barney Jay B. Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework / Jay B. Barney // Academy of Management Review. – 1986. – Vol. 11. – No 4. – P. 791–800. – <https://doi.org/10.2307/258397>.
235. Baysinger B. Corporate Governance and the Board of Directors: Performance Effects of Changes in Board Composition / B. Baysinger, H. Butler // Journal of Law, Economics, and Organization. – 1985. – Vol. 1. – No 1. – P. 101–124.
236. Bebchuk L. Pay without Performance: The Unfulfilled Promise of Executive Compensation / L. Bebchuk, J. Fried. – Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 2004. – 278 p.
237. Bebchuk L. What matters in corporate governance? / L. Bebchuk, A. Cohen, A. Ferrell // Review of Financial Studies. – 2009. – Vol. 22 (2). – P. 783–827.
238. Benkel M. The association between corporate governance and earnings management: the role of independent directors / M. Benkel, P. Mather, A. Ramsay // Corporate Ownership & Control. – 2006. – Vol. 3. – No 4. – P. 65–75.

239. Berle A. The Modern Corporation and Private Property / A. Berle, G. Means. – New York : Commerce Clearing House, 1932. – 428 p.

240. Bhagat S. The Uncertain Relationship between Board Composition and Firm Performance / S. Bhagat, B. Black // *Business Lawyer*. – 1999. – Vol. 54. – No 3. – P. 921–963. – URL: <https://www.jstor.org/stable/40687871>.

241. Bleeke J. Is your Strategie Alliance Really a Sale? / J. Bleeke, D. Ernst // *Harvard Business Review*. – 1995. – Vol. 73 (January–February). – P. 97–105.

242. Bowersox D. J. Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process / D. J. Bowersox, D. J. Closs. – New York : McGraw-Hill Companies, 1996. – 730 p.

243. Brandenburger A. M. Coopetition: A Revolutionary Mindset That Combines Competition and Cooperation : book / A. M. Brandenburger & B. J. Nalebuff. – New York : Doubleday, 1996. – 290 p.

244. Bridoux F. Resource-based approach to performance and competition: an overview of the connections between resources and competition / F. Bridoux // IAG working paper. – 2004. – URL: <http://hdl.handle.net/2078.1/5461>.

245. Business Roundtable. Statement on the Purpose of a Corporation. – 19.08.2019. – URL: <https://www.businessroundtable.org/redefined-purpose-of-a-corporation-welcoming-the-debate>.

246. Carolin Decker. Consumer perceptions of co-branding alliances: Organizational dissimilarity signals and brand fit / Carolin Decker, Annika Baade // *Journal of Brand Management*, Palgrave Macmillan. – 2016. – Vol. 23. – No 6. – P. 648–665. – <https://doi.org/10.1057/s41262-016-0013-5>.

247. Chamberlin E. H. The Theory of Monopolistic Competition: A Re-orientation of the Theory of Value / E. H. Chamberlin. – 8th ed. – Cambridge, MA : Harvard University Press, 1962. – 396 p.

248. Chandler A. D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise / A. D. Chandler. – Cambridge, MA : MIT Press, 1962. – 463 p.

249. Clarke T. International Corporate Governance: A Comparative Approach / T. Clarke. – 2nd ed. – London : Routledge, 2017. – 732 p.

250. Coase R. H. The Nature of the Firm / R. H. Coase // *Economica*. – 1937. – Vol. 4 (16). – P. 386–405. – <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>.
251. Coase R. H. The Firm, the Market, and the Law / R. H. Coase. – Chicago : University of Chicago Press, 2012. – 226 p.
252. Corporate Governance and Control in Handbook of the Economics of Finance : monograph / M. Becht, P. Bolton, A. Roell ; ed. by G. M. Constantinides, M. Harris. – Amsterdam: Elsevier/North-Holland, 2003. – Vol. 1 (A). – Ch. 1. – P. 1–109.
253. Cournot A. A. Recherches sur les principes mathématiques de la théorie des richesses / A. A. Cournot. – Paris : Hachette, 1838. – 198 p.
254. Cyert R. M. A behavioral theory of the firm / R. M. Cyert & J. G. March. – Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1963. – 332 p.
255. Das T. K. Managing risks in strategic alliances / T. K. Das, B. S. Teng // *Academy of Management Perspectives*. – 1999. – Vol. 13. – No 4. – P. 50–62.
256. Davis J. H. Toward a stewardship theory of management / J. H. Davis, F. D. Schoorman, L. Donaldson // *Academy of Management Review*. – 1997. – Vol. 22 (1). – P. 20–47.
257. Denis D. Ownership and Board Structures in Publicly Traded Corporations / D. Denis, A. Sarin // *Journal of Financial Economics*. – 1999. – Vol. 52. – No 2. – P. 187–223. – [https://doi.org/10.1016/S0304-405X\(99\)00008-2](https://doi.org/10.1016/S0304-405X(99)00008-2).
258. DiMaggio P. J. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields / P. J. DiMaggio, W. W. Powell // *American Sociological Review*. – 1983. – Vol. 48 (2). – P. 147–160.
259. Doz Y. L. The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes? / Y. L. Doz // *Strategic Management Journal*. – 1996. – Vol. 17. – P. 55–83. – URL: <https://www.jstor.org/stable/2486904>.
260. Drucker P. F. Concept of the Corporation / P. F. Drucker. – New York : The John Day Company, 1946. – 329 p.
261. Dussauge P. Cooperative Strategy: Competing Successfully Through Strategic Alliances / P. Dussauge, B. Garrette. – Chichester : Wiley, 1999. – 236 p.

262. Dyer J. The relational view: Cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage / J. Dyer and H. Singh // Academy of Management Review. – 1998. – Vol. 23. – No 4. – P. 660–679.

263. Eisenhardt K. M. Resource-Based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms / K. M. Eisenhardt, C. B. Schoonhoven // Organization Science. – 1996. – Vol. 7. – No 2. – P. 136–150.

264. Enduring Ideas: The GE-McKinsey nine-box matrix / McKinsey & Company. – 2008. – URL: <https://bit.ly/4bMZJdV>.

265. Farmer J. The virtues and vices of equilibrium and the future of financial economics / J. Farmer, J. Geanakoplos // Complexity. – 2008. – Vol. 14 (3). – P. 11–38.

266. Feils D. Corporate governance systems diversity: a coasian perspective on stakeholderrights / D. Feils, M. Rahman, F. Şabac // Journal of Business Ethics. – 2018. – Vol. 150. – No 2. – C. 451–466.

267. Fernando A. C. Corporate Governance: Principles, Policies and Practices : textbook / A. C. Fernando. – New Delhi : Pearson Education India, 2009. – 575 p.

268. Fiduciary Duties of Corporate Directors // SEC.gov. – URL: <https://www.sec.gov/news/speech/2014-spch062314mjw>.

269. Filatotchev I. Taking stock of corporate governance research while looking to the future / I. Filatotchev, B. K. Boyd // Corporate Governance: An International Review. – 2009. – Vol. 17. – No 3. – P. 257–265.

270. Fligstein N. A Theory of Fields / N. Fligstein & D. McAdam. – New York : Oxford University Press, 2012. – 256 p.

271. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach / R. E. Freeman. – Boston : Pitman, 1984. – 276 p.

272. Friedman M. The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits / M. Friedman // The New York Times Magazine. – 1970. – 13 Sept. – P. 17.

273. Galbraith J. K. The New Industrial State / J. K. Galbraith. – Boston : Houghton Mifflin Co, 1967. – P. 71 (412 p.).

274. Geus de A. The Living Company: Growth, Learning and Longevity in Business / Geus de A. – London: Nicholas Brealey, 1999. – 254 p.

275. Gonchar O. Economic and Mathematical Modelling of Service Companies Competititon and Integration / O. Gonchar, A. Kholodenko, M. Bashchak // 12th International Conference on Advanced Computer Information Technologies, ACIT 2022, 2022. – P. 235–239. – <https://doi.org/10.1109/ACIT54803.2022.9913177>.

276. Hannan M. T. Structural inertia and organizational change / M. T. Hannan, J. Freeman // American Sociological Review. – 1984. – Vol. 49. – No 2. – P. 149–164.

277. Harrigan K. R. Chapter 1. Strategic alliances as agents of competitive change. In Collaborative strategy a guide to strategic alliances : monograph / L. F. Mesquita, R. Ragozzino, J. J. Reuer. – Northampton : Edward Elgar, Forthcoming, 2017. – P. 13–19. – 352 p.

278. Harris, D. Capital Accumulation and Income Distribution / D. Harris. – Stanford : Stanford University Press, 1978. – 313 p.

279. Henderson B. D. The product portfolio / B. D. Henderson. – Boston Consulting Group, 1970. – URL: <https://www.bcg.com/publications/1970/strategy-the-product-portfolio>.

280. Henderson B. The Origin of Strategy: What Business Owes Darwin and Other Reflections on Competitive DyNamics / B. Henderson // Harvard Business Review. – 1989. – Vol. 67. – No 6. – P. 139–143.

281. Hill C. W. L. Stakeholder-Agency Theory / C. W. L. Hill, T. M. Jones // Journal of Management Studies. – 1992. – Vol. 29. – Iss. 2. – P. 131–154.

282. Hurina O. B2B marketing strategies: value creation, key customer acquisition and preservation / O. Hurina, V. Karpenko, O. Vdovichena, L. Lipych, V. Herylo // Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. – 2023. – Vol. 5 (52). – P. 543–561. – <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.52.2023.4159>.

283. Inkpen A. C. A note on the dynamics of learning alliances: Competition, cooperation, and relative scope / A. C. Inkpen // Strategic Management Journal. – 2000. – Vol. 21. – No 7. – P. 775–779.

284. Jensen M. C. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure / M. C. Jensen & W. H. Meckling // Journal of Financial Economics, October, 1976. – V. 3. – No 4. – P. 305–360.

285. Joshi S. What is corporate sustainability and how do firms practice it? A management accounting research perspective / S. Joshi, Y. Li // Journal of Management Accounting Research. – 2016. – Vol. 28. – No 2. – P. 1–11.

286. Kahneman D. Prospect theory: An analysis of decision under risk / D. Kahneman & A. Tversky // Econometrica. – 1979. – Vol. 47. – No 2. – P. 263–291. – <https://doi.org/10.2307/1914185>.

287. Kaplan R. S. The Balanced Scorecard Translating Strategy Action / R. S. Kaplan, D. P. Norton. – Boston : Harvard Business School Press, 1996. – 322 p.

288. Karpenko V. L. Management of competitiveness of products at the enterprise in the conditions of global challenges / V. L. Karpenko // Economic and social development of Ukraine in XXI century: national vision and globalization challenges : Collection of scientific articles. – Dradt2Digital Publishing House, Oklahoma City, 2017. – P. 42–44.

289. Kaysen C. Antitrust Policy: An Economic and Legal Analysis / C. Kaysen, D. F. Turner. – Cambridge, MA : Harvard University Press, 1959. – 345 p.

290. Klapkiv J. The Convergence of Factors That Affect the Dairy Product Market: A Comparative Analysis of European Union Countries / J. Klapkiv, P. Putsenteilo, V. Karpenko // Comparative Economic Research. Central and Eastern Europe, 2023. – Vol. 26. – No 2. – P. 105–127. – <https://doi.org/10.18778/1508-2008.26.15>.

291. Klapper L. F. Corporate governance, investor protection, and performance in emerging markets / L. F. Klapper, I. Love // Journal of Corporate Finance. – 2004. – Vol. 10. – No 5. – P. 703–728.

292. Koza M. P. The co-evolution of strategic alliance / M. P. Koza, A. Y. Lewin // Organization Science. – 1998. – Vol. 9. – No 3. – P. 255–264.

293. Kuhn T. The Structure of Scientific Revolutions / T. Kuhn. – 2-nd ed. – Chicago : University of Chicago Press, 1970. – 210 p.

294. Kuzmak O. Social responsibility as an instrument of marketing strategy to ensure the competitiveness of the enterprise towards sustainable development /

O. Kuzmak // *Economic Forum*. – 2023. – Vol. 13. – No 4. – P. 70–80. – <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-4-9>.

295. La Porta R. Corporate ownership around the world / R. La Porta, F. Lopez-de-Silanes, A. Shleifer // *The journal of finance*. – 1999. – 54 (2). – P. 471–517.

296. La Porta R. Investor Protection and Corporate Valuation / La Porta R., F. Lopes-de-Silanes, A. Shleifer, R. Vishny // *Journal of Finance*. – 2002. – Vol. 57. – No 4. – P. 1147–1170. – <https://doi.org/10.1111/1540-6261.00457>.

297. La Porta R. Law and finance / R. La Porta, F. Lopez-de-Silanes, A. Shleifer, R. W. Vishny // *Journal of Political Economy*. – 1998. – Vol. 106. – No 6. – P. 1113–1155.

298. Lee H. L. Creating value through supply chain integration / H. L. Lee // *Supply Chain Management Review*. – 2000. – Vol. 4. – P. 30–36.

299. Leenders M. R. Purchasing and Supply Management / M. R. Leenders & H. E. Fearon. – Chicago : Irwin, 1997. – 683 p.

300. Leigh Ellis Separate Legal Entities (Advantages & Benefits) in Business. Updated: 24 May 2020. – URL: <https://hallellis.co.uk/separate-legal-entities-meaning/>.

301. Letza S. Shareholding versus Stakeholding: a critical review of corporate governance / S. Letza, X. Sun, J. Kirkbride // *Corporate Governance: An International Review*. – 2004. – Vol. 12. – No 3. – P. 242–262.

302. Levitt B. Organizational learning / B. Levitt, J. G. March // *Annual Review of Sociology*. – 1988. – Vol. 14. – Pp. 319–340.

303. Liko E. The role of tax policies in sustainable economic growth. Evidence From Dynamic Panel Data Analysis / E. Liko, L. Shahini // *European Journal of Sustainable Development*. – 2023. – Vol. 12. – No 4. – P. 497–512.

304. Losheniuk I. The future of virtual reality in marketing and advertising: benefits and challenges for business / I. Losheniuk, O. Kabanova, A. Berher, V. Karpenko, D. Didyk // *Futurity Economics & Law*, September. – 2023. – № 3 (3). – P. 173–186. – <https://doi.org/10.57125/FEL.2023.09.25.10>.

305. López-Duarte C. International strategic alliances and national culture: Mapping the field and developing a research agenda / C. López-Duarte // Journal of World Business. – 2016. – Vol. 51. – No 4. – P. 511–524.
306. Mallin C. A. Corporate Governance / C. A. Mallin. – 6th ed. – Oxford : Oxford University Press, 2019. – 417 p.
307. Man Ch. K. Corporate governance and earnings management: a survey of literature / Ch. K. Man, B. Wong // Journal of Applied Business Research. – 2013. – Vol. 29. – No 2. – P. 391–418.
308. March J. G. Exploration and exploitation in organizational learning / J. G. March // Organization Science. – 1991. – 2 (1). – P. 71–87.
309. Marin M. Disembedding Corporate Governance: The Crisis of Shareholder Primacy in the UK and Canada / M. Marin // Queen's Law Journal. – 2013. – Vol. 39. – Issue 1. – P. 223–271.
310. Marketing Management : textbook / P. Kotler, K. L. Keller, A. Chernev, J. N. Sheth. – 16th ed. – Harlow : Pearson Higher Ed, 2021. – 605 p.
311. Marshall A. Principles of Economics : book / A. Marshall. – London : Macmillan, 1890. – 754 p.
312. Marshall A. Industry and Trade: A Study of Industrial Technique and Business Organization; and of Their Influences on the Conditions of Various Classes and Nations / A. Marshall . – 2d ed. – London : Macmillan, 1919. – 874 p.
313. Mayer K. J. Unpacking strategic alliances: The structure and purpose of alliance versus supplier relationships / K. J. Mayer, D. J. Teece // Journal of Economic Behavior & Organization. – 2008. – Vol. 66. – No 1. – P. 106–127.
314. Mill J. S. Principles Of Political Economy / J. S. Mill. – URL: <https://www.gutenberg.org/files/30107/30107-pdf.pdf>.
315. Monks R. Corporate governance / R. Monks, N. Minow. – Hoboken, New Jersey. : Wiley, 2011. – 544 p.
316. Nelson R. R. An evolutionary theory of economic change / R. R. Nelson, S. G. Winter. – Cambridge, MA : Belknap Press of Harvard University Press, 1982. – 437 p.

317. Nestoryshen I. Strategy for balancing interests of business, government and society in the field of international trade in the digital economy / I. Nestoryshen, Y. Rudnichenko, S. Shevchuk, L. Oliynyk, N. Havlovska & L. Bohatchyk // TEM Journal. – 2021. – Vol. 10. – No 4. – P. 1572–1580. – <https://doi.org/10.18421/TEM104-11>.

318. OECD. Corporate Governance, Value Creation and Growth: The Bridge between Finance and Enterprise. – Paris : OECD Publishing, 2020. – 89 p.

319. Ohmae K. The Global Logic of Strategic Alliances / K. Ohmae, A. Verbeke // Strategy and globalization. – 2009. – Vol. 1. – P. 359–373.

320. Paine L. S. A Guide to the Big Ideas and Debates in Corporate Governance / L. S. Paine, S. Srinivasan // Harvard Business Review. – 2019. – 14 October. – URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=57041>.

321. Paine L. S. The Business Roundtable's Stakeholder Pledge, Five Years Later // Harvard Business Review. – 2024. – 19 August. – URL: <https://hbr.org/2024/08/the-business-roundtables-stakeholder-pledge-five-years-later>.

322. Pareto Vilfredo The New Theories of Economics / Vilfredo Pareto // Journal of Political Economy. – 1897. – Vol. 5. – No 4. – P. 485–502.

323. Parkhe A. Interfirm diversity, organizational learning and longevity in global strategic Alliances / A. Parkhe // Journal of International Business Studies. – 1991. – Vol. 22. – P. 579–601.

324. Peters G. Does the Voluntary Adoption of Corporate Governance Mechanisms Improve Environmental Risk Disclosures? Evidence from Greenhouse Gas Emission Accounting / G. Peters, A. Romi // Journal of Business Ethics. – 2014. – Vol. 125. – No 4. – P. 637–666.

325. Petryk I. Identification of Business Processes in Integrated Structures / I. Petryk // Barometr Regionalny. – 2015. – Vol. 13. – No 2. – P. 89–99.

326. Putsenteilo P. R. Trajectory of marketing function – from traditions to innovations / P. R. Putsenteilo, V. M. Nyanko, V. L. Karpenko // European Journal of Management Issues. – 2018. – No 26 (3–4). – P. 103–113.

327. Pfeffer J. Barriers to the advance of organizational science: Paradigm development as dependent variable / J. Pfeffer // *Academy of Management Review*. – 1993. – Vol. 18. – No 4. – P. 599–620.

328. Pfeffer J. *Power in Organizations* / J. Pfeffer. – Marshfield : Pitman, 1981. – 391 p.

329. Pfeffer J. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective* / J. Pfeffer, G. R. Salancik. – New York : Harper & Row, 1978. – 300 p.

330. Polishchuk N. Influence of transformational economic processes on marketing management by an international diversified conglomerate enterprise / N. Polishchuk, O. Hromova, R. Lopatiuk // *European Journal of Sustainable Development*. – 2019. – Vol. 8. – No 3. – Pp. 448–454.

331. Porter M. E. Capital Disadvantage: America's Failing Capital Investment System / M. E. Porter // *Harvard Business Review*. – 1992. – Vol. 70 (5). – P. 65–82.

332. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* / M. E. Porter. – New York : Free Press, 1980. – 396 p.

333. Porter M. E. Creating Shared Value / M. E. Porter, M. R. Kramer // *Harvard Business Review*. – 2011. – Vol. 89. – No 1/2. – P. 62–77.

334. Porter, M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* / M. E. Porter. – New York : Free Press, 1985. – 557 p.

335. Prahalad C. K. The core competence of the corporation / C. K. Prahalad, G. Hamel // *Harvard Business Review*. – 1990. – Vol. 68. – No 3. – P. 79–91.

336. Putsenteilo P. The role of institutions in the development of agriculture / P. Putsenteilo, Y. Klapkiv, V. Karpenko, I. Gvozdecka // *Bulgarian Journal of Agricultural Science*. – 2020. – No 26 (1). – P. 23–33. – URL: <https://www.agrojournal.org/26/01-03.html>.

337. Rehbein K. Corporate Responses to Shareholder Activists: Considering the Dialogue Alternative / K. Rehbein, J. Logsdon, H. Buren // *Journal of Business Ethics*. – 2013. – Vol. 112. – No 1. – P. 137–154.

338. Rey P. The Logic of Vertical Restraints / P. Rey, J. Tirole // *American economic Review*. – 1986. – Vol. 76. – No 5. – P. 921–939.

339. Ricardo D. On the Principles of Political Economy and Taxation / D. Ricardo. – URL: <https://www.marxists.org/reference/subject/economics/ricardo/tax/index.htm>.

340. Riepina I. The influence of entropy and digitalization on the development of enterprises / I. Riepina, M. Tepliuk, D. Dziuba, A. Moroz // Development Service Industry Management, 2024. – № 2. – С. 238–243.

341. Robinson J. The Economics of Imperfect Competition / J. Robinson. – London : Macmillan, 1933. – 352 p.

342. Rodrik D. Institutions Rule: The Primacy of Institutions over Integration and Geography in Economic Development / D. Rodrik, A. Subramanian, F. Trebbi. – 2002. – URL: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2002/wp02189.pdf>.

343. Ross S. Fundamentals of Corporate Finance / S. Ross, R. Westerfield, B. Jordan. – 11th ed. – New York : McGraw-Hill Create, 2016. – 506 p.

344. Rule 10b-5 of Securities Exchange Act // Legal Information Institute (Cornell Law School). – URL: <https://www.law.cornell.edu/cfr/text/17/240.10b-5>.

345. Rutteman P. Part 2.4. Corporate Governance and the Auditor in Contemporary Issues in Corporate Governance / P. Rutteman ; edited by D. D. Prentice and P. R. J. Holland. – Oxford : Oxford University Press. – 1993. – P. 57–65. – 246 p.

346. Samuelson Paul A. Economics / Paul A. Samuelson, William D. Nordhaus. – 19th edition. – New York : McGraw-Hill/Irwin, 2009. – 744 p.

347. Sapra H. Corporate governance and innovation: Theory and evidence / H. Sapra, A. Subramanian, K. Subramanian // Journal of Financial and Quantitative Analysis. – 2014. – Vol. 49 (4). – P. 957–1003.

348. Sarbanes-Oxley Act of 2002 // Congress.gov. – URL: <https://www.congress.gov/bill/107th-congress/house-bill/3763>.

349. Say J.-B. A Treatise on Political Economy or The production, distribution, and consumption of wealth / J.-B. Say. – URL: <https://historyofeconomicthought.mcmaster.ca/say/treatise.pdf>.

350. Section 16(b) of Securities Exchange Act // Lardbucket.org. – URL: <https://2012books.lardbucket.org/books/business-and-the-legal-environment/s27-02-liability-under-securities-law.html>.

351. Securities Act of 1933 // U.S. Securities and Exchange Commission. – URL: <https://www.govinfo.gov/content/pkg/COMPS-1884/pdf/COMPS-1884.pdf>.

352. Securities Exchange Act of 1934 // U.S. Securities and Exchange Commission. – URL: <https://www.govinfo.gov/content/pkg/COMPS-1885/pdf/COMPS-1885.pdf>.

353. Shaikh A. Capitalism: Competition, Conflict, Crisis / A. Shaikh. – Oxford : Oxford University Press, 2016. – 1024 p.

354. Shleifer A. A survey of corporate governance / A. Shleifer, R. W. Vishny // Journal of Finance. – 1997. – Vol. 52. – No 2. – P. 737–783.

355. Shuman J. Collaborative networks are the organization: an innovation in organization design and management / J. Shuman, J. Twombly // Vikalpa. – 2010. – Vol. 35. – No 1. – P. 1–14. – <https://doi.org/10.1177/0256090920100101>.

356. Simon H. A. Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization / H. A. Simon. – New York : The Macmillan Company, 1945. – 259 p.

357. Simon H. A. Models of Man: Social and Rational : Mathematical Essays on Rational Human Behavior in Society Setting / H. A. Simon. – New York : Wiley, 1957. – 287 p.

358. Soana M.-G. The Relationship Between Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance in the Banking Sector / M.-G. Soana // Journal of Business Ethics. – 2011. – № 104. – P. 133–148.

359. Spekman R. E. Alliance Competence: Maximizing the Value of your Partnerships / R. E. Spekman, L. A. Isabella, T. C. MacAvoy. – New York : Wiley, 2000. – 304 p.

360. Spira L. Risk management: The reinvention of internal control and the changing role of internal audit / L. Spira, M. Page // Accounting, Auditing & Accountability Journal. – 2003. – Vol. 16 (4). – P. 640–661.

361. Stadnyk V. Factors of enterprises' strategic selection of participation forms in integration formations / V. Stadnyk, P. Izhevskiy, O. Zamazii, A. Goncharuk, O. Melnichuk // *Problems and Perspectives in Management*. – 2018. – Vol. 16. – No 2. – P. 90–101. – [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16\(2\).2018.09](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16(2).2018.09).

362. Stadnyk V. Institutional factors of competitiveness and development of the national economy / V. Stadnyk, G. Sokoliuk, A. Goncharuk, O. Matviiets // *Advances in economics, business and management research*. – 2019. – Vol. 99. – P. 376–380. – <https://doi.org/10.2991/mdsmes-19.2019.71>.

363. Stadnyk V. Institutional space of sustainable development: structure, motives and conditions of formation in Ukraine / V. Stadnyk, V. Yokhna, S. Melnyk, O. Zamazii, I. Shevchuk // *Social and Legal Studios*. – 2024. – № 3. – P. 114–126. – <https://doi.org/10.32518/sals3.2024.114>.

364. Steinhilber S. *Strategic Alliances: Three Ways to Make Them Work* / S. Steinhilber. – Boston : Harvard Business Press, 2008. – 148 p.

365. Stout L. A. *The Shareholder Value Myth: How Putting Shareholders First Harms Investors, Corporations, and the Public* / L. A. Stout. – San Francisco : Berrett-Koehler, 2012. – 144 p.

366. Teece D. J. Dynamic capabilities and strategic management / D. J. Teece, G. Pisano, A. Shuen // *Strategic Management Journal*. – 1997. – Vol. 18 (7). – P. 509–533.

367. Telnov A. Ergodesing as a method for the design of the quality of products on the basis of benchmarking / A. Telnov, V. Hurochkina, S. Reshmidilova, I. Yepifanova, A. Yakivchenko // *Journal of Hygienic Engineering and Design*. – 2022. – Vol. 40. – P. 27–35. – URL: <https://keypublishing.org/jhed/wp-content/uploads/2022/11/02.-Full-paper-Anatoly-Telnov.pdf>.

368. Terentieva N. Technological innovation in digital brand management: leveraging artificial intelligence and immersive experiences / N. Terentieva, V. Karpenko, N. Yarova, N. Shkvyria, M. Pasko // *Journal of Research, Innovation and Technologies*. – 2025. – Vol. IV. – No 1 (7). – P. 5–24. – [https://doi.org/10.57017/jorit.v4.2\(8\).06](https://doi.org/10.57017/jorit.v4.2(8).06).

369. Thompson A. A. Strategic management: concepts and cases : Textbook for universities / A. A. Thompson, A. J. Strickland. – 11-th ed. – Chicago: McGraw-Hill, 1999. – 1088 p.

370. Thompson K. Revisiting perceptual fit in co-branding applications / K. Thompson and D. Strutton // Journal of Product & Brand Management. – 2012. – Vol. 21. – No 1. – P. 15–25. – <https://doi.org/10.1108/10610421211203079>.

371. Thomsen S. «The convergence of corporate governance systems to European and Anglo-American standards» / S. Thomsen // European Business Organization Law Review. – 2003. – Vol. 4. – No 1. – P. 31–50.

372. Tkachenko T. Methodical Principles of the Competitiveness Assessment of Industrial Enterprises in the Conditions of the Circular Economy Formation / T. Tkachenko, A. Pohrebniak, H. Radchenko, L. Liubokhynets, M. Budnik // Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. – 2022. – Vol. 44. – No 1. – P. 95–102. – <https://doi.org/10.15544/mts.2022.10>.

373. Useem M. Executive Defense: Shareholder Power and Corporate Reorganization / M. Useem. – Cambridge : Harvard University Press, 1993. – 289 p.

374. Van Horn J. C. Fundamentals of Financial Management / J. C. Van Horn, M. Wachowicz. – London : Pearson Education, 2008. – 719 p.

375. Veblen T. The Theory of the Leisure Class: An Economic Study in the Evolution of Institutions / T. Veblen. – New York : Macmillan, 1899. – 183 p.

376. Veblen Thorstein. The Theory of the Business Enterprise / Veblen Thorstein. – New Brunswick, New Jersey : Transaction Books, 1904. – 408 p.

377. Villiers C. Post-crisis Corporate Governance and Labour Relations in the EU (and Beyond) / C. Villiers // Journal of Law & Society. – 2014. – Vol. 41. – № 1. – P. 73–94.

378. Walras Leon Elements of Pure Economics, or The Theory of Social Wealth / Leon Walras. – Philadelphia: Orion Editions, 1984. – 620 p.

379. Williamson O. E. The Vertical Integration of Production: Market Failure Considerations / O. E. Williamson // American Economic Review. – 1971. – Vol. 61. – No 2. – P. 112–123.

380. Williamson O. E. Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives / O. E. Williamson // *Administrative Science Quarterly*. – 1991. – Vol. 36. – No 2. – P. 269–296.

381. Winter R. A. Vertical Control and Price Versus Nonprice Competition / R. A. Winter // *The Quarterly Journal of Economics*, 1993. – Vol. 108. – No. 1. – P. 61–76.

382. Yoshikawa T. Convergence of Corporate Governance: Critical Review and Future Directions / T. Yoshikawa, A. A. Rasheed // *Corporate Governance: An International Review*. – 2009. – Vol. 17. – No 3. – P. 388–404.


383. Zakryzhevskia I. Application of immersive technologies in business: theory, methodology and practice / I. Zakryzhevskia, V. Karpenko, P. Kolisnichenko // *International Interdisciplinary Scientific Journal «Expert»*. – 2024. – № 1 (3). – P. 45–54. – URL: <https://scientific-journal.expert/archives/2024-v1-i3-003>.

384. Zamazii O. Place of Environmental Management in Ukraine in the System of Modeling Management of Sustainable Development of the Region / O. Zamazii, O. Dupliak, V. Karpenko, O. Proskurovych, A. Mazarchuk // *WSEAS Transactions on Environment and Development*. – 2021. – Vol. 17 (Art. № 26). – P. 253–261. – <https://doi.org/10.37394/232015.2021.17.26>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Довідки про впровадження результатів дисертаційної роботи




КОМІТЕТ ВЕРХОВНОЇ РАДИ УКРАЇНИ
з питань економічного розвитку


вул. М. Грушевського, 5, м. Київ, 01008, www.rada.gov.ua

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
КАРПЕНКА Віталія Леонідовича
на тему «Формування корпоративних інноваційно-маркетингових процесів підвищення конкурентоспроможності підприємств за умов глобалізаційних викликів»




За результатами розгляду дисертації Карпенка В.Л. на тему: «Формування корпоративних інноваційно-маркетингових процесів підвищення конкурентоспроможності підприємств за умов глобалізаційних викликів», яка присвячена вирішенню наукової проблеми обґрунтування концептуальних засад, розроблення теоретико-методологічних і науково-практичних рекомендацій щодо формування корпоративних інноваційно-маркетингових процесів для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств за умов сучасних глобалізаційних викликів повідомляємо, що надані пропозиції мають науково-практичне значення та можуть бути враховані в законотворчій роботі.








Перший заступник Голови Комітету



Сергій ТАРУТА








САС ВЕРХОВНОЇ РАДИ УКРАЇНИ
Підписувач: Тарута Сергій Олександрович
Сертифікат: 04AF212836403D99040000009E3C2800125FE800
Дійсний до: 03.12.2027 0:00:00

Апарат Верховної Ради України
04-16/18-2026/41524 від 25.02.2026



2160339

Продовження додатка А



**МІНІСТЕРСТВО ЕКОНОМІКИ,
ДОВКІЛЛЯ ТА СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ
Мінекономіки**

вул. М. Грушевського, 12/2, м. Київ, 01008, тел. (044) 200-47-53, факс (044) 253-63-71,
e-mail: meconomy@me.gov.ua, сайт: www.me.gov.ua, код згідно з ЄДРПОУ 37508596

від _____ 20__ р. № _____

На № _____ від _____ 20__ р.

Віталію КАРПЕНКУ
karpenkov@khmnu.edu.ua

Про використання результатів дослідження

Мінекономіки розглянуло анотацію до Вашої дисертації «Формування корпоративних інноваційно-маркетингових процесів підвищення конкурентоспроможності підприємства за умов глобалізаційних викликів» та повідомляє, що зазначена в дисертаційному дослідженні інформація буде використана у поточній роботі Міністерства.

Так, дисертацію присвячено вирішенню наукової проблеми обґрунтування концептуальних засад, розроблення теоретико-методологічних і науково-практичних рекомендацій щодо формування корпоративних інноваційно-маркетингових процесів для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств за умов сучасних глобалізаційних викликів. Аргументовано, що актуальність цієї проблеми зумовлюється ключовою роллю корпорацій у забезпеченні життєздатності суспільств і економік – вони формують значну частку ВВП, визначають динаміку інвестиційних потоків і виступають провідними агентами інноваційного розвитку національних ринків.

Важливу роль в ефективній реалізації зазначених процесів виконує їх цифровізація, яка перетворюється із допоміжного інструмента на ключовий фактор формування конкурентних переваг інтегрованих бізнес-структур. У стратегічних альянсах цифрові технології стають механізмом інтеграції партнерів, що сприяє консолідації ресурсів та побудові спільних платформ розвитку. Вони можуть реалізовуватись і через кобрендинг, який дає змогу позиціонувати стратегічний альянс як цілісну господарську одиницю, що забезпечує довіру, прозорість і конкурентну впізнаваність продукції.

Дисертаційна робота є актуальною та своєчасною, особливо в аспекті необхідності нагального вирішення соціальних та економічних проблем спричинених військовими діями РФ на території України.

Надані рекомендації сприятимуть успішному управлінню еколого-економічними відносинами в системі соціально-економічного розвитку, імплементації ініціатив задля стійкого та гармонійного розвитку екосистеми України в умовах інноваційної економіки.

Директор департаменту
промислової політики

Роман КРОПИВНИЦЬКИЙ



ДОКУМЕНТ СЕД Мінекономіки АСКОД

Підписувач Кропивницький Роман Віталійович
Сертифікат 3FAA9288358EC0030400000032AE18008B50DA00
Дійсний з 17.10.2024 10:18:49 по 17.10.2026 10:18:49

Мінекономіки



3833-06/24605-09 від 13.03.2026

Продовження додатка А



УКРАЇНА

**ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
ДЕПАРТАМЕНТ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ**

 майдан Незалежності, 2, м. Хмельницький, 29005,
 тел. (0382) 76-51-52, факс 79-53-42, e-mail: khm_econ@adm-km.gov.ua, код ЄДРПОУ 39924423

27.01.2016 № 04.01-23/2016

Д О В І Д К А

про впровадження результатів дисертаційної роботи

Карпенка Віталія Леонідовича

 на тему: «Формування корпоративних інноваційно-маркетингових
 процесів підвищення конкурентоспроможності підприємств за умов
 глобалізаційних викликів»

Забезпечення сталого розвитку регіональної економіки тісно пов'язане з ефективністю функціонування харчової промисловості. Актуальність дисертації Карпенка В.Л. обумовлена практичною потребою регіону в розробці та впровадженні інноваційно-маркетингових моделей управління, що сприяють зміцненню інтеграційних зв'язків між місцевими виробниками та підвищенню їхньої спроможності протистояти економічним викликам сьогодення.

Підтверджуємо, що результати дослідження Карпенка В.Л. можуть бути використані при підготовці стратегічних документів розвитку регіону, зокрема:

- результати структурно-динамічного аналізу діяльності молокопереробних підприємств Хмельницької області дають змогу визначити тренди та напрями розвитку молочної галузі регіону;
- для моніторингу економічного стану суб'єктів господарювання області застосовними є методики оцінки рівня конкурентоспроможності продукції молокопереробних підприємств;
- для підвищення конкурентоспроможності підприємств молочної промисловості області на національному та міжнародному рівнях доцільно використовувати науково-методичні рекомендації щодо розвитку інтеграційних форм співробітництва між учасниками молочної галузі області.

В цілому, використання результатів дисертації Карпенка В.Л. сприятиме ефективному управлінню ресурсним потенціалом області та зміцненню конкурентних позицій місцевих виробників.

Довідка надана для подання у Спеціалізовану вчену раду із захисту дисертацій.

Директор департаменту



Олена БОХОНСЬКА

Продовження додатка А



ХМЕЛЬНИЦЬКА МІСЬКА РАДА
УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКИ
 вул. Героїв Маріуполя, 3, м. Хмельницький, 29000,
 тел (0382) 76-21-12, 76-44-26, факс 76-43-46
 E-mail: economy@khm.gov.ua, <http://khm.gov.ua>
 Код ЄДРПОУ 39816211

від 25.02.2026 № 21
 на № _____ від _____

Д О В І Д К А
про впровадження результатів дисертаційної роботи
Карпенка Віталія Леонідовича
на тему:

«Формування корпоративних інноваційно-маркетингових процесів підвищення конкурентоспроможності підприємств за умов глобалізаційних викликів»

Результати дисертаційного дослідження мають практичне значення для діяльності Управління економіки Хмельницької міської ради та можуть бути використані при формуванні і реалізації політики економічного розвитку Хмельницької міської територіальної громади.

В умовах післявоєнного відновлення економіки України, трансформації ринкових відносин та посилення конкурентного середовища особливої актуальності набуває впровадження сучасних інноваційно-маркетингових підходів до управління розвитком підприємств. Для Хмельницької міської територіальної громади пріоритетними є питання стимулювання інноваційної активності суб'єктів господарювання, розвитку міжпідприємницької кооперації, цифровізації бізнес-процесів, формування ланцюгів створення доданої вартості та підвищення інвестиційної привабливості громади.

Наукові розробки Карпенка В.Л. можуть бути використані Управлінням економіки при:

- розробленні та реалізації програм підтримки підприємництва;
- формуванні та розвитку галузевих і міжгалузевих кластерів;
- підготовці стратегічних і програмних документів соціально-економічного розвитку громади;
- удосконаленні механізмів підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Окреме практичне значення мають рекомендації щодо цифровізації маркетингових процесів підприємств як інструменту підвищення їх конкурентоспроможності, а також застосування механізмів кобрендингу як інструменту просування локальних брендів, що сприятиме підвищенню впізнаваності продукції виробників Хмельницької міської територіальної громади та формуванню позитивного економічного іміджу громади.

Використання результатів дослідження сприятиме активізації інноваційної діяльності суб'єктів господарювання, розвитку інтеграційних бізнес-мереж, підвищенню ефективності маркетингових стратегій та зміцненню конкурентних позицій підприємств громади.

Довідка видана для подання до спеціалізованої вченої ради із захисту дисертацій.

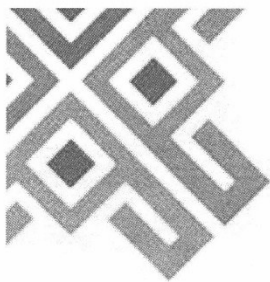
Начальник управління

Наталія Сахарова



Наталія САХАРОВА

Продовження додатка А


**АГЕНЦІЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ
ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ**

Майдан Незалежності, буд. 2, оф. 138а, м. Хмельницький, 29005

ЄДРПОУ 40587814

IBAN UA703052990000026002006006571 в АТ КБ «ПриватБанк»

тел. +38 098 438 21 83

e-mail: ard.khm.org@gmail.com

Вих. № 12 від 28 січня 2026р.

На № _____ від _____

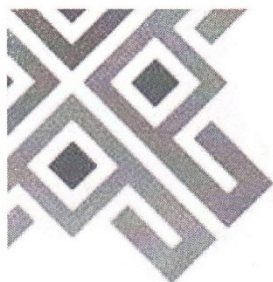
 Спеціалізованій Вченій
 раді Д70.052.01 із захисту
 докторських дисертацій
 Хмельницького національного
 університету

ДОВІДКА
**про впровадження науково-практичних рекомендацій
Карпенка Віталія Леонідовича**

Довідкою засвідчується, що сформовані В. Карпенком під час виконання дисертаційної роботи на тему «Формування корпоративних інноваційно-маркетингових процесів підвищення конкурентоспроможності підприємств за умов глобалізаційних викликів» наукові підходи та розроблені на їх основі науково-практичні рекомендації застосовуються в діяльності Агенції регіонального розвитку Хмельницької області для розбудови стратегічного партнерства між підприємствами агропромислового комплексу Подільського регіону. За основу розвитку такого партнерства взято авторське трактування сутності корпорації як «багатовимірної соціально-економічної системи, яка поєднує функції суб'єкта господарювання, інституційної форми власності, об'єкта стратегічного управління та носія соціальної відповідальності у процесах створення та нарощування ринкової цінності в координатах інтересів зацікавлених осіб; її багатовимірність забезпечує динамічну комплементарність і синергію ресурсного й ринкового потенціалу учасників у формуванні і реалізації цілей сталого розвитку». У такій інтерпретації корпорація постає як проактивний стратегічний інститут, що не лише адаптується до змін, а й формує конкурентне середовище, інноваційні ланцюги та стандарти сталого розвитку у національній і глобальній економіці. Це відповідає принципам варіативності розвитку співробітництва у технологічно і ресурсно комплементарних секторах виробництва та



Продовження додатка А

**АГЕНЦІЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ
ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ**

Майдан Незалежності, буд. 2, оф. 138а, м. Хмельницький, 29005
ЄДРПОУ 40587814
IBAN UA703052990000026002006006571 в АТ КБ «ПриватБанк»
тел. +38 098 438 21 83
e-mail: ard.khm.org@gmail.com

переробки продукції сільського господарства та урізноманітнює шляхи максимізації доданої вартості за участі суб'єктів господарювання регіону. Для реалізації завдань регіонального розвитку розвиток корпоративного сектору у сфері агропереробки може забезпечити відчутний економічний ефект, що важливо і для вирішення соціальних та екологічних проблем області. А розроблені автором в дисертаційній роботі науково-практичні рекомендації щодо формування дорожніх карт розвитку інтегрованих корпоративних структур і маркетингова підтримка стратегізації їх конкурентоспроможності уможливлуватимуть підвищення ефективності такого стратегічного співробітництва.

Довідку видано для подання у Спеціалізовану вчену раду по захисту дисертацій.

Директор



Катерина САВЧУК



Продовження додатка А



ХМЕЛЬНИЦЬКА ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВА ПАЛАТА

KHMELNITSKY CHAMBER OF COMMERCE AND INDUSTRY

Україна, 29001 м. Хмельницький, вул. Подільська, 109/1
 тел./факс +38(0382)78-53-69, 78-53-79, 78-53-62
<http://tpua.org>

109/1, Podilska Str., Khmelnytsky, 29001, Ukraine
 tel./fax +38(0382)78-53-69, 78-53-79, 78-53-62
tpu-ua@i.ua

№ 22-05/883

від 08.09.2025 р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи

Карпенка Віталія Леонідовича

на тему: «Формування корпоративних інноваційно-маркетингових процесів
 підвищення конкурентоспроможності підприємств за умов глобалізаційних викликів»

Довідкою засвідчується, що запропоновані Карпенком В.Л. наукові підходи та розроблені на їх основі практичні рекомендації застосовуються в діяльності Хмельницької торгово-промислової палати для налагодження регіональної партнерської співпраці між підприємствами агропромислового комплексу. Зокрема, з метою підвищення зацікавленості вітчизняного бізнесу в інтеграції зусиль для нарощування своєї конкурентоспроможності при виході на глобальний ринок використано розроблений автором науково-методичний підхід до розвитку інтеграційної компетентності учасників галузевих інтеграційних корпоративних структур. Сформована автором процедура маркетингової діагностики ефективності організаційної взаємодії дає змогу визначити напрями її вдосконалення для підвищення результативності спільної діяльності учасників цих структур і моніторити цей процес у тривалій перспективі, забезпечуючи основу для своєчасного коригування тих елементів корпоративних відносин, які можуть стати причиною деструктивних процесів у корпорації. А рекомендації щодо розвитку спільних маркетингових платформ та брендівих стратегій використано для розробки стратегії просування спільного бренду молокопродукції Хмельниччини.

Це розширюватиме можливості реалізації підприємствами АПК області конкурентних бізнес-стратегій, створюватиме умови для подальшої розбудови мережевого інноваційно-ресурсного потенціалу учасників, а також – посилюватиме їх позиції у просуванні своєї продукції (чи послуг як учасників ланцюжків створення споживчої цінності) на європейські ринки.

Довідка видана для подання в Спеціалізовану вчену раду із захисту дисертацій.

Президент Хмельницької ТПП
 канд. екон. наук



Наталія БЕЛЯКОВА

Продовження додатка А

ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»

Україна, м.Хмельницький, вул. Кооперативна, 3
тел./факс: +380 382 78 4338, +380 382 78 4332ЄДРПОУ 00447729, св-во платника ПДВ №100344753, ІПН 00447722252
в АТ «МР БАНК», МФО 320627, ІВАН UA 79 3206270000026009013017491

393 № «17» лютого 2026 р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи
Карпенка Віталія Леонідовичана тему: «Формування корпоративних інноваційно-маркетингових процесів
підвищення конкурентоспроможності підприємств за умов глобалізаційних
викликів»

Даною довідкою підтверджується, що в практичній діяльності ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» враховуються науково-методичні рекомендації Карпенка Віталія Леонідовича, які розроблені ним в ході виконання дисертаційної роботи. Зокрема, в управлінську систему підприємства імplementовано науково-методичні розробки автора щодо використання внутрішньої маркетингової діагностики для оцінки рівня ефективності організаційної взаємодії, результати якої послужили основою розроблення програми розвитку інтеграційної компетентності у роботі з партнерами по технологічному ланцюжку.

Розроблена ним процедура опитування потенційних партнерів компанії щодо поглиблення інтеграційних форм співробітництва стала корисним інструментом для стратегізації конкурентоспроможності компанії в розрізі завдань ресурсозабезпечення через розширення сировинних зон – шляхом залучення нових учасників, що відповідають встановленим параметрам інтеграції.

Практичне застосування отримали і науково-методичні рекомендації Карпенка В.Л. з розвитку кобрендингу, що посилюватиме цінність та забезпечуватиме краще позиціонування торговельних марок ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» на ринку. На основі рекомендацій Карпенка В.Л. обрано модель кобрендингу, в якій краще відображено структурні елементи співпраці та посилено його когнітивно-інноваційну складову.

Довідку видано для подання до спеціалізованої вченої ради із захисту дисертацій.

Директор



Сергій САКІН

ТОВ «ДЕРАЖНЯНСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД»

Україна, 32200, Хмельницька обл., м. Деражня, вул. Б. Олійника 7

☎ (03856) 3-03-30, ✉ office@dmz.ua, ✉ dmolz@ukr.net, 🌐 www.dmz.ua

p/p UA18305299000026004006010543 в АТ КБ «ПРИВАТБАНК»,

МФО 305299, код 14146210

здорові продукти
Деражня№ 9704 від «18» 12 2025р.**ДОВІДКА****про впровадження результатів дисертаційної роботи****Карпенка Віталія Леонідовича****на тему: «Формування корпоративних інноваційно-маркетингових процесів
підвищення конкурентоспроможності підприємств за умов глобалізаційних
викликів»**

В умовах нової геополітичної реальності суб'єкти господарювання мають використовувати найбільш ефективні управлінські інструменти для того, що зберегти і посилити свою конкурентоспроможність і розширювати свої ринкові можливості. Це підтверджує актуальність науково-методичних рекомендацій Карпенка Віталія Леонідовича, які розроблені ним в ході виконання дисертаційної роботи і які знайшли практичне застосування в діяльності ТОВ «Деражнянський молочний завод». Зокрема, такими є:

1) науково-методичні розробки автора щодо типізації господарських ситуацій, які потребують ухвалення рішень в напрямі стратегізації конкурентних переваг з визначенням інструментів оцінки ефективності змін – їх використання алгоритмізує роботу відповідних функціональних служб управління в напрямі розроблення заходів для усунення слабких місць в роботі підприємства і дає змогу об'єктивно оцінити ефективність їх реалізації;

2) прикладні рекомендації для маркетингової діагностики ефективності організаційної взаємодії на основі інтегральних індексів (індекс довіри, координації, узгодженості, задоволеності), які застосовано для оцінки ефективності взаємодії з постачальниками сировини – це дало змогу виявити деякі проблеми у організації відповідних процесів;

3) науково-методичні рекомендації прикладного характеру щодо розвитку інтеграційних форм співробітництва між учасниками молочної галузі Хмельницької області – вони використані для виявлення потенційних партнерів для створення стратегічного альянсу.

Зазначені рекомендації дають змогу удосконалити роботу маркетингової служби підприємства в напрямі діагностики завдань і визначення способів підвищення його конкурентоспроможності, що має важливе значення для розвитку бізнесу.

Довідку видано для подання до спеціалізованої вченої ради із захисту дисертацій і вона не є підставою для взаємних фінансових розрахунків.



Валерій ЯГЛІНСЬКИЙ

Продовження додатка А

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«ВІНЬКОВЕЦЬКИЙ СИРЗАВОД»**

Код ЄДРПОУ : 00447681

32500, Хмельницька обл., Віньковецький р-н, смт Вінківці, вул. Центральна, 4

Телефон: +380 96 123 00 01 Email: vladmelnik969@gmail.com

№ 106/Н від 24 квітня 2025 р.

Д О В І Д К А

**про впровадження результатів дисертаційної роботи
Карпенка Віталія Леонідовича
на тему: «Формування корпоративних інноваційно-маркетингових
процесів підвищення конкурентоспроможності підприємств за умов
глобалізаційних викликів»**

Необхідність пошуку молокопереробними підприємствами нових векторів розвитку в умовах обмеженості ресурсів та загострення глобальної конкуренції засвідчує актуальність питань, які підіймаються Карпенком В.Л. в дисертаційній роботі. Формування цілісної системи інноваційно-маркетингових процесів дозволяє підприємствам в сучасних умовах не лише адаптуватися до мінливого зовнішнього середовища, а й створювати унікальні конкурентні переваги через ефективну корпоративну взаємодію, розвиток спільних стратегічних ініціатив та впровадження сучасних інструментів діагностики ринку.

Науково-практичні рекомендації Карпенка В.Л., розроблені ним в дисертаційній роботі, знайшли практичне застосування в діяльності ТОВ «Віньковецький сирзавод», зокрема, результати аналізу асортиментної лінійки підприємства із використанням матриці «Маркон» дали змогу оптимізувати витрати на введення нових видів продукції та коригувати інноваційну складову асортименту відповідно до ринкових потреб. Також у практичній діяльності ТОВ «Віньковецький сирзавод» застосовуються сформовані Карпенком В.Л. індикатори ефективності маркетингової оптимізації асортименту, що дозволяє комплексно оцінювати ефективність асортиментної політики в інтегрованих структурах молокопереробної галузі.

Загалом, впровадження зазначених рекомендацій сприяє ефективнішій роботі із асортиментом молокопродукції підприємства та зміцненню конкурентних позицій.

Довідку видано для подання до Спеціалізованої вченої ради із захисту дисертацій.



Ростислав МЕЛЬНИК

Продовження додатка А

№ 115< 3 > грудень 2025р.

Д О В І Д К А
про впровадження результатів дисертаційної роботи
Карпенка Віталія Леонідовича
на тему: «Формування корпоративних інноваційно-маркетингових
процесів підвищення конкурентоспроможності підприємств за умов
глобалізаційних викликів»

У сучасних умовах викликів воєнного часу та трансформації національної економіки особливого значення набуває розвиток інтегрованих структур, здатних генерувати інновації та забезпечувати високу додану вартість і ринкову цінність продукції. Наукове обґрунтування механізмів формування корпоративних стратегій та впровадження цифрового інструментарію маркетингової діагностики, запропоноване в дисертації, є критично важливим для підприємств молочної промисловості, що прагнуть зміцнити свої конкурентні позиції через синергію партнерських відносин.

Результати дисертаційного дослідження Карпенка Віталія Леонідовича застосовуються в управлінській діяльності ТОВ «Баранівський молокозавод» для підвищення ефективності корпоративного управління та налагодженню партнерських відносин із постачальниками та дистриб'юторами. Зокрема, застосування складових цифровізованого маркетингу дозволило покращити рівень поінформованості та гнучкості у взаємодії зі стейкхолдерами, а також удосконалити логістику продукції в межах співпраці із зарубіжними партнерами.

Використання наукових підходів Карпенка В.Л. уможливило підвищення результативності спільної діяльності із постачальниками та дистриб'юторами та створило умови для виходу на нові сегменти ринку.

Довідка надана для подання у Спеціалізовану вчену раду із захисту дисертацій.

Директор



Любов ХРАПАЧ

Продовження додатка А

**Приватне підприємство "Ексклюзив Плюс"**

29000, Україна,
м.Хмельницький,
вул.Красовського, буд.6

тел./факс: (0382) 65-00-45
тел./моб.: (067) 381-33-10
e-mail: cheese-ua@ukr.net

UA683052990000026001016008214
в АТ КБ "Приватбанк"
МФО 305299

Код ЄДРПОУ 35305390
ПІН 353053922257
Свідоцтво №100060565

№ 47 від 04.06.2025р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи

Карпенка Віталія Леонідовича

на тему: «Формування корпоративних інноваційно-маркетингових процесів
підвищення конкурентоспроможності підприємств за умов глобалізаційних
викликів»

Довідкою засвідчується, що розроблені в дисертаційній роботі Карпенка В.Л. науково-практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності учасника молочного ринку за рахунок входження в інтегровану корпоративну структуру застосовано для діагностування тих аспектів діяльності підприємства, що можуть бути поліпшені у разі такої інтеграції і тих, що можуть бути привабливими для усіх учасників, посилюючи їх спільні конкурентні позиції. Крім того, така діагностична процедура дала змогу з'ясувати, в якому напрямі слід вдосконалювати управління бізнесом в його існуючій організаційній формі для того, щоб підвищити свої шанси увійти до найбільш конкурентоспроможних технологічних і логістичних ланцюгів молочної галузі.

Також ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» (дистриб'ютор молочної продукції у Хмельницькій обл.) використовує рекомендації Карпенка В.Л. з підвищення цифровізації виробничих і управлінських процесів, що дає змогу покращити: а) контролювання якості продукції, яка постачається на умовах мережевої співпраці, і б) поліпшити рівень поінформованості і гнучкості у роботі з ринком та іншими групами стейкхолдерів.

Довідку видано для подання до Спеціалізованої вченої ради із захисту дисертацій.

Директор

Сергій КІЗЕНКО



Продовження додатка А

ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ДЖИВАЛЬДІС»

Юридична адреса: 32300, Хмельницька область, м. Кам'янець-Подільський,
вул. Заводська, 2, Код за ЄДРПОУ : 37971230

Поштова адреса: вул. Гагаріна, 68, смт Нова Ушиця, Хмельницька область, 32600
Тел. (03847) 2-11-01, e-mail: ppdjivaldis@gmail.com

вих. док : № 68

від «27» березня 2025 р.

Довідка

**про впровадження науково-практичних рекомендацій
Карпенка Віталія Леонідовича,
розроблених в процесі виконання дисертації на здобуття
наукового ступеня доктора економічних наук**

Довідкою засвідчується, що науково-практичні рекомендації, розроблені в дисертаційній роботі Карпенка Віталія Леонідовича на тему: «Формування корпоративних інноваційно-маркетингових процесів підвищення конкурентоспроможності підприємств за умов глобалізаційних викликів» стали частиною програми розвитку корпоративних відносин на ПП «ДЖИВАЛЬДІС», яка націлена на зниження ризиків корпоративних конфліктів і формування інтеграційної компетентності. Зокрема, процедура маркетингової діагностики ефективності організаційної взаємодії в інтегрованих корпоративних структурах, була використана для оцінки рівня довіри, координації та узгодженості дій між партнерами ПП «ДЖИВАЛЬДІС» і потенційного стратегічного альянсу у молокопереробній галузі. Проведена діагностика дала змогу виявити «вузькі місця» у взаємодії та розробити заходи з підвищення її результативності, що позитивно впливатиме на розробку і реалізацію стратегічних планів компанії щодо зміцнення конкурентних позицій на цільових ринках.

Крім того, розроблені в дисертаційній роботі Карпенка В.Л. науково-практичні рекомендації щодо використання дорожніх карт як інструмента стратегізації конкурентоспроможності інтегрованих корпоративних структур, були застосовані для визначення ключових векторів розвитку ПП «ДЖИВАЛЬДІС». Побудована дорожня карта дозволила візуалізувати стратегічні орієнтири, конкретизувати механізми їх реалізації та окреслити потенційні ризики.

Довідку видано для подання до Спеціалізованої вченої ради із захисту дисертацій і вона не є підставою для взаємних фінансових розрахунків.



Виконавчий директор

Віктор ФУРМАН

Продовження додатка А



ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
"ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД"
ПрАТ "ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД"
КОМПАНІЯ "МОЛОКІЯ"

PRIVATE JOINT STOCK COMPANY
"TERNOPIL DAIRY FACTORY"
PJSC "TERNOPIL DAIRY FACTORY"
"MOLOKIA" COMPANY

15.05. 2025 № 236

Довідка

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Карпенко Віталія Леонідовича на тему:
«Формування корпоративних інноваційно-маркетингових процесів підвищення
конкурентоспроможності підприємств за умов глобалізаційних викликів» поданого на
здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка
та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)

Результати дисертаційної роботи Карпенко В.Л. на тему: «Формування корпоративних інноваційно-маркетингових процесів підвищення конкурентоспроможності підприємств за умов глобалізаційних викликів» впроваджено у практичну діяльність молокопереробного підприємства та використано під час формування її корпоративної маркетингової політики і стратегій розвитку.

Зокрема, теоретична і практична цінність наукових досліджень та рекомендацій Карпенко В.Л. полягає у розробленні пропозицій щодо формування міжфірмової інтеграції з метою налагодження спільної діяльності з партнерами без втрати їх юридичної та господарської самостійності, підвищення ефективності використання ресурсів і зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

Вагомим результатом є також удосконалення системи управління та координації діяльності учасників об'єднання, що забезпечило чітку взаємодію партнерів, формування спільної стратегії розвитку, оптимізацію маркетингових досліджень і цінової політики, а також створення єдиного інформаційного простору.

Окрему практичну значущість мають рекомендації щодо оптимізації структури управління інтегрованим об'єднанням на основі раціонального розподілу функцій і впровадження алгоритму прийняття управлінських рішень, що сприяло збереженню цілісності виробництва та забезпеченню паритетних умов діяльності учасників.

Впровадження зазначених результатів забезпечило підвищення ефективності корпоративного управління та зміцнення ринкових позицій підприємства.

Заступник голови правління-директор заводу



Віктор Солтис

Продовження додатка А



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

вул. Інститутська 11, Хмельницький-16, 29016, тел.: (0382) 67-02-76, факс: (0382) 67-42-65
 e-mail: centr@khmnu.edu.ua, код ЄДРПОУ 02071234

30.12.25 № 015/173

На № _____ від _____

Д О В І Д К А

про зв'язок дисертаційного дослідження

Карпенка Віталія Леонідовича

на тему: **«Формування корпоративних інноваційно-маркетингових процесів підвищення конкурентоспроможності підприємств за умов глобалізаційних викликів»**

з науковими програмами, планами, темами Хмельницького національного університету

Виконання дисертаційного дослідження здійснювалося в рамках плану науково-дослідних робіт Хмельницького національного університету, зокрема:

1. «Процеси формування та моделювання стратегії і тактики управління фінансами суб'єктів господарювання» (номер держреєстрації 0114U000272), в межах якої сформульовано й обґрунтовано наукову гіпотезу щодо організаційного та інструментального забезпечення стратегізації функціоналу управління розвитком інтегрованої корпоративної структури.

2. «Механізми підвищення якості та конкурентоспроможності людського потенціалу в системі забезпечення соціально-економічних ефектів інтеграції України до ЄС» (номер держреєстрації 0115U000223), в межах якої сформульовано комплекс методологічних принципів формування інтеграційної компетентності, визначено її зв'язок з ефективністю організаційної взаємодії та їх вплив на конкурентоспроможність корпоративних структур.

3. «Управління інноваціями у плануванні і маркетингу на засадах маржинального підходу» (номер держреєстрації 0117U001169), в межах якої доведено, що нарощування конкурентоспроможності інтегрованих корпоративних структур потребує виділення в структурі управління інноваційно-маркетингового ядра як функціонального інструмента реалізації стратегічних цілей.

4. «Формування соціально-трудового потенціалу в підвищенні економічної безпеки та прискоренні процесів євроінтеграції» номер держреєстрації 0118U000229), в межах якої розглянуто можливості застосування функціоналу кобрендингу як інструменту маркетингового просування в умовах євроінтеграції.

5. «Формування стратегії просування підприємства в інтернет-мережі на засадах SMM-маркетингу» (номер державної реєстрації 0122U201589), в межах якої визначено індикатори ефективності маркетингових процесів у сфері інноваційної продуктивності (асортиментно-інноваційні, технологічні, споживчі, маркетингово-комунікаційні, фінансово-економічні та інтеграційні).

6. «Маркетингова стратегія розвитку дистрибуційного підприємства на ринку молочної продукції за умов сучасних викликів ринку» (номер державної реєстрації 0123U104704), в межах якої обґрунтовано та розроблено функціонал маркетингової стратегії розвитку дистрибуційного підприємства на ринку молочної продукції.

Довідка видана для подання до Спеціалізованої вченої ради за місцем захисту дисертації Віталія КАРПЕНКА на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук.

Проректор з наукової роботи
 Хмельницького національного
 університету



Олег СИНЮК

ХНУ. Зам. № 23/1-25, т. 1000, 2025

Продовження додатка А



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

вул. Інститутська 11, Хмельницький-16, 29016, тел.: (0382) 67-02-76, факс: (0382) 67-42-65
 e-mail: centr@khmnu.edu.ua, код ЄДРПОУ 02071234

30.10.25 № 015/100

На № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Карпенка Віталія Леонідовича

на тему: «Формування корпоративних інноваційно-маркетингових процесів підвищення конкурентоспроможності підприємств за умов глобалізаційних викликів»

**на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук
 за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
 (за видами економічної діяльності)**

Результати дисертаційного дослідження Карпенка В.Л. на тему «Формування корпоративних інноваційно-маркетингових процесів підвищення конкурентоспроможності підприємств за умов глобалізаційних викликів» впроваджувалися у освітній процес Хмельницького національного університету протягом 2025-2026 навчального року.

Карпенком В.Л. проведено комплексну оцінку відповідності діяльності молокопереробної галузі України цілям сталого розвитку за умов глобальних викликів, обґрунтовано пропозиції щодо стратегізації підвищення конкурентоспроможності інтегрованих структур молокопереробної галузі в розвитку корпоративних інноваційно-маркетингових процесів.

Окремі теоретичні та науково-методичні положення дисертаційної роботи Карпенка В.Л. використовуються в освітньому процесі Хмельницького національного університету при викладанні таких дисциплін, як: «Інноваційний маркетинг», «Стратегічний маркетинг», «Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств», «Підприємницькі мережі: форми організації міжфірмових взаємодій суб'єктів підприємництва» для студентів галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

Теоретико-методичні положення, які стосуються концептуальних засад підвищення конкурентоспроможності підприємств через інтеграційні процеси, використовуються при формуванні навчально-методичних комплексів наведених дисциплін, а окремі результати – при проведенні лекційних, практичних та семінарських занять.

Проректор з науково-педагогічної
 роботи Хмельницького
 національного університету



Віктор ЛОПАТОВСЬКИЙ

Додаток Б

Таблиця Б.1

**Трактування науковцями дефініції «конкурентоспроможність»
в контексті завдань управління суб'єктами господарювання**

Автор	Зміст визначення	Завдання управління
1	2	3
Д. Деніелс, Л. Радеба	Реальна і потенційна можливість підприємства в існуючих умовах проектувати, виготовляти та збувати товари, які за ціновими і неціновими характеристиками є більш привабливими, ніж товари конкурентів	Розвиток складових, що забезпечать порівняльні переваги над конкурентами у створенні споживчих цінностей
В. Нємцов, Л. Довгань	Властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретних потреб порівняно з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку	
А. Воронкова	Властивість суб'єкта ринкових відносин, яку він знаходить у процесі конкуренції, що дає йому змогу зайняти гідне місце у ринковому господарстві для розширеного виробництва та передбачає покриття всіх витрат виробництва й одержання прибутку від господарської діяльності	Досягнення досконалості функціонування усіх підсистем менеджменту для ефективного здійснення виробничо-збутових процесів
В. Горбатов	Здатність підприємства успішно вести суперництво з іншими підприємствами за обмежений платоспроможний попит споживачів на доступних їм сегментах ринку	
С. Ємельянов	Потенційна або реалізована здатність виробника забезпечувати залучення у господарський обіг (експлуатацію) власних або залучених активів (цінностей), які можуть стати конкурентними перевагами	Розвиток форм інтеграції з власниками ключових ресурсів для формування конкурентних переваг
О.Б. Альохін	Здатність підприємства забезпечувати, залишаючись відкритим для конкуренції (в конкурентному середовищі) «нормальний» (такий, що задовольняє соціально-економічні інтереси власників підприємства) процес функціонування за рахунок власних можливостей на стабільній основі	Розвиток складових, що забезпечать порівняльні переваги над конкурентами у використанні ресурсів і створенні споживчих цінностей
І. Сіваченко	Реальна й потенційна можливість проектувати, виробляти, збувати за існуючих умов товари, які за ціновими і неціновими характеристиками у комплексі більш привабливі, ніж товари конкурентів	
А. Тищенко, О. Головка	Здатність підприємства до отримання синергійного ефекту від раціонального використання наявних і новостворених у процесі реалізації стратегії розвитку конкурентних переваг	

Продовження додатка Б

Продовження табл. Б.1

1	2	3
В. Шинкаренко, Г. Бондаренко	Динамічна характеристика здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища і забезпечувати при цьому певний рівень конкурентних переваг	Підтримання конкурентних переваг за допомогою розвитку адаптивних можливостей
Ж.-Ж. Ламбен	Здатність краще за конкурентів, задовольняти потреби споживачів. Конкурентні переваги забезпечуються трьома групами чинників: відмінною якістю товарів, яка є найвищою цінністю для покупців; низькими витратами; ключовими «компетенціями», які створюють унікальну цінність для споживачів.	Багатовекторний розвиток для кращого задоволення потреб споживачів порівняно з конкурентами
З. Є. Шершньова	Рівень компетенції підприємства щодо інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також окремих його складових: технології, ресурсів, менеджменту (особливо – стратегічного та поточного планування), навичок і знань персоналу тощо - це відбивається у таких результируючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо	Розвиток професійних компетенцій працівників у різних функціональних сферах менеджменту з метою підвищення здатності підприємства здобувати і зміцнювати конкурентні переваги
І. Піддубний, Л. Піддубна	Інтегрована властивість економічної системи, яка зумовлює реалізацію мети та досягнення результатів функціонування, необхідних і достатніх для активного позиціонування системи в конкурентному ринковому просторі	Розвиток проактивних можливостей системи, що лежать у сфері управлінських компетенцій
С. І. Савчук	Здатність безкінечно довго здійснювати відтворювальний цикл за рахунок власних ресурсів в умовах конкуренції, тобто це життєздатність підприємства в конкурентному середовищі	Розвиток здатності до набуття конкурентних переваг за рахунок ефективності управління
Ю. Б. Іванов	Здатність підприємства до отримання синергійного ефекту від раціонального використання наявних і новостворених у процесі реалізації стратегій розвитку конкурентних переваг	
Л. М. Малярець, Л. О. Норік	Відносна порівняльна характеристика функціонування і розвитку підприємства в ринкових умовах на основі реалізації існуючих та створення нових конкурентних переваг, які забезпечують йому кращі результати діяльності	

Джерело: сформовано та адаптовано до завдань даного дослідження на основі [46; 130; 148; 187; 211]

Продовження додатка Б

Таблиця Б.2

Маркетингові функції та забезпечення, що використовуються на різних стадіях життєвого циклу підприємства по виробництву і реалізації товарів

Фаза життєвого циклу підприємства	Пріоритетний напрям роботи служби маркетингу	Функція	Маркетингове забезпечення		Вид стратегії	Показник оцінювання
			Завдання	Інструмент і метод		
Фаза – зародження	Проведення маркетингових досліджень; дослідження навколишнього середовища підприємницької діяльності.	Маркетингові дослідження	Сегментація ринків збуту продукції та позиціонування	Пошук ідеї, дослідження і розробки	Впровадження на ринок і просування	Кількість опитаних, витрати на анкетування, витрати на логістику, рекламу, бренд
Фаза – становлення	Вивчення споживачів продукції і конкурентів; вибір і підготовка цільової аудиторії, бенчмаркінг, тестування	Розробка стратегії, товарної та асортиментної політики	Адаптація до зовнішнього середовища діяльності, інтенсивний маркетинг, вибіркове проникнення, широке проникнення, пасивний маркетинг	Ідея товару; формування товарної марки; брендинг	Товарна	Кількість найменувань в асортименті; тривалість процесу розробки нового продукту
Фаза – розвиток	Визначення номенклатури продукції, що випускається, цін, пільг, знижок. Участь у забезпеченні якості продукції, що випускається. Організація навчання персоналу	Розподіл Просування	Адаптація внутрішнього середовища до ринкових умов	Маркетинговий план виробництва товару; якість; цінова політика; модифікація товару	Цінова	Витрати на розробку інноваційного товару; витрати на придбання ліцензій, ноу-хау, патентів.
Фаза – стабілізація	Розробка товарної марки. Проведення рекламних компаній	Ціноутворення	Залучення споживачів	Маркетингові комунікації; маркетинг-мікс; бенчмаркінг	Збутова	Рівень запасів; транспортні витрати
Фаза – криза	Ініціювання технологічних нововведень. Уточнення напрямів НДДКР. Організація ринку вторинних ресурсів	Маркетинг-менеджмент	Створення своєї ринкової ніші і формування «свого» споживача, скоротити обсяг випуску і число торгових точок, де продавався продукт; «Оживити» товар шляхом його модифікації, зміни упаковки, організації нових форм збуту	Сегментування споживачів; диференціація продукту; мультимедіа-маркетинг; комплексна реалізація товару: «послуга до – послуга після»	Інноваційна стратегія маркетингу	Прибуток від продажів інноваційної продукції; чисельність співробітників, зайнятих НДДКР

Джерело: розроблено автором

Продовження додатка Б

Таблиця Б.3

Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Метод	Перевага	Недолік
Методи, засновані на аналізі порівняльних переваг	Найбільш поширений і простий у розрахунках	Статичність отриманих оцінок, неможливість адекватно оцінити конкурентні позиції підприємства, майже не відображає взаємодію виробника продукції з ринком
Методи, що базуються на теорії рівноваги підприємства і галузі	Якісне оцінювання на рівні галузей різних країн	Великою мірою об'єктивно відображає лише зовнішні умови роботи, майже не характеризує здатність до адаптації
Методи, основані на теорії якості товару	Аналіз якості виготовленої продукції та значна увага до споживачів	Не враховується ефективність виробничо-збутової діяльності підприємства; використовується для виробників одного виду продукції; відбувається ідентифікація конкурентоспроможності продукції та підприємства
Методи побудовані на основі теорії ефективної конкуренції	Глибокий аналіз внутрішнього стану, можливість порівняння із середньогалузевими показниками	Складне узагальнення результатів аналізу (отримання інтегральної оцінки) та великий обсяг розрахунків, не дозволяє оцінити динаміку факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності
Матричні методи	Можливість дослідження розвитку конкуренції у динаміці	Концентрація уваги лише на одній стратегії; обмеженість кількості характеристик, що використовуються для оцінювання конкурентоспроможності
Інтегральний метод	Дозволяє отримати однозначні оцінки конкурентних позицій виробника; є досить простим і наочним	Не дає можливості для глибокого аналізу і виявлення резервів підвищення рівня конкурентоспроможності; не враховує галузеві особливості; обмеженість використання для підприємств зі значною номенклатурою товарів
Методи, основані на теорії мультиплікаторів	Можливість оцінити велику кількість показників підприємства	Громіздкий метод; результати є об'єктивними для нетривалого проміжку часу
Методи визначення конкурентної позиції в з погляду стратегічного потенціалу підприємств	Аналіз окремих елементів потенціалу	Складність інформаційного забезпечення розрахунків, трудомісткий алгоритм, оцінка лише внутрішніх чинників без дослідження впливу зовнішнього середовища
Методи, основані на порівнянні з еталоном	Наочний і комплексний при порівнянні	До складу досліджуваних факторів не включають показники, що характеризують силу і напрям впливу зовнішнього середовища

Джерело: сформовано автором на основі [11; 22; 105; 126; 148; 162; 192; 195; 205]

Продовження додатка Б

Таблиця Б.4

Типові ситуації та управлінські рішення
Для ТОВ «Деражнянський молочний завод»

Управлінська ситуація	Ціль діагностики	Завдання менеджменту	Тип конкурентної переваги	Інструмент оцінки ефективності зміни
1. Скорочення обсягів реалізації у локальних торгових мережах	Визначити втрату цінності	– аналіз змін у споживчих вподобаннях (молочна продукція «без лактози», ескімінська тощо); – порівняльна оцінка цін/упаковки з конкурентами	Продуктова, сервісна	– опитування торгових точок; – NPS; – вартісний аналіз втрат ринку
2. План виходу на HoReCa або ритейл мережі національного рівня	Визначити потенціал збільшення збуту	– оцінка логістичних можливостей; – перехід до ISO/HACCP (як умова допуску); – вироблення комерційних умов	Доступ до нових каналів збуту	– вартість залучення каналу (CAC); – ROI від співпраці; – SWOT для кожної мережі
3. Розширення асортименту (власна йогуртна лінійка)	Зміцнення позицій через продукт	– аналіз ринку кисломолочних продуктів; – пілотне виробництво; – просування в соцмережах	Інноваційна, товарна	– аналіз маржинальності новинки; – рентабельність нової лінійки; – customer feedback
4. Зниження рентабельності при зростанні обсягів	Оцінити внутрішні втрати	– аналіз структури собівартості; – оптимізація витрат на енергію, логістику; – оновлення техніки	Операційна	– OEE; – собівартість на 1 т продукції; – коефіцієнт використання ресурсів
5. Необхідність цифровізації логістики та обліку	Підвищити контроль та точність	– впровадження ERP/CRM; – модуль контролю сировини; – взаємодія з постачальниками через цифровий кабінет	Технологічна, контрольна	– зменшення втрат; – кількість помилок у постачанні; – час виконання замовлення
6. Сезонні коливання сировини і цін	Прогнозування закупівель і цін	– розробка моделі сезонного регулювання; – формування буферних складів; – закупівлі через довгострокові угоди	Постачальна, стратегічна	– прогноз точності плану; – рівень забезпеченості сировиною; – відсоток перевитрат
7. Маркетингова слабкість бренду в нових регіонах	Підвищити впізнаваність і довіру	– створення локалізованих кампаній; – участь у виставках, дегустаціях; – позиціонування через «натуральність» і місцевість	Репутаційна, брендова	– brand awareness index; – ROAS у нових регіонах; – кількість нових партнерів
8. Потенціал експорту (наприклад, Польща, Молдова)	Виявити бар'єри і адаптувати продукцію	– сертифікація продукції; – переклад маркування; – участь у програмах держпідтримки	Географічна, міжнародна	– вартість виходу; – план експортної маржинальності; – умови контрактів
9. Стратегічне оновлення – модернізація цехів	Підвищити конкурентоспроможність виробництва	– залучення фінансування (кредити, програми підтримки АПК); – модернізація обладнання; – навчання персоналу	Виробнича, технологічна	– ROI модернізації; – зниження браку; – підвищення продуктивності на 1 зміну
10. Посилення конкуренції від великих виробників	Зберегти частку ринку	– посилення УТП; – партнерські програми з фермерами; – інвестування у сервісну підтримку	Регіональна, соціальна	– customer loyalty index; – кількість постійних клієнтів; – відгуки на онлайн-платформах

Джерело: складено автором

Додаток В

Таблиця В.1

**Динаміка виробництва молока всіх видів
у господарствах усіх категорій в розрізі областей України, тис. т**

Територіальна одиниця	Рік							
	1990	2000	2010	2015	2020	2021	2022	2023
Україна	24508,3	12657,9	11248,5	10615,4	9263,6	8713,9	7767,7	7430,4
Автономна Республіка Крим	890,4	402,6	348,0	—	—	—	—	—
Вінницька	1276,9	654,9	836,1	838,4	730,3	686,1	631,1	596,2
Волинська	848,1	458,2	450,2	425,2	353,8	338,0	323,5	291,1
Дніпропетровська	1262,6	522,4	339,8	344,6	275,5	246,0	228,6	216,3
Донецька	1193,0	472,9	339,1	227,9	155,9	144,2	61,8	26,1
Житомирська	1123,9	656,3	578,3	578,4	506,0	487,6	464,2	424,4
Закарпатська	375,1	360,3	391,8	358,1	337,3	312,5	298,3	283,6
Запорізька	992,3	354,2	261,7	260,7	202,0	180,6	106,3	16,0
Івано-Франківська	571,3	522,6	465,4	474,0	410,5	393,3	370,0	341,4
Київська	1592,2	679,5	451,1	446,3	383,6	368,3	321,3	329,2
Кіровоградська	871,0	385,0	343,1	310,6	272,1	269,4	273,2	270,2
Луганська	887,2	318,4	284,4	158,7	110,6	102,1	73,1	58,4
Львівська	1083,9	1032,0	656,2	571,2	460,1	425,3	387,5	322,9
Миколаївська	743,4	346,8	364,0	343,8	278,5	245,7	197,3	190,0
Одеська	987,4	532,4	403,8	385,3	309,5	291,4	286,8	285,6
Полтавська	1316,1	588,7	701,4	794,5	734,4	690,7	663,2	660,4
Рівненська	765,6	436,4	432,7	436,8	336,9	283,1	273,5	289,3
Сумська	1024,7	479,6	430,5	417,6	385,6	354,6	293,2	278,3
Тернопільська	808,3	505,6	416,7	460,7	468,1	463,0	493,8	505,4
Харківська	1270,6	539,6	467,2	524,5	469,9	427,5	212,0	214,2
Херсонська	799,0	320,1	305,9	300,0	266,2	237,5	65,2	69,9
Хмельницька	1086,5	656,6	608,1	581,4	651,6	653,8	673,2	679,4
Черкаська	1009,7	499,1	478,9	530,1	460,5	435,9	442,3	454,9
Чернівецька	474,2	332,6	308,1	294,0	248,0	235,8	226,6	217,5
Чернігівська	1254,9	601,1	581,1	552,6	456,7	441,5	401,7	409,7

Джерело: складено автором на основі [43]

Продовження додатка В

Таблиця В.2

Динаміка виробництва молочних продуктів в Україні, тис. т

Вид продукції	Рік										2024 р. до 2016 р., %
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024		
Молоко та вершки незгущені жирністю не більше 1 %, у первинних пакуваннях об'ємом нетто більше 2 л, тис. т	467,1	464,3	442,7	435,0	433,7	335,2	311,9	350,2	417,1	89,3	
Молоко та вершки незгущені жирністю більше 1 %, але не більше 6 %, у первинних пакуваннях об'ємом нетто не більше 2 л, тис. т	462,8	478,2	496,7	474,4	493,4	466,2	370,5	405,8	454,2	98,1	
Молоко та вершки незгущені жирністю більше 21 %, у первинних пакуваннях об'ємом більше 2 л, тис. т	53,2	47,9	48,6	51,3	47,0	44,8	76,7	24,5	32,8	61,7	
Молоко сухе знежирене (молоко та вершки у твердій формі, жирністю не більше 1,5 %), у первинних пакуваннях об'ємом більше 2,5 кг, тис. т	48,5	47,6	38,1	34,5	35,3	29,5	33,8	32,2	34,3	70,7	
Масло вершкове жирністю не більше 85 %, тис. т	102,0	108,4	105,0	91,6	87,5	73,0	68,1	68,7	71,6	70,2	
Сир свіжий неферментований, тис. т	70,2	68,2	72,6	64,1	81,4	85,0	59,5	71,1	78,0	111,1	
Сир тертий, порошковий, блакитний та інший неплавлений, тис. т	86,5	94,3	97,0	86,1	85,2	77,5	59,9	65,9	68,9	79,7	
Сир твердий, тис. т	79,4	86,7	88,8	79,0	76,4	63,9	52,0	59,1	58,4	73,6	
Сир плавлений (крім тертого або порошкового), тис. т	26,2	27,1	28,6	29,5	30,6	28,4	21,9	23,2	23,3	88,9	
Молоко та вершки згущені підсолоджені, тис. т	44,4	42,8	34,9	35,7	37,8	33,9	30,3	30,0	30,8	69,4	
Молоко і вершки коагульовані, йогурт, кефір, сметана та продукти ферментовані інші, тис. т	293,2	272,2	274,5	279,9	306,5	299,7	228,1	216,8	229,6	78,3	
Йогурт рідкий та молоко сквашене ароматизовані (молоко і вершки коагульовані, йогурт, кефір, сметана та продукти ферментовані інші, ароматизовані, тис. т	112,1	116,3	125,9	135,8	138,8	140,5	103,4	120,3	128,3	114,5	
Морозиво та лід харчовий інший, млн л	148,9	151,8	156,3	157,4	141,6	142,6	87,1	116,4	147,7	99,2	

Джерело: складено автором на основі [43]

Продовження додатка В

Таблиця В.3

Обсяги молока, що надійшли на промислову переробку в Україні

Параметр ринку	Рік								
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022*	2023
Виробництво (валовий надій) молока в усіх категорій господарств натуральної жирності, тис. т	10615	10382	10281	10064	9664	9264	8714	7768	7430
Середньозважена ціна закупівлі молока за усіма категоріями господарств, натуральної жирності, грн/т	3770	4713	6388	6635	7332	7899	9385	10969	11700
Середньозважена ціна закупівлі молока у господарствах населення, натуральної жирності, грн/т	2841	3530	4933	4758	5412	5574	6921	8350	7733
Середньозважена ціна закупівлі молока у сільгосппідприємствах, натуральної жирності, грн/т	4216	5277	7059	7386	7958	8565	9936	11287	12181
Обсяги молока, що надійшли на промислову переробку від усіх категорій господарств, базисної жирності, тис. т	4251	3709	3928	3809	3462	3289	3032	2727	2918
Обсяги молока, що надійшли на промпереробку від господарств населення, базисної жирності тис. т	1677	1198	1239	1089	851	733	554	295	316
Обсяги молока, що надійшли на промпереробку від сільгосппідприємств, базисної жирності, тис. т	2574	2511	2689	2720	2610	2556	2478	2432	2603

*з 2022 р. без урахування окупованих територій та територій, де велись/ведуться бойові дії

Джерело: складено автором на основі [43]

Продовження додатка В

Таблиця В.4

Динаміка цін на молоко в закупівлі та готовій продукції

Параметр ринку	Рік									
	2014*	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022***	2023
Ціна закупівлі молока за всіма категоріями господарств, базисної жирності, грн/т, %	3117	3770	4713	6388	6635	7332	7899	9385	10969	11700
	100	121	151	205	213	235	253	301	352	375
Ціна закупівлі молока за всіма категоріями господарств, базисн. жирн, євро/т, %	198	156	167	215	206	253	257	290	323	296
	100	79	84	109	104	128	130	146	163	149
Ціна продажу тонни молока в готовій продукції в Україні, базисн. жирн. з націнкою в торгівлі, без ПДВ, грн/т	8850	9850	12330	16400	18640	20410	20890	22260	26654	30120
	100	111	139	185	211	231	236	252	301	340
Ціна продажу тонни молока в готовій продукції в Україні, базисн. жирн. з націнкою торгівлі, без ПДВ, євро/т, %**	563	407	436	551	580	705	678	689	784	761
	100	72	77	98	103	125	120	122	139	135
Ціна сирого молока та ціна продажу молока у готовій продукції в ЄС										
Ціна закупівлі молока в ЄС, базисн. жирн. євро/т, %	373	308	285	378	342	348	341	367	502	470
	100	83	76	101	92	94	91	99	135	126
Ціна продажу тонни молока в готовій продукції в ЄС, базисн. жирн. євро/т, %	404	311	322	410	420	401	365	475	631	455
	100	77	80	101	104	99	90	118	156	113

*у % до 2014 р. та даних без АР Крим;

*з 2012 р.;

*** з 2022 р. без тимчасово окупованих територій та територій, де велись/ведуться бойові дії

Джерело: складено автором на основі [42]

Продовження додатка В

Таблиця В.5

Баланс ринку молочних продуктів в Україні

Параметр ринку	Рік									
	2014*	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022**	2023
Виробництво у перерахунку на молоко, базисної жирн. тис. т										
Продукція з незбираного молока	1793	1561	1530	1508	1338	1137	1042	1093	973	1021
	100	87	85	84	75	63	58	61	54	57
Сир	1665	1543	1538	1635	1277	1165	1160	985	910	963
	100	93	92	98	77	70	70	59	55	58
Сухе молоко та масло вершкове	1189	1147	1115	1205	1194	1159	1087	955	844	934
	100	96	94	101	100	97	91	80	71	79
Разом виробництво, тис. т, %	4647	4251	4183	4348	3809	3462	3289	3032	2727	2918
	100	91	90	94	82	74	71	65	59	63
Імпорт у перерахунку на молоко, базисної жирн. тис. т										
Продукція з незбираного молока	41	9	10	24	14	21	48	65	28	17
Сир	93	34	51	82	96	166	328	386	338	337
Сухе молоко та масло вершкове	222	35	44	27	48	52	123	156	27	62
Разом імпорт, тис. т, %	357	78	105	132	158	239	499	607	393	417
	100	22	29	37	44	67	140	170	110	117
Експорт у перерахунку на молоко, базисної жирн. тис. т										
Продукція з незбираного молока	68	66	58	84	84	125	102	71	80	87
Сир	340	274	248	370	345	306	199	167	90	89
Сухе молоко та масло вершкове	119	124	128	382	608	366	224	218	347	194
Разом експорт, тис. т, %	527	464	434	835	1,037	797	525	457	517	370
	100	88	82	158	197	151	100	87	98	72
Споживання у перерахунку на молоко, тис. т										
Продукція з незбираного молока	1766	1504	1482	1448	1267	1033	989	1087	921	951
	100	85	84	82	72	58	56	61	52	54
Сир	1418	1303	1341	1346	1029	1026	1288	1204	1158	1155
	100	92	95	95	73	72	91	85	82	81
Сухе молоко та масло вершкове	1292	1058	1031	850	634	845	986	893	524	802
	100	82	80	66	49	65	76	69	41	62
Споживання запасів продукції	-85	41	-28	-33	-42	144	38	9	0	0
Разом споживання готової продукції в перерах. на молоко базисн. жирн., тис. т, %	4392	3906	3826	3612	2972	3048	3301	3191	2603	2908
	100	89	87	82	68	69	75	73	59	66
Молоко та молочні продукти власного виробництва та куплені на ринках, нат. жирн., тис. т, %	5189	5089	5590	5303	5249	5213	5049	4810	4420	3830
	100	98	108	102	101	100	97	93	85	74
Разом споживання з урахуванням промисло-вих молочних продуктів та молочних продуктів неорганізованого ринку, тис. т, %	9581	8995	9416	8915	8221	8261	8350	8001	7023	6738
	100	94	98	93	86	86	87	84	73	70

*у % до 2014 р. та дані без АР Крим;

**з 2022 р. без тимчасово окупованих територій та тих де велись/ведуться бойові дії

Джерело: складено автором на основі [42]

Продовження додатка В

Таблиця В.6

**Коефіцієнти фінансово-господарської діяльності
молокопереробних підприємств Хмельницької області**

Коефіцієнт	Рік	ТОВ «Вінко- вещкий сирзавод»	ПрАТ «Дераж- нянський молочний завод»	ПП «Джи- вальдіс»	ПП «Ізяслав- молпродукт»	ДП «Старокос- тятинівський молокозавод»	ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»
Коефіцієнт поточної ліквідності	2020	0,96	1,01	0,97	8,87	0,71	1,08
	2021	0,81	0,73	1,03	7,23	0,93	1,01
	2022	1,06	0,82	1,01	3,89	0,4	1,03
	2023	1,00	0,9	0,66	4,76	0,52	0,86
	2024	1,26	0,92	0,74	3,95	0,51	0,86
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	2020	0,07	0,03	0,04	5,78	0,01	0,01
	2021	0,05	0,01	0,01	3,73	0,01	0,00
	2022	0,17	0,03	0,03	2,00	0,00	0,16
	2023	0,08	0,09	0,02	2,73	0,00	0,00
	2024	0,08	0,04	0,03	1,50	0,00	0,00
Коефіцієнт швидкої ліквідності	2020	0,36	0,34	0,91	6,59	0,35	0,8
	2021	0,33	0,16	0,97	4,32	0,78	0,74
	2022	0,41	0,2	0,94	2,82	0,33	0,93
	2023	0,29	0,51	0,61	3,15	0,45	0,71
	2024	0,24	0,25	0,68	2,06	0,5	0,74
Коефіцієнт автономії	2020	0,31	0,62	0,02	0,89	-0,13	0,06
	2021	0,41	0,4	0,07	0,87	0,1	0,00
	2022	0,49	0,45	0,06	0,73	-0,02	0,03
	2023	0,53	0,52	0,04	0,77	0,05	-0,10
	2024	0,6	0,46	0,05	0,78	-0,11	0,14
Рентабельність активів	2020	0,07	0,12	0,09	0,23	0,02	0,01
	2021	0,07	-0,04	0,09	0,23	0,04	-0,03
	2022	0,13	0,06	0,03	0,29	-0,16	0,02
	2023	0,17	0,15	0,02	0,13	0,07	-0,13
	2024	0,13	0,10	0,02	0,27	-0,11	0,01
Рентабельність власного капіталу	2020	0,25	0,22	2,42	0,28	-1,51	0,12
	2021	0,19	-0,10	1,84	0,25	-1,87	-1,51
	2022	0,3	0,14	0,48	0,51	-2,56	1,54
	2023	0,38	0,33	0,52	0,16	3,62	4,03
	2024	0,24	0,24	0,54	0,27	9,95	0,06
Чиста маржа	2020	0,02	0,02	0,02	0,13	0,01	0,00
	2021	0,1	-0,01	0,02	0,10	0,02	-0,02
	2022	0,02	0,01	0,01	0,20	-0,16	0,02
	2023	0,03	0,03	0,01	0,09	0,06	-0,15
	2024	0,03	0,02	0,01	0,09	-0,12	0,01
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	2020	0,92	1,01	0,45	7,84	-0,33	0,72
	2021	0,78	0,71	1,77	7,61	0,25	0,11
	2022	1,06	0,82	1,16	8,91	-0,03	0,73
	2023	1,0	0,76	0,11	7,69	0,10	-1,19
	2024	1,21	0,83	0,018	3,97	-0,14	0,53
Коефіцієнт заборгованості	2020	0,69	0,38	0,98	0,1	0,85	0,85
	2021	0,59	0,58	0,93	0,12	0,63	0,94
	2022	0,51	0,55	0,94	0,24	0,96	0,94
	2023	0,47	0,35	0,96	0,19	0,9	1,07
	2024	0,4	0,49	0,95	0,2	1,03	0,86

Джерело: розрахунки автора

Продовження додатка В

Таблиця В.7

Динаміка реалізованої молокопродукції в Хмельницькій області

Продукція	Значення показників за роками, млн грн					Абсолютне відхилення, млн грн		Відносне відхилення, %	
	2020	2021	2022	2023	2024	2024 р. до 2023 р.	2024 р. до 2020 р.	2024 р. до 2023 р.	2024 р. до 2020 р.
Молоко та продукти молочні	71,2	90,6	110,7	133,5	175,7	42,2	104,5	131,61	246,77
Сир сичужний, плавлений та кисломолочний	57,9	66,3	80,5	85,7	114,3	28,6	56,4	133,37	197,41
Масло вершкове	28,6	30,9	33,2	31,9	54,0	22,1	25,4	169,28	188,81
Усього	157,7	187,8	224,4	251,1	344,0	92,9	186,3	137,0	218,14

Джерело: узагальнено автором на основі статистичної звітності підприємств

Таблиця В.8

Динаміка реалізованої виробниками молокопродукції в Хмельницькій області

Назва підприємства	Значення обсягів реалізації за роками, млн грн					Абсолютне відхилення, млн грн		Відносне відхилення, %	
	2020	2021	2022	2023	2024	2024 р. до 2020 р.	2024 р. до 2023 р.	2024 р. до 2020 р.	2024 р. до 2023 р.
ТОВ «ТЕРРА ФУД»	17,50	21,60	25,13	26,11	33,37	15,87	7,25	190,67	127,78
ГК «Молочний альянс»	14,51	15,59	18,85	20,34	26,83	12,32	6,49	184,92	131,92
«Лакталіс-Україна»	10,72	13,33	15,48	17,07	22,02	11,29	4,94	205,30	128,94
ТОВ «Люстдорф»	9,30	11,64	13,69	14,06	19,61	10,30	5,55	210,74	139,44
ТОВ «Молочна компанія «Галичина»	7,57	8,45	10,55	11,55	16,86	9,29	5,31	222,68	145,93
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	9,15	11,08	13,02	15,32	20,30	11,15	4,98	221,90	132,51
«Danone Україна»	7,41	9,20	10,32	12,05	15,48	8,07	3,43	208,85	128,43
ТОВ «Комо Україна»	4,89	6,20	7,18	7,78	11,01	6,12	3,22	225,17	141,42
АТ «Рудь»	3,47	4,32	4,71	5,52	7,91	4,44	2,39	228,05	143,22
«MLK Foods»	4,57	5,82	7,18	7,03	9,98	5,40	2,95	218,14	141,89
«Укрпродукт Груп»	8,67	9,58	12,57	14,56	20,98	12,31	6,42	241,93	144,08
ТОВ «Ласунка»	4,26	4,51	5,61	6,53	7,57	3,31	1,04	177,74	115,92
ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»	5,99	7,32	9,20	11,30	17,54	11,55	6,24	292,76	155,26
ТОВ «Деражнянський молочний завод»	5,36	6,76	8,30	10,30	16,17	10,81	5,87	301,54	157,05
ПП «Дживальдіс»	4,89	6,20	7,85	9,54	14,10	9,22	4,56	288,50	147,81
ПП «Ізяславмолпродукт»	1,89	2,44	3,37	4,02	6,54	4,64	2,52	345,38	162,68
ТОВ «Вінковецький сирзавод»	2,68	3,00	3,37	4,27	7,22	4,54	2,96	269,46	169,23
ПрАТ «Львівський холодокомбінат»	4,57	5,07	5,61	6,53	7,57	2,99	1,04	165,48	115,92
ПрАТ «Ічнянський молочноконсервний комбінат»	2,37	2,63	2,69	3,26	4,13	1,76	0,86	174,51	126,46
ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат»	2,84	3,57	3,81	4,52	6,54	3,70	2,02	230,25	144,61
ГК «Моліс»	3,94	4,13	5,16	6,03	7,91	3,97	1,89	200,68	131,29
Інші	6,78	7,70	9,87	9,79	14,45	7,67	4,66	213,06	147,54
Разом	145,2	165,0	206,4	231,0	319,2	186,3	92,9	218,14	137,00

Джерело: узагальнено автором на основі звітності підприємств і мережі Інтернет

Додаток Г

Фрагмент анкети з оцінюванням споживачами показників конкурентоспроможності основних видів молокопродукції, що виготовляється виробниками Хмельницької області

Анкета дослідження споживчих запитів і уподобань на ринку молочної продукції хмельницької області

Доброго дня!

Молочна продукція займає одне з ключових місць в нашому раціоні. Не викликає сумнівів те, що від якості молочних продуктів, які ми вживаємо, залежить якість нашого життя. На ринку молочної продукції нашого регіону представлена значна кількість різноманітних торговельних марок та брендів. Метою дослідження є визначення Ваших уподобань та обізнаності з торговельними марками місцевих та національних виробників. Просимо Вас приділити декілька хвилин для того, щоб пройти опитування! Вся інформація буде використана в узагальненому вигляді. Ми гарантуємо Вам конфіденційність отриманої інформації і дякуємо за Ваш час.

1. Яке Ваше ставлення до молочних продуктів?

- а) нейтральне;
- б) негативне;
- в) добре;
- г) дуже добре.

5. Як часто Ви купуєте молочну продукцію?

- а) щодня;
- б) 1 раз в тиждень;
- в) 2 рази на тиждень;
- г) 1 раз у два тижні;
- д) 1 раз на місяць;
- ж) інше _____.

7. Вкажіть, якій молочній продукції Ви надасте перевагу у споживанні?

- а) молоко і вершки;
- б) масло;
- в) кисломолочні продукти;
- г) тверді сири;
- д) морозиво;
- е) інше _____.

11. Які характеристики є для Вас важливими при виборі молочної продукції?

Характеристика/Важливість	Дуже важливо	Важливо	Швидше за все неважливо	Зовсім неважливо
Дата виготовлення				
Термін зберігання				
Натуральність інгредієнтів				
Смак				
Марка, виробник				
Ціна				
Відсоток жирності				
Упаковка				
Наявність сертифікатів, знаків якості				
Наявність корисних добавок				

19. Дивлячись на упаковку, Ви звертаєте увагу на:

- а) назву продукту (торговельну марку);
- б) матеріал;
- в) дизайн;
- г) зручність;
- д) склад продукції;
- е) дату виготовлення (термін придатності);
- ж) інше _____.

24. Оцініть за п'ятибальною шкалою (5 – найвища оцінка, 1 – найнижча оцінка) споживчі характеристики вершкового масла зазначених виробників

Характеристика	ПП «Ізяслав-молпродукт» (ТМ «Зорінка Ізяслава»)	ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» (ТМ «Вершковий рай»)	ТОВ «Деражнянський молочний завод» (ТМ «Здорові продукти «Деражня»)	ПП «Джигальдіс» (ТМ «MiMi-Milk»)	ТОВ «Вінківський сирзавод» (ТМ «Вінківський смак»)	«Укр-продукт Груп» (ТМ «Наш молочник»)	«Молочний альянс» (ТМ «Яготинське»)
Смак (якість)							
Ціна							
Термін зберігання							
Жирність							
Колір продукції							
Консистенція							
Запах							

27. Оцініть за п'ятибальною шкалою (5 – найвища оцінка, 1 – найнижча оцінка) маркетингові характеристики сиру твердого зазначених виробників

Характеристика	«Укрпродукт Груп» (ТМ «Molendam»)	ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» (ТМ «Вершковий рай»)	ТОВ «Деражнянський молочний завод» (ТМ «Здорові продукти «Деражня»)	ТОВ «Вінківський сирзавод» (ТМ «Вінківський смак»)	ТОВ «Комо Україна» (ТМ «Комо»)
Матеріал упаковки					
Дизайн пакування					
Розфасовка					
Інформативність етикетки					
Імідж виробника					
Рекламна діяльність					
Стимулювання збуту					

30. Оцініть за п'ятибальною шкалою (5 – найвища оцінка, 1 – найнижча оцінка) асортиментні характеристики молока пастеризованого, сметани та йогурту зазначених виробників

Показник	ТОВ «Деражнянський молочний завод» (ТМ «Здорові продукти «Деражня»)	ТОВ «Вінківський сирзавод» (ТМ «Вінківський смак»)	ПП «Джигальдіс», (ТМ «MiMiMilk»)	ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (ТМ «Молокія», 2,5 %, 900 г)	ТОВ «Люддорф» (ТМ «Селянська»)	«Лакталіс Україна» (ТМ «Дольче»)
Ширина						
Повнота						
Глибина						
Стійкість						
Рациональність						
Гармонійність						
Оновлюваність						

Дякуємо!

Продовження додатка Г

Розрахунки інтегральних показників конкурентоспроможності основних видів молокопродукції, що виготовляється виробниками Хмельницької області

Таблиця Г.1

**Інтегральний показник конкурентоспроможності сиру твердого
(«Сир класичний 50 %»)**

Показник	«Укрпродукт Груп» (ТМ «Molendam»)	ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» (ТМ «Вершковий рай»)	ТОВ «Деражнянський молочний завод» (ТМ «Здорові продукти «Деражня»)	ТОВ «Вінковоцький сирзавод» (ТМ «Вінковоцький смак»)	ТОВ «Кома Україна» (ТМ «Кома»)
Споживчі характеристики	4,3	4,2	4,6	4,75	4,75
Маркетингові характеристики	4,35	3,9	3,75	3,9	4,55
Асортиментні характеристики	4,25	4,25	3,6	3,65	4,8
Інтегральний показник	12,9	12,35	11,95	12,3	14,1
Рейтинг	2	3	5	4	1

Джерело: розраховано автором

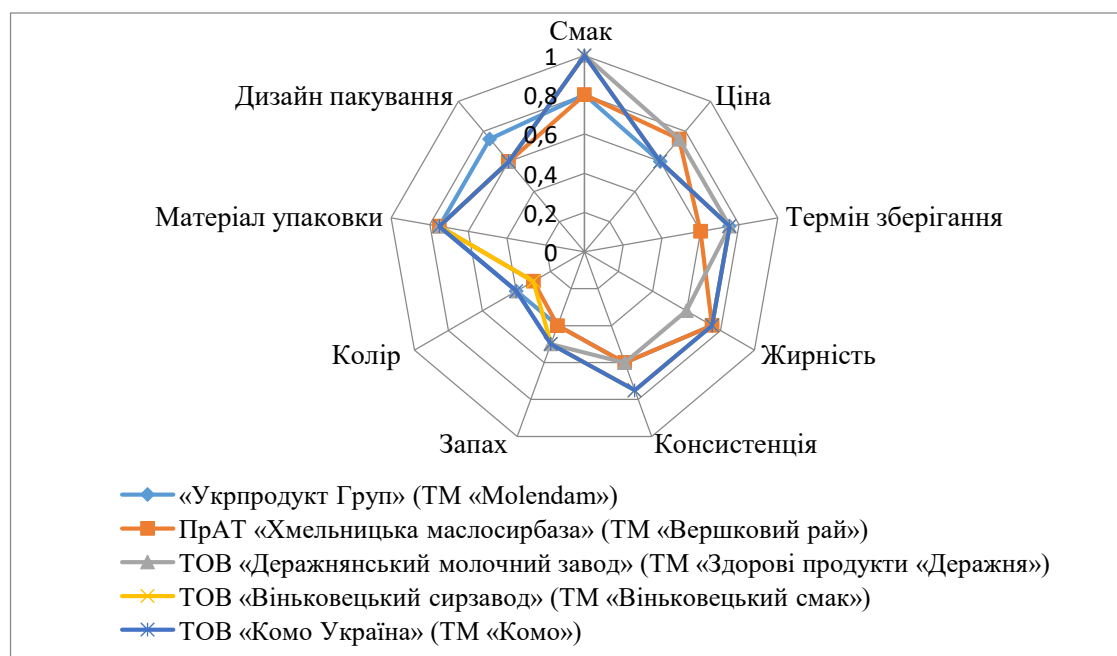


Рис. Г.1. Багатокутник конкурентоспроможності сиру твердого («Сир класичний 50 %») з базових споживчих характеристик

Джерело: побудовано автором

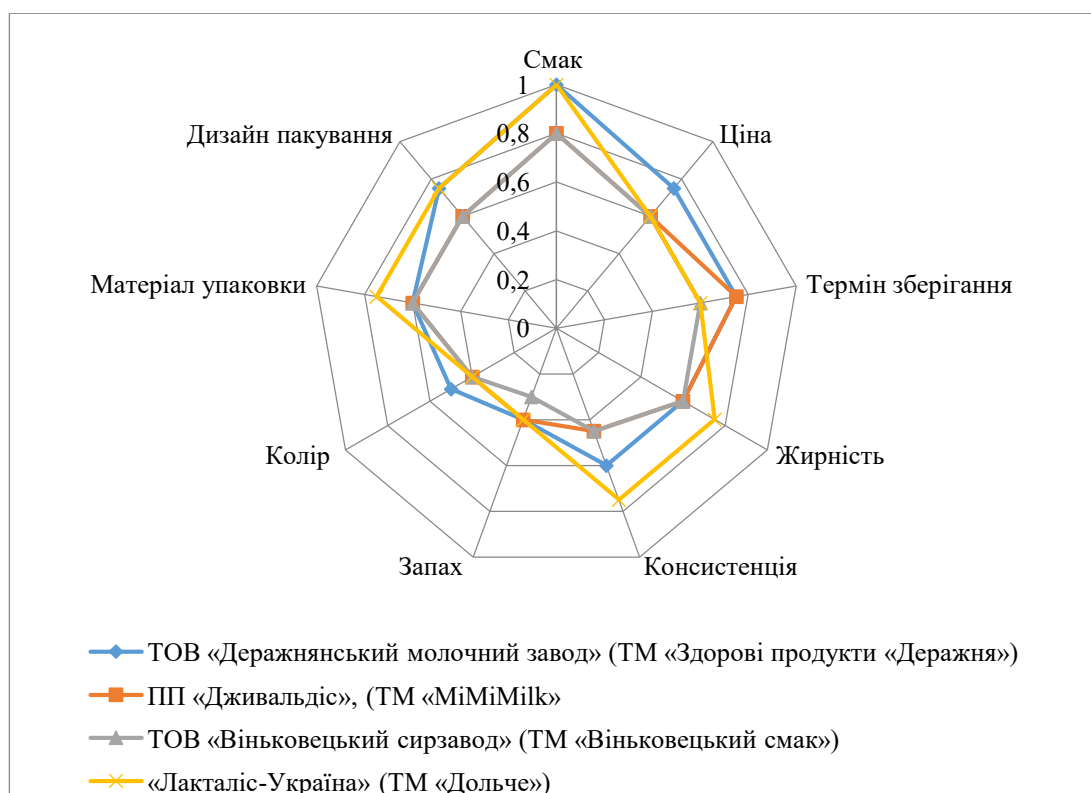
Продовження додатка Г

Таблиця Г.2

**Інтегральний показник конкурентоспроможності
йогурту питного 1,5 % та 2,5 %**

Показник	ТОВ «Деражнянський молочний завод» (ТМ «Здорові продукти «Деражня»)	ПП «Дживальдіс», (ТМ «MiMiMilk»)	ТОВ «Віньковецький сирзавод» (ТМ «Віньковець- кий смак»)	«Лакталіс Україна» (ТМ «Дольче»)
Споживчі характеристики	4,6	4,0	3,75	4,5
Маркетингові характеристики	4,5	3,75	4,3	4,9
Асортиментні характеристики	3,7	3,4	3,4	4,9
Інтегральний показник	12,8	11,15	11,45	14,3
Рейтинг	2	4	3	1

Джерело: розраховано автором



**Рис. Г.2. Багатокутник конкурентоспроможності йогурту питного 2,5 %
за базовими споживчими характеристиками**

Джерело: побудовано автором

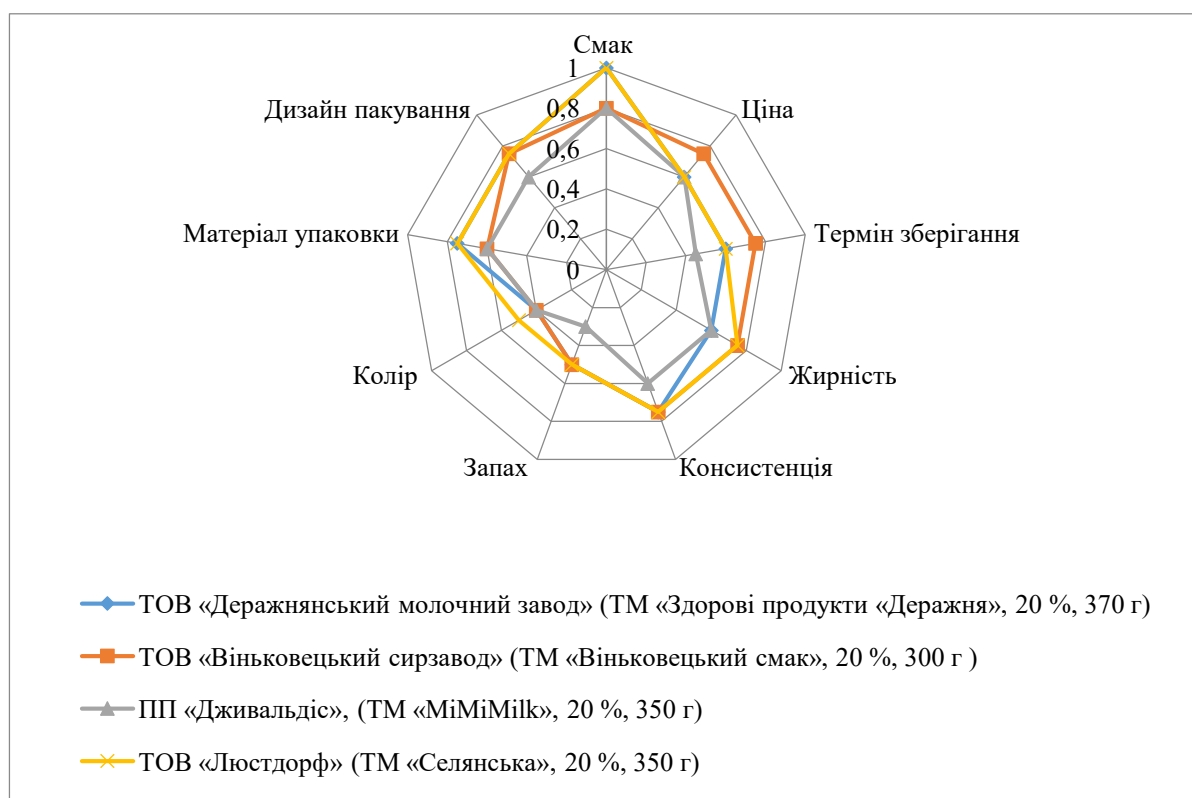
Продовження додатка Г

Таблиця Г.3

Інтегральний показник конкурентоспроможності сметани 20 %

Показник	ТОВ «Деражнянський молочний завод» (ТМ «Здорові продукти «Деражня», 20 %, 370 г)	ТОВ «Вінковоцький сирзавод» (ТМ «Вінковоцький смак», 20 %, 300 г)	ПП «Дживальдіс», (ТМ «MiMiMilk», 20 %, 350 г)	ТОВ «Люстдорф» (ТМ «Селянська», 20 %, 350 г)
Споживчі характеристики	4,45	4,7	3,75	4,7
Маркетингові характеристики	4,3	3,75	3,65	4,8
Асортиментні характеристики	4,0	3,15	3,15	4,6
Інтегральний показник	12,75	11,6	10,55	14,1
Рейтинг	2	3	4	1

Джерело: розраховано автором



**Рис. Г.3. Багатокутник конкурентоспроможності сметани 20 %
за базовими споживчими характеристиками**

Джерело: побудовано автором

Продовження додатка Г

Таблиця Г.4

Інтегральний показник конкурентоспроможності молока пастеризованого

Показник	ТОВ «Деражнянський молочний завод», (ТМ «Здорові продукти «Деражня», 2,5 %, 1000 г)	ПП «Дживальдіс», (ТМ «Дживальдіс», 2,5 %, 900 г)	ТОВ «Вінковоцький сирзавод», (ТМ «Вінковоцький смак», 2,6 %, 900 г)	ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (ТМ «Молокія», 2,5 %, 900 г)
Споживчі характери- стики	4,65	4,2	4,3	4,85
Маркетингові характери- стики	4,1	4,05	3,85	4,9
Асортиментні характери- стики	3,8	3,7	3,55	5,0
Інтегральний показник	12,55	11,95	11,7	14,75
Рейтинг	2	3	4	1

Джерело: розраховано автором

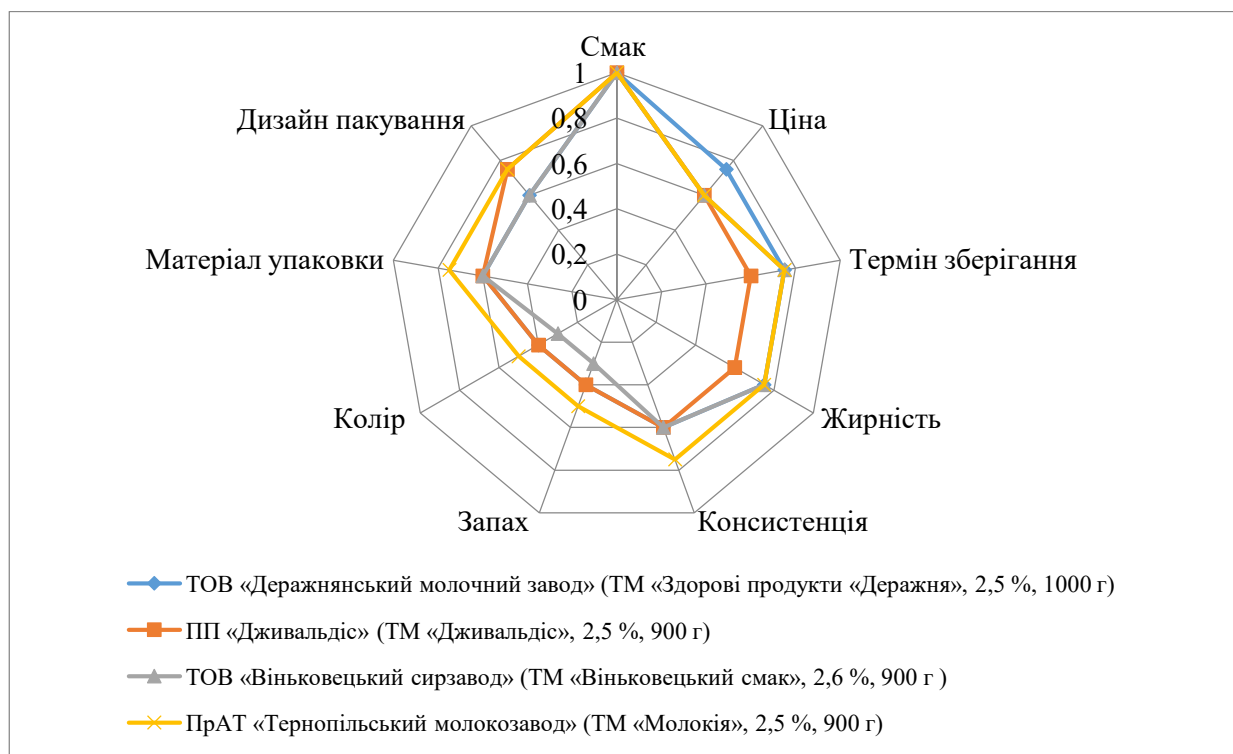


Рис. Г 4. Багатокутник конкурентоспроможності молока пастеризованого за базовими споживчими характеристиками

Джерело: побудовано автором

Додаток Д

Побудова статистичних матриць «Маркон» та матриці
за можливими групами продукції ТОВ «Деражнянський молочний завод»

	111	110	101	100	011	010	001	000
111	Сир розсільний «Сулугуні» 45 %, 1 кг	Сир твердий «Український» 50 %, 1 кг. Сир розсільний «Бринза» 45 %, 1 кг					Масло солодковершкове «Екстра» 82,5 %, 180 г	Масло солодковершкове «Селянське» 73 %, 180 г
110								
101							Молоко пастеризоване 3,2 %, 1000 г	
100								
011								
010								
001							Молоко пастеризоване 2,5 %, 1000 г. Сметана 15 %, 200 г. Ряжанка 2,5 %, 200 г. Йогурт «Деражнянський» з фруктовим наповнювачем «Полуниця», 2,5 %, 200 г	Ряжанка 2,5 %, 450 г. Йогурт «Деражнянський» з фруктовим наповнювачем «Вишня», 2,5 %, 200 г
000		Сир кисломолочний 9 %, 1 кг					Кефір 2,5 %, 500 г	Кефір н/ж, 500 г

Рис. Д.1. Статистична матриця «Маркон» за 2023 рік
для ТОВ «Деражнянський молочний завод»

Джерело: сформовано автором

Продовження додатка Д

	111	110	101	100	011	010	001	000
111	Продукт молоковмісний сирний «Київський», 50 %, 1 кг						Масло солодковершкове «Екстра» 82,5 %, 180 г. Масло солодковершкове «Селянське» 73 %, 180 г	
110	Сир розсільний «Бринза» 45 %, 1 кг. Сир м'який «Адигейський» 45 %, 1 кг	Сир твердий «Україн- ський» 50 %, 1 кг						
101							Молоко пастеризоване 3,2%, 1000 г	
100								
011								
010	Сир розсільний «Сулугуні» 45 %, 1 кг							
001							Молоко пастеризоване 2,5 %, 1000 г. Кефір 2,5 %, 500 г. Сметана 15 %, 200 г. Ряжанка 2,5 %, 200 г. Йогурт «Деражнянський» з фруктовим наповнювачем «Полуниця» 2,5 %, 200 г. Йогурт «Деражнянський» без наповнювача 2,5 %, 200 г	Кефір н/ж, 500 г. Кефір н/ж, 1000 г. Ряжанка, 2,5 % 450 г. Ряжанка 4,0 %. Йогурт «Деражнянський» з фруктовим наповнювачем «Вишня» 2,5 %, 200 г
000		Сир кисло- молочний 9 %, 1 кг					Сметана, 20 %, 450 г	Сметана, 15 %, 450 г. Сметана, 21 %, 450 г. Йогурт «Деражнянський» з фруктовим наповнювачем «Малина» 2,5 %, 200 г. Масло вершкове з какао «Шоколадне» 62,5 %

Рис. Д.2. Статистична матриця «Маркон» за 2024 рік

для ТОВ «Деражнянський молочний завод»

Джерело: сформовано автором

Продовження додатка Д

	111	110	101	100	011	010	001	000
111	Продукт молоковмісний сирний «Київський» 50 %, 1 кг	Продукт молоковміс- ний сирний «Моцарела» 45%, 1 кг					Масло солодковершкове «Екстра» 82,5 %, 180 г. Масло солодковершкове «Селянське» 73 %, 180 г. Спред солодковершковий «Новинка» 72,5 %	Масло солодковершкове «Селянське» 72,5 %, 180 г
110	Сир твердий «Український» 50 %, 1 кг. Сир розсільний «Сулугуні» 45 %, 1 кг. Сир розсільний «Бринза» 45 %, 1 кг. Сир м'який «Адигейський» 45 %, 1 кг. Сир сичужний «Чеддер» 45 %, 1 кг	Сир твердий «Пошехон- ський» 45 %, 1 кг. Сир твердий «Княжий» 45 %, 1 кг. Сир «Моцарелла українська» 45 %, 1 кг						
101							Молоко пастеризоване 3,2 %, 1000 г	
100								
011								
010								
001							Молоко пастеризоване 2,5 %, 1000 г. Кефір н/ж, 1000 г. Сметана 21 %, 180 г. Ряжанка 2,5 %, 200 г. Ряжанка 2,5 %, 450 г. Йогурт «Деражнянський» з фруктовим наповнювачем «Полуниця» 2,5 %, 200 г. Йогурт «Деражнянський» без наповнювача 2,5 %, 200 г. Йогурт «Деражнянський» з фруктовим наповнювачем «Чорниця» 2,5 %, 200 г	Кефір н/ж, 500 г. Йогурт «Деражнянський» з фруктовим наповнювачем «Вишня» 2,5 %, 200 г. Йогурт «Деражнянський» з фруктовим наповнювачем «Малина» 2,5 %, 200 г. Йогурт «Деражнянський» з фруктовим наповнювачем «Абрикос» 2,5 %, 200 г. Йогурт «Деражнянський» б/ц 1,6 %, 200 г
000	Сир кисломолочний 9%, 1 кг						Кефір 2,5 %, 500 г. Сметана 15 %, 200 г. Сметана 20 %, 450 г. Крем-сир вершковий 20 %, 200 г. Крем-сир «Весняна зелень» 20 %, 200 г. Крем-сир «Гриби» 20 %, 200 г	Сметана 15 % 450 г. Сметана 21 % 450 г. Ряжанка 4,0 % 450 г. Ряжанка 4,0 % 200 г. Масло вершкове з какао «Шоколадне» 62,5 %

Рис. Д.3. Статистична матриця «Маркон» за 2025 рік

для ТОВ «Деражнянський молочний завод»

Джерело: сформовано автором

Продовження додатка Д

	111	110	101	100	011	010	001	000
111	Продукт молокозмісний сирний «Київський» 50%, 1 кг Продукт молокозмісний сирний «Київський» 50%, 1 кг	Продукт молокозмісний сирний «Моцарела» 45%, 1 кг					Масло солодковершкове «Екстра» 82,5%, 180 г Масло солодковершкове «Екстра» 82,5%, 180 г Масло солодковершкове «Селянське» 73%, 180 г Масло солодковершкове «Екстра» 82,5%, 180 г Масло солодковершкове «Селянське» 73%, 180 г Сиред. солодковершковий «Новітська» 72,5%,	Масло солодковершкове «Селянське» 73%, 180 г Масло солодковершкове «Селянське» 72,5%, 180 г
110	Сир розсільний «Сулугуні» 45%, 1 кг Сир розсільний «Бринза» 45%, 1 кг Сир м'який «Адигейський» 45%, 1 кг Сир твердий «Український» 50%, 1 кг Сир розсільний «Сулугуні» 45%, 1 кг Сир розсільний «Бринза» 45%, 1 кг Сир м'який «Адигейський» 45%, 1 кг Сир твердий «Український» 50%, 1 кг	Сир твердий «Український» 50%, 1 кг Сир розсільний «Бринза» 45%, 1 кг Сир твердий «Український» 50%, 1 кг Сир твердий «Полехонський» 45%, 1 кг Сир твердий «Княжий» 45%, 1 кг Сир «Моцарела українська» 45%, 1 кг						
101							Молоко пастеризоване 3,2%, 1000 г Молоко пастеризоване 3,2%, 1000 г Молоко пастеризоване 3,2%, 1000 г	
100								
011								
010	Сир розсільний «Сулугуні» 45%, 1 кг							

	111	110	101	100	011	010	001	000
001							Молоко пастеризоване 2,6%, 1000 г Сметана 15%, 200 г Ряжанка 2,5%, 200 г Йогурт «Деражнянський» з фруктовим наповнювачем «Полуниця» 2,5%, 200 г Молоко пастеризоване 2,6%, 1000 г Кефір 2,5%, 500 г Сметана 15%, 200 г Ряжанка 2,5%, 200 г Йогурт «Деражнянський» з фруктовим наповнювачем «Полуниця» 2,5%, 200 г Йогурт «Деражнянський» без наповнювача 2,5%, 200 г Молоко пастеризоване 2,6%, 1000 г Сметана 21%, 180 г Ряжанка 2,5%, 200 г Ряжанка 2,5%, 450 г Йогурт «Деражнянський» з фруктовим наповнювачем «Полуниця» 2,5%, 200 г Йогурт «Деражнянський» без наповнювача 2,5%, 200 г Йогурт «Деражнянський» з фруктовим наповнювачем «Чорниця» 2,5%, 200 г	Ряжанка 2,5%, 450 г Йогурт «Деражнянський» з фруктовим наповнювачем «Вишня» 2,5%, 200 г Кефір н/ж, 500 г Кефір н/ж, 1000 г Ряжанка 2,5%, 450 г Ряжанка 4,0%, 450 г Йогурт «Деражнянський» з фруктовим наповнювачем «Вишня» 2,5%, 200 г Кефір, н/ж, 500 г Йогурт «Деражнянський» з фруктовим наповнювачем «Малина» 2,5%, 200 г Йогурт «Деражнянський» з фруктовим наповнювачем «Абрикос» 2,5%, 200 г
000							Кефір н/ж 500 г Сметана 15%, 450 г Сметана 21%, 450 г Йогурт «Деражнянський» з фруктовим наповнювачем «Малина» 2,5%, 200 г Масло вершкове з какао «Шоколадне» 62,5%, 200 г Сметана 15%, 450 г Сметана 21%, 450 г Ряжанка 4,0%, 450 г Ряжанка 4,0%, 200 г Масло вершкове з какао «Шоколадне» 62,5%,	

Пояснення до рисунка: різними шрифтами виділені роки – 2023 рік; 2024 рік; 2025 рік

Рис. Д.4. Матриця «Маркон» за можливими групами продукції

ТОВ «Деражнянський молочний завод»

Джерело: сформовано автором

Додаток Е

Таблиця Е.1

Класифікація типів промислової інтеграції

Класифікаційна ознака	Тип інтеграції	Характеристика
1	2	3
Спосіб формування інтеграційних відносин	Пряма	Об'єднання з підприємствами, що забезпечують доставку товару до ринків збуту
	Зворотна	Об'єднання з підприємствами, що контролюють постачання сировини
Кількість учасників інтеграційних відносин	Двостороння	Коаліційні відносини, що виникають між двома сторонами
	Багатостороння	Коаліційні відносини, що виникають між трьома і більше сторонами
Обсяг співпраці	Однопредметна	Співпраця в галузі реалізації одного проекту
	Багато-предметна	Співробітництво, спрямоване на вирішення двох і більше завдань
Термін співпраці	Короткострокова	Тимчасова інтеграція, спрямована на вирішення корпоративних завдань протягом періоду до двох років
	Середньострокова	Об'єднання зусиль на термін від двох до десяти років, результати якого значно впливають на ринок, галузь, регіон
	Довгострокова	Тривала інтеграція на термін більше 10 років, що передбачає реорганізацію компаній і суттєву зміну розташування виробників в галузі
Ступінь майнового контролю	Інтеграція без консолідації	Інтеграція, здійснювана з збереженням юридичної та економічної самостійності її учасників
	Інтеграція на основі довірчого управління	Співпраця, яка передбачає тимчасове управління корпорацією (і її майном) іншою особою, наприклад, компанією, що управляє
	Корпоративна інтеграція на основі об'єднання активів	Об'єднання на основі злиття або поглинання
Спосіб встановлення зв'язків	Вертикальна інтеграція	Об'єднання із суміжними підприємствами, пов'язаними технологічною або продуктовою кооперацією
	Горизонтальна інтеграція	Об'єднання з однорідними, технологічно незалежними підприємствами
	Діагональна інтеграція	Об'єднання з підприємствами, які не є суміжними або однорідними, але включені у виробничо-збутовий ланцюжок інтегрованої корпорації
	Конгломератна	Об'єднання корпорацій з не пов'язаними галузями для зниження галузевого ризику
Цілі інтеграції	Стратегічна	Сприяє досягненню завдань, визначених планами розвитку
	Тактична	Для реалізації поточних завдань бізнесу

Продовження додатка Е

Продовження табл. Е.1

1	2	3
Одержуваний виробничий ефект	Інтеграція з простим відтворенням	Об'єднання ресурсів, які перебувають в кризових ситуаціях для недопущення скорочення діяльності
	Інтеграція з розширеним відтворенням	Об'єднання, яке орієнтоване на зростання масштабів функціонування
Належність учасників інтеграції до об'єднання	Інсорсингова	Всі види діяльності, пов'язані з виробництвом і реалізацією кінцевої продукції, здійснюються підприємствами, що складовими однієї компанії, управління інтеграційним об'єднанням здійснюється менеджерами головного підрозділу
	Аутсорсингова	Базується на залученні сторонніх фірм для виконання окремих операцій, пов'язаних з виготовленням і збутом продукції (на основі контрактації або спільного впровадження діяльності)
	Віртуальна інтеграція	Інтеграція без утворення юридичної особи, заснована на інформаційній кооперації і передбачає можливість базової компанії координувати всі процеси, що здійснюються на договірній основі сторонніми підприємствами. Характеризується розпливчастістю кордонів і можливістю оптимізації трансакційних витрат на основі інформаційних технологій
Ступінь юридичної самостійності	«Тверда» (жорстка) інтеграція	Об'єднання на основі укладення юридично зобов'язуючих договорів
	«М'яка» інтеграція	Інтеграція шляхом узгодження взаємних інтересів. Доповнює «жорстку» форму консолідації

Джерело: складено автором на основі [32; 58; 182; 231; 298; 322; 325; 379]

Продовження додатка Е

Таблиця Е.2

**Економічні ефекти від формування корпоративними структурами
стратегічних альянсів**

Зовнішній ефект укладення угоди		Внутрішній ефект укладення угоди	
назва	опис	назва	опис
Монополізація	Посилюється монопольне становище компаній, збільшується ринковий вплив	Економія масштабу	Зниження витрат за рахунок розподілу постійних витрат на більшу кількість одиниць продукції, що випускається
Підвищення ефективності роботи з постачальниками	З'являється додатковий важіль зниження закупівельних цін, шляхом збільшення сукупного обсягу закупівель, так і шляхом прямої загрози зміни постачальника	Диверсифікація виробництва	Відкривається доступ до нових необхідних ресурсів і технологій, змінюється структура ринку, збільшуються активи компанії і розширюються масштаби операцій
Кооперація у сфері інновацій та технологій	Поєднання новітніх технологій і фінансування для реалізації проєктів	Ліквідація дублюючих функцій	Скорочення керуючого і обслуговуючого персоналу за рахунок централізації маркетингу і збуту
Заклучення крупних контрактів	Поява потужностей, достатніх для отримання великих збутових контрактів	Доступ до інформації	Отримання в розпорядження додаткових знань про ринок, продукти, менеджмент. Відпадає необхідність в консалтингових послугах сторонніх фірм
Збільшення розмірів компанії	При збільшенні розміру компанії, виникає ефект виробничої і фінансової міцності	Поліпшення умов кредитування	Взаємодія ресурсів декількох підприємств призводить до синергетичного ефекту альянсу
Конвергенція традиційної та віртуальної торгівлі	Використовуючи свої унікальні бренди і взаємодоповнюючи канали збуту, здійснюється спільна реалізація товарів через інтернет	Проникнення на нові ринки збуту	З'являються альтернативні канали збуту, що забезпечують доступ до цільових ринків
Розподіл ризиків	Відкривається доступ до обмежених ресурсів і зменшуються витрати, яка могла б понести компанія в разі реалізації проєкту власними силами. Укладаються угоди про ліцензування продукції	Відбувається франшизне структурування між партнерами. Ліцензування продукції	Альянс отримує додаткове роялті за ліцензію на використання патентів, торговельних марок, авторських прав
Переваги на ринку капіталу	Як крупний гарант стабільності, альянс отримує необхідні кредитні кошти, використовує внутрішню диверсифікацію капіталу	Взаємодоповнювальні ресурси	Кожна компанія отримує доступ до тих ресурсів, котрі є дефіцитними для них, створюючи унікальні продукти

Джерело: складено автором

Додаток Ж

Анкета

щодо значення і можливості вибору потенційного партнера
для стратегічного альянсу

**Шановний респонденте, з метою встановлення відповідності потенційних партнерів
цілям створення стратегічного альянсу просимо Вас оцінити
за ступенем важливості для Вашого підприємства зазначені критерії!
(поставте «+» навпроти критерію у відповідному стовпчику)**

Назва підприємства _____

Критерій	Важливість				
	Високий рівень	Вище середнього рівня	Середній рівень	Низький рівень	Дуже низький рівень
Ступінь інноваційності					
Технологічна відповідність					
Фінансове становище					
Сировинна «незалежність»					
Маркетингова ефективність					
Ефективність збуту					
Податкова дисципліна					
Система управління					
Кадрова відповідність					
Ефективність використання людського капіталу					
Лояльність учасників збутової мережі на ринку					
Мікроклімат в компанії					
Відносини з діловими партнерами					
Управління ризиками					
Розмір ринку					
Ступінь конкуренції на ринку					
Вплив локального ринку на продукцію					
Ступінь оновлення технологій					
Ринок збуту					
Доступ до фінансових ресурсів					
Невизначеність і ризик					

Джерело: складено автором

Додаток И

Таблиця И.1

**Ключові напрями формування стратегії розвитку стратегічного альянсу
на стадіях життєвого циклу**

Етап розробки стратегії	Стадія життєвого циклу				
	Становлення	Накопичення	Зрілість	Диверсифікація	Занепад
Формування системи цілей	Забезпечення виходу на ринок і виживання	Забезпечення високих темпів операційної діяльності	Підтримка існуючих напрямків бізнесу та забезпечення сталого положення на ринку	Забезпечення високих темпів операційної діяльності за допомогою продуктової, галузевої і регіональної диверсифікації	Збереження досягнутих результатів, зниження витрат, стабілізація діяльності
Стратегічний аналіз	Аналіз і прогноз факторів, що обмежують діяльність альянсу, оцінка достатності стратегічних ресурсів для реалізації бізнес-ідеї	Аналіз і прогноз загроз і можливостей з боку зовнішнього середовища, оцінка достатності стратегічних ресурсів	Оцінка рівня використання стратегічних ресурсів, аналіз якості системи управління компанією, оцінка факторів, що обмежують зростання виробництва	Аналіз факторів і обмежень диверсифікації діяльності	Оцінка ефективності використання ресурсів (за напрямками диверсифікації) оцінка рівня використання стратегічних ресурсів
Формування портфеля стратегій	Аналіз сильних і слабких сторін бізнес-ідеї, способів її реалізації	Аналіз темпів зростання стратегії і ринкової вартості	Аналіз збалансованості параметрів економічної системи	Оцінка показників ефективності (за напрямками диверсифікації)	Оцінка можливостей стабілізації діяльності
Вибір оптимальної стратегії	Стратегія виживання, нарощування ресурсів	Стратегія оптимізації ресурсо-забезпечення	Стратегія обмеженого (стабільного) зростання ресурсів	Стратегія диверсифікації діяльності	Антикризова стратегія
Контроль реалізації та моніторинг ефективності стратегії	Контроль витрат, грошових потоків	Контроль достатності ресурсів для забезпечення реалізації планів	Контроль доходів, витрат (дотримання достатності ресурсів для забезпечення стабільності)	Контроль ефективності використання ресурсів (за напрямками диверсифікації)	Контроль фінансового стану, грошових потоків, заборгованості

Джерело: сформовано автором

Додаток К

Анкета **для оцінки ефективності організаційної взаємодії** **в межах стратегічного альянсу**

Блок А. Загальне розуміння та поінформованість учасників

1. Наскільки добре Ви розумієте цілі та завдання стратегічного альянсу, до якого може належати Ваше підприємство?

(1 – зовсім не розумію, 5 – повністю розумію).

2. Чи чітко Ви бачите роль вашого підрозділу/господарства у спільному ланцюгу створення цінності (виробництво – переробка – збут)?

(1 – зовсім не бачу, 5 – бачу дуже чітко).

Блок В. Комунікації

3. Наскільки зрозумілими та доступними для вас є канали комунікації (наради, електронні системи, документообіг) у межах альянсу?

(1 – зовсім незрозумілі, 5 – абсолютно зрозумілі)

4. Як Ви оцінюєте швидкість і повноту отримання інформації від партнерів (завод ↔ фермер ↔ збут)?

(1 – інформація надходить повільно й неповно, 5 – швидко та в повному обсязі).

5. Рівень довіри до інформації, що надходить від партнерів:

(1 – зовсім не довіряю, 5 – повністю довіряю).

Блок С. Координація та взаємодія

6. Чи вважаєте Ви, що дії учасників альянсу достатньо узгоджені між собою?

(1 – зовсім неузгоджені, 5 – повністю узгоджені).

7. Як часто у процесі співпраці виникають конфлікти інтересів (наприклад, щодо цін, термінів, обсягів постачання)?

(1 – дуже часто, 5 – майже ніколи).

Продовження додатка К

8. Наскільки ефективно вирішуються такі конфлікти у разі їх виникнення?
(1 – не вирішуються, 5 – завжди вирішуються ефективно).

Блок D. Результативність

9. Наскільки стабільними Ви вважаєте постачання/закупівлі у межах альянсу?

(1 – дуже нестабільні, 5 – абсолютно стабільні).

10. Наскільки відповідає Вашим очікуванням розподіл фінансових потоків у компанії?

(1 – зовсім не відповідає, 5 – повністю відповідає).

11. Як Ви оцінюєте використання спільного маркетингового потенціалу (брендинг, реклама, канали збуту)?

(1 – зовсім не використовується, 5 – використовується максимально).

Блок E. Загальна задоволеність співпрацею

12. Загалом, наскільки ви задоволені співпрацею у межах альянсу?

(1 – зовсім не задоволений, 5 – повністю задоволений).

Відкриті питання

13. Що, на Вашу думку, є головними перевагами співпраці в альянсі?

14. Які проблеми у взаємодії Ви вважаєте найбільш критичними?

15. Які зміни, на Вашу думку, могли б зробити взаємодію ефективнішою?

Примітка:

Блоки А–D дозволяють перетворити відповіді у кількісні індекси ефективності взаємодії (поінформованість, комунікації, координація, результативність).

Блок E (загальна задоволеність) виконує функцію інтегрального показника.

Відкриті питання допоможуть зібрати якісні дані для глибинного аналізу.

Додаток Л

Таблиця Л.1

Матриця відповідності «Індекси → Управлінські рішення»

Індекс	Що вимірює	Як інтерпретувати низьке значення	Управлінське рішення
Індекс довіри	Довіра, справедливість у прийнятті рішень	Недовіра, високий рівень конфліктності, ризик опортунізму	– впровадження прозорих процедур прийняття рішень; – посилення комунікації та зворотного зв'язку; – використання незалежного арбітражу у спірних питаннях
Індекс координації	Узгодженість процесів і дій	Низький рівень координації, дублювання функцій, затримки	– запровадження координаційної ради; – використання цифрових систем управління потоками (ERP, CRM); – регулярні координаційні наради
Індекс комунікацій	Наявність каналів обміну інформацією	Інформаційні бар'єри, відсутність єдиної платформи для спілкування	– впровадження єдиної ІТ-платформи для комунікації; – регламентація порядку інформування; – тренінги з комунікаційної культури
Індекс знаннєвого обміну	Інтенсивність обміну знаннями та інноваційними практиками	Учасники працюють ізольовано, відсутність навчання та інновацій	– організація спільних семінарів, навчань; – створення бази знань альянсу; – мотивація за поширення інновацій
Індекс узгодженості цілей	Наскільки особисті цілі відповідають спільним	Відсутність єдиного стратегічного бачення, розрив інтересів	– проведення стратегічних сесій; – коригування колективної стратегії з урахуванням інтересів учасників; – укладання меморандуму про спільні цілі
Індекс участі в стратегії	Рівень залучення у розробку спільної стратегії	Рішення приймаються обмеженим колом, слабка демократичність	– інклюзивний процес розробки стратегії; – розширення кола учасників у стратегічному плануванні; – застосування фасилітаційних методик
Індекс маркетингової орієнтації	Орієнтація альянсу на потреби ринку	Слабке врахування потреб споживачів, маркетинг другорядний	– розробка єдиної маркетингової стратегії; – проведення регулярних досліджень ринку; – запуск спільних брендівих кампаній
Індекс вигоди	Економічна ефективність для учасників	Учасники не відчувають фінансової вигоди → ризик виходу з альянсу	– перегляд моделі розподілу прибутку; – впровадження бонусів/премій; – оптимізація витрат і пошук нових ринків
Індекс задоволеності взаємодією	Загальна інтегральна оцінка співпраці	Низький рівень задоволеності, ризик дезінтеграції	– аналіз ключових проблемних сфер; – запровадження програм підвищення лояльності учасників; – регулярні повторні опитування для моніторингу

Джерело: сформовано автором

Продовження додатка Л

Таблиця Л.2

**Місце маркетингової діагностики ефективності організаційної взаємодії
у механізмі стратегізації конкурентоспроможності стратегічного альянсу**

Етап	Зміст етапу	Інструмент / Метод	Очікуваний результат	Умова ітерації (повернення)
1. Формалізація цілей стратегізації та учасників альянсу	Визначення стратегічних цілей альянсу і узгодження їх між учасниками	Стратегічні сесії, SWOT, PESTEL	Початковий стратегічний орієнтир	Якщо цілі не узгоджені між учасниками → повторна ітерація погодження
2. Марке- тингова діагностика	Оцінка ефективності організаційної взаємодії	Опитування, індекс довіри, KPI взаємодії	Виявлені слабкі місця та резерви	Якщо дані неповні або суперечливі → додатковий раунд діагностики
3. Аналітична інтерпретація	Перетворення результатів діагностики у систему індексів	Індекси ефективності (довіра, координація, узгодженість)	Інтегрована оцінка ефективності взаємодії	Якщо показники нижчі за критичний рівень → повернення до блоку 2
4. Формування механізму удосконалення взаємодії	Розробка організаційних і управлінських заходів	Координаційні ради, узгоджені KPI, внутрішні регламенти	Пакет рішень для підвищення ефективності	Якщо немає згоди учасників → ітерація з доопрацюванням заходів
5. Інтеграція в систему управління	Впровадження результатів у стратегію альянсу	Balanced Scorecard, стратегічні карти	Адаптована стратегія управління	Якщо стратегія не узгоджується з ринковими викликами → корекція стратегії
6. Моніторинг і контроль	Перевірка результатів впровадження	Dashboard, KPI- моніторинг, маркетинговий аудит	Дані про досягнення/ недосягнення результатів	Якщо показники конкуренто- спроможності не досягнуті → повернення до етапу 2 (нова діагностика)
7. Стратегі- зація конкуренто- спроможності	Використання відкоригованої взаємодії для зміцнення ринкових позицій	Комплексна стратегія розвитку	Зростання конкуренто- спроможності корпоративної структури	Постійний цикл ітерацій (2–6) для адаптації

Джерело: сформовано автором

Додаток М

**Результат застосування маркетингової діагностики ефективності
організаційної взаємодії в системі стратегізації підвищення
конкурентоспроможності молокопереробного альянсу
Хмельницької області**

Альянс «Молокопереробка+»: об'єднання трьох молокопереробних заводів і 20 фермерських господарств.

Мета: забезпечення стабільної якості молока, зниження витрат і посилення ринкових позицій через спільний бренд.

Проблеми:

- нестабільність постачання сировини (затримки, різна якість),
- низький рівень довіри фермерів до цінової політики заводів,
- слабка узгодженість у маркетингових діях.

Етап 1. Ініціація стратегічних цілей

Цілі узгоджені: підвищення частки ринку на 10 % за 3 роки, кобрендинг, підвищення стандартів якості молока.

Інструменти: кобрендинг, цифрові зв'язні елементи функціонування альянсу, стратегічна сесія за участю керівників заводів і представників виробників молока.

Етап 2. Маркетингова діагностика ефективності взаємодії

Проведено опитування 100 учасників (представники виробників молока, менеджери, постачальники, дистриб'ютори).

Отримані індекси:

- індекс довіри (ІД) = 2,8/5;
- індекс координації (ІК) = 3,1/5;
- індекс задоволеності взаємодією (ІЗЗ) = 3,0/5.

Висновок: взаємодія середнього рівня, існують конфлікти та інформаційні бар'єри.

Етап 3. Аналітична інтерпретація

Слабкі місця:

- різні стандарти якості молока у виробників;
- непрозорість ціноутворення;
- відсутність єдиної маркетингової програми.

Сильні сторони:

- готовність до кооперації (добровільність і взаємна вигода);
- спільний інтерес у посиленні бренду.

Продовження додатка М

Етап 4. Розробка заходів

1. Впровадження єдиного стандарту якості молока + системи бонусів за їх дотримання.
2. Створення електронної платформи для прозорого розрахунку цін на сировину.
3. Запуск спільної маркетингової кампанії «Молоко від перевірених виробників».

Етап 5. Інтеграція у систему управління

1. Створена координаційна рада альянсу (по 2 представники від заводів та виробників).
2. Впроваджено Balanced Scorecard з окремим блоком «ефективність взаємодії».

Етап 6. Моніторинг і контроль

Через 6 місяців повторна діагностика:

- індекс довіри = 3,9/5;
- індекс координації = 4,1/5;
- індекс задоволеності = 4,0/5.

Зафіксовано стабілізацію поставок і скорочення витрат на 7 %.

Етап 7. Стратегізація підвищення конкурентоспроможності

Кобрендинг вийшов у національні мережі, що підвищило частку ринку на 5 % вже за рік.

Альянс сформував стійку перевагу: якість + довіра + спільний маркетинг.

Завдяки ітераційній логіці механізму (повторна діагностика → корекція) створено адаптивну систему управління конкурентоспроможністю.

Запропонований функціонал дозволив трансформувати результати маркетингової діагностики у конкретні управлінські рішення, які підвищують ефективність організаційної взаємодії та забезпечують стратегізацію підвищення конкурентоспроможності альянсу.

Додаток Н

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

у монографіях:

1. Карпенко В.Л. Підвищення конкурентоспроможності підприємств на основі корпоративних інноваційно-маркетингових процесів / В. Л. Карпенко. – Хмельницький : ХНУ, 2026. – 239 с. (22,60 друк. арк.).

2. Карпенко В.Л. Формування новітньої парадигми розвитку інтегрованих корпоративних структур / В.Л. Карпенко // Розвиток цифровізації обліку, оподаткування, аналізу і контролю в управлінні підприємствами : монографія / Р.Ф. Бруханський, П.Р. Пуцентейло [та ін.]. – Тернопіль : ВПЦ «Університетська думка», 2021. – С. 143–164 (1,27 друк. арк.).

3. Карпенко В.Л. Пріоритети конкурентоспроможності корпоративних структур в умовах євроінтеграції / В.Л. Карпенко, І.В. Гвоздецька // Соціально-трудові та економічні пріоритети розвитку виробничих систем у прискоренні євроінтеграції : монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. В.М. Нижника. – Хмельницький : ХНУ, 2019. – С. 277–310 (1,95 друк. арк.). *Особистий внесок автора: проаналізовано підходи до розуміння еволюції та визначено інфраструктурно-інституційне забезпечення розвитку корпорацій (1,55 друк. арк.)*

4. Карпенко В.Л. Інфраструктурні елементи соціально-трудового потенціалу для активізації євроінтеграційних процесів / В.Л. Карпенко, І.В. Гвоздецька // Соціально-трудовий потенціал: формування, забезпечення та розвиток у підвищенні економічної безпеки : монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. В.М. Нижника. – Хмельницький : ХНУ, 2018. – С. 355–368 (1,5 друк. арк.). *Особистий внесок автора: проаналізовано вплив інституціональних, конкурентних та інтеграційних чинників на розвиток соціальної інфраструктури для активізації євроінтеграційних процесів (0,75 друк. арк.)*

5. Карпенко В.Л. Процеси корпоратизації у сучасних умовах трансформації відносин власності (пункт 3.2) / В.Л. Карпенко // Обліково-аналітичне і організаційно-правове забезпечення діяльності підприємств в умовах інституційних трансформацій : колективна монографія. – Тернопіль : ФОП Осадца Ю.В., 2017. – С. 196–205 (0,68 друк. арк.).

**у виданнях, що включені до наукометричних баз Scopus,
Web of Science Core Collection:**

6. Karpenko V. Technological innovation in digital brand management: leveraging artificial intelligence and immersive experiences / N. Terentieva, V. Karpenko, N. Yarova, N. Shkvyria, M. Pasko // Journal of Research, Innovation and Technologies. – 2025. – Vol. IV. – № 1 (7). – P. 5–24. – [https://doi.org/10.57017/jorit.v4.2\(8\).06](https://doi.org/10.57017/jorit.v4.2(8).06) (1,72 друк. арк.). *Особистий внесок автора: проаналізовано сучасні тренди в цифровому управлінні брендами та стратегії цифрових екосистем компаній (0,4 друк. арк.). Індексуються і реферуються в міжнародних базах даних: Scopus, Google Scholar.*

7. Karpenko V. B2B marketing strategies: value creation, key customer acquisition and preservation / O. Hurina, V. Karpenko, O. Vdovichenko, L. Lypych, V. Herylo // Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. – 2023. – Vol. 5 (52). – P. 543–561. – <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.52.2023.4159> (2,08 друк. арк.). *Особистий внесок автора: проаналізовано роль створення вартості та спільного залучення клієнтів для отримання конкурентної переваги на B2B ринку (0,42 друк. арк.). Індексуються і реферуються в міжнародних базах даних: Scopus, Web of Science, Index Copernicus, Google Scholar.*

8. Karpenko V. The Convergence of Factors That Affect the Dairy Product Market: A Comparative Analysis of European Union Countries / J. Klapkiv, P. Putsenteilo, V. Karpenko // Comparative Economic Research. Central and Eastern Europe. – 2023. – Vol. 26, Number 2. – P. 105–127. – <https://doi.org/10.18778/1508-2008.26.15> (1,33 друк. арк.). *Особистий внесок автора: проаналізовано фактори, що впливають на глобальні відносини у сфері агропродовольчої продукції, та побудовано кореляційно-регресійну модель зв'язку виробництва та експорту молочних продуктів з існуючим населенням як основними споживачами молочних продуктів*

(0,64 друк. арк.). **Індексується і реферується в міжнародних базах даних:** Scopus, Web of Science, Research Gate, Google Scholar.

9. Karpenko V. Place of Environmental Management in Ukraine in the System of Modeling Management of Sustainable Development of the Region / O. Zamazii, O. Dupliak, V. Karpenko, O. Proskurovych, A. Mazarchuk // WSEAS Transactions on Environment and Development. – 2021. – Vol. 17 (Art. № 26). – P. 253–261. – <https://doi.org/10.37394/232015.2021.17.26> (0,84 друк. арк.). *Особистий внесок автора: проаналізовано підходи до розуміння основи сталого розвитку регіону та перешкоди для нього унаслідок зміщення структури споживання населення регіону від непродовольчих до продовольчих груп товарів (0,32 друк. арк.).* **Індексується і реферується в міжнародних базах даних:** Scopus, Google Scholar.

10. Karpenko V. The role of institutions in the development of agriculture / P. Putsenteilo, Y. Klapkiv, V. Karpenko, I. Gvozdecka // Bulgarian Journal of Agricultural Science. – 2020. – № 26 (1). – P. 23–33. – URL: <https://www.agrojournal.org/26/01-03.html> (1,43 друк. арк.). *Особистий внесок автора: проаналізовано еволюцію інституційних теорій та практичну реалізацію потенціалу аграрного сектора України під впливом інституційних трансформацій (0,53 друк. арк.).* **Індексується і реферується в міжнародних базах даних:** Scopus, Web of Science, Google Scholar.

у наукових фахових виданнях України:

11. Карпенко В. Л. Інноваційна екосистема фінансово-промислової компанії: організаційні моделі розвитку / І. В. Свиноус, В. Л. Карпенко, І. О. Доценко // Актуальні проблеми сталого розвитку. – 2025. – № 2 (9). – С. 139–146. – [https://doi.org/10.60022/2\(9\)-17S](https://doi.org/10.60022/2(9)-17S) (0,86 друк. арк.). *Особистий внесок автора: проаналізовано інституційний та інформаційно-цифровий компоненти інноваційної екосистеми компанії (0,46 друк. арк.).* **Індексується і реферується в міжнародних базах даних:** Google Scholar, Index Copernicus International, OUCI, Academic Resource Index, НБУ ім. В. І. Вернадського.

12. Карпенко В. Соціально-економічні передумови інноваційної трансформації експортного потенціалу аграрного сектору України / В. Карпенко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2025. – № 5. – С. 441–447. – <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-65> (0,86 друк. арк.). **Індексується і реферується в міжнародних базах даних:** Google Scholar, CrossRef, НБУ ім. В. І. Вернадського.

13. Карпенко В. Ризики та перспективи підприємницької діяльності у сфері виробництва молока / С. Нікітченко, В. Гуменюк, В. Карпенко, В. Андрушко // Modeling the development of the economic systems. – 2025. – № 1. – С. 504–512. – <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-64> (1,0 друк. арк.). *Особистий внесок автора: визначено основні групи ризиків та проведено структурування ключових загроз, що впливають на ефективність молочного бізнесу (0,6 друк. арк.).* **Індексується і реферується в міжнародних базах даних:** Google Scholar, CrossRef, Index Copernicus, НБУ ім. В. І. Вернадського.

14. Карпенко В. Використання інноваційних методів управління для досягнення конкурентної переваги у сфері маркетингу / В. Карпенко, С. Костинюк, Б. Шейнер // Академічні візії: академічний електронний журнал із відкритим доступом. – 2024. – № 29. – <https://doi.org/10.5281/zenodo.10829053> (0,85 друк. арк.). *Особистий внесок автора: проаналізовано напрями підвищення конкурентоспроможності компанії на основі інноваційного розвитку та управління (0,6 друк. арк.).* **Індексується і реферується в міжнародних базах даних:** ISSN International Centre.

15. Карпенко В. Ко-брендинг як інструмент формування спільної інноваційної маркетингової діяльності молокопереробних підприємств / В. Карпенко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2023. – № 3. – С. 338–345. – <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-53> (0,86 друк. арк.). **Індексується і реферується в міжнародних базах даних:** Google Scholar, CrossRef, НБУ ім. В. І. Вернадського.

16. Карпенко В. Напрями цифровізації маркетингу аграрних підприємств / С. Кобернюк, В. Карпенко // Innovation and Sustainability. – 2023. – № 1. – С. 204–212. – <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.204.212> (0,86 друк. арк.). *Особистий внесок автора:*

проаналізовано перспективні напрями цифровізації маркетингу аграрних підприємств (0,43 друк. арк.). **Індексується і реферується в міжнародних базах даних:** *Index Copernicus International, Google Scholar, CrossRef, НБУ ім. В. І. Вернадського.*

17. Карпенко В. Організаційно-економічні засади розвитку кооперації на ринку молока в Україні в умовах євроінтеграції / М. Ібатуллін, О. Гривківська, В. Карпенко, Н. Свиноус // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2023. – № 1. – С. 254–260. – <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-38> (0,67 друк. арк.). *Особистий внесок автора: проаналізована варіанти системи взаємодії та взаєморозрахунків між членами інтеграційного об'єднання на ринку молока (0,3 друк. арк.).* **Індексується і реферується в міжнародних базах даних:** *Google Scholar, CrossRef, НБУ ім. В. І. Вернадського.*

18. Карпенко В. Л. Методичний підхід до формування маркетингової стратегії просування продукції на нові ринки / І. В. Закрижевська, Т. І. Каткова, В. Л. Карпенко // *Innovation and Sustainability*. – 2022. – № 4. – С. 160–172. – <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.160.172> (1,21 друк. арк.). *Особистий внесок автора: проаналізовано вплив факторів зовнішнього середовища на успішність маркетингової стратегії просування продукції підприємства на нові ринки (0,4 друк. арк.).* **Індексується і реферується в міжнародних базах даних:** *Index Copernicus International, Google Scholar, CrossRef, НБУ ім. В. І. Вернадського.*

19. Карпенко В. Л. Значення та місце корпоративного сектора у стратегічному розвитку сучасної економіки / В. Л. Карпенко, І. В. Закрижевська // *Modeling the development of the economic systems*. – 2022. – № 4. – С. 33–38. – <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-6-5> (0,65 друк. арк.). *Особистий внесок автора: проаналізовано особливості, функції, компоненти, класифікацію корпорацій та відмінності корпорацій від акціонерних товариств (0,45 друк. арк.).* **Індексується і реферується в міжнародних базах даних:** *Google Scholar, CrossRef, Index Copernicus, НБУ ім. В. І. Вернадського.*

20. Карпенко В. Л. Аналіз вітчизняного ринку молокопродуктів: реальії та перспективи / В. Л. Карпенко // *Інноваційна економіка*. – 2021. – № 7–8 (89). – С. 96–103. – <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2021.7-8.13> (0,74 друк. арк.).

21. Карпенко В. Л. Зasadничі положення управління міжкорпоративними відносинами при інтеграції економічних суб'єктів / В. Л. Карпенко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2021. – № 6. – Т. 2. – С. 251–255. – <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-300-6/2-41> (0,63 друк. арк.). **Індексується і реферується в міжнародних базах даних:** *Google Scholar, CrossRef, НБУ ім. В. І. Вернадського.*

22. Карпенко В. Л. Стратегічні альянси як перспективна форма корпоративних інтеграційних об'єднань в молокопереробній галузі / В. Л. Карпенко // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка». – 2021. – № 23 (51). – С. 35–46. – [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2021-23\(51\)-35-46](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2021-23(51)-35-46) (1,08 друк. арк.). **Індексується і реферується в міжнародних базах даних:** *Google Scholar, Index Copernicus, НБУ ім. В. І. Вернадського.*

23. Карпенко В. Оцінка забезпечення функціонування молокопереробних підприємств України / В. Карпенко // Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. – 2020. – Вип. 3–4. – С. 62–75. – <https://doi.org/10.35774/ibo2020.03.062> (0,98 друк. арк.). **Індексується і реферується в міжнародних базах даних:** *Google Scholar, Index Copernicus, НБУ ім. В. І. Вернадського.*

24. Карпенко В. Л. Аналіз стану розвитку молокопереробної галузі України / В. Л. Карпенко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2020. – № 5. – С. 90–101. – <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2020-286-5-18> (0,97 друк. арк.). **Індексується і реферується в міжнародних базах даних:** *Google Scholar, CrossRef, НБУ ім. В. І. Вернадського.*

25. Карпенко В. Л. Аналіз стану розвитку молокопереробних підприємств Хмельницької області / В. Л. Карпенко // *Інноваційна економіка*. – 2020. – № 5–6 (84). – С. 110–121. – <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2020.5-6.15> (0,74 друк. арк.).

26. Карпенко В. Л. Маркетингове управління конкурентоспроможністю продукції підприємства / В. М. Нянько, В. Л. Карпенко, О. В. Нездоровін // Економічний дискурс. – 2019. – Вип. 4. – С. 123–131. – <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2019-4-13> (0,82 друк. арк.). *Особистий внесок автора: проаналізовано основні завдання маркетингового забезпечення управління конкурентоспроможністю продукції підприємства (0,4 друк. арк.).*

27. Карпенко В. Л. Іманентні ознаки інновацій у маркетингу як основа їх конкурентоспроможності / В. Л. Карпенко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2019. – № 5. – С. 126–136. – <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2019-274-5-128-137> (1,37 друк. арк.). **Індексується і реферується в міжнародних базах даних: Google Scholar, CrossRef, НБУ ім. В. І. Вернадського.**

28. Karpenko V. L. Trajectory of marketing function – from traditions to innovations / P. R. Putsenteilo, V. M. Nyanko, V. L. Karpenko // European Journal of Management Issues. – 2018. – № 26 (3–4). – P. 103–113. – <https://doi.org/10.15421/191811> (1,84 друк. арк.). *Особистий внесок автора: проаналізовано організаційні складові функціонування підприємств на основі забезпечення узгодженої взаємодії інноваційної та маркетингової діяльності (0,61 друк. арк.).* **Індексується і реферується в міжнародних базах даних: Google Scholar, CrossRef, Index Copernicus.**

29. Карпенко В. Л. Інноваційний маркетинг як сучасна концепція розвитку підприємств / В. Л. Карпенко // Інноваційна економіка. – 2017. – № 11–12 (72). – С. 195–201. (0,95 друк. арк.).

30. Карпенко В. Л. Процеси корпоратизації у сучасних умовах та її генезис / В. Л. Карпенко // Економічний дискурс. – 2017. – Вип. 2. – С. 19–28. – URL: <http://ed.pdatu.edu.ua/article/view/126059> (0,95 друк. арк.).

31. Карпенко В. Л. Маркетинг конкурентоспроможності підприємства / В. Л. Карпенко // Сталій розвиток економіки. – 2016. – № 4 (33). – С. 146–152. – URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/349> (0,77 друк. арк.).

32. Карпенко В. Л. Розвиток стратегічного маркетингу в діяльності підприємства / В. Л. Карпенко // Інноваційна економіка. – 2016. – № 11–12 (66). – С. 129–135. (1,07 друк. арк.).

33. Карпенко В. Л. Теоретичні засади формування системи управління конкурентоспроможністю підприємств / В. Л. Карпенко // Сталій розвиток економіки. – 2016. – № 1 (30). – С. 84–90. – URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/442> (0,91 друк. арк.).

34. Карпенко В. Л. Спільний маркетинг як засіб побудови партнерських стосунків між учасниками ринку / В. Л. Карпенко // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. – Вип. 1 (6). – Т. 2. – 2013. – С. 167–171. – URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/pprpdau/6.2/167.pdf> (0,31 друк. арк.).

**у закордонних наукових періодичних виданнях, у тому числі,
що входять до міжнародних наукометричних баз даних:**

35. Karpenko V. Application of immersive technologies in business: theory, methodology and practice / I. Zakryzhevskaya, V. Karpenko, P. Kolisnichenko // International Interdisciplinary Scientific Journal «Expert». – 2024. – № 1 (3). – P. 45–54 (*Bulgaria*). – URL: <https://scientific-journal.expert/archives/2024-v1-i3-003> (0,63 друк. арк.). *Особистий внесок автора: проаналізовано ключові компоненти та практики використання іммерсивних технологій в цифровому маркетингу (0,3 друк. арк.).* **Індексується і реферується в міжнародних базах даних: Index Copernicus, CEEOL, BPOS, Open Ukrainian Citation Index, Google Scholar.**

36. Karpenko V. The future of virtual reality in marketing and advertising: benefits and challenges for business / I. Losheniuk, O. Kabanova, A. Berher, V. Karpenko, D. Didyk // Futurity Economics & Law, September 2023. – № 3 (3). – P. 173–186. (*Poland*). – <https://doi.org/10.57125/FEL.2023.09.25.10> (1,07 друк. арк.). *Особистий внесок автора: проаналізовано досвід відомих міжнародних компаній у використанні VR для просування своїх продуктів (0,28 друк. арк.).* **Індексується і реферується в міжнародних базах даних: Index Copernicus, Google Scholar, Crossref.**

37. Karpenko V. L. Management of competitiveness of products at the enterprise in the conditions of global challenges / V. L. Karpenko // Economic and social development of Ukraine in

XXI century: national vision and globalization challenges : Collection of scientific articles. – Dradt2Digital Publishing House, Oklahoma City, 2017. – P. 42–44. (*USA*) (0,36 друк. арк.).

у матеріалах конференцій та інших наукових виданнях:

38. Карпенко В. Поведінкові тенденції розвитку ринку молочної продукції України: сучасний контекст та маркетингові перспективи / В. Карпенко // Сучасні тренди в поведінковому маркетингу : матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. (6 листоп. 2025 р., м. Львів). – Львів : НУ «Львівська політехніка», 2025. – С. 149–150 (0,13 друк. арк.).

39. Карпенко В. Формування та імплементація маркетингової стратегії підприємства на B2B ринку / В. Карпенко // Фінанси, маркетинг, менеджмент, економіка: сталі рішення та цифрові трансформації : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (5–6 черв. 2025 р., м. Біла Церква). – Біла Церква : БНАУ, 2025. – С. 149–152 (0,19 друк. арк.).

40. Карпенко В. Стан та перспективи розвитку молочного ринку України в умовах війни / В. Карпенко, В. Андрушко // Маркетинг в умовах розвитку цифрових технологій : матеріали II Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (2 трав. 2025 р., м. Луцьк). – Луцьк : ЛНТУ, 2025. – С. 138–141 (0,18 друк. арк.). *Особистий внесок автора: проаналізовано загрози для виробників молока і молочної продукції в Україні* (0,13 друк. арк.).

41. Карпенко В. Інноваційне управління на засадах маркетингу: сутність, методи та переваги / Б. Шейнер, В. Карпенко // Маркетингові технології в умовах євроінтеграційних процесів : тези доп. XIX Міжнар. наук.-практ. конф. (19–20 груд. 2024 р., м. Хмельницький). – Хмельницький : ХНУ, 2024. – С. 21–23 (0,14 друк. арк.). *Особистий внесок автора: проаналізовано інноваційні маркетингові методи для підвищення конкурентних переваг підприємства* (0,1 друк. арк.).

42. Карпенко В. Цифрові технології у діяльності дистрибуційного підприємства на ринку молочної продукції в умовах сучасних викликів ринку / Н. Войталюк, С. Кізенко, В. Карпенко // Революція креативних індустрій: як маркетинг і менеджмент створюють майбутнє : тези доп. I Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (24–25 жовт. 2024 р., м. Хмельницький). – Хмельницький : ХНУ, 2024. – С. 227–230 (0,22 друк. арк.). *Особистий внесок автора: проаналізовано застосування цифрових технологій дистрибуційними підприємствами для забезпечення конкурентоспроможності* (0,15 друк. арк.).

43. Карпенко В. Система стратегічного маркетингу молокопереробної корпорації в умовах цифровізації бізнес-процесів / В. Карпенко // Маркетингові технології в умовах євроінтеграційних процесів : тези доп. XVII Міжнар. наук.-практ. конф. (20–21 груд. 2023 р., м. Хмельницький). – Хмельницький : ХНУ, 2023. – С. 81–83 (0,17 друк. арк.).

44. Карпенко В. Л. Формування парадигми локального інтеграційного розвитку корпоративних структур / В. Л. Карпенко // Підприємництво і маркетинг у формуванні національної безпеки за умов сучасних глобальних викликів : тези доп. Економічного наук.-практ. форуму (1–3 груд. 2022 р., м. Хмельницький). – Хмельницький : ХНУ, 2022. – С. 81–84 (0,21 друк. арк.).

45. Карпенко В. Л. Визначення принципів інтеграції економічних суб'єктів на основі теорії управління міжкорпоративними відносинами / В. Л. Карпенко // Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України : тези доп. XVI Міжнар. наук.-практ. конф. (16 груд. 2021 р., м. Хмельницький). – Хмельницький : ХНУ, 2021. – С. 53–55 (0,13 друк. арк.).

46. Карпенко В. Л. Інноваційно-маркетингові аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств / В. Л. Карпенко // Актуальні проблеми економіки та управління: теоретичні і практичні аспекти : тези доп. VI міжнар. наук.-практ. конф. (14–16 трав. 2020 р., м. Хмельницький). – Хмельницький : ХНУ, 2020. – С. 218–221 (0,2 друк. арк.).

47. Карпенко В. Л. Сучасні споживчі тренди і орієнтири для вітчизняних переробників молока / В. Л. Карпенко, Т. Ю. Слюсаренко // Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України : тези доп. XIV Міжнар. наук.-практ. конф. (28–30 листоп. 2019 р., м. Хмельницький). – Хмельницький : ХНУ, 2019. – С. 155–157 (0,13 друк. арк.). *Особистий внесок автора: проаналізовано дев'ять з одинадцяти представлених трендів* (0,1 друк. арк.).

48. Карпенко В. Л. Історичний розвиток концепцій маркетингу контексті переходу до концепції маркетингу відносин / В. Л. Карпенко // Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України : тези доп. XIII Міжнар. наук.-практ. конф. (29 листоп. – 01 груд. 2018 р., м. Хмельницький). – Хмельницький : ХНУ, 2018. – С. 74–75 (0,1 друк. арк.).
49. Карпенко В. Л. Інноваційний маркетинг як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства / В. Л. Карпенко // Управління економічними системами: концепції, стратегії та інновації розвитку : матеріали XI Міжнар. наук.-практ. конф. (25–26 трав. 2018 р. Хмельницький). – Хмельницький : ХНУ, 2018. – С. 45–48 (0,14 друк. арк.).
50. Карпенко В. Л. Перспективи впровадження blockchain-технології в маркетингу як засобу підвищення безпеки інтернет-комунікацій / В. Л. Карпенко // International Scientific-Practical Conference Innovation Management in Marketing: Modern Trends and Strategic Imperatives : Conference Proceedings : WSPiA Publishing, April 12–13th, 2018. – Poznan, Poland, 2018. – P. 243–246 (0,18 друк. арк.).
51. Карпенко В. Розвиток інноваційного маркетингу підприємств в умовах трансформаційних перетворень / В. Карпенко // Фінансово-економічний розвиток України в умовах трансформаційних перетворень : матеріали VII Всеукр. наук.-практ. конф. (26 квіт. 2018 р., м. Львів). – Львів, 2018. – С. 120–123 (0,18 друк. арк.).
52. Карпенко В. Актуальні проблеми розвитку інноваційного маркетингу / В. Карпенко // Цифрова економіка: тренди та перспективи : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (25 жовт. 2018 р., м. Тернопіль). – Тернопіль, 2018. – С. 159–161 (0,19 друк. арк.).
53. Карпенко В. Л. Сучасні підходи у трактуванні категорії «корпорація» / В. Л. Карпенко // Прикладна економіка – від теорії до практики : тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (27 жовт. 2017 р., м. Тернопіль). – Тернопіль, 2017. – С. 43–45 (0,18 друк. арк.).
54. Карпенко В. Л. Цільове спрямування маркетингової діяльності в управлінні якістю та конкурентоспроможністю продукції на глобальних ринках / В. Л. Карпенко // Міжнародні економічні відносини в розвитку бізнес-процесів, підвищенні людського потенціалу та забезпеченні ефектів євроінтеграції України : тези доп. XIII Міжнар. наук.-практ. конф. (30 листоп. 2016 р., м. Хмельницький). – Хмельницький : ХНУ, 2016. – С. 132–134 (0,1 друк. арк.).
55. Карпенко В. Л. Теоретичні основи формування партнерських взаємозв'язків між суб'єктами господарювання / В. Л. Карпенко // Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України : тези доп. XI Міжнар. наук.-практ. конф. (23–25 верес. 2016 р., м. Одеса). – Одеса, 2016. – С. 58–60 (0,12 друк. арк.).
56. Карпенко В. Л. Формування системи партнерських відносин у маркетингу / В. Л. Карпенко // Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст : тези доп. XIII Міжнар. наук.-практ. конф. (21–22 квіт. 2016 р., м. Полтава). – Полтава, 2016. – С. 27–30 (0,14 друк. арк.).
57. Карпенко В. Л. Маркетингові інструменти підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства / В. Л. Карпенко // Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна візія та виклики глобалізації : тези доп. XIII Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених (24–25 берез. 2016 р., м. Тернопіль). – Тернопіль, 2016. – С. 71–72 (0,1 друк. арк.).
58. Карпенко В. Л. Конкурентне партнерство як одна із форм ведення бізнесу в сучасних умовах господарювання / В. Л. Карпенко // Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України : тези доп. X Міжнар. наук.-практ. конф. (3–5 груд. 2015 р., м. Хмельницький). – Хмельницький : ХНУ, 2015. – С. 65–67 (0,14 друк. арк.).
59. Карпенко В. Л. Партнерська взаємодія як альтернатива конкурентній боротьбі між учасниками ринкових відносин / В. Л. Карпенко // Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України : тези доп. IX Міжнар. наук.-практ. конф. (4–6 груд. 2014 р., м. Хмельницький). – Хмельницький : ХНУ, 2014. – С. 21–23 (0,1 друк. арк.).

Продовження додатка Н

Таблиця Н.1

Апробація результатів дисертаційної роботи

№ з/п	Тип конференції	Назва конференції	Дата і місце проведення	Тип участі
1	2	3	4	5
1	V Міжнародна науково-практична конференція	Сучасні тренди в поведінковому маркетингу	6 листопада 2025 р., м. Львів	Дистанційна
2	Міжнародна науково-практична інтернет-конференція	Фінанси, маркетинг, менеджмент, економіка: сталі рішення та цифрові трансформації	(5–6 червня 2025 р., м. Біла Церква	Дистанційна
3	II Міжнародна науково-практична інтернет-конференція	Маркетинг в умовах розвитку цифрових технологій	2 травня 2025 р., м. Луцьк	Дистанційна
4	XIX Міжнародна науково-практична конференція	Маркетингові технології в умовах євроінтеграційних процесів	19–20 грудня 2024 р., м. Хмельницький	Очна
5	I Міжнародна науково-практична інтернет-конференція	Революція креативних індустрій: як маркетинг і менеджмент створюють майбутнє	24–25 жовт. 2024 р., м. Хмельницький	Дистанційна
6	XVII Міжнародна науково-практична конференція	Маркетингові технології в умовах євроінтеграційних процесів	20–21 грудня 2023 р., м. Хмельницький	Очна
7	Економічний науково-практичний форум	Підприємництво і маркетинг у формуванні національної безпеки за умов сучасних глобальних викликів	1–3 грудня 2022 р., м. Хмельницький	Очна
8	XVI Міжнародна науково-практична конференція	Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України	16 грудня 2021 р., м. Хмельницький	Очна
9	VI Міжнародна науково-практична конференція	Актуальні проблеми економіки та управління: теоретичні і практичні аспекти	14–16 травня 2020 р., м. Хмельницький	Очна
10	XIV Міжнародна науково-практична конференція	Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України	28–30 листопада 2019 р., м. Хмельницький	Очна
11	XIII Міжнародна науково-практична конференція	Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України	29 листопада – 1 грудня 2018 р., м. Хмельницький	Очна
12	XI Міжнародна науково-практична конференція	Управління економічними системами: концепції, стратегії та інновації розвитку	25–26 травня 2018 р., м. Хмельницький	Очна

Продовження додатка Н

Продовження табл. Н.1

1	2	3	4	5
13	International Scientific-Practical Conference	Innovation Management in Marketing: Modern Trends and Strategic Imperatives	April 12–13th, 2018, Poznan, Poland	Дистанційна
14	VII Всеукраїнська науково-практична конференція	Фінансово-економічний розвиток України в умовах трансформаційних перетворень	26 квітня 2018 р., м. Львів	Дистанційна
15	Міжнародна науково-практична конференція	Цифрова економіка: тренди та перспективи	25 жовтня 2018 р., м. Тернопіль	Дистанційна
16	Міжнародна науково-практична конференція	Прикладна економіка – від теорії до практики	27 жовтня 2017 р., м. Тернопіль	Дистанційна
17	III Міжнародна науково-практична конференція	Міжнародні економічні відносини в розвитку бізнес-процесів, підвищенні людського потенціалу та забезпеченні ефектів євроінтеграції України	30 листопада 2016 р., м. Хмельницький	Очна
18	XI Міжнародна науково-практична конференція	Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України	23–25 вересня 2016 р., м. Одеса	Очна
19	XIII Міжнародна науково-практична конференція	Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст	21–22 квітня 2016 р., м. Полтава	Дистанційна
20	XIII Міжнар. науково-практична конференція молодих вчених	Економічний і соціальний розвиток України в ХХІ столітті: національна візія та виклики глобалізації	24–25 березня 2016 р., м. Тернопіль	Дистанційна
21	X Міжнародна науково-практична конференція	Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України	3–5 грудня 2015 р., м. Хмельницький	Очна
22	IX Міжнародна науково-практична конференція	Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України	4–6 грудня 2014 р., м. Хмельницький	Очна