

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ТА ТУРИСТИЧНОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ**

**БЕНЧМАРКИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ БІЗНЕС-
ПРОЦЕСІВ І КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ
ВОЄННИХ РЕАЛІЙ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «КОНДИТЕРСЬКИЙ ДІМ
«ВАЦАК»)**

Кваліфікаційна робота

здобувача освітнього ступеня бакалавр
спеціальності 076 Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність
освітньої програми «Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність: економіка
та управління підприємством»

Бойнегри Михайло Віталійовича

Керівник: к.п.н., доц. Яковенко О. І.

Рецензент: доцент кафедри управління в
транспортній галузі ДІ НУ «ОМА», к.е.н.,
доцент Сорока Л. М.

Ізмаїл – 2026

Робота допущена до захисту на засіданні кафедри управління
підприємницькою та туристичною діяльністю

(назва випускової кафедри)

протокол № 15 від «10» серпня 2026р.

Завідувач кафедри



(підпис)

Мемінько Д. К.

(прізвище, ініціали)

Робота пройшла публічний захист
на відкритому засіданні ЕК

«23» серпня 2026р.

Оцінка 81
(за стобальною шкалою)

добре
(за традиційною шкалою)

Голова ЕК



(підпис)

Коваль В. В.

(прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ БЕНЧМАРКІНГУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	7
1.1. Еволюція та сутність бенчмаркінгу як стратегічного інструменту управління.....	7
1.2. Класифікація видів бенчмаркінгу та їх роль у забезпеченні конкурентоспроможності.....	11
1.3. Методологія оцінювання якості бізнес-процесів підприємства.....	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОГО СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «КД «ВАЦАК».....	18
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Кондитерський дім «Вацак».....	18
2.2. Діагностика ключових бізнес-процесів та системи управління якістю на підприємстві.....	26
2.3. Порівняльний аналіз конкурентоспроможності підприємства на ринку кондитерських виробів.....	36
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЄКТУ ВИХОДУ ТОВ «КД «ВАЦАК» У ПРЕМІУМ-СЕГМЕНТ РИНКУ З ВИКОРИСТАННЯМ ІНСТРУМЕНТАРІЮ БЕНЧМАРКІНГУ.....	46
3.1. Світовий досвід використання бенчмаркінгу як інструменту підвищення якості бізнес-процесів і конкурентоспроможності бізнесу.....	46
3.2. Розробка та впровадження унікального продукту-еталона як інструмент виходу ТОВ «КД «Вацак» у преміум-сегмент.....	50
3.3. Обґрунтування економічної доцільності впровадження преміум- продукту «Подільська Перлина».....	56
ВИСНОВКИ.....	62
Список використаних джерел.....	65
Додатки.....	69

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних мінливих умовах, посилення конкурентної боротьби та стрімкої зміни споживчих переваг, традиційні методи управління підприємством часто виявляються недостатніми для забезпечення тривалої життєздатності бізнесу. Для вітчизняних суб'єктів господарювання, зокрема кондитерської галузі, постає гостра потреба у пошуку новітніх інструментів, що дозволяють не лише адаптуватися до ринкових викликів, а й випереджати їх. Одним із таких високоефективних інструментів є бенчмаркінг.

Актуальність використання бенчмаркінгу зумовлена його здатністю трансформувати зовнішній успішний досвід лідерів ринку у внутрішній ресурс розвитку компанії. Для українського ринку кондитерських виробів, який характеризується високим ступенем насиченості та домінуванням потужних транснаціональних і національних гравців, стратегічне порівняння власних бізнес-процесів із еталонними характеристиками конкурентів стає питанням виживання та економічного зростання.

ТОВ «Кондитерський дім «Вацак», маючи значні виробничі потужності та розгалужену торговельну мережу, наразі стикається із проблемою обмеженої маржинальності через орієнтацію переважно на масовий споживчий сегмент. У той час як світові лідери галузі активно капіталізують бренди через створення унікальних, емоційно насичених преміум-продуктів, вітчизняні виробники часто зосереджуються лише на ціновій конкуренції. Використання інструментарію бенчмаркінгу дозволяє ідентифікувати ці розриви в ефективності та обґрунтувати перехід до моделі продуктового лідерства. Таким чином, розробка та впровадження інноваційних проєктів виходу в преміум-сегмент на основі кращого світового досвіду є своєчасним і критично важливим завданням для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності ТОВ «КД «Вацак».

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності

ТОВ «КД «Вацак» через впровадження інноваційного преміум-продукту на основі використання інструментарію бенчмаркінгу.

Для досягнення поставленої мети було визначено та вирішено такі **завдання:**

- дослідити еволюцію та розкрити сутність бенчмаркінгу як стратегічного інструменту управління;
- систематизувати види бенчмаркінгу та визначити їх роль у забезпеченні конкурентних переваг;
- розглянути методологічні підходи до оцінювання якості бізнес-процесів підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «КД «Вацак»;
- провести діагностику ключових бізнес-процесів та системи управління якістю на досліджуваному підприємстві;
- здійснити порівняльний аналіз конкурентоспроможності ТОВ «КД «Вацак» на ринку кондитерських виробів;
- проаналізувати світовий досвід використання бенчмаркінгу в харчовій промисловості;
- розробити проєкт впровадження унікального продукту-еталона (торта «Подільська Перлина»);
- обґрунтувати економічну доцільність виходу підприємства у преміум-сегмент ринку.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» в умовах мінливого ринкового середовища. **Предметом дослідження** є теоретико-методологічні та прикладні аспекти застосування інструментарію бенчмаркінгу для оптимізації бізнес-процесів та розробки інноваційних продуктів преміум-класу.

Методи дослідження. У роботі використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів, зокрема, метод системного аналізу (для вивчення еволюції бенчмаркінгу), статистичний та фінансовий аналіз (для оцінки стану

ТОВ «КД «Вацак»)), метод порівняння (конкурентний бенчмаркінг), анкетування (для аналізу споживчих переваг), метод економіко-математичного прогнозування (для обґрунтування фінансової ефективності проєкту).

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, офіційна фінансова звітність ТОВ «КД «Вацак» за 2022–2024 рр., результати маркетингових досліджень та дані спеціалізованих галузевих видань.

Практичне значення одержаних результатів полягають у тому, що результати дослідження та запропоновані заходи можуть сприяти підвищенню конкурентоспроможності та ефективності функціонування ТОВ «КД «Вацак».

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження доповідалися та обговорювалися на Х Всеукраїнській науково–практичній конференції молодих вчених та студентів «Пріоритетні напрями європейського наукового простору: пошук студента» (19 травня 2026 року, м. Ізмаїл) на тему «Застосування бенчмаркінгу для підвищення ефективності бізнес- процесів та забезпечення конкурентоспроможності»

Студентом також були опубліковані наукові праці у співавторстві із науковим керівником: Яковенко О. І., Бойнегрі М. В. Методологічні аспекти вдосконалення діяльності підприємств на основі інструментарію бенчмаркінгу. Трансформаційна економіка. 2026. №2 (15).

Структура кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі досліджено теоретичні засади бенчмаркінгу та методики оцінки якості бізнес- процесів. У другому розділі проведено аналіз фінансово-господарського стану ТОВ «КД «Вацак» та ідентифіковано його конкурентні позиції. У третьому розділі розроблено та економічно обґрунтовано проєкт випуску преміального торта «Подільська Перлина» на основі вивчення світового досвіду.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ БЕНЧМАРКІНГУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Еволюція та сутність бенчмаркінгу як стратегічного інструменту управління

Фундамент модернізації сучасних суб'єктів господарювання в умовах високої ринкової динаміки базується на синергії концепції безперервного вдосконалення та механізмів стратегічної адаптації. У цьому контексті бенчмаркінг виступає не просто ретроспективним методом порівняння, а цілісним управлінським інструментарієм, що забезпечує ідентифікацію, глибоке вивчення та інтеграцію кращих світових і галузевих практик у внутрішнє середовище компанії.

У сучасній економічній думці категорія «бенчмаркінг» позбавлена уніфікованого трактування, що пояснюється його постійною еволюцією — від елементарного зіставлення показників до складного цифрового механізму стратегічного менеджменту. Систематизація наукових поглядів дозволяє виокремити ключові вектори розуміння цього інструментарію (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Систематизація наукових підходів до визначення змісту бенчмаркінгу

Автор(и)	Ключовий аспект (акцент)	Сутність підходу
Ткачук Г. Ю., Бурачек І. В., Сотник А. А.	Ринкова позиція	Компаративний аналіз результатів для детермінації векторів стратегічного розвитку.
Журавльова І. В.	Фінансова цифровізація	Оптимізація капіталоутворення та показника WACC із залученням інтелектуальних систем.
Яременко С. С.	Конкурентна перевага	Моніторинг та оцінка діяльності прямих конкурентів-виробників аналогічної продукції.
Шкільняк М. М., Крамарчук С. П.	Стратегічна стійкість	Управлінський механізм, спрямований на гармонізацію економічних, екологічних та соціальних цілей.

Джерело: розроблено авторами за даними [2, 10, 12, 15]

Критична проблема полягає у фрагментарному сприйнятті бенчмаркінгу, зокрема, більшість управлінців розглядають його як разовий акт зіставлення фінансових результатів, а не як цілісну філософію перманентного вдосконалення бізнес-моделі. Ситуацію ускладнює тенденція до «сліпого копіювання» лідерських стратегій без належної аналітичної перевірки та оцінки власних ресурсних можливостей. Така некоректна інтеграція запозичених практик не скорочує, а навпаки, консервує або навіть розширює «розриви в ефективності». За таких обставин актуалізується необхідність ґрунтовного переосмислення теоретичних підходів та розробки чіткого цифрового алгоритму впровадження бенчмаркінгу, що дозволить провести якісну трансформацію маркетингової та логістичної систем підприємства, узгоджуючи їх із глобальними вимогами сталого розвитку та стандартами операційної досконалості.

Зокрема, у працях Ткачук Г. Ю., Бурачека І. В. та Сотник А. А. бенчмаркінг розглядається крізь призму стратегічного позиціонування. Автори інтерпретують його як безперервний процес оцінки результативності підприємства відносно лідерів ринку, що дозволяє не лише ідентифікувати поточне місце організації в конкурентному середовищі, а й чітко спроектувати майбутні зони росту [10].

Журавльова І. В. пропонує вузькоспеціалізований фінансовий погляд, фокусуючи увагу на структурі капіталу. У її розумінні бенчмаркінг є засобом пошуку оптимального балансу між власними та запозиченими ресурсами на основі еталонних галузевих моделей [2]. Принциповою відмінністю цього підходу є акцент на цифрових інноваціях, а саме, використання штучного інтелекту забезпечує високу точність фінансового моделювання та мінімізує суб'єктивізм при виборі об'єкта порівняння (benchmark) [10].

Конкурентний аспект бенчмаркінгу детально досліджує Яременко С. С., який наголошує на важливості прямого аналізу діяльності опонентів, що працюють у тій же товарній ніші. Метою такої діяльності є детальне запозичення успішних операційних та маркетингових рішень для підвищення власної конкурентоспроможності [15].

Узагальнюючий, парадигмальний підхід представлено у працях Шкільняка М. М. та Крамарчука С. П. Дослідники акцентують на еволюційному переході бенчмаркінгу до рівня стратегічного менеджменту. У їхньому трактуванні цей інструмент орієнтований на досягнення концепції сталого розвитку, де фінансова ефективність обов'язково корелює з екологічною відповідальністю та соціальними стандартами [12].

Резюмуючи ці підходи, можна визначити бенчмаркінг як багатофункціональну цифровізовану систему стратегічного управління, яка базується на безперервному циклі виявлення та адаптації кращих ринкових стратегій. Сучасний бенчмаркінг дозволяє не просто нівелювати розриви в ефективності бізнес-процесів, а й трансформувати їх відповідно до вимог операційної досконалості та сталого зростання.

Фундаментальною категорією вдосконалення діяльності є «розрив в ефективності» — дельта між фактичним станом процесів підприємства та еталонними характеристиками лідерів. Проте сама лише констатація розриву не генерує переваг; для їх досягнення необхідна конвертація аналітичних висновків у конкретну послідовність управлінських кроків. Реалізація бенчмаркінгу за чітко регламентованими етапами мінімізує ризики «механічного копіювання» та дозволяє адаптувати чужий досвід до внутрішніх ресурсних обмежень організації.

Враховуючи вимоги цифрової трансформації, ми пропонуємо логічну схему бенчмаркінгового дослідження, що складається з шести взаємопов'язаних етапів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Зміст та інструментарій етапів бенчмаркінгового дослідження

Назва етапу	Зміст та ключові завдання
1	2
1. Цілевстановлення та планування	Визначення фокуса дослідження (маркетинг/логістика). Аудит ресурсів, призначення команди, детермінація часових рамок.
2. Вибір еталонів та показників	Ідентифікація компаній-бенчмарків. Формування системи КРІ (швидкість процесів, фінансові індикатори, лояльність).
3. Збір та верифікація даних	Агрегація даних через CRM, конкурентну розвідку та цифрові платформи. Валідація інформації на об'єктивність.

Продовження таблиці 1.2

1	2
4. Аналіз та ідентифікація розривів	Компаративний аналіз. Виявлення причин успіху еталона та кількісна оцінка відставання (Gap-аналіз).
5. Адаптація та впровадження	Розробка плану змін. Кастомізація кращих практик під специфіку бізнесу, запуск пілотних проєктів.
6. Моніторинг та коригування	Контроль виконання KPI. Оцінка отриманих результатів та динамічна корекція стратегічного курсу.

Джерело: розроблено авторами за даними [2, 10, 12, 15]

Аналіз наукового доробку (зокрема робіт Журавльової І. В., Ткачук Г. Ю. та ін.) підтверджує, що ефективність бенчмаркінгу залежить від дотримання суворої логіки дій. Стартовим етапом завжди виступає стратегічне планування та цілевстановлення. На цій стадії визначається об'єкт дослідження, формується робоча група та окреслюються часові та фінансові ліміти проєкту [2, 10].

Наступний крок передбачає ідентифікацію еталонів та вибір метрик для порівняння. У фінансових моделях (за Журавльовою І. В.) пріоритетними є показники структури капіталу та WACC [2], тоді як у маркетингово-орієнтованому бенчмаркінгу (за Ткачук Г. Ю. та ін.) на перший план виходять якість продукту, рівень лояльності клієнтів та операційні витрати [10].

Третій етап вимагає балансу між використанням внутрішніх CRM-систем та зовнішніх аналітичних ресурсів (наприклад, Bloomberg). Науковці наголошують на критичній важливості етичності та легітимності отримання даних, застерігаючи від використання методів, що виходять за межі правового поля конкурентної розвідки [10].

Заключні стадії охоплюють аналітичну обробку даних, Gap-аналіз та безпосередню імплементацію змін. На етапі аналізу формується відповідь на стратегічне питання: «Завдяки чому лідери ринку демонструють кращу ефективність?». Отримані відповіді трансформуються в дорожню карту впровадження змін. Як зазначає Журавльова І. В., завершальним акордом має бути постійний моніторинг KPI, що забезпечує гнучкість стратегії та її адаптацію до нових ринкових викликів. [2]

1.2. Класифікація видів бенчмаркінгу та їх роль у забезпеченні конкурентоспроможності

Обґрунтування доцільності детального розгляду класифікації бенчмаркінгу в межах даного дослідження зумовлене багатогранністю цього управлінського інструментарію та варіативністю його впливу на результативність бізнес-процесів. Систематизація видів бенчмаркінгу дозволяє менеджменту підприємства чітко ідентифікувати об'єкти порівняння та обрати найбільш релевантну методику збору даних залежно від поставлених стратегічних цілей. Розуміння класифікаційних ознак є критично важливим для уникнення методологічних помилок, коли інструменти, призначені для аналізу внутрішніх процесів, некоректно застосовуються для оцінки зовнішньої конкурентоспроможності.

Крім того, чітка диференціація видів бенчмаркінгу забезпечує адресність управлінських рішень. Для підприємств вибір правильного виду бенчмаркінгу стає визначальним фактором мінімізації витрат та максимізації клієнтської лояльності. Таким чином, класифікація виступає навігатором у процесі пошуку «еталона», що дозволяє перетворити абстрактне порівняння на прикладний механізм підвищення конкурентоспроможності.

Для комплексного розуміння природи цього інструментарію доцільно розглянути загальноприйняту у світовій практиці класифікацію, подану у таблиці 1.2.

Розгляд бенчмаркінгу за об'єктом порівняння дозволяє визначити глибину та межі аналітичного дослідження. Внутрішній бенчмаркінг базується на зіставленні показників ефективності структурних підрозділів, філій або окремих бізнес-процесів у межах однієї організації. Його стратегічне значення полягає у виявленні внутрішніх «точок росту», створенні бази кращих практик та забезпеченні єдиних стандартів якості по всій організаційній структурі. Основними перевагами цього виду є легкість доступу до конфіденційної

інформації та мінімальні витрати на збір даних, що робить його ідеальною стартовою площадкою для подальших зовнішніх порівнянь.

Таблиця 1.2

Класифікація видів бенчмаркінгу та їх стратегічне значення для підприємства

Класифікаційна ознака	Вид бенчмаркінгу	Сутність та роль у забезпеченні конкурентоспроможності
За об'єктом порівняння	Внутрішній	Порівняння ефективності схожих процесів у межах одного підприємства (різних цехів або магазинів мережі). Дозволяє поширювати кращий внутрішній досвід та стандартизувати якість.
	Конкурентний	Пряме зіставлення з ключовими конкурентами в галузі. Допомагає виявити ринкові переваги опонентів та розробити стратегії протидії.
	Функціональний	Порівняння окремих функцій (логістика, маркетинг) з компаніями поза галуззю, що є лідерами у цих сферах. Дає поштовх до інноваційних проривів.
За цілями дослідження	Стратегічний	Оцінка довгострокових стратегій та бізнес-моделей лідерів ринку. Визначає напрями глобальної трансформації та виходу на нові ринки.
	Операційний	Орієнтований на покращення конкретних технічних та організаційних процесів. Сприяє зниженню собівартості та підвищенню продуктивності праці.
За частотою проведення	Епізодичний	Проводиться як разова акція для вирішення конкретної локальної проблеми.
	Безперервний	Стає частиною корпоративної культури (система Kaizen). Забезпечує постійний рух до «еталона» та стійкість до ринкових шоків.

Джерело: розроблено авторами за даними [5-8, 11]

Конкурентний бенчмаркінг фокусується на прямому аналізі продуктів, послуг та бізнес-методів безпосередніх конкурентів. Цей підхід є критично важливим для розуміння ринкової позиції підприємства та виявлення факторів, які забезпечують опонентам перевагу в очах споживачів. Результати такого дослідження стають основою для розробки контрстратегій та адаптації найбільш успішних маркетингових і збутових рішень. Водночас складність даного виду полягає у обмеженості доступу до стратегічно важливих даних конкурентів, що вимагає використання інструментів етичної конкурентної розвідки [7].

Функціональний бенчмаркінг виходить за межі конкретної галузі, фокусуючись на порівнянні окремих бізнес-функцій (наприклад, управління

ланцюгами поставок, HR-менеджмент або цифрові комунікації) з організаціями, що визнані кращими у цих напрямках незалежно від виду їхньої діяльності, що дозволяє подолати «галузеву короткозорість» та інтегрувати по-справжньому інноваційні методи управління. Роль функціонального підходу у забезпеченні конкурентоспроможності полягає у можливості здійснення технологічного або організаційного стрибка шляхом впровадження рішень, які ще не стали стандартом у поточному ринковому сегменті підприємства [10].

Аналіз бенчмаркінгу за цілями дослідження дозволяє розділити тактичні вдосконалення та глобальні зміни. Стратегічний бенчмаркінг спрямований на дослідження довгострокових векторів розвитку, бізнес-моделей та напрямів інвестування провідних компаній світу. Він допомагає керівництву переглянути місію та стратегічні цілі, ідентифікувати потенційні ризики та можливості для диверсифікації бізнесу. Впровадження результатів стратегічного аналізу забезпечує підприємству фундаментальну стійкість та здатність адаптуватися до глобальних економічних трансформацій.

Операційний бенчмаркінг має прикладний характер і орієнтований на підвищення ефективності щоденних бізнес-процесів. Об'єктом аналізу тут стають технічні характеристики обладнання, часові регламенти виконання операцій, норми витрат ресурсів та організація робочих місць. Головна роль операційного підходу полягає у прямій оптимізації витрат та зростанні продуктивності праці, що дозволяє підприємству зміцнити конкурентні позиції за рахунок цінової переваги або скорочення термінів виконання замовлень, що є критичним у динамічному ринковому середовищі [11].

Класифікація за частотою проведення відображає ступінь інтеграції бенчмаркінгу в систему управління якістю. Епізодичний бенчмаркінг зазвичай ініціюється як реакція на виникнення кризових ситуацій або конкретних проблемних зон (наприклад, різке падіння продажів або зростання логістичних витрат). Хоча він дозволяє оперативно усунути локальний розрив в ефективності, його вплив на загальну стратегію є обмеженим. У свою чергу, безперервний бенчмаркінг є ознакою високої управлінської зрілості організації.

Він перетворює порівняльний аналіз на постійний процес моніторингу зовнішнього середовища та внутрішнього самовдосконалення, забезпечуючи підприємству імунітет до ринкових шоків та постійне лідерство у впровадженні інновацій.

1.3. Методологія оцінювання якості бізнес-процесів підприємства

Ефективність функціонування сучасного підприємства безпосередньо залежить від досконалості його внутрішньої архітектури, яка реалізується через сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів. Оцінювання їхньої якості є складним багатокритеріальним завданням, оскільки якість процесу визначається не лише його кінцевим результатом (продуктом чи послугою), а й внутрішніми характеристиками, зокрема, стабільністю, керованістю, ресурсномісткістю та здатністю до адаптації. Методологічний апарат оцінювання має забезпечувати об'єктивну трансформацію якісних характеристик діяльності у кількісні показники (метрики), що є необхідною умовою для проведення подальшого бенчмаркінгового дослідження та ідентифікації «розривів в ефективності» [10].

Доцільність використання конкретної методики оцінювання визначається стратегічними цілями організації та рівнем деталізації бізнес-моделі. У науковій літературі та управлінській практиці сформовано кілька фундаментальних підходів до вимірювання якості процесів, кожен з яких фокусується на різних аспектах — від статистичного контролю відхилень до оцінки емоційної задоволеності клієнта. Систематизацію основних методологічних підходів наведено у таблиці 1.3.

Кількісний (метричний) підхід є найбільш поширеним у практиці стратегічного управління, оскільки він дозволяє оперувати конкретними цифровими даними. В межах цього підходу якість процесу оцінюється через систему ключових показників ефективності (KPI), які відображають швидкість проходження етапів, витрати ресурсів на одиницю результату та загальну продуктивність праці. Основною перевагою метричного оцінювання є

можливість проведення прямого порівняльного аналізу (бенчмаркінгу) між різними часовими періодами або різними організаціями.

Таблиця 1.3.

Порівняльна характеристика підходів до оцінювання якості бізнес-процесів

Назва підходу	Ключовий інструментарій та показники	Об'єкт та фокус оцінювання
Кількісний (метричний)	KPI (Key Performance Indicators), час циклу, вартість процесу, продуктивність.	Вимірювання результативності та економічної ефективності окремих операцій.
Статистичний (Six Sigma)	Стандартне відхилення, рівень дефектів (DPMO), контрольні карти Шухарта.	Стабільність процесу та мінімізація варіативності (відхилень від стандарту).
Процесно-орієнтований	Зрілість процесів (модель CMMI), відповідність стандартам ISO 9001.	Рівень регламентації, системності та керованості бізнес-процесів.
Клієнтоцентрований	Індекси NPS (лояльність), CSI (задоволеність), час реакції на запит.	Зовнішня якість процесу крізь призму очікувань споживача.
Вартісний (ABC-аналіз)	Activity-Based Costing (поопераційне калькулювання).	Ефективність споживання ресурсів кожною дією в межах процесу.

Джерело: розроблено авторами за даними [2, 5, 11, 16, 17]

Статистичний підхід (концепція «Шість сигм») фокусується на внутрішній технологічній досконалості процесів. Якість тут розглядається як відсутність помилок та дефектів. Методологія передбачає використання математичного апарату для визначення вузьких місць, де виникають найбільші відхилення від ідеального сценарію. Цей підхід є незамінним для підприємств, які прагнуть до операційної досконалості та нульового рівня браку, оскільки він дозволяє не просто фіксувати помилки, а виявляти та усувати їхні першопричини [8].

Процесно-орієнтований підхід базується на оцінюванні «зрілості» бізнес-процесів. В межах цієї методології якість визначається тим, наскільки процес є задокументованим, повторюваним та керованим. Використання моделей на кшталт CMMI або стандартів ISO дозволяє визначити, чи є успіх підприємства випадковим результатом зусиль окремих працівників, чи він є наслідком роботи чітко налагодженої системи. Чим вищий рівень зрілості, тим стабільнішою є якість результатів діяльності підприємства у довгостроковій перспективі [20].

Клієнтоцентрований підхід зміщує фокус із внутрішньої ефективності на зовнішню цінність. Якість бізнес-процесу оцінюється за тим, наскільки він задовольняє потреби кінцевого споживача. Методологія передбачає регулярний збір та аналіз зворотного зв'язку, вимірювання індексів лояльності та оцінку зручності взаємодії з компанією на кожному етапі процесу, що дозволяє підприємству залишатися ринково-орієнтованим та вчасно адаптувати свої внутрішні процеси до змінних запитів клієнтів [20].

Вартісний підхід розглядає якість процесу крізь призму його економічної раціональності. Основна ідея полягає в тому, що кожна операція в межах процесу має створювати додану цінність. Якщо певна дія споживає ресурси (час, гроші, працю), але не покращує якість кінцевого продукту, такий процес вважається неефективним. Методологія ABC-аналізу дозволяє ідентифікувати приховані втрати та оптимізувати структуру витрат, що є критично важливим для підтримання конкурентної ціни на ринку.

Висновки до розділу 1. У межах першого розділу було проведено комплексне дослідження теоретико-методологічних засад використання бенчмаркінгу як стратегічного інструменту підвищення якості бізнес-процесів та конкурентоспроможності підприємства. Отримані результати дозволяють сформулювати наступні висновки:

1. Встановлено, що в умовах цифрової трансформації економіки бенчмаркінг еволюціонував від простого методу порівняльного аналізу до багатофункціональної системи стратегічного управління. Визначено, що сучасний бенчмаркінг базується на філософії безперервного вдосконалення і є процесом ідентифікації та адаптації кращих ринкових практик, що дозволяє підприємствам не лише мінімізувати «розриви в ефективності», а й забезпечувати довгострокову операційну досконалість.

2. Дослідження показало, що вибір конкретного виду бенчмаркінгу (внутрішнього, конкурентного, функціонального чи стратегічного) має залежати від стратегічних пріоритетів підприємства. Обґрунтовано, що найбільш дієвим

для забезпечення конкурентоспроможності є інтегрований підхід, який поєднує вивчення успішного досвіду прямих конкурентів із запозиченням інноваційних функціональних рішень з інших галузей.

3. Запропонований шостистапний алгоритм (від цілевстановлення до моніторингу KPI) дозволяє структурувати процес запозичення досвіду, роблячи його керованим та етичним. Особливий акцент зроблено на важливості етапу верифікації даних та адаптації еталонних стратегій до ресурсних можливостей конкретної організації, що запобігає ризикам неефективного «механічного копіювання».

4. Доведено, що якість бізнес-процесів є багатогранною категорією, яка вимагає використання комплексу метрик. Встановлено, що синергія кількісного (KPI), статистичного (Six Sigma), процесно-орієнтованого та клієнтоцентрованого підходів забезпечує найбільш об'єктивну базу для порівняння, що створює аналітичний фундамент для ідентифікації «вузьких місць» у діяльності підприємства та обґрунтування напрямів їхнього вдосконалення.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОГО СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «КД «ВАЦАК»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Кондитерський дім «Вацак»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Кондитерський дім «Вацак» є одним із провідних підприємств кондитерської галузі України, яке розпочало свою діяльність у 2001 році в місті Могилів-Подільський. На сьогодні компанія трансформувалася у потужний виробничо-торговельний комплекс, що спеціалізується на виготовленні широкого асортименту кондитерських виробів: тортів, тістечок, рулетів, печива та цукерок. Організаційно-правова форма підприємства — товариство з обмеженою відповідальністю, що забезпечує гнучкість управління та чітку відповідальність за результати господарювання.

Організаційна структура підприємства побудована за лінійно-функціональним принципом. Вона включає виробничий департамент (цехи з автоматизованими лініями), логістичний центр із власним автопарком, відділ маркетингу та збуту, а також мережу фірмових магазинів. Особливістю ТОВ «КД «Вацак» є високий ступінь вертикальної інтеграції: компанія самостійно здійснює повний цикл — від розробки унікальних рецептур до реалізації продукції через власну торговельну мережу, яка налічує понад 900 точок по всій території України та за її межами.

Економічна стратегія підприємства орієнтована на забезпечення доступності якісної продукції для широких верств населення. Протягом 2022–2024 років ТОВ «КД «Вацак» демонструвало динамічний розвиток, про що свідчить зростання чистого доходу від реалізації та розширення виробничих потужностей. Компанія активно інвестує в модернізацію обладнання, що дозволяє підтримувати високу конкурентоспроможність. Фінансова стійкість підприємства підкріплюється ефективним управлінням оборотними активами та збалансованою політикою формування собівартості.

Важливою складовою економічного потенціалу товариства є його кадрова політика, спрямована на залучення кваліфікованих кондитерів, технологів та логістів. Підприємство забезпечує робочими місцями сотні фахівців, що підтверджує його статус соціально відповідального бізнесу. Таким чином, ТОВ «КД «Вацак» представляє собою стабільну та інноваційну структуру, яка поєднує традиції кондитерського мистецтва з сучасними методами менеджменту та маркетингу, створюючи надійне підґрунтя для подальшого вдосконалення бізнес-процесів на основі бенчмаркінгу.

Ефективність функціонування та ринкова стійкість ТОВ «КД «Вацак» безпосередньо залежать від якості управління його ресурсним потенціалом, матеріальну основу якого складають активи підприємства. З огляду на специфіку діяльності компанії, що поєднує масштабне промислове виробництво з розгалуженою власною торговою мережею, особливого значення набуває збалансованість між необоротними та оборотними активами. Динаміка їхнього обсягу та структури є індикатором інвестиційної активності товариства та його здатності оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Саме тому для детальної діагностики фінансово-господарського стану підприємства необхідно провести ґрунтовний аналіз складу, структури та джерел формування активів ТОВ «КД «Вацак» за досліджуваний період.

Динаміка та структура активів ТОВ «КД «Вацак» наведена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка та структура активів ТОВ «КД «Вацак» за 2022-2024 рр.

Показник	роки			2023-2022		2024-2023	
	31.12. 2022	31.12. 2023	31.12. 2024	абс	%	абс	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Нематеріальні активи	56,00	1085,00	985,00	1029,00	1837,50	-100,00	-9,22
у % до усього	0,02%	0,26%	0,17%	0,2%		-0,1%	
Незавершені капітальні інвестиції	18870,0	48977,00	15086,00	30107,0	159,55	-33891,0	-69,20
у % до усього	8,1%	11,5%	2,7%	3%		-9%	
Основні засоби	65700,0	96972,0	327643,0	31272,0	47,60	230671,0	237,87
у % до усього	28%	23%	58%	-5%		35%	

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Разом необоротні активи	84626,0	147034,0	343714,0	62408,0	73,75	196680,0	133,76
у % до усього	36%	35%	61%	-2%		26%	
Запаси	52089,0	114001,0	78469,00	61912,0	118,86	-35532,0	-31,17
у % до усього	22%	27%	14%	4%		-13%	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	53450,0	64218,0	75391,00	10768,0	20,15	11173,00	17,40
у % до усього	23%	15%	13%	-8%		-2%	
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами		38,00		38,00		-38,00	-100,0
у % до усього		0,009%		0%		0%	
з бюджетом	5469,00	18476,0	21234,00	13007,0	237,83	2758,00	14,93
у % до усього	2%	4%	4%	2%		-1%	
Інша поточна дебіторська заборгованість	29646,00	73741,0	38968,00	44095,0	148,74	-34773,0	-47,16
у % до усього	13%	17%	7%	5%		-10%	
Гроші та їх еквіваленти	2429,00	828,00	2143,00	-1601,0	-65,91	1315,00	158,82
у % до усього	1,0%	0,2%	0,4%	-1%		0,2%	
Витрати майбутніх періодів	1401,00	2234,00	3087,00	833,00	59,46	853,00	38,18
у % до усього	0,6%	0,5%	0,5%	-0,1%		0,02%	
Інші оборотні активи	3590,00	3854,00	1727,00	264,00	7,35	-2127,00	-55,19
у % до усього	1,5%	0,9%	0,3%	-1%		-1%	
Разом оборотні активи	148074,0	277390,0	221019,0	129316,0	87,33	-56371,0	-20,32
у % до усього	64%	65%	39%	2%		-26%	
Разом активи	232700,0	424424,0	564733,0	191724,0	82,39	140309,0	33,06

Джерело: розроблено авторами за даними [9]

Аналіз динаміки та структури активів ТОВ «КД «Вацак» за 2022–2024 роки демонструє фундаментальну трансформацію підприємства з орієнтацією на стрімке нарощування виробничого потенціалу.

Загальна валюта балансу підприємства протягом досліджуваного періоду зросла на 143% (з 232,7 млн грн у 2022 р. до 564,7 млн грн у 2024 р.). Найбільш знаковим є кардинальна зміна структури майнового комплексу, зокрема, якщо у 2022-2023 роках переважали оборотні активи (64-65%), то у 2024 році відбувся перелом — частка необоротних активів зросла до 61%, що свідчить про перехід компанії до стратегії активної капіталізації та розширення виробничих потужностей.

Вартість основних засобів у 2024 році зросла майже втричі (на 237,9%), досягнувши 327,6 млн грн. Така динаміка підтверджує масштабне технічне переоснащення, а саме, запуск нових автоматизованих ліній та розширення інфраструктури фірмових магазинів. Зменшення частки «незавершених капітальних інвестицій» у 2024 році (-69,2%) свідчить про успішне введення в експлуатацію об'єктів, що раніше перебували у стадії будівництва чи монтажу.

Структура оборотних коштів у 2024 році суттєво оптимізувалася. Значне зниження частки запасів (з 27% у 2023 р. до 14% у 2024 р.) та іншої дебіторської заборгованості вказує на перехід до більш ефективного управління оборотним капіталом та швидшого обігу ресурсів. Попри загальне зростання активів, компанія скоротила обсяг «заморожених» у запасах коштів, що вивільнило ліквідність для фінансування капітальних інвестицій.

Таким чином, за 2022–2024 роки ТОВ «КД «Вацак» перетворилося на капіталомістке підприємство з перевагою необоротних активів у структурі балансу, що свідчить про високий інвестиційний рівень бізнесу та наявність потужної матеріально-технічної бази. Подальша стратегія розвитку, з огляду на успішне завершення ключових капітальних інвестицій, має бути спрямована на інтенсифікацію використання створених потужностей та підвищення оборотності активів за допомогою впровадження сучасних інструментів бенчмаркінгу.

Стрімке нарощування майнового потенціалу ТОВ «КД «Вацак», зокрема масштабне інвестування в основні засоби, потребує відповідного фінансового забезпечення. Оскільки активи підприємства та джерела їх формування

перебувають у нерозривному діалектичному зв'язку, логічним продовженням дослідження є аналіз структури та динаміки пасивів, що дозволить визначити стратегію фінансування компанії, оцінити співвідношення між власним та залученим капіталом, а також з'ясувати, за рахунок яких саме ресурсів (внутрішніх накопичень чи зовнішніх запозичень) було забезпечено розширення виробничих потужностей у 2022–2024 роках. Розуміння структури джерел формування майна є ключовим для оцінки фінансової незалежності підприємства та його стійкості до ринкових ризиків

Аналіз динаміки та структури пасивів ТОВ «КД «Вацак» за 2022-2024 роки наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз динаміки та структури пасивів ТОВ «КД «Вацак» за 2022-2024 роки

Показник	роки			2023-2022		2024-2023	
	31.12. 2022	31.12. 2023	31.12. 2024	абс	%	абс	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Зареєстрований капітал	1	1	1	0	0,0	0	0,0
у % до усього				0			
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	25429	61681	107464	36252	142,6	45783	74,2
у % до усього	11%	15%	19%	4%		4%	30,9
Разом власний капітал	25430	61682	107465	36252	142,6	45783	74,2
у % до усього	11%	15%	19%	4%		4%	30,9
Довгострокові кредити банків	42443	103185	120057	60742	143,1	16872	16,4
у % до усього	18%	24%	21%	6%		-3%	-12,6
Інші довгострокові зобов'язання	12495	7875	2200	-4620	-37,0	-5675	-72,1
у % до усього	5%	2%	0%	-4%		-1%	-79,0
Довгострокові забезпечення		3906		3906		-3906	-100,0
у % до усього	0%	1%	0%	1%		-1%	-100,0
Разом довгострокові зобов'язання	54938	114966	122257	60028	109,3	7291	6,3
у % до усього	24%	27%	22%	3%		-5%	-20,1
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	91782	150235	216156	58453	63,7	65921	43,9
у % до усього	39%	35%	38%	-4%		3%	8,1

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
розрахунками з бюджетом	2472	2493	2426	21	0,8	-67	-2,7
у % до усього	1%	1%	0%	-0,47%		-0,2%	-26,9
розрахунками зі страхування	281	253	1547	-28	-10,0	1294	511,5
у % до усього	0,1%	0,1%	0,3%	-0,06%		0,2%	359,5
розрахунками з оплати праці	638	951	5691	313	49,1	4740	498,4
у % до усього	0,3%	0,2%	1,0%	-0,05%		1%	349,7
Поточні забезпечення	109	92	94	-17	-15,6	2	2,2
у % до усього	0,05%	0,02%	0,02%	-0,03%		-0,01%	-23,2
Інші поточні зобов'язання	57050	93752	109097	36702	64,3	15345	16,4
у % до усього	25%	22%	19%	-2%		-3%	-12,5
Разом короткострокові зобов'язання	152332	247776,4	335011,4	95444,4	62,7	87235,0	35,2
у % до усього	65%	58%	59%	-7%		1%	1,6
Разом пасиви	232700	424424	564733	191724	82,4	140309	33,1

Джерело: розроблено авторами за даними [9]

Загальний обсяг пасивів підприємства за досліджуваний період зріс синхронно з активами — на 332 млн грн (або у 2,4 раза), що свідчить про активне залучення капіталу для розвитку.

Одним із найбільш позитивних трендів є стрімке зростання власного капіталу, який збільшився з 25,4 млн грн у 2022 р. до 107,5 млн грн у 2024 р. (майже у 4,2 раза), що відбулося виключно за рахунок накопичення нерозподіленого прибутку. Частка власного капіталу в структурі пасивів зросла з 11% до 19%. Це свідчить про те, що підприємство є прибутковим і здатне значну частину інвестицій фінансувати за рахунок саморозвитку, що підвищує його фінансову незалежність.

Для реалізації масштабної модернізації ТОВ «КД «Вацак»» активно залучав зовнішнє фінансування. Довгострокові кредити банків зросли з 42,4 млн грн до 120 млн грн. Хоча їхня абсолютна сума зросла, питома вага у пасивах стабілізувалася на рівні 21-24%, що свідчить про те, що компанія має високу кредитну довіру з боку банківських установ і використовує «кредитне плече» для прискорення темпів росту.

Найбільшу частку в структурі пасивів займають короткострокові зобов'язання (близько 59% на кінець 2024 року). Ключовим елементом тут є кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги, яка у 2024 році зросла до 216,2 млн грн.

Визначення складу майна та структури капіталу ТОВ «КД «Вацак» створює необхідне підґрунтя для оцінки економічної ефективності використання цих ресурсів. Проте повна картина життєздатності підприємства неможлива без дослідження результативності його господарської діяльності, що знаходить своє відображення у доходах, витратах та фінансових результатах. Якщо аналіз активів і пасивів продемонстрував потенціал та фінансову стійкість компанії, то аналіз фінансових результатів дозволить з'ясувати, наскільки успішно цей потенціал трансформується у прибуток. З огляду на це, наступним логічним етапом дослідження є аналіз динаміки та структури доходів і витрат ТОВ «КД «Вацак» за 2022–2024 роки, що дозволить оцінити прибутковість бізнесу та виявити чинники, які впливають на його фінансову ефективність у поточному ринковому середовищі. Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «КД «Вацак» наведено на рис. 2.1.

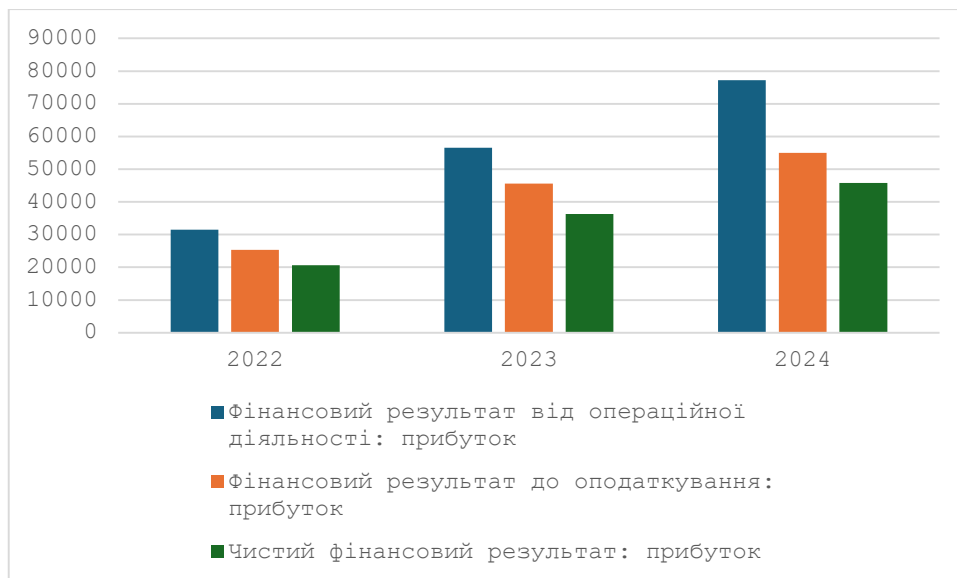


Рис. 2.1. Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «КД «Вацак» за 2022-2024 рр.

Джерело: розроблено авторами за даними [9]

Представлена діаграма ілюструє стабільне зростання прибутковості підприємства, що свідчить про успішну адаптацію до ринкових умов та ефективне використання розширених виробничих потужностей.

Основні тенденції, що відображені на рисунку:

1.Фінансовий результат від операційної діяльності демонструє стрімку позитивну динаміку. Зростання операційного прибутку з приблизно 30 млн грн у 2022 році до понад 75 млн грн у 2024 році підтверджує, що основний бізнес компанії (виробництво та продаж кондитерських виробів) є високоефективним і генерує достатній грошовий потік.

2.Фінансовий результат до оподаткування повторює траєкторію операційного прибутку, але знаходиться на дещо нижчому рівні, що пояснюється впливом фінансових витрат (зокрема, обслуговуванням тих самих банківських кредитів, які ми бачили в пасивах). Проте стабільне зростання цього показника свідчить про те, що операційний прибуток із надлишком перекриває всі додаткові витрати.

3.Чистий фінансовий результат - це реальний прибуток, який залишається у розпорядженні компанії після сплати всіх податків. Ми бачимо, що чистий прибуток зріс з приблизно 20 млн грн (2022 р.) до майже 45 млн грн (2024 р.). Саме цей прибуток став основним джерелом поповнення власного капіталу, що дозволило компанії масштабуватися.

Таким чином, візуалізація фінансових результатів підтверджує експоненціальне зростання ефективності ТОВ «КД «Вацак». Кожен наступний рік супроводжується збільшенням чистого прибутку, що є головним індикатором успішного менеджменту. Така динаміка створює ідеальні умови для реалізації подальших інвестиційних проектів та впровадження інновацій у межах бенчмаркінгу.

2.2. Діагностика ключових бізнес-процесів та системи управління якістю на підприємстві

Діагностика бізнес-процесів ТОВ «КД «Вацак» свідчить про високий ступінь вертикальної інтеграції підприємства. Усі процеси можна поділити на три групи: основні (створюють цінність для клієнта), забезпечувальні (підтримують інфраструктуру) та процеси управління (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

Ключові бізнес-процес на ТОВ «КД «Вацак»

Тип процесу	Назва процесу	Коротка характеристика
Основний	Виробництво	Випуск широкого асортименту (торти, печиво, цукерки) з використанням автоматизованих ліній.
	Логістика	Доставка свіжої продукції власною спецтехнікою у понад 900 фірмових магазинів.
	Маркетинг і збут	Прямі продажі через власну мережу та управління клієнтською лояльністю.
Забезпечувальний	Технічне обслуговування	Підтримка роботи обладнання та власного автопарку.
Управління	Контроль якості	Моніторинг відповідності ДСТУ та внутрішнім стандартам безпеки.

Джерело: розроблено авторами за даними [9]

Ключовим бізнес-процесом є виробничий цикл, який охоплює етапи від підготовки сировини до випуску готових кондитерських виробів. Його характеристикою є висока частка автоматизації на лініях з випуску тортів та тістечок, а також суворий дотримання рецептурних технологій. Особливістю є робота з продукцією, що має обмежений термін придатності, що вимагає безперервності виробництва та оперативності на кожному етапі.

Ефективність функціонування виробничого процесу ТОВ «КД «Вацак» комплексно оцінюється через систему кількісних та якісних показників, які доцільно згрупувати за напрямками ресурсомісткості та часової динаміки. Зокрема, інтенсивність використання ресурсів підприємства відображають показники продуктивності праці, фондівіддачі основних засобів та матеріалівіддачі сировини, що дозволяє визначити рівень технологічної досконалості виробництва. Динамічність виробничої діяльності

характеризується тривалістю виробничого та операційного циклів, скорочення яких є критично важливим для кондитерської галузі через обмежені терміни придатності продукції. Важливе місце в діагностиці посідають показники ділової активності, а саме оборотність запасів та оборотних активів, оскільки вони демонструють швидкість перетворення ресурсів компанії у грошову виручку, що безпосередньо впливає на її загальну конкурентоспроможність.

Оцінка ефективності виробничого процесу ТОВ «КД «Вацак» наведено у таблиці 2.4

Таблиця 2.4

Оцінка ефективності виробничого процесу ТОВ «КД «Вацак»

Показник	роки			2023-2022		2024-2023	
	2022	2023	2024	абс	%	абс	%
Інтенсивність використання ресурсів							
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	480150	798596	1044625	318446	66,3	246029	30,8
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	362	419	503	57	15,7	84	20,0
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	59185,5	81336	212307,5	22150,5	37,4	130971,5	161,0
Середньорічна вартість запасів, тис. грн	34365,35	83045	96235	48679,65	141,7	13190	15,9
Середньорічна продуктивність праці, тис. грн	1326,38	1905,96	2076,79	579,6	43,7	170,83	9,0
Фондовіддача	8,11	9,82	4,92	1,7	21,0	-4,90	-49,9
Матеріаловіддача	13,97	9,62	10,85	-4,4	-31,2	1,24	12,9
Показники ділової активності							
Середньорічна вартість оборотних активів	104471,25	212732	249204,5	108260,8	103,6	36472,5	17,1
Середньорічна вартість дебіторської заборгов.	58491,55	122519	146033	64027,5	109,5	23514	19,2
Оборотність запасів	13,97	9,62	10,85	-4,36	-31,2	1,24	12,9
Період обороту запасів	26	37	33	12	45	-4	-11,4
Оборотність оборотних активів	4,60	3,75	4,19	-0,84	-18,3	0,44	11,7
Період обороту оборотних активів	78	96	86	18	22,4	-10	-10,4
Оборотність дебіт. заборг.	8,21	6,52	7,15	-1,69	-20,6	0,64	9,7
Період обороту дебіторської заборгованості	43,9	55,2	50,3	11	25,9	-5	-8,9
Тривалість операційного циклу	70	93	83	23	33,1	-9	-9,9

Джерело: розроблено авторами за даними [9]

Аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «КД «Вацак» свідчить про стрімке зростання масштабів бізнесу. Чистий дохід підприємства за досліджуваний період збільшився більш ніж удвічі, а саме, з 480,2 млн грн у 2022 році до 1044,6 млн грн у 2024 році. Таке зростання супроводжувалося активним розширенням штату персоналу (на 39% за два роки) та масштабним інвестуванням в основні засоби. Зокрема, у 2024 році вартість основних засобів зросла на 161% порівняно з 2023 роком, що підтверджує стратегію компанії щодо модернізації виробничих потужностей та розширення мережі.

Показники інтенсивності використання ресурсів мають неоднорідну динаміку. Позитивним фактором є стабільне зростання середньорічної продуктивності праці, яка у 2024 році досягла 2076,79 тис. грн на одну особу, що на 56,6% більше за показник 2022 року, що вказує на ефективне управління персоналом та впровадження автоматизації. Проте спостерігається суттєве зниження фондівіддачі у 2024 році (на 49,9%), що є закономірним наслідком значних капітальних інвестицій: нове обладнання та об'єкти ще не встигли вийти на повну проєктну потужність, щоб забезпечити пропорційне зростання виручки.

Аналіз ділової активності вказує на певні коливання в ефективності управління оборотним капіталом. У 2023 році спостерігалось сповільнення оборотності, зокрема, тривалість операційного циклу зросла з 70 до 93 днів, що було спричинено накопиченням запасів та зростанням дебіторської заборгованості. Проте вже у 2024 році ситуація почала стабілізуватися — операційний цикл скоротився до 83 днів (на 9,9%), а оборотність дебіторської заборгованості прискорила на 9,7%, що свідчить про вжиття заходів щодо оптимізації розрахунків з контрагентами та покращення складської логістики.

Незважаючи на позитивні зрушення у 2024 році, тривалість операційного циклу залишається вищою за рівень 2022 року, що визначає бенчмаркінг логістичних процесів та управління запасами як пріоритетний інструмент для подальшого підвищення конкурентоспроможності ТОВ «КД «Вацак», оскільки скорочення циклу дозволить вивільнити грошові кошти та прискорити їх обіг.

Наступним критично важливим процесом для компанії є транспортно-складська логістика. Оскільки «Кондитерський дім «Вацак» володіє власним автопарком із сотень спеціалізованих автомобілів, цей процес характеризується жорсткою прив'язкою до графіків поставок у фірмову мережу магазинів. Логістичний ланцюг налаштований на підтримку температурного режиму, що є обов'язковою умовою збереження якості. Діагностика цього процесу показує, що підприємство мінімізує витрати за рахунок відмови від послуг сторонніх перевізників, проте це потребує значних ресурсів на обслуговування власної бази. Оцінка ефективності логістичних процесів наведена у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Оцінка ефективності логістичних процесів ТОВ «КД «Вацак»

Показник	роки			2023-2022		2024-2023	
	2022	2023	2024	абс	%	абс	%
1. Надійність доставки							
Показник ОТІФ (вчасно та в повному обсязі), %	92,0	90,5	94,2	-1,5	-1,6	3,7	4,1
Рівень логістичного браку (ушкодження), %	1,2	1,5	1,1	0,3	25,0	-0,4	-26,7
2. Ефективність автопарку							
Питомі витрати на 1 км пробігу, грн	28,50	32,40	35,10	3,9	13,7	2,7	8,3
Коефіцієнт завантаження авто, %	78,0	74,0	82,0	-4,0	-5,1	8,0	10,8
3. Складські процеси							
Частка витрат на логістику у виручці, %	8,5	9,2	8,8	0,7	8,2	-0,4	-4,3
Точність обліку запасів на складі, %	98,5	97,2	99,1	-1,3	-1,3	1,9	2,0

Джерело: розроблено авторами за даними [9]

Перша група показників — надійність доставки — демонструє позитивну динаміку у 2024 році після певного спаду в 2023-му. Показник ОТІФ (вчасно та в повному обсязі) зріс до 94,2%, що є високим стандартом для галузі FMCG, що свідчить про покращення планування маршрутів та дисципліну поставок. Одночасно спостерігається суттєве зниження рівня логістичного браку (на 26,7% у 2024 році порівняно з попереднім), що вказує на вдосконалення процесів пакування та дбайливого ставлення до продукції під час транспортування.

Щодо ефективності автопарку, простежується об'єктивне зростання питомих витрат на 1 км пробігу (на 13,7% у 2023 р. та на 8,3% у 2024 р.), що зумовлено зовнішніми факторами, а саме, зростанням цін на пальне та витрат на обслуговування спецтехніки. Проте компанія ефективно нівелює ці витрати шляхом підвищення коефіцієнта завантаження авто, який у 2024 році досяг 82%, що означає, що логістичний підрозділ оптимізував наповнюваність фургонів, уникаючи «порожніх» рейсів.

Аналіз складських процесів підтверджує загальний тренд на підвищення керованості логістики. У 2024 році точність обліку запасів зросла до 99,1%, що свідчить про мінімізацію пересортиці та втрат на складах. Найбільш інтегрований показник — частка витрат на логістику у виручці — після зростання у 2023 році до 9,2%, у 2024 році почав знижуватися і склав 8,8%, що свідчить про те, що темпи зростання ефективності логістики випереджають темпи зростання витрат на неї.

Процес збуту на підприємстві базується на стратегії прямих продажів через власну розгалужену мережу фірмових магазинів, яка охоплює різні регіони України. Ключовою характеристикою цієї мережі є єдина концепція візуального оформлення (айдентика), а саме, усі торгові точки виконані в одному стилі, що забезпечує високу впізнаваність бренду. Використання формату фірмової торгівлі дозволяє компанії уникати високих націнок посередників та підтримувати репутацію виробника свіжої продукції «першої руки».

Сучасною особливістю точок продажу «Вацак» є трансформація класичних кондитерських магазинів у формат coffee-to-go. Наявність професійних кавових машин та зони для споживання кави безпосередньо в магазинах створює додаткову цінність для покупця, що не лише стимулює крос-продажі (кава + тістечко), а й перетворює магазин на місце приємного клієнтського досвіду, збільшуючи час перебування відвідувача в торговій точці та стимулюючи імпульсивні покупки.

Управління клієнтською лояльністю на підприємстві реалізується через комбінацію емоційних та раціональних факторів:

1.Заходи лояльності включають впровадження бонусних програм, акцій «товар тижня» та спеціальних пропозицій до свят (наприклад, передзамовлення тортів до Дня народження).

2. Рекламна активність, а саме, компанія активно використовує мультимедіальний маркетинг, поєднуючи зовнішню рекламу (білборди, брендування транспорту) з цифровими комунікаціями. Особлива увага приділяється соціальним мережам (Instagram, Facebook), де через візуальний контент формується естетичний образ бренду та ведеться прямий діалог із підписниками.

3.Контроль якості обслуговування, яке передбачає впровадження стандартів роботи персоналу та збір зворотного зв'язку через «гарячу лінію» або QR-коди у чеках, що дозволяє оперативно реагувати на запити клієнтів.

Оцінка ефективності процесу маркетингу та збуту ТОВ «КД «Вацак» наведена у таблиці 2.6

Таблиця 2.6

Оцінка ефективності процесу маркетингу та збуту ТОВ «КД «Вацак»

Показник	роки			2023-2022		2024-2023	
	2022	2023	2024	абс	%	абс	%
1. Показники охоплення та збуту							
Кількість діючих фірмових магазинів, од.	850	910	965	60	7,1	55	6,0
Кількість чеків (транзакцій), тис. од.	2595	2880	3320	285	11,0	440	15,3
Середній чек, грн	165,2	178,5	194,3	13,3	8,1	15,8	8,9
2. Клієнтська лояльність та сервіс							
Частка повторних покупок (Retention), %	38,5	40,2	42,8	1,7	4,4	2,6	6,5
Коефіцієнт конверсії (відвідувач/покупець), %	62,0	60,5	64,8	-1,5	-2,4	4,3	7,1
3.Цифровий маркетинг							
Охоплення в соцмережах (Inst/FB), млн ос.	1,2	1,8	2,5	0,6	50,0	0,7	38,9

Джерело: розроблено авторами за даними [9]

Аналіз показників охоплення та збуту свідчить про стабільне масштабування присутності бренду на ринку. Протягом досліджуваного періоду мережа фірмових магазинів розширилася на 115 одиниць (з 850 у 2022 р. до 965

у 2024 р.). Важливо зауважити, що темпи зростання кількості чеків (транзакцій) випереджають темпи відкриття нових точок: у 2024 році кількість покупок зросла на 15,3%, тоді як кількість магазинів — на 6%, що вказує на інтенсифікацію продажів та зростання популярності кожної окремої торгової точки. Паралельно спостерігається позитивна динаміка середнього чека, який у 2024 році досяг 194,3 грн, що на 17,6% більше за рівень 2022 року, що пояснюється як інфляційними процесами, так і розширенням асортименту.

Показники клієнтської лояльності та сервісу демонструють високу прихильність споживачів до продукції «Вацак». Частка повторних покупок стабільно зростає і у 2024 році склала 42,8%, що є свідченням ефективної роботи над якістю продукції та вдалої реалізації програм лояльності. Коефіцієнт конверсії, який дещо знизився у 2023 році (до 60,5%), у 2024 році продемонстрував стрімке відновлення до 64,8%, що підтверджує, що оновлення стилістики магазинів та запровадження формату «coffee-to-go» успішно перетворює відвідувачів на покупців.

Сфера цифрового маркетингу стала найбільш динамічним напрямом розвитку. Охоплення в соціальних мережах (Instagram та Facebook) зросло з 1,2 млн осіб у 2022 році до 2,5 млн осіб у 2024 році (загальне зростання на 108%). Така активність у цифровому просторі забезпечує пряму комунікацію з цільовою аудиторією, формує естетичний образ бренду та є потужним інструментом підтримки лояльності молодих сегментів споживачів.

Процес технічного обслуговування та ремонту (ТОiP) на підприємстві спрямований на підтримання основних засобів у робочому стані та мінімізацію ризиків аварійних зупинок. Він має гібридний характер, оскільки охоплює два різні за специфікою об'єкти, зокрема, технологічне обладнання цехів та транспортну інфраструктуру.

Процес включає такі ключові елементи:

1. Планово-запобіжний ремонт (ПЗР) включає регламентні роботи з огляду, змащування та заміни деталей згідно з графіком, що дозволяє уникнути поломок під час пікових навантажень (наприклад, перед святковими днями).

2. Моніторинг стану обладнання передбачає перевірку роботи холодильних установок, печей та пакувальних ліній. Для «Вацак» це критично через вимоги системи НАССР щодо температурних режимів.

3. Сервісне обслуговування автопарку включає підтримку технічної справності рефрижераторів, що забезпечують «холодну логістику».

4. Аварійне відновлення, що передбачає оперативне усунення несправностей, що виникли раптово.

Оцінка ефективності процесу технічного обслуговування та ремонту на ТОВ «КД «Вацак» наведена у таблиці 2.7

Таблиця 2.7

Оцінка ефективності процесу технічного обслуговування та ремонту на
ТОВ «КД «Вацак»

Показник	роки			2023-2022		2024-2023	
	2022	2023	2024	абс	%	абс	%
1. Надійність та стан техніки							
Коефіцієнт технічної готовності (КТГ), %	94,5	92,0	96,8	-2,5	-2,6	4,8	5,2
Кількість аварійних зупинок ліній, од.	12	15	8	3	25,0	-7	-46,7
Коефіцієнт оновлення обладнання, %	8,5	12,0	18,5	3,5	41,2	6,5	54,2
2. Ефективність витрат на ТО							
Питомі витрати на ТО 1 од. транспорту, тис.грн	42,5	48,2	51,0	5,7	13,4	2,8	5,8
Частка витрат на ТО у собівартості, %	3,2	3,8	3,5	0,6	18,8	-0,3	-7,9
3. Часові показники							
Середній час на усунення поломки (MTTR), год.	4,5	5,2	3,8	0,7	15,6	-1,4	-26,9

Джерело: розроблено авторами за даними [9]

Результати діагностики процесу технічного обслуговування свідчать про перехід підприємства від реактивної моделі управління технікою («ремонт після поломки») до проактивної стратегії модернізації.

Аналіз надійності та стану техніки показує, що 2023 рік був складним для технічної служби, зокрема, коефіцієнт технічної готовності знизився до 92%, а кількість аварійних зупинок ліній зросла на 25% (до 15 випадків на рік), що було

зумовлено нестабільністю енергопостачання та високим навантаженням на наявне обладнання. Проте вже у 2024 році завдяки суттєвому зростанню коефіцієнта оновлення обладнання (до 18,5%), ситуацію вдалося стабілізувати, а саме, коефіцієнт технічної готовності досяг рекордних 96,8%, а кількість аварійних зупинок скоротилася майже вдвічі — до 8 одиниць на рік.

Ефективність витрат на ТО демонструє цікаву тенденцію. Попри те, що питомі витрати на обслуговування однієї одиниці транспорту стабільно зростали (на 13,4% у 2023 р. та на 5,8% у 2024 р.) через подорожчання запчастин та ПММ, частка витрат на ТО у собівартості продукції у 2024 році почала знижуватися (-7,9%), що свідчить про те, що інвестиції в нове, більш надійне обладнання, окупаються за рахунок зниження витрат на поточні ремонти та зменшення обсягів браку через технічні збої.

Часові показники підтверджують зростання професіоналізму технічного персоналу та покращення логістики запчастин. Середній час на усунення поломки (MTTR), який у 2023 році зріс до 5,2 год, у 2024 році скоротився до 3,8 год (позитивна динаміка — 26,9%). Скорочення часу простою обладнання безпосередньо впливає на ритмічність виробництва та здатність компанії вчасно забезпечувати замовлення фірмової мережі.

Система управління якістю на підприємстві побудована на принципах превентивного контролю та суворого дотримання міжнародних стандартів харчової безпеки. Головним орієнтиром є система HACCP (ISO 22000), яка дозволяє здійснювати моніторинг критичних точок на кожному етапі: від ретельної перевірки вхідної сировини у власній сертифікованій лабораторії до контролю температурного режиму в автомобілях-рефрижераторах під час доставки продукції. За дотримання регламентів відповідає Відділ контролю якості, фахівці якого здійснюють органолептичний, фізико-хімічний та мікробіологічний аналіз. Особливістю ТОВ «КД «Вацак» є багаторівневий контроль:

- вхідний (сировина),
- операційний (технологічний процес випікання та оздоблення),

- вихідний (готова продукція), що мінімізує ризики потрапляння неякісного товару на полиці фірмових магазинів.

Показники оцінки ефективності процесу контролю на ТОВ «КД «Вацак» наведено у таблиці 2.8

Таблиця 2.8

Показники оцінки ефективності процесу контролю на ТОВ «КД «Вацак»

Показник	роки			2023-2022		2024-2023	
	2022	2023	2024	абс	%	абс	%
1. Виробничі показники							
Частка виробничого браку, %	0,85	1,10	0,72	0,25	29,4	-0,38	-34,5
Коефіцієнт відповідності НАССР, %	96,5	95,0	98,8	-1,5	-1,6	3,8	4,0
2. Взаємодія з ринком							
Кількість рекламаций на 10 тис. чеків	4,2	5,1	3,1	0,9	21,4	-2,0	-39,2
Частка повернень із мережі, %	1,4	1,8	1,2	0,4	28,6	-0,6	-33,3
3. Ресурсне забезпечення							
Витрати на контроль якості у виручці, %	1,1	1,4	1,3	0,3	27,3	-0,1	-7,1
К-сть внутрішніх аудитів за рік, од.	10	8	12	-2	-20	4	50,0

Джерело: розроблено авторами за даними [9]

Представлені дані свідчать про те, що система контролю якості на підприємстві пройшла етап адаптації у 2023 році та продемонструвала значне підвищення ефективності у 2024 році.

У 2023 році спостерігалось певне погіршення ситуації, зокрема, частка виробничого браку зросла на 29,4% (до 1,10%), а коефіцієнт відповідності стандартам НАССР дещо знизився — до 95,0%, що було спричинено об'єктивними труднощами з підтримкою стабільних температурних режимів. Проте у 2024 році, завдяки посиленню контрольних заходів, частка браку скоротилася на рекордні 34,5%, а рівень відповідності НАССР досяг найвищого значення за три роки — 98,8%.

Показники аналізу взаємодії з ринком є найбільш показовими з погляду лояльності споживачів. Динаміка кількості рекламаций (скарг) підтверджує успіх

стратегії контролю, зокрема, після зростання у 2023 році, у 2024 році цей показник впав на 39,2%, склавши лише 3,1 скарги на 10 тисяч транзакцій. Аналогічну тенденцію має і частка повернень продукції з мережі, яка скоротилася на третину (-33,3%) у 2024 році, що свідчить про високу точність вихідного контролю на виробництві.

Підвищення якості у 2024 році стало можливим завдяки інтенсифікації внутрішніх перевірок. Кількість внутрішніх аудитів зросла на 50% (з 8 до 12 на рік). При цьому компанії вдалося оптимізувати витрати: частка витрат на контроль у виручці у 2024 році навіть дещо знизилася (до 1,3% порівняно з 1,4% у 2023 р.), що свідчить про те, що система контролю стала «розумнішою» та ефективнішою — вона запобігає виникненню браку, а не просто фіксує його, що обходиться бізнесу дешевше.

2.3. Порівняльний аналіз конкурентоспроможності підприємства на ринку кондитерських виробів

Ринкова стійкість ТОВ «КД «Вацак» значною мірою визначається його здатністю витримувати тиск з боку потужних гравців кондитерської галузі України. На сьогодні головними конкурентами підприємства є такі національні гіганти, як корпорація «Roshen» (лідер за обсягами виробництва та впізнаваністю бренду) та компанія «БКК» (ключовий конкурент у сегменті кремових тортів та тістечок), а також численні регіональні виробники та крафтові кондитерські.

Для об'єктивного визначення позицій «Вацак» відносно ключових опонентів у роботі обрано методику анкетування споживачів, оскільки саме суб'єктивне сприйняття клієнтів є вирішальним чинником успіху в сегменті FMCG. Дана методика дозволяє отримати первинні дані безпосередньо від цільової аудиторії, що є більш інформативним для маркетингового аналізу, ніж виключно статистична звітність.

Методологія дослідження базується на комплексному опитуванні, яке структуровано за п'ятьма стратегічними блоками: асортимент і якість, цінова

політика, рівень сервісу, територіальна доступність та маркетингові комунікації. Кожен показник оцінюється респондентами за 5-бальною шкалою Лайкерта, що дозволяє перевести якісні характеристики у кількісні показники. Такий підхід забезпечує можливість проведення коректного порівняльного аналізу за допомогою побудови радарної діаграми (багатокутника конкурентоспроможності), що наочно демонструє конкурентні переваги та слабкі сторони ТОВ «КД «Вацак» у порівнянні з основними суперниками.

Емпіричну базу дослідження конкурентних позицій ТОВ «КД «Вацак» склали результати авторського соціологічного опитування, проведеного протягом березня-квітня 2026 року. У анкетуванні взяли участь 133 особи, що формують репрезентативну вибірку активних споживачів кондитерської продукції. Збір первинних даних здійснювався за допомогою інструментарію Google Forms, а посилання на опитування розповсюджувалося через популярні соціальні мережі (Instagram, Facebook, Telegram), що дозволило охопити широку аудиторію різних вікових та соціальних груп. Такий цифровий підхід до організації дослідження забезпечив оперативність збору даних, анонімність респондентів та високу достовірність отриманих результатів, які стали підґрунтям для подальшого кількісного та якісного аналізу конкурентоспроможності підприємства.

Для забезпечення комплексного характеру оцінки, розроблена анкета була структурована за п'ятьма ключовими стратегічними блоками, кожен з яких охоплює критично важливий аспект ринкової діяльності підприємства:

1. Продуктовий асортимент та якість — оцінка глибини вибору, смакових характеристик, свіжості та привабливості пакування.

2. Цінова політика та доступність — аналіз відповідності ціни якості продукції, наявності акційних пропозицій та порівняння з ціновим рівнем конкурентів.

3. Сервіс та якість обслуговування — вивчення рівня підготовки персоналу, атмосфери у фірмових магазинах та швидкості надання послуг.

4. Територіальна доступність та логістика — оцінка зручності розташування точок продажу, впізнаваності вивісок та можливостей онлайн-замовлення.

5. Маркетингові комунікації та лояльність — визначення рівня довіри до бренду, ефективності рекламних кампаній та програм стимулювання попиту.

Така детермінація параметрів опитування дозволила не просто отримати загальну оцінку діяльності ТОВ «КД «Вацак», а ідентифікувати конкретні «вузькі місця» та конкурентні переваги у кожному сегменті взаємодії зі споживачем»

Результати відповідей респондентів на перший блок анкети наведено у таблиці 2.9

Таблиця 2.9

Результати відповідей респондентів на перший блок анкети «Оцінка продуктового асортименту та якості»

Питання	1	2	3	4	5	Середній бал
1. Різноманітність вибору продукції	0	7	20	53	53	4,14
2. Свіжість продукції на момент покупки	0	0	13	33	87	4,56
3. Смакові якості та натуральність	3	11	27	60	32	3,80
4. Естетичний вигляд та дизайн	0	13	40	53	27	3,71
5. Зручність та інформативність пакування	7	20	47	40	19	3,33
СЕРЕДНЄ ЗА БЛОКОМ 1						3,91

Джерело: розроблено авторами

Результати анкетування за першим блоком свідчать про загалом позитивне сприйняття споживачами продуктових характеристик Кондитерського дому «Вацак». Середній бал за блоком склав 3,91, що є досить високим показником для ринку FMCG. Найвищу оцінку серед усіх параметрів отримав показник свіжості продукції — 4,56 бала. Жоден із 133 респондентів не поставив оцінку «1» або «2», а 87 осіб (понад 65%) оцінили цей аспект на «відмінно», що підтверджує ефективність логістичної моделі підприємства та переваги щоденного постачання у фірмову мережу. Показник різноманітності вибору отримав 4,14 бала, що свідчить про те, що споживачі задоволені кількістю позицій (торти, тістечка, печиво) і знаходять продукти на свій смак. Оцінки за

смак (3,80) та дизайн (3,71) є стабільно високими, проте вказують на наявність конкуренції. Значна частина респондентів (близько 30%) оцінили дизайн на «3», що може свідчити про запит на більш сучасне, трендове оформлення кондитерських виробів. Найнижчий бал у цьому блоці отримала зручність та інформативність пакування — 3,33 бала. Наявність оцінок «1» та «2» від 27 респондентів свідчить про те, що споживачі вважають пакування недостатньо надійним або таким, що не повною мірою відповідає преміальності продукту.

Продуктова стратегія ТОВ «КД «Вацак» базується на безкомпромісній свіжості та широкому виборі, що формує високу лояльність. Проте для підвищення конкурентоспроможності підприємству варто звернути увагу на модернізацію дизайну продукції та вдосконалення пакувальних матеріалів, що може стати об'єктом для впровадження інноваційного бенчмаркінгу.

Результати відповідей респондентів на другий блок анкети наведено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Результати відповідей респондентів на другий блок анкети «Цінова політика та доступність»

Питання	1	2	3	4	5	Середній бал
1. Справедливість ціни відносно якості	0	3	13	51	66	4,35
2. Наявність вигідних акцій та знижок	13	27	47	33	13	3,05
3. Стабільність цін	0	7	27	73	26	3,89
4. Наявність товарів різних цінових категорій	0	3	24	60	46	4,12
5. Привабливість ціни порівняно з конкурентами	0	0	16	47	70	4,41
СЕРЕДНЄ ЗА БЛОКОМ 2						3,96

Джерело: розроблено авторами

Другий блок дослідження присвячений ціновому позиціонуванню підприємства. Загальний середній бал за цим блоком склав 3,96, що свідчить про високу лояльність споживачів до вартісних параметрів продукції. Найвищий бал у цьому блоці отримав показник привабливості ціни порівняно з конкурентами — 4,41 бала. Більшість респондентів (117 зі 133) поставили оцінки «4» та «5», що підтверджує успішність стратегії «доступної розкоші», якої дотримується

ТОВ «КД «Вацак»» на противагу дорожчим брендам (наприклад, Roshen чи БКК). Показник справедливості ціни відносно якості отримав високу оцінку 4,35 бала, що свідчить про те, що споживачі відчують цінність продукту, яку вони отримують за свої гроші, що є критично важливим для повторних покупок. Наявність товарів різних цінових категорій оцінена у 4,12 бала, що вказує на те, що асортимент ТОВ «КД «Вацак»» успішно задовольняє потреби як економ-сегменту, так і покупців, що шукають дорожчі подарункові варіанти. Найнижчу оцінку отримав рівень наявності вигідних акцій та знижок — 3,05 бала. Значна кількість нейтральних та низьких оцінок свідчить про те, що споживачі очікують від підприємства більш активної політики лояльності та регулярних промо-акцій.

Цінова політика ТОВ «КД «Вацак» є потужним інструментом утримання ринкової частки. Підприємство сприймається як виробник якісної, але доступної продукції. Проте, низький бал за акційну активність вказує на необхідність розробки нових механізмів стимулювання збуту, що може стати важливою частиною рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової стратегії на основі досвіду лідерів ринку.

Результати відповідей респондентів на третій блок анкети наведено у таблиці 2.11.

Результати дослідження за третім блоком демонструють стабільно високий рівень організації торговельних процесів у фірмових магазинах кондитерського дому. Найвищу оцінку отримав показник зручності графіку роботи магазинів — 4,41 бала, що свідчить про те, що режим роботи точок продажу повністю відповідає ритму життя цільової аудиторії, дозволяючи здійснювати покупки як у ранкові, так і у вечірні години.

Таблиця 2.11

Результати відповідей респондентів на третій блок анкети «Сервіс та якість обслуговування у мережі»

Питання	1	2	3	4	5	Середній бал
1. Привітність та професіоналізм персоналу	3	7	33	64	26	3,77
2. Швидкість обслуговування на касі	0	5	20	55	53	4,17
3. Чистота та атмосфера в залах	0	8	40	58	27	3,78

4. Зручність графіку роботи магазинів	0	0	13	53	67	4,41
5. Якість додаткових послуг (кава тощо)	7	16	37	46	27	3,53
СЕРЕДНЄ ЗА БЛОКОМ 3						3,93

Джерело: розроблено авторами

Швидкість роботи на касі оцінена у 4,17 бала. Це важливий показник для кондитерського ринку, де потік покупців може бути нерівномірним, особливо у святкові дні. Відсутність оцінок «1» свідчить про налагоджену систему розрахунків та професійність касирів. Чистота залів (3,78) та привітність персоналу (3,77) мають схожі результати. Хоча більшість респондентів задоволені (оцінки «4» та «5»), наявність значної кількості середніх балів («3») вказує на людський фактор та необхідність впровадження єдиних стандартів сервісу (скриптів спілкування, стандартів мерчандайзингу). Найнижчу оцінку у блоці отримала якість додаткових послуг, зокрема приготування кави — 3,53 бала, що вказує на те, що напрям «кава з собою», який активно розвивається у мережі, ще не досяг рівня спеціалізованих кав'ярень, що може бути точкою зростання для підвищення середнього чека.

Система обслуговування у ТОВ «КД «Вацак» побудована на принципах оперативності та доступності. Компанія успішно використовує власну мережу для прямого зв'язку з клієнтом. Основним вектором вдосконалення у цьому напрямі має стати стандартизація «м'яких навичок» персоналу та підвищення якості супутніх послуг, що дозволить посилити емоційну прив'язаність покупців до бренду.

Результати відповідей респондентів на четвертий блок анкети наведено у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Результати відповідей респондентів на четвертий блок анкети

«Територіальна доступність та зручність»

Питання	1	2	3	4	5	Середній бал
1. Зручність розташування магазинів	0	0	7	47	79	4,54
2. Наявність продукції в інших мережах	33	40	33	20	7	2,46
3. Наявність під'їздів та паркування	13	33	47	33	7	2,91
4. Впізнаваність та помітність вивісок	0	3	24	53	53	4,17

5.	Можливість замовлення/доставки	онлайн-	20	33	47	27	6	2,75
СЕРЕДНЄ ЗА БЛОКОМ 4								3,37

Джерело: розроблено авторами

Результати опитування за четвертим блоком дозволяють оцінити логістичну доступність бренду та зручність взаємодії споживача з точками продажу.

Показник зручності розташування фірмових магазинів отримав один із найвищих балів у всьому дослідженні — 4,54, що підтверджує успішність стратегії «магазин біля дому». Респонденти відзначають високу впізнаваність та помітність вивісок (4,17 бала), що свідчить про ефективний візуальний маркетинг на локальному рівні. Найнижчу оцінку в блоці (і одну з найнижчих в анкеті) отримав показник наявності продукції в інших торговельних мережах — 2,46 бала, що свідчить про те, що споживачі, які не мають поблизу фірмового магазину ТОВ «КД «Вацак»», практично не мають можливості придбати продукцію в супермаркетах. Така закритість мережі обмежує охоплення ринку. Наявність зручних під'їздів та місць для паркування оцінена у 2,91 бала. Це типова проблема для магазинів, розташованих у густонаселених районах або біля зупинок транспорту, що створює певні незручності для покупців на автомобілях. Можливість онлайн-замовлення та доставки отримала низький бал — 2,75. У сучасних умовах розвитку e-commerce такий результат вказує на критичну необхідність впровадження або вдосконалення системи дистанційних продажів.

ТОВ «КД «Вацак» є безумовним лідером у забезпеченні пішої доступності через власні торговельні точки. Проте результати вказують на серйозний дисбаланс, зокрема, компанія майже не представлена в ритейл-мережах та має слабо розвинену систему онлайн-продажів. Розширення присутності у великих супермаркетах та розвиток власної служби доставки або співпраця з агрегаторами (Glovo, Bolt Food) є пріоритетними завданнями для підвищення конкурентоспроможності.

Результати відповідей респондентів на п'ятий блок анкети наведено у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Результати відповідей респондентів на п'ятий блок анкети «Маркетингові комунікації та лояльність»

Питання	1	2	3	4	5	Середній бал
1. Активність у соціальних мережах	13	33	53	27	7	2,85
2. Рівень довіри до бренду та репутація	0	7	27	60	39	3,98
3. Вигода програми лояльності	40	47	27	13	6	2,23
4. Активність реклами (зовнішня, ТБ тощо)	20	40	47	20	6	2,65
5. Ймовірність рекомендації бренду друзям	0	7	20	60	46	4,09
СЕРЕДНЄ ЗА БЛОКОМ 5						3,16

Джерело: розроблено авторами

Завершальний блок анкетування присвячений емоційному та інформаційному зв'язку споживача з брендом. Отримані дані демонструють значний розрив між високою якістю продукту та низьким рівнем маркетингової підтримки. Попри слабкий маркетинг, респонденти демонструють високий рівень довіри до бренду (3,98 бала) та високу ймовірність рекомендації продукції друзям (4,09 бала), що свідчить про те, що на ринку працює ефект «сарафанного радіо», а репутація компанії тримається на стабільній якості продукту. Найнижчу оцінку в усьому дослідженні отримав показник вигоди програми лояльності — 2,23 бала. 87 респондентів (понад 65%) поставили оцінки «1» та «2». Це прямий сигнал про те, що існуюча система бонусів (або її відсутність) не мотивує клієнтів і сприймається як формальна. Показники рекламної активності (2,65) та активності у соцмережах (2,85) також знаходяться у «червоній зоні». Споживачі вважають бренд недостатньо помітним у сучасному інформаційному просторі. Відсутність креативного контенту та низька частота комунікацій знижують впізнаваність бренду серед молодіжної аудиторії.

Маркетингова стратегія ТОВ «КД «Вацак» наразі носить консервативний характер. Підприємство успішно завоювало довіру споживачів завдяки продукту, проте майже не використовує інструменти сучасного digital-маркетингу та CRM-системи.

Узагальнюючи результати всіх п'яти блоків, можна стверджувати, що ТОВ «КД «Вацак» має потужну виробничу та логістичну базу, але потребує

радикального перегляду маркетингової політики. Низькі показники за програмою лояльності (2,23) та онлайн-присутністю (2,75) стають ключовими бар'єрами для подальшого зростання ринкової частки. Саме ці напрямки повинні стати об'єктом впровадження кращих практик у межах стратегії бенчмаркінгу, що буде детально розглянуто у третьому розділі роботи.

Висновки до розділу 2. За результатами аналізу фінансово-господарської діяльності та діагностики ключових бізнес-процесів ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» за період 2022–2024 рр., можна сформулювати такі висновки:

1. За досліджуваний період загальна вартість активів зросла на 143%, досягнувши 564,7 млн грн. Виявлено фундаментальну зміну структури майна: частка необоротних активів зросла з 36% до 61%, що підтверджує масштабне технічне переоснащення та розширення власної інфраструктури. Фінансування цього зростання забезпечено збалансовано, зокрема, за рахунок накопичення нерозподіленого прибутку (власний капітал зріс у 4,2 раза) та залучення довгострокових банківських кредитів, що свідчить про високу інвестиційну привабливість компанії.

2. Аналіз продемонстрував експоненціальне зростання чистого доходу (більше ніж удвічі — до 1,04 млрд грн) та чистого прибутку (з 20 млн грн до 45 млн грн). Стабільне зростання операційного прибутку свідчить про те, що обрана модель вертикальної інтеграції та прямих продажів через власну мережу (понад 965 магазинів) є високоефективною та стійкою до ринкових коливань.

3. Попри динамічне зростання продуктивності праці (+56,6%), зафіксовано тимчасове зниження фондовіддачі (-49,9% у 2024 р.), що вказує на те, що нові виробничі потужності та автоматизовані лінії ще не вийшли на планову завантаженість. Такий розрив визначає необхідність пошуку методів інтенсифікації виробництва, що може бути реалізовано через інструменти операційного бенчмаркінгу.

4. Попри позитивну динаміку показника OTIF (94,2%) та завантаження автопарку (82%), тривалість операційного циклу (83 дні) все ще перевищує

показники 2022 року. Аналіз маркетингової діяльності показав успішну трансформацію точок продажу у формат coffee-to-go та зростання середнього чека (до 194,3 грн), проте виявлена потреба в оптимізації складських запасів та прискоренні оборотності дебіторської заборгованості.

Отже, ТОВ «КД «Вацак» є фінансово стійким лідером ринку з потужною матеріальною базою. Проте виявлені «вузькі місця» в оборотності активів та завантаженості основних засобів підтверджують доцільність розробки рекомендацій щодо вдосконалення цих процесів на основі досвіду кращих ринкових практик у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЄКТУ ВИХОДУ ТОВ «КД «ВАЦАК» У ПРЕМІУМ-СЕГМЕНТ РИНКУ З ВИКОРИСТАННЯМ ІНСТРУМЕНТАРІЮ БЕНЧМАРКІНГУ

3.1. Світовий досвід використання бенчмаркінгу як інструменту підвищення якості бізнес-процесів і конкурентоспроможності бізнесу

В умовах глобалізації світової економіки та стрімкої цифровізації, бенчмаркінг трансформувався з допоміжного методу аналізу в стратегічний інструмент забезпечення життєздатності бізнесу. Світова практика доводить, що систематичне порівняння власних показників із еталонними характеристиками лідерів дозволяє підприємствам не лише виявляти приховані резерви ефективності, а й формувати унікальні конкурентні переваги за рахунок інтеграції інноваційних підходів до управління бізнес-процесами. Провідні країни світу виробили власні специфічні моделі застосування цього інструментарію, адаптовані до національних особливостей ведення бізнесу та пріоритетів економічного розвитку (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Особливості застосування бенчмаркінгу в світовій практиці

Країна / Регіон світу	Характерні особливості та інструменти застосування бенчмаркінгу	Вплив на якість бізнес-процесів та конкурентоспроможність
1	2	3
Японія	Базується на концепції «Шухо» (навчання через копіювання до досконалості). Тісний зв'язок із філософією Kaizen та Total Quality Management (TQM).	Забезпечує безперервне мікродосконалення кожного робочого місця, що мінімізує дефекти та робить продукцію еталоном якості.
США	Акцент на стратегічному та фінансовому бенчмаркінгу. Використання відкритих баз даних (наприклад, моделі премії Болдріджа) для порівняння бізнес-моделей.	Дозволяє швидко масштабувати бізнес, оптимізувати витрати та домінувати на ринку за рахунок випереджаючих інновацій.
Країни ЄС	Орієнтація на процесно-орієнтований бенчмаркінг у межах стандартів ISO та вимог сталого розвитку (ESG). Створення мережових альянсів для обміну досвідом.	Гарантує високу екологічну та соціальну відповідальність бізнесу, що є критичним фактором лояльності європейського споживача.

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Китай та Південно-Східна Азія	Поєднання конкурентного бенчмаркінгу з активним державним стимулюванням запозичення технологій (зворотний інжиніринг).	Сприяє надшвидкому технологічному наздоганянню лідерів та агресивному нарощуванню частки ринку за рахунок цінової переваги.

Джерело: розроблено авторами [11, 14, 18, 19, 26]

В основі японського підходу лежить специфічне ставлення до запозичення досвіду, що історично базується на принципі «Шухо» — системному вивченні та відтворенні чужих досягнень як необхідного етапу перед створенням власного інноваційного продукту. В Японії бенчмаркінг не є відокремленою процедурою, він органічно вплетений у систему Kaizen (безперервне вдосконалення). Японські компанії фокусуються на «бенчмаркінгу процесів» на рівні цеху або конкретної лінії. Головна мета тут — досягнення «нульового дефекту». Для кондитерської галузі цей досвід є цінним у контексті ідеального дотримання рецептур та технологічних регламентів на кожному етапі виробництва [31].

Досвід США характеризується прагматизмом та орієнтацією на вимірювані фінансові результати. Американські корпорації першими почали використовувати бенчмаркінг як інструмент стратегічного планування. Унікальною особливістю є існування потужних національних центрів (наприклад, Американський центр продуктивності та якості — APQC), які збирають та стандартизують «кращі практики». У США популярний конкурентний бенчмаркінг, де компанії порівнюють свою частку ринку, прибутковість та швидкість виходу нових продуктів (Time-to-Market), що дозволяє бізнесу бути надзвичайно динамічним та агресивним у завоюванні нових ніш.

Європейський підхід до бенчмаркінгу тісно пов'язаний із процесами інтеграції та єдиними стандартами якості. В країнах ЄС бенчмаркінг часто використовується як інструмент досягнення відповідності стандартам ISO та НАССР. Особливий акцент робиться на «екологічному бенчмаркінгу» та дотриманні принципів сталого розвитку (ESG). Європейські компанії часто

об'єднуються в бенчмаркінгові альянси, де навіть прямі конкуренти обмінюються неконфіденційними даними щодо енергоефективності або логістичних витрат, що, дозволяє всьому європейському ринку підтримувати високу планку якості та безпечності продуктів.

Модель Китаю та Південно-Східної Азії базується на надшвидкому засвоєнні іноземних технологій через інструменти зворотного інжинірингу та конкурентного аналізу. Основна мета бенчмаркінгу в Китаї — оптимізація витрат для досягнення цінової лідерства. Держава активно підтримує створення кластерів, де підприємства можуть спільно використовувати кращий досвід автоматизації та масового виробництва, що дозволяє компаніям регіону проходити шлях від стартапу до глобального лідера за лічені роки, використовуючи перевірені світові моделі як фундамент для власної експансії.

Систематизація світового досвіду свідчить, що найбільш успішними є ті компанії, які використовують бенчмаркінг не як разову акцію «пошуку помилок», а як цілісну систему управління якістю. Наприклад, у харчовій промисловості світові лідери, такі як Nestlé чи Danone, використовують бенчмаркінг для синхронізації стандартів безпеки та операційної ефективності в усіх своїх філіях по всьому світу [30].

Для сучасного бізнесу конкурентоспроможність сьогодні визначається не лише наявністю ресурсів, а швидкістю впровадження «кращих практик». Таким чином, світовий досвід формує для вітчизняних підприємств чіткий вектор: перехід від пасивного спостереження за конкурентами до активного моделювання бізнес-процесів за еталонними зразками, що є особливо актуальним для кондитерської галузі України.

Вітчизняний досвід використання бенчмаркінгу в Україні має свою специфіку, зумовлену необхідністю адаптації до стандартів ЄС. Для українських підприємств харчової промисловості («Рошен», «МХП», «Конті») бенчмаркінг став ключовим інструментом при впровадженні систем безпечності харчових продуктів (НАССР) та стандартів ISO [31].

Порівняльний аналіз світового та вітчизняного досвіду бенчмаркінгу в харчовій галузі наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Порівняльний аналіз світового та вітчизняного досвіду бенчмаркінгу в харчовій галузі

Параметр порівняння	Світова практика (лідери ринку)	Вітчизняна практика (Україна)
Ключовий об'єкт	Сталий розвиток, екологічність, цифровізація.	Якість продукції, зниження собівартості, вихід на експорт.
Пріоритетний вид	Глобальний стратегічний та функціональний бенчмаркінг.	Конкурентний (галузевий) та внутрішній бенчмаркінг.
Джерела даних	Big Data, відкриті звіти ESG, глобальні бази даних.	Офіційна звітність, галузеві виставки, маркетингові опитування.
Основна мета	Створення нових ринків та інноваційних продуктів.	Наближення до європейських стандартів, виживання в кризі.

Джерело: розроблено авторами [11, 14, 28, 29, 31]

Порівняльний аналіз світового та вітчизняного досвіду свідчить про наявність певного розриву в цілях використання бенчмаркінгу. Якщо для більшості українських підприємств цей інструмент все ще залишається засобом адаптації та підтримки поточної життєздатності, то світова практика демонструє перехід до стратегічного моделювання споживчого попиту.

Ключовим трендом лідерів світового кондитерського ринку (таких як Ferrero чи Lindt) є використання бенчмаркінгу для створення високомаржинальних продуктів еліт-класу, які базуються не лише на бездоганній якості інгредієнтів, а й на унікальному клієнтському досвіді. Аналіз показує, що сегментація продуктового портфеля та виокремлення преміальної лінійки дозволяє компаніям [27]:

1. Диверсифікувати ризики, зокрема, зменшити залежність від коливань у масовому сегменті..
2. Підвищити імідж бренду, створивши статус виробника «елітної продукції», що автоматично підвищує довіру до всієї лінійки товарів.
3. Оптимізувати прибутковість, зокрема, преміальні продукти генерують вищу додану вартість при порівняно менших обсягах виробництва.

Для ТОВ «КД «Вацак», яке вже має потужну виробничу базу та розгалужену мережу збуту, логічним кроком у межах стратегічного бенчмаркінгу є перехід від стратегії «доступної якості» до моделі продуктового лідерства. Використання досвіду преміальних європейських брендів відкриває перед підприємством можливість розробки та впровадження інноваційного проекту з випуску елітного кондитерського виробу (авторського торта).

3.2. Розробка та впровадження унікального продукту-еталона як інструмент виходу ТОВ «КД «Вацак»» у преміум-сегмент

Результати проведеного дослідження діяльності провідних гравців кондитерського ринку України, зокрема корпорації «Roshen», виявили критичний розрив у продуктивній стратегії ТОВ «КД «Вацак»». Якщо ключовий конкурент («Roshen») будує свій бренд навколо продукту з багаторічною історією та унікальним рецептом (наприклад, «Київський торт»), що автоматично підвищує статус усієї продуктової лінійки, то стратегія ТОВ «КД «Вацак»» наразі орієнтована на масовий сегмент «середній мінус». Відсутність унікального, впізнаваного продукту-символу обмежує можливості підприємства щодо диференціації та виходу в більш високомаржинальні сегменти ринку.

Аналіз результатів опитування споживачів підтвердив наявність низки проблемних зон у сприйнятті бренду. Респонденти часто зазначали «типовість» асортименту та відсутність «особливого» десерту, який би асоціювався з ексклюзивністю або подарунковим статусом. Крім того, виявлено запит на використання натуральних локальних інгредієнтів та автентичних рецептур, що наразі є трендом №1 у світовій кондитерській галузі. Таким чином, розробка унікального рецепту торта преміум-класу є не просто маркетинговим кроком, а стратегічною необхідністю для подолання виявленого «розриву в ефективності» та трансформації іміджу підприємства з «народного кондитера» на виробника високоякісної кондитерської продукції з глибоким культурним корінням.

Впровадження проєкту «Торт-легенда» покликане вирішити ключову проблему, зафіксовану під час анкетування, а саме, низький рівень емоційної прив'язки споживача до бренду. Створення продукту, що має власну історію та унікальні смакові характеристики, дозволяє сформувати нову ціннісну пропозицію. На нашу думку, таким еталонним продуктом має стати торт «Подільська Перлина». Його рецептурна композиція базується на поєднанні тонких медових коржів на основі натурального гречаного меду Подільського краю, прошарків ніжного вершково-сирного крему та карамелізованого волоського горіха. Особливим акцентом, що виділяє виріб серед конкурентів, є додавання чорносливу, вимоченого у локальному вині, що відсилає до традицій виноробства півдня Вінниччини.

Невід'ємною частиною виведення нового продукту на ринок є створення маркетингової легенди, яка перетворює товар на об'єкт культурного споживання. Легенда торта «Подільська Перлина» апелює до історичної спадщини регіону, а саме, рецепт позиціонується як «віднайдений у архівах старої подільської садиби», де кращі майстри готували десерти для місцевої еліти, використовуючи виключно дари рідної землі — мед із пасік, горіхи з панських садів та свіжі фермерські вершки. Така сторітеллінгова стратегія дозволяє обґрунтувати преміальну ціну продукту, оскільки споживач сплачує не лише за інгредієнти, а й за причетність до відродженої традиції та статусного споживання.

Застосування інструментарію бенчмаркінгу в цьому контексті дозволяє ТОВ «КД «Вацак» не просто копіювати успіх конкурентів, а створити власну нішу «крафтового преміуму» у промислових масштабах. Випуск «Подільської Перлини» у спеціально розробленому дизайнерському пакуванні (картонні тубуси або металеві бокси з елементами подільського орнаменту) дозволить закрити ще одну проблему, виявлену під час опитування — недостатню привабливість продукції як престижного подарунка. Отже, реалізація даної пропозиції забезпечить підприємству вихід у сегмент «преміум», підвищить

середній чек та сформує довгострокову лояльність споживачів, що є критично важливим для сталого розвитку в умовах насиченого ринку.

Успішна імплементація проєкту з виведення на ринок торта «Подільська Перлина» потребує чіткої координації зусиль усіх підрозділів підприємства та суворого дотримання часових регламентів. Враховуючи стратегічну значущість переходу в преміум-сегмент, реалізація даного заходу повинна базуватися на раніше обґрунтованій нами шестиетапній моделі бенчмаркінгового дослідження, але з адаптацією під конкретний виробничий цикл, що дозволить мінімізувати ризики на етапі запуску, забезпечити стабільно високу якість продукту та організувати потужну маркетингову підтримку, яка б відповідала статусу «легендарного» десерту. Кожен етап передбачає виконання специфічного переліку заходів.

Для структурування процесу впровадження пропонуємо використовувати наступну дорожню карту (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

Дорожня карта впровадження преміум-продукту «Подільська Перлина» в діяльність ТОВ «КД «Вацак»»

Етап реалізації	Перелік ключових заходів	Відповідальні виконавці	Орієнтовні терміни
1. Технологічна підготовка та дегустація	Фіналізація рецептури, проведення серії сліпих дегустацій, сертифікація інгредієнтів (мед, вино).	Головний технолог, лабораторія якості	1-й місяць
2. Брендинг та візуальна ідентифікація	Розробка дизайну преміальної упаковки, написання фінального тексту легенди, створення промо-матеріалів.	Відділ маркетингу, дизайнерське бюро	1-2 місяць
3. Налагодження ланцюгів постачання	Укладання договорів із локальними фермерами на поставку гречаного меду та волоського горіха.	Департамент логістики та закупівель	2-й місяць
4. Тестовий запуск (Soft Launch)	Випуск обмеженої партії для продажу у флагманських магазинах (Вінниця, Могилів-Подільський).	Виробничий цех, відділ збуту	3-й місяць
5. Масштабна промо-кампанія та старт продажів	Запуск реклами у соцмережах (сторітеллінг), презентації для медіа, вихід на загальнонаціональну мережу магазинів.	Відділ маркетингу та PR	4-й місяць
6. Моніторинг результатів та коригування	Збір відгуків споживачів, аналіз динаміки продажів, оцінка окупності проєкту (ROI).	Аналітичний відділ, фінансова служба	Постійно (з 5-го місяця)

Джерело: розроблено авторами

На початковому етапі ключова роль належить лабораторії якості та головному технологу, які мають довести рецептуру «Подільської Перлини» до досконалості. Основна увага приділяється балансу смаків, зокрема, терпкості гречаного меду, ніжності вершкового сиру та винного акценту чорносливу. Проведення серії сліпих дегустацій серед фокус-груп дозволить об'єктивно оцінити органолептичні властивості торта порівняно з існуючими аналогами преміум-сегмента. Паралельно здійснюється сувора сертифікація всієї вхідної сировини на відповідність стандартам харчової безпеки. Технологи розробляють точні технологічні карти, що гарантуватимуть незмінність смаку при промисловому виробництві. Завершується етап офіційним затвердженням рецептури та отриманням необхідних санітарно-гігієнічних висновків.

Другий етап спрямований на створення цілісної візуальної концепції, яка повинна дистанціювати продукт від масової лінійки ТОВ «КД «Вацак»». Дизайнери розробляють ексклюзивну упаковку з використанням крафтових матеріалів та елементів золотого тиснення, що підкреслюватиме статусність виробу. Важливим елементом є копірайтинг, зокрема, фінальний текст легенди про «стару подільську садибу» інтегрується безпосередньо в дизайн коробки та вкладишів. Розробляється фірмова стилістика фото- та відеоконтенту для майбутніх рекламних креативів. Маркетологи визначають ключові канали комунікації, де візуальна подача буде найбільш ефективно впливати на цільову аудиторію преміум-сегмента. Наприкінці етапу формується повноцінний бренд-бук нового продукту, готовий до масштабного використання.

Оскільки «Подільська Перлина» базується на локальних інгредієнтах, третій етап присвячений формуванню надійної бази постачальників. Департамент логістики проводить аудит пасік та фермерських господарств Вінниччини для забезпечення безперебійного постачання гречаного меду та добірного горіха. Пряма співпраця з місцевими виноробнями дозволяє отримати ексклюзивну сировину для вимочування чорносливу, що є важливою частиною авторського рецепту. Укладання довгострокових договорів гарантує стабільність ціни та високу якість компонентів навіть у пікові періоди попиту. Окремо

опрацьовується логістика доставки готової продукції у флагманські магазини з дотриманням спеціального температурного режиму. Цей етап закладає фундамент для формування доданої вартості продукту через підтримку локального виробника.

Стратегія «м'якого запуску» передбачає випуск обмеженої партії тортів для реалізації виключно у флагманських магазинах Вінниці та Могилів-Подільського, що дозволяє протестувати виробничі потужності та реальну привабливість упаковки в умовах торгового залу без ризику для загальної репутації бренду. Персонал фірмових магазинів проходить спеціальний інструктаж щодо презентації «легенди» продукту покупцям та збору первинних відгуків. Протягом місяця проводиться моніторинг швидкості реалізації партії та оцінка цілісності продукту при транспортуванні. На основі отриманих даних технологи та маркетологи можуть внести фінальні корективи в продукт або умови його викладки.

З переходом на п'ятий етап починається активна фаза просування, що базується на методах сторітеллінгу та емоційного маркетингу. Рекламні кампанії в соціальних мережах (Instagram, TikTok) фокусуються не на ціні, а на естетиці споживання та історії походження рецепта. Проведення закритих презентацій-дегустацій для регіональних медіа та лідерів думок (блогерів) дозволяє створити навколо «Подільської Перлини» ореол елітності. Продукт з'являється на полицях усієї мережі КД «Вацак» по Україні, супроводжуючись преміальним POS-оформленням вітрин. Організуються тематичні тижні подільської кондитерської традиції, що стимулює першу покупку та підвищує впізнаваність бренду в новому сегменті. На цьому етапі торт стає головним об'єктом маркетингової уваги підприємства, формуючи новий імідж компанії.

Для успішної реалізації розробленої стратегії та формування стійкого асоціативного зв'язку між брендом «Вацак» та преміальним сегментом, необхідно реалізувати комплексний план маркетингових комунікацій. Основний акцент має бути зроблений на візуальній естетиці, сторітеллінгу та створенні атмосфери ексклюзивності навколо продукту.

Програма маркетингових комунікацій та медіа-план просування торта «Подільська Перлина» наведена у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Програма маркетингових комунікацій та медіа-план просування торта
«Подільська Перлина»

Назва заходу	Зміст, сюжет та візуальні рішення	Канали та локації реалізації
Відео-кампанія «Відроджена легенда»	Сюжет: повільний рух меду, що стікає з ложки, розрізання вологого чорносливу, золотаві коржі; переплетення кадрів сучасної кондитерської та інтер'єрів старовинної садиби. Кольори: Теплі, «смачні» відтінки (золото, бурштин, глибокий шоколадний, темне вино).	Instagram, Facebook, TikTok, YouTube Ads, екрани у фірмових магазинах «Вацак».
Проект «Амбасадори Поділля»	Серія постів та Reels від відомих фуд-блогерів та краєзнавців. Вони розповідають не про калорії, а про смак дитинства, традиції краю та унікальне поєднання інгредієнтів (мед + вино).	Персональні сторінки лідерів думок у соціальних мережах.
Естетичне пакування «Prestige Box»	Дизайн: коробка кольору «темний ізумруд» або «бордо» з оксамитовим покриттям (Soft Touch) та золотим тисненням. В середині — листівка з історією торта на папері, що імітує пергамент.	Точки продажу (флагманські магазини), онлайн-замовлення.
Презентація «Вечір Подільської традиції»	Закрита дегустація для преси та VIP-клієнтів. Оформлення зали в стилі «модерн» початку ХХ ст. Жива музика (скрипка), фуршетна подача торта з десертними винами Вінниччини.	Флагманський магазин у Вінниці або партнерський ресторан.
Digital-квест «Таємниця садиби»	Інтерактивна гра в Instagram-stories. Користувачі «шукають» інгредієнти торта в інтер'єрах віртуальної садиби, дізнаючись про властивості гречаного меду та волоського горіха. Приз — знижка на першу покупку.	Офіційний Instagram-акаунт @vatsak_konditer.
PR-статті «Гастрономічний туризм: Поділля на смак»	Тексти про те, що торт став новою візитівкою регіону. Поради туристам обов'язково спробувати «Перлину» під час візиту до Могилева-Подільського чи Вінниці.	Туристичні портали, бортові журнали (якщо актуально), регіональні медіа.

Джерело: розроблено авторами

Завершальний етап носить циклічний характер і спрямований на оцінку реальної ефективності впровадженого проекту. Аналітичний відділ проводить детальне порівняння планових та фактичних показників обсягів продажів та рентабельності (ROI). Через систему зворотного зв'язку в точках продажу та

аналіз коментарів у мережі здійснюється постійний контроль рівня задоволеності клієнтів. Фінансова служба оцінює вплив преміум-продукту на загальну прибутковість лінійки та зміну середнього чека в мережі. У разі потреби вносяться зміни в маркетингову стратегію або графіки поставок для оптимізації витрат. Стабільний моніторинг дозволяє підтримувати статус «Подільської Перлини» як еталонного продукту та вчасно реагувати на ринкові виклики.

3.3. Обґрунтування економічної доцільності впровадження преміум-продукту «Подільська Перлина»

Економічна доцільність розробки та виведення на ринок торта «Подільська Перлина» обумовлена необхідністю підвищення рентабельності продуктового портфеля ТОВ «КД «Вацак»» та диверсифікації ринкових ризиків. У сучасних умовах насиченості ринку кондитерських виробів сегмент «середній мінус», у якому традиційно працює підприємство, характеризується низькою маржинальністю та високою залежністю від коливань цін на базову сировину (цукор, борошно). Перехід до стратегії створення продуктів із високою доданою вартістю дозволяє компанії не лише підвищити прибутковість одиниці продукції, а й сформувати фінансовий резерв для подальшого інноваційного розвитку.

Основним джерелом економічного ефекту від реалізації проекту є суттєве зростання цінової премії за бренд та унікальність рецептури. Завдяки використанню маркетингової легенди та ексклюзивної упаковки, очікувана роздрібна ціна «Подільської Перлини» може бути на 40–60% вищою за середню ціну серійних тортів підприємства при зростанні собівартості інгредієнтів лише на 20–25%, що забезпечує зростання чистого прибутку з одного виробу та прискорює окупність витрат на розробку дизайну та запуск рекламної кампанії. Крім того, пряма співпраця з локальними постачальниками меду та горіхів дозволяє мінімізувати логістичні витрати та уникнути націнок посередників.

Економічні переваги проєкту також проявляються через ефект «синергії бренду». Поява в асортименті еталонного преміум-виробу позитивно впливає на сприйняття всієї продукції КД «Вацак», стимулюючи лояльність споживачів та залучаючи нову, більш платоспроможну аудиторію, що призводить до зростання загального обсягу продажів та зниження питомих витрат на маркетинг у довгостроковій перспективі. Таким чином, впровадження «Подільської Перлини» є фінансово виправданим кроком, що забезпечує стратегічну стійкість підприємства та його конкурентоспроможність на національному рівні.

Для обґрунтування фінансової ефективності проєкту доцільно провести калькуляцію собівартості, визначити стратегічну ціну та розрахувати показники рентабельності.

У таблиці 3.5 наведено орієнтовні витрати на сировину преміальної якості та виробничі процеси.

Таблиця 3.5

Калькуляція собівартості торта «Подільська Перлина»

Стаття витрат	Характеристика (інгредієнти/процеси)	Вартість, грн
Сировина та матеріали	Гречаний мед, волоський горіх, вершковий сир, чорнослив, вино, борошно в/с, вершки 33%.	210,00
Енергоносії	Електроенергія на випікання та охолодження.	15,00
Оплата праці	Заробітна плата кондитерів (з нарахуваннями).	45,00
Преміальна упаковка	Картонний тубус із золотим тисненням та пергамент.	50,00
Загальновиробничі витрати	Амортизація обладнання, утримання цеху.	30,00
РАЗОМ собівартість	Повна виробнича собівартість 1 кг	350,00

Джерело: розроблено авторами

Для фінансової верифікації запропонованого проєкту необхідно провести розрахунок цільових показників ефективності, що дозволить оцінити потенційний прибуток та рівень віддачі інвестицій. В основі ціноутворення торта «Подільська Перлина» покладено метод цільового прибутку, який враховує не лише фактичні витрати на інгредієнти преміум-якості, а й стратегічну надбавку за унікальність рецептури та брендинг. Такий підхід забезпечує формування

високої доданої вартості, що є характерним для товарів елітного сегмента. Узагальнені результати розрахунку повної собівартості, структури ціни та ключових коефіцієнтів рентабельності наведено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Прогнозні економічні показники проєкту «Подільська Перлина» (на 1 кг продукції)

Найменування показника	Значення показника, грн	Примітка / Формула розрахунку
Виробнича собівартість (С)	350,00	Витрати на сировину, енергію, оплату праці
Маркетингові та адміністративні витрати	70,00	20% від виробничої собівартості
Бажаний прибуток підприємства (маржа)	180,00	Чистий дохід виробника
Оптово-відпускна ціна (без ПДВ)	600,00	Сума витрат та чистого прибутку
Податок на додану вартість (ПДВ)	120,00	20% від оптової ціни
Кінцева роздрібна ціна (у фірмовій мережі)	720,00	Ціна для кінцевого споживача
Рентабельність виробництва, %	51,4 %	Прибуток / Собівартість
Рентабельність продажів, %	25,0 %	Прибуток / Оптова ціна

Джерело: розроблено авторами

Аналіз наведених даних свідчить про високу економічну ефективність виведення нового продукту на ринок. Зокрема, рівень рентабельності продажів у 25,0% суттєво перевищує аналогічні показники масової лінійки продукції КД «Вацак», що підтверджує доцільність диференціації асортименту на користь преміальних виробів. Висока частка прибутку в структурі ціни (180 грн на кожному кілограмі) створює фінансовий «запас міцності», дозволяючи підприємству покривати витрати на активне маркетингове просування без ризику збитковості. Таким чином, розробка торта «Подільська Перлина» є фінансово обґрунтованим стратегічним рішенням, яке сприяє капіталізації бренду та забезпечує стабільне зростання чистого прибутку підприємства в довгостроковій перспективі.

На основі аналізу фактичних даних за 2022–2024 роки та з урахуванням стратегії диференціації продукції через вихід у преміум-сегмент, було

сформовано планові показники діяльності підприємства. Прогноз базується на очікуваному зростанні попиту на ексклюзивні кондитерські вироби та підвищенні загальної ефективності операційної діяльності. Основні параметри прогнозного звіту наведено у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Прогнозний звіт про фінансові результати ТОВ «КД «Вацак»

Показник	Факт	план		
	2024 рік	1-й рік	2-й рік	3-й рік
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1044625	1305780	1632225	2040280
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	759960	940 160	1160800	1428200
Валовий прибуток	284665	365 620	471 425	612 080
Інші операційні доходи	4681			
Адміністративні витрати	25934	31120	37340	44800
Витрати на збут	148251	185300	222360	266 830
Інші операційні витрати	37964	30000	35000	40000
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	77197	119 200	176 725	260 450
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	55025	101320	150200	221380
Витрати з податку на прибуток	9242	18238	27036	39848
Чистий фінансовий результат: прибуток	45783	83082	123164	181532

Джерело: розроблено авторами

Представлений прогнозний звіт про фінансові результати ТОВ «КД «Вацак» відображає стратегічний вектор розвитку підприємства на найближчі три роки, що базується на впровадженні високорентабельної продукції преміум-сегмента («Подільська Перлина») та масштабуванні ринкової присутності.

Планується стабільне зростання виручки від реалізації на рівні 20–25% щорічно. Очікується, що до кінця третього прогнозного року чистий дохід сягне 2 040 280 тис. грн, що практично вдвічі перевищує рівень фактичного 2024 року. Таке зростання забезпечується не лише збільшенням фізичних обсягів продажу, а й зміною структури асортименту на користь дорожчих кондитерських виробів.

Попри абсолютне зростання собівартості через збільшення обсягів виробництва, темпи зростання валового прибутку випереджають темпи зростання витрат, що свідчить про підвищення ефективності виробничої

діяльності та зростання середньої маржинальності продуктового портфеля. Валовий прибуток за три роки має зрости з 284,7 млн грн до 612,1 млн грн.

Прогноз передбачає помірне зростання адміністративних витрат та витрат на збут (у середньому на 20% на рік). Збільшення витрат на збут (до 266,8 млн грн на 3-й рік) є обґрунтованим, оскільки охоплює витрати на масштабну рекламну кампанію преміум-бренду та розширення фірмової мережі магазинів. Разом із тим, заплановано оптимізацію «інших операційних витрат», що дозволить стабілізувати їх на рівні 30–40 млн грн.

Найбільш показовим є прогностичний фінансовий результат від операційної діяльності, який демонструє стрімку висхідну динаміку, зокрема, з 77,2 млн грн у 2024 році до 260,5 млн грн у 3-й рік плану, що стає основою для зростання чистого прибутку, який за три роки збільшиться майже у чотири рази — до 181,5 млн грн.

Таким чином, запропонований прогноз підтверджує економічну доцільність стратегії диференціації. Завдяки впровадженню заходів із бенчмаркінгу та запуску «якорного» преміум-продукту, ТОВ «КД «Вацак» зможе суттєво покращити свої фінансові показники, забезпечивши високу рентабельність капіталу та інвестиційну привабливість підприємства у довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 3. У третьому розділі проведено комплексне дослідження світового досвіду бенчмаркінгу та розроблено практичні рекомендації щодо його імплементації в діяльність ТОВ «КД «Вацак» шляхом виведення на ринок інноваційного преміум-продукту. За результатами дослідження зроблено такі висновки:

1. Доведено, що світовий досвід бенчмаркінгу є фундаментальним інструментом підвищення конкурентоспроможності. Виявлено регіональні особливості, зокрема, японська модель орієнтована на процесну якість (Kaizen), американська — на стратегічні фінансові показники, європейська — на стандартизацію (ISO/ESG), а азійська — на технологічне наздоганяння. Для

вітчизняних підприємств харчової галузі критичним є перехід від конкурентного порівняння цін до бенчмаркінгу інновацій та створення нових ринкових ніш.

2. На відміну від ключових конкурентів, підприємство тривалий час фокусувалося на масовому сегменті, що обмежувало маржинальність. Запропоновано концепцію «продукту-еталона» — елітного торта «Подільська Перлина», який базується на поєднанні локальних інгредієнтів (гречаний мед, чорнослив у вині) та маркетингової легенди про відроджені традиції Поділля.

3. Розроблено детальну «дорожню карту» впровадження проєкту, що включає шість етапів, що дозволяє не просто розширити асортимент, а змінити імідж компанії на виробника крафтової продукції промислового масштабу.

4. Розрахункова рентабельність продажів нового продукту становить 25,0%, що суттєво перевищує показники основної лінійки. За рахунок вищої доданої вартості та цінової премії за бренд, чистий прибуток з одного виробу прогнозується на рівні 180 грн.

5. Побудовано прогнозний звіт про фінансові результати, згідно з яким реалізація стратегії диференціації дозволить ТОВ «КД «Вацак» збільшити чистий прибуток майже у чотири рази протягом наступних трьох років (до 181,5 млн грн), що, доводить, що використання бенчмаркінгу як методу пошуку та впровадження «кращих практик» є економічно виправданим та стратегічно необхідним для сталого розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі проведено комплексне дослідження теоретичних та прикладних аспектів застосування бенчмаркінгу як стратегічного інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства на прикладі ТОВ «Кондитерський дім «Вацак». За результатами проведеного аналізу та розроблених проєктних рішень сформовано такі висновки:

1. Доведено, що в умовах глобалізації та цифрової трансформації економіки бенчмаркінг еволюціонував від простого методу порівняння показників до цілісної управлінської філософії. Вивчення еволюції бенчмаркінгу дозволило встановити, що його сучасна форма базується на безперервному пошуку та імплементації «кращих практик». Систематизація наукових підходів показала, що бенчмаркінг є багатогранним інструментом, який дозволяє ідентифікувати розриви в ефективності та формувати стратегічні вектори розвитку на основі досвіду лідерів ринку. Встановлено, що для кондитерської галузі найбільш релевантними видами є конкурентний та функціональний бенчмаркінг, оскільки вони дозволяють оперативно реагувати на зміну споживчих переваг та технологічних стандартів.

2. Аналітичне дослідження діяльності підприємства показало, що ТОВ «КД «Вацак» займає стійкі позиції в сегменті «середній мінус» кондитерського ринку України. Компанія має розгалужену мережу фірмових магазинів та потужну виробничу базу. Проте аналіз фінансово-господарської діяльності за 2022–2024 роки виявив тенденцію до зниження темпів зростання чистого прибутку порівняно з лідерами галузі. Застосування інструментарію конкурентного бенчмаркінгу дозволило виявити «критичний розрив» у продуктивній стратегії, а саме, на відміну від корпорації «Roshen», бренд «Вацак» сприймається споживачами як виробник «масового, типового продукту». Результати анкетування споживачів підтвердили низький рівень емоційної прив'язки до бренду та запит на ексклюзивність. Виявлено, що підприємство використовує лише внутрішній бенчмаркінг (порівняння показників власних

цехів), ігноруючи можливості стратегічного бенчмаркінгу інновацій, що обмежує його вихід у високомаржинальні сегменти ринку.

3. Дослідження світової практики застосування бенчмаркінгу показало, що провідні країни сформували унікальні моделі управління якістю, зокрема, японська (орієнтація на процесну досконалість), американська (фінансовий прагматизм та агресивне масштабування) та європейська (екологічність та соціальна відповідальність). Встановлено, що глобальні лідери кондитерського ринку (Ferrero, Lindt, Nestlé) використовують бенчмаркінг для створення продуктів-символів, які формують лояльність аудиторії на десятиліття. Для вітчизняних підприємств це визначає стратегічний орієнтир: перехід від цінової конкуренції до конкуренції цінностей та унікальних рецептурних рішень.

4. На основі результатів бенчмаркінгового дослідження запропоновано стратегічний проєкт виходу ТОВ «КД «Вацак» у преміум-сегмент шляхом створення унікального продукту-еталона — торта «Подільська Перлина». Концепція продукту базується на трьох складових:

-рецептурна автентичність - використання локальних інгредієнтів (подільський гречаний мед, волоський горіх, чорнослив у вині), що відповідає світовому тренду на натуральність;

-маркетингова легенда - апелювання до культурної спадщини регіону (легенда про старовинну подільську садибу), що створює додану емоційну вартість;

-преміальна візуалізація - розробка упаковки класу «Prestige Box», що дистанціює продукт від масової лінійки та перетворює його на престижний подарунок.

5. Розрахунок економічної доцільності проєкту підтвердив його фінансову верифікованість. Встановлено, що попри вищу собівартість (350 грн/кг), чиста маржа з одного виробу становитиме 180 грн, що забезпечує рентабельність продажів на рівні 25%, що суттєво перевищує середні показники по підприємству. Побудована трирічна прогнозна модель фінансових результатів демонструє, що впровадження «якорного» преміум-продукту та масштабування

маркетингової стратегії дозволить ТОВ «КД «Вацак» збільшити чистий прибуток з 45,8 млн грн (факт 2024 р.) до 181,5 млн грн на третій рік реалізації. Очікуване зростання чистого доходу на 20–25% щорічно свідчить про високу інвестиційну привабливість запропонованої стратегії диференціації.

Таким чином, у роботі доведено, що бенчмаркінг для ТОВ «КД «Вацак» має стати не разовим заходом, а безперервним процесом стратегічного вдосконалення. Реалізація проєкту «Подільська Перлина» дозволить компанії подолати іміджеву обмеженість, підвищити середній чек у фірмовій мережі та забезпечити довгострокову стійкість в умовах нестабільного ринку. Запропоновані заходи мають практичне значення та можуть бути імплементовані в діяльність підприємства вже в поточному фінансовому році, що сприятиме зміцненню його позицій як одного з лідерів кондитерської галузі України.

Список використаних джерел

1. Ткачук Г. Ю., Бурачек І. В., Сотник А. А. Бенчмаркінг як інструмент планування та реалізації організаційних змін. *Економічний простір*. 2025. № 208. С. 155–160. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.208.155-160>
2. Журавльова І. В. Особливості бенчмаркінгу структури капіталу в умовах цифровізації економіки. *Причорноморські економічні студії*. 2025. Вип. 96. С. 149–157. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.96-23>
3. Яременко С. С. Конкурентний бенчмаркінг як засіб удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2025. № 5 (16). DOI: <http://doi.org/10.32750/2025-0240>
4. Шкільняк М. М., Крамарчук С. П. Концептуальна еволюція бенчмаркінгу в контексті формування парадигми сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2025. № 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-184>
5. Завербний А., Ніценко Д. Проблеми та перспективи застосування бенчмаркінгу підприємствами як елемент конкурентного розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. №45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-35>
6. Кокарев І. Бенчмаркінговий метод оцінки конкурентоспроможності кондитерських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. №71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-57>
7. Швед В. В., Тимрієнко І. Ю., Урбановський В. В. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства у міжнародній економічній діяльності. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2026. №1. С.98-103. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/76-1-16>
8. Крамарчук С. П., Баб'як Г. П. Інтеграція бенчмаркінгу в архітектуру управління сталим розвитком: макро-, мезо- та мікровимір. *Інноваційна економіка*. 2026. Вип. 1. С. 89-99. DOI: <https://doi.org/10.37332/>
9. Макаренко І. О., Брінь П. В., Венлунь Я. Обґрунтування найбільш релевантних бенчмарків у сфері звітування зі сталого розвитку: досвід України.

Journal of Innovations and Sustainability. 2023. Vol. 7. № 2. DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.02.11>

10. Шкуренко О. В. Особливості використання інструментарію бенчмаркінгу на підприємстві. Економіка і організація управління. 2021. № 41. С. 143-151. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.1.14>

11. Офіційний сайт ТОВ «Кондитерський дім «Вацак». URL: <https://vatsak.com.ua/?srsltid=AfmBOoq9q2h89XngaerRm9FNeFyiHd6n4NDw0uq1T-bU72xuqICYFxui>

12. Вітюк А.В., Судома А.П. Формування заходів бенчмаркінгу для підвищення конкурентоспроможності підприємств. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/46038/16315.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

13. Макушок О. В., Панкратова Л. А., Бобко В. В. Бенчмаркінг як інструмент управління ефективністю підприємства в Україні. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. № 3(26). С. 87–91.

14. Щерба А. М. бенчмаркінг як інструмент ефективності здійснення підприємством зовнішньоекономічної діяльності. URL: http://www.vtei.com.ua/konfa/23_05_19/10_71.pdf#page=242

15. Кравець О.В. Бенчмаркінг як метод покращення діяльності підприємства. (2023). Актуальні про-блеми економіки, № 12(270). С. 56-63. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/12/12.23._topic_Kravets-56-63.pdf

16. Tsalis T. A., Malamateniou K. E., Koulouriotis D., Nikolaou I. E. New challenges for corporate sustainability reporting: United Nations' 2030 Agenda for sustainable development and the sustainable development goals. Corporate Social Responsibility and Environmental Management. 2020. Vol. 27. Is. 4. Pp. 1617–1629. <https://doi.org/10.1002/csr.1910>.

17. Abela M. A new direction? The “mainstreaming” of sustainability reporting. Sustainability Accounting, Management and Policy Journal. 2022. Vol. 13. Is. 6. Pp. 1261–1283. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-06-2021-0201>.

18. Hummel K., Jobst D. The current state of corporate sustainability reporting regulation in the European Union. Working Paper, 2022. URL: <https://ssrn.com/abstract=3978478>.
19. Arianpoor A., Salehi M., Daroudi F. Nonfinancial sustainability reporting, management legitimate authority and enterprise value. *Social Responsibility Journal*. 2023. <https://doi.org/10.1108/SRJ-09-2022-0374>.
20. Luque-Vílchez M., Cordazzo M., Rimmel G., Tilt C. A. Key aspects of sustainability reporting quality and the future of GRI. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*. 2023. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-03-2023-0127>.
21. Makarenko I., Makarenko S. Multi-level benchmark system for sustainability reporting: EU experience for Ukraine. *Accounting and Financial Control*. 2022. Vol. 4. Is. 1. Pp. 41–48. [https://doi.org/10.21511/afc.04\(1\).2023.04](https://doi.org/10.21511/afc.04(1).2023.04).
22. Sustainable Investing: fast forwarding its evolution. KPMG. URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2020/02/sustainable-investing.pdf>.
23. Mastrocinque E., Ramírez F. J., Honrubia-Escribano A., Pham D. T. An AHP-based multi-criteria model for sustainable supply chain development in the renewable energy sector. *Expert Systems with Applications*. 2020. Vol. 150. 113321. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2020.113321>.
24. Ayduğ D., Himmetoğlu B., Ağaoğlu E. Usage of Benchmarking as Organizational Development. *Technique in Educational Organizations*. *International Journal of Academic Research in Educatio*. 2020. URL: https://www.researchgate.net/publication/280113837_Optimization_of_Knowledge_Management_Processes_through_Benchmarking_in_Organizations
25. What Is Benchmarking in Business? (2022). URL: <https://www.thebalancemoney.com/overview-and-examples-of-benchmarking-in-business-2275114>
26. Understanding the purpose and use of benchmarking. URL: <https://www.isixsigma.com/methodology/benchmarking/understanding-purpose-and-use-benchmarking/>

27. The History of Benchmarking. URL: <https://benchmarking.com.au/insights-trends/the-history-of-benchmarking/>
28. The Story of Benchmarking: History, Processes and Practice (2018). URL: <https://www.hotstats.com/hotel-industry-resources/the-story-of-benchmarking-history-processes-and-practice>
29. What are the Four Types of Benchmarking? (2019). URL: <https://www.apqc.org/blog/what-are-four-types-benchmarking>
30. 8 Steps of the Benchmarking Process. URL: <https://www.lucidchart.com/blog/8-steps-of-the-benchmarking-process>
31. Benchmarking: Types, Process, Advantages & Disadvantages. URL: <https://content.wisestep.com/benchmarking-types-process-advantages-disadvantages/>
32. Marr, B. (2024). The different types of benchmarking – examples and easy explanations. URL: <https://bernardmarr.com/the-different-types-of-benchmarking-examples-and-easy-explanations/?referrer=grok.com>
33. Herrity, J., Gafne, J. & Eads, A. (2025). Different types of benchmarking examples. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/benchmarking-examples?referrer=grok.com>
34. Business benchmarking: A complete guide your guide on all types of business benchmarking. (2025). URL: <https://beatonglobal.com/a-complete-guide-to-business-benchmarking/?referrer=grok.com>

Додаток А

Баланс ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» за 2022-2024 рр.

Показник	роки		
	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2024
Актив			
Нематеріальні активи	56,00	1085,00	985,00
Незавершені капітальні інвестиції	18870,00	48977,00	15086,00
Основні засоби	65700,00	96972,00	327643,00
Разом необоротні активи	84626,00	147034,00	343714,00
Запаси	52089,00	114001,00	78469,00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	53450,00	64218,00	75391,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами		38,00	
з бюджетом	5469,00	18476,00	21234,00
Інша поточна дебіторська заборгованість	29646,00	73741,00	38968,00
Гроші та їх еквіваленти	2429,00	828,00	2143,00
Витрати майбутніх періодів	1401,00	2234,00	3087,00
Інші оборотні активи	3590,00	3854,00	1727,00
Разом оборотні активи	148074,00	277390,00	221019,00
Разом активи	232700,00	424424,00	564733,00
Пасив			
Зареєстрований капітал	1	1	1
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	25429	61681	107464
Разом власний капітал	25430	61682	107465
Довгострокові кредити банків	42443	103185	120057
Інші довгострокові зобов'язання	12495	7875	2200
Довгострокові забезпечення		3906	
Разом довгострокові зобов'язання	54938	114966	122257
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	91782	150235	216156
розрахунками з бюджетом	2472	2493	2426
розрахунками зі страхування	281	253	1547
розрахунками з оплати праці	638	951	5691
Поточні забезпечення	109	92	94
Інші поточні зобов'язання	57050	93752	109097
Разом короткострокові зобов'язання	152332	247776,4	335011,4
Разом пасиви	232700	424424	564733

Додаток Б

Звіт про фінансові результати ТОВ «Кондитерський дім «Вацак»
за 2022-2024 рр.

Показник	роки		
	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	480150	798596	1044625
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	378292	622677	759960
Валовий прибуток	101858	175919	284665
Інші операційні доходи	6254	3560	4681
Адміністративні витрати	8672	15380	25934
Витрати на збут	64959	96031	148251
Інші операційні витрати	3016	11520	37964
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	31465	56548	77197
Інші фінансові доходи	2219	6013	11955
Інші доходи		31	3087
Фінансові витрати	7833	13011	28501
Інші витрати	550	4031	8713
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	25301	45550	55025
Витрати з податку на прибуток	4632	9298	9242
Чистий фінансовий результат: прибуток	20669	36252	45783

Анкета комплексної оцінки стратегічних складових ринкової діяльності ТОВ «КД «Вацак»

Шановний споживачу! Запрошуємо Вас взяти участь в опитуванні, метою якого є дослідження якості продукції та рівня обслуговування у фірмовій мережі Кондитерського Дому «Вацак». Ваша думка допоможе нам визначити пріоритетні напрями розвитку та покращити взаємодію з клієнтами.

Будь ласка, оцініть кожен із наведених параметрів за 5-бальною шкалою, де:

- 1 — повністю незадоволений (мінімальна оцінка);
- 2 — скоріше незадоволений;
- 3 — нейтрально (задовільно);
- 4 — скоріше задоволений;
- 5 — повністю задоволений (максимальна оцінка).

БЛОК 1.

Продуктовий асортимент та якість

Критерії оцінювання продукції	Оцінка рівня задоволеності				
	1	2	3	4	5
1. Різноманітність вибору продукції					
2. Свіжість продукції на момент покупки					
3. Смакові якості та натуральність					
4. Естетичний вигляд та дизайн					
5. Зручність та інформативність пакування					

БЛОК 2.

Цінова політика та доступність

Критерії оцінювання продукції	Оцінка рівня задоволеності				
	1	2	3	4	5
1. Справедливість ціни відносно якості					
2. Наявність вигідних акцій та знижок					
3. Стабільність цін					
4. Наявність товарів різних цінових категорій					
5. Привабливість ціни порівняно з конкурентами					

БЛОК 3.**Сервіс та якість обслуговування**

Критерії оцінювання продукції	Оцінка рівня задоволеності				
	1	2	3	4	5
1. Привітність та професіоналізм персоналу					
2. Швидкість обслуговування на касі					
3. Чистота та атмосфера в залах					
4. Зручність графіку роботи магазинів					
5. Якість додаткових послуг (кава тощо)					

БЛОК 4.**Територіальна доступність та логістика**

Критерії оцінювання продукції	Оцінка рівня задоволеності				
	1	2	3	4	5
1. Зручність розташування магазинів					
2. Наявність продукції в інших мережах					
3. Наявність під'їздів та паркування					
4. Впізнаваність та помітність вивісок					
5. Можливість онлайн-замовлення/доставки					

БЛОК 5.**Маркетингові комунікації та лояльність**

Критерії оцінювання продукції	Оцінка рівня задоволеності				
	1	2	3	4	5
1. Активність у соціальних мережах					
2. Рівень довіри до бренду та репутація					
3. Вигода програми лояльності					
4. Активність реклами (зовнішня, ТБ тощо)					
5. Ймовірність рекомендації бренду друзям					