

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 6.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.6.3>

УДК 658.7:664:330.131.7(045)

В. І. Ємцев,

д. е. н., професор,

Національний університет біоресурсів і природокористування України

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5684-186X>

**ОПТИМІЗАЦІЯ РЕСУРСІВ ТА ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ
ХАРЧОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ОСНОВА ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В УМОВАХ КРИЗИ**

V. Yemtsev,

Doctor of Economic Sciences, Professor,

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

**OPTIMIZATION OF RESOURCES AND LOGISTIC PROCESSES OF
FOOD ENTERPRISES AS A BASIS FOR ENHANCING
COMPETITIVENESS IN CRISIS CONDITIONS**

У статті здійснено комплексне дослідження проблеми підвищення конкурентоспроможності харчових підприємств шляхом оптимізації ресурсного забезпечення та логістичних процесів в умовах сучасних кризових викликів, зокрема економічної нестабільності, порушення глобальних ланцюгів постачання, зростання вартості енергоносіїв, сировини та логістичних послуг. Обґрунтовано, що ефективне управління ресурсами та

логістикою набуває визначального значення для забезпечення стабільного функціонування харчових підприємств, зменшення витрат, підвищення продуктивності та гнучкості реагування на зовнішні зміни.

У теоретичному блоці дослідження систематизовано понятійно-категоріальний апарат, пов'язаний з ресурсною базою підприємств харчової промисловості, включаючи матеріальні, енергетичні, трудові та фінансові ресурси, а також висвітлено ключові елементи логістичних процесів: постачання, складування, транспортування, розподіл і управління запасами. Розглянуто сучасні наукові підходи до ресурсної оптимізації, зокрема концепції ощадливого виробництва (Lean), енергоменеджменту, цифрової трансформації логістики, а також використання ERP- і SCM-систем.

У практичній частині дослідження здійснено аналіз типових проблем, з якими стикаються харчові підприємства у період кризи, зокрема: недостатній рівень цифровізації управління ресурсами, низька адаптивність логістичних ланцюгів, відсутність стратегічного планування закупівель, нераціональне управління запасами, надмірна енергозалежність та значна частка втрат у процесах транспортування і зберігання. Виявлено, що без належного реагування на ці виклики підприємства втрачають конкурентні переваги та ринкові позиції.

На основі проведеного аналізу запропоновано інструменти оптимізації, які можуть бути впроваджені як на стратегічному, так і на операційному рівні: диверсифікація джерел постачання, скорочення логістичних витрат шляхом маршрутизації та аутсорсингу, перехід до локального постачання сировини, впровадження енергоощадних технологій, реорганізація складської логістики, використання хмарних платформ для моніторингу логістичних процесів у реальному часі. Здійснено оцінку потенційного економічного ефекту від реалізації таких заходів у вигляді зниження собівартості продукції, підвищення обсягу реалізації, скорочення втрат і підвищення рівня клієнтського сервісу.

The article presents a comprehensive study of the issue of enhancing the competitiveness of food enterprises through the optimization of resource provision and logistic processes in the context of modern crisis challenges, including economic instability, disruption of global supply chains, rising costs of energy, raw materials, and logistics services. It is substantiated that effective management of resources and logistics is of critical importance for ensuring the stable operation of food enterprises, reducing costs, increasing productivity, and enhancing flexibility in responding to external changes.

The theoretical section of the study systematizes the conceptual and categorical framework related to the resource base of food industry enterprises, including material, energy, labor, and financial resources, and highlights the key elements of logistic processes: procurement, warehousing, transportation, distribution, and inventory management. Contemporary scientific approaches to resource optimization are considered, including the concepts of lean production, energy management, digital transformation of logistics, as well as the use of ERP and SCM systems.

In the practical part of the research, an analysis of typical problems faced by food enterprises during crises is carried out. These include insufficient digitalization of resource management, low adaptability of logistics chains, lack of strategic procurement planning, inefficient inventory management, excessive energy dependence, and significant losses in transportation and storage processes. It is revealed that without adequate responses to these challenges, enterprises lose their competitive advantages and market positions.

Based on the analysis, tools for optimization are proposed that can be implemented both at strategic and operational levels: diversification of supply sources, reduction of logistics costs through routing and outsourcing, transition to local sourcing of raw materials, implementation of energy-saving technologies, reorganization of warehouse logistics, and the use of cloud platforms for real-time monitoring of logistics processes. The potential economic effect of these measures

is assessed in terms of reducing production costs, increasing sales volume, minimizing losses, and improving customer service quality.

Ключові слова: *оптимізація ресурсів; логістичні процеси; харчові підприємства; конкурентоспроможність; антикризове управління; економічна ефективність; цифрова логістика; енергоефективність.*

Keywords: *resource optimization; logistic processes; food enterprises; competitiveness; crisis management; economic efficiency; digital logistics; energy efficiency.*

Постановка проблеми. Сучасні умови господарювання харчових підприємств характеризуються високим рівнем невизначеності, зростаючими кризовими явищами та постійними змінами у зовнішньому середовищі. Глобальні та локальні кризи – економічна нестабільність, інфляційні процеси, порушення логістичних ланцюгів, енергетичні шоки, обмеження імпорто-експортних операцій – призвели до зростання витрат, нестачі сировини, дефіциту трудових ресурсів, а також зниження ефективності внутрішньовиробничих і логістичних процесів. За таких умов особливої актуальності набуває пошук шляхів підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості через оптимізацію використання наявних ресурсів і вдосконалення логістичного забезпечення.

Варто зазначити, що більшість харчових підприємств мають обмежені фінансові й матеріальні ресурси, що унеможлиблює використання затратних інноваційних стратегій. Тому актуальним стає застосування ефективних, ресурсозберігаючих підходів до управління виробничо-логістичними процесами, які дозволяють досягати високих результатів навіть в умовах обмеженості. Недостатній рівень цифровізації, застарілі логістичні схеми, відсутність гнучких механізмів управління запасами та постачанням

призводять до втрат, зниження якості обслуговування споживачів та зменшення ринкових переваг.

Водночас, попри значну кількість наукових досліджень, питання комплексної оптимізації ресурсного забезпечення та логістичних процесів саме в умовах кризового середовища, із урахуванням специфіки харчової промисловості, залишаються недостатньо висвітленими. Залишається відкритим питання формування ефективної стратегії антикризового управління, яка б інтегрувала сучасні інструменти оптимізації ресурсів та логістики, була адаптованою до обмежених можливостей підприємств і враховувала їх потребу у гнучкості, адаптивності та стійкості до зовнішніх впливів.

Таким чином, виникає об'єктивна необхідність у науковому обґрунтуванні та розробці практичних рішень щодо оптимізації ресурсного потенціалу й логістичних процесів харчових підприємств як чинника забезпечення їх конкурентоспроможності в умовах кризових трансформацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості широко висвітлюється у працях вітчизняних та зарубіжних учених. Теоретичні засади конкурентоспроможності, її природа, чинники формування та інструменти забезпечення досліджені у працях класика стратегічного менеджменту – М. Портера [12], який акцентував увагу на ролі стратегічного вибору, ринкового позиціонування та інновацій як базових складових конкурентної переваги. У працях Ф. Котлера [7] розглянуто маркетингові аспекти конкурентоспроможності, що є надзвичайно актуальними в умовах високої волатильності споживчого попиту.

В українській науковій традиції теоретико-методологічні підходи до визначення конкурентоспроможності підприємств розвивалися у працях В. Геєця [3], Л. Федулової [14], які досліджували макро- та мікроекономічні детермінанти розвитку підприємств, роль інновацій, інвестиційної привабливості та державної підтримки у зміцненні їх конкурентних позицій.

Щодо харчової промисловості, окремі дослідження фокусуються на специфіці галузі, де акценти робляться на модернізації виробництва, впровадженні інновацій, покращенні логістичних процесів і підвищенні якості продукції. У працях Т. Мостенської [10], В. Бойка [2], О. Попової [11,12] аналізуються шляхи удосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємствами харчового сектору, включаючи проблематику логістики, енергоефективності та експортного потенціалу.

В окремому науковому дискурсі розглядається функціонування підприємств кондитерської галузі. Зокрема, Л. Маричева [9] та І. Дядюра [9] досліджують питання трансформації кондитерських підприємств в умовах глобалізації та конкуренції з транснаціональними корпораціями. У роботах О. Чорної [16] акцентується увага на маркетингових підходах до позиціонування кондитерської продукції, з урахуванням змін споживчих преференцій і міжнародних стандартів безпечності харчових продуктів.

Проте більшість досліджень проводилися у докризовий період і, як правило, не враховують трансформаційні процеси, що відбуваються в умовах повномасштабної війни в Україні, глобальної енергетичної кризи, порушення логістичних ланцюгів та зростаючих ризиків ведення бізнесу. Нові реалії зумовлюють необхідність розробки адаптивних механізмів управління, що враховують скорочення доступу до ресурсів, нестабільність ринкового середовища, потребу в релокації виробництва та цифровій трансформації логістики.

Таким чином, наявна наукова база потребує доповнення за рахунок досліджень, спрямованих на формування нових стратегій оптимізації ресурсного потенціалу та логістичних процесів харчових підприємств з урахуванням сучасних економічних викликів. Це, у свою чергу, зумовлює актуальність, практичну значущість і новизну обраної теми дослідження.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо оптимізації ресурсного забезпечення та логістичних процесів харчових підприємств як ключового чинника підвищення їх

конкурентоспроможності в умовах економічної кризи та нестабільності зовнішнього середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ресурси підприємства – це сукупність матеріальних, трудових, енергетичних та інших засобів, які використовуються у виробничому процесі для створення продукції та забезпечення функціонування підприємства загалом. В контексті харчової промисловості ресурси класифікуються за наступними основними групами:

- матеріальні ресурси – сировина, напівфабрикати, допоміжні матеріали, пакувальні матеріали, запасні частини та інші фізичні елементи виробництва;
- трудові ресурси – людський потенціал, що включає кваліфікацію, досвід, продуктивність праці та організацію робочих місць;
- енергетичні ресурси – електроенергія, газ, тепло, водні ресурси, які забезпечують енергетичне живлення виробничих процесів;
- фінансові ресурси – грошові кошти та інвестиції, які дозволяють забезпечувати закупівлю сировини, модернізацію обладнання, інновації;
- інформаційні ресурси – дані, знання, системи управління, що забезпечують ефективне планування та контроль (Рис.1).

Таким чином, кожен вид ресурсів відіграє важливу роль у забезпеченні безперебійного функціонування харчових підприємств. Раціональна організація їх використання сприяє підвищенню ефективності виробничих процесів та зміцненню конкурентних позицій на ринку.

Логістика – це комплексна система організації руху матеріальних і інформаційних потоків, що забезпечує своєчасне, ефективне і економічне постачання сировини, зберігання готової продукції та її розподіл на ринку.

Логістичний ланцюг харчового підприємства включає послідовні етапи постачання, зберігання, розподілу та доставки продукції кінцевому споживачу. Кожен з цих етапів є критично важливим для забезпечення якості, своєчасності та ефективності виробничо-збутових процесів. Ефективна організація логістики дозволяє мінімізувати витрати, знизити ризики

дефіциту ресурсів та підвищити задоволеність клієнтів, що є основою конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості.



Рисунок 1. Класифікація ресурсів харчових підприємств

Джерело: узагальнено автором [11]

Основні логістичні процеси у харчовій промисловості включають:

- постачання – планування і реалізація закупівель сировини та матеріалів з урахуванням якості, термінів і вартості;
- зберігання – організація умов збереження сировини та готової продукції з метою збереження якості і запобігання втратам;
- розподіл – транспортування і доставка продукції кінцевим споживачам або дистриб'юторам.

Логістичні процеси можна схематично подати у вигляді ланцюга постачання (рис. 2).

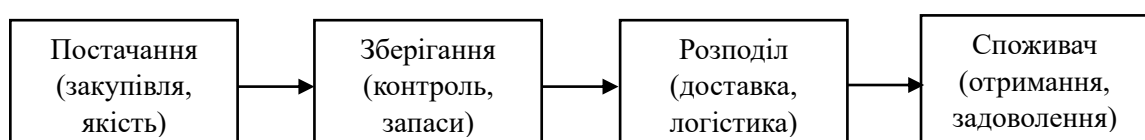


Рисунок 2. Логістичний ланцюг харчового підприємства

Джерело: за даними [11]

Управління ресурсами і логістикою в умовах нестабільного зовнішнього середовища вимагає застосування адаптивних теорій і моделей, серед яких слід виділити:

- теорія управління ризиками – ідентифікація, оцінка та мінімізація потенційних загроз у ресурсному забезпеченні та логістиці;
- концепція ощадливого виробництва (Lean management) – спрямована на максимальне усунення втрат, оптимізацію запасів і процесів без шкоди якості;
- система управління ланцюгом постачання (SCM) – інтегрований підхід, який дозволяє координувати всі етапи від постачальника до кінцевого споживача;
- цифрова трансформація логістики – впровадження інформаційних технологій для підвищення прозорості, швидкості і точності управління логістичними процесами [10,11].

Ці теорії створюють базу для формування гнучких, адаптивних моделей управління ресурсами і логістикою в кризових умовах, що дозволяють підприємствам швидко реагувати на зміни ринку і внутрішніх процесів.

Логістика відіграє ключову роль у забезпеченні безперебійного виробництва та реалізації продукції харчових підприємств. Вона визначає ефективність використання ресурсів, рівень запасів, своєчасність постачання і якість сервісу для кінцевого споживача. Особливо в умовах кризи логістика стає стратегічним інструментом, що забезпечує: зменшення витрат за рахунок оптимізації маршрутів і запасів; підвищення гнучкості у реагуванні на зміну попиту та зовнішніх обставин; зниження ризиків дефіциту сировини та матеріалів; підвищення рівня задоволеності клієнтів через своєчасну доставку продукції.

Таким чином, розвиток логістичних систем і їх інтеграція з управлінням ресурсами є передумовою конкурентоспроможності харчових підприємств.

Сучасний стан ресурсного забезпечення харчових підприємств характеризується низкою викликів, які істотно впливають на ефективність виробничих процесів і конкурентоспроможність галузі загалом. У числі головних проблем варто виділити дефіцит сировини, енергоносіїв, транспортних засобів та кваліфікованого персоналу.

Дефіцит сировини та матеріалів обумовлений як внутрішніми факторами (недостатня налагодженість постачальницьких ланцюгів, збої у виробництві партнерів), так і зовнішніми – обмеженням імпорту, зростанням цін, геополітичними кризами. Нестача енергоносіїв створює додаткові ризики простоїв виробництва, збільшення собівартості продукції. Транспортний дефіцит призводить до порушень графіків поставок і збільшення часу доставки. Брак кваліфікованих кадрів посилює проблеми управління і знижує продуктивність.

Типові помилки в управлінні ресурсами включають недостатнє планування запасів, відсутність ефективної системи моніторингу витрат, надмірне накопичення деяких ресурсів при одночасному дефіциті інших, відсутність адаптивності у реагуванні на змінні умови ринку. Також поширені випадки відсутності інтегрованих інформаційних систем, що ускладнює оперативне прийняття управлінських рішень.

Аналіз логістичних ланцюгів виявляє основні вузькі місця, які призводять до втрат часу, ресурсів та якості продукції. До таких належать неефективне планування маршрутів доставки, незадовільна організація складських операцій, відсутність прозорості у відстеженні вантажів. Внаслідок цього виникають простої, додаткові транспортні витрати, підвищується ризик псування продукції.

Вплив кризових явищ значно загострив існуючі проблеми. Війна в країні призвела до руйнування логістичної інфраструктури, ускладнила доступ до ринків збуту та постачальників. Інфляція та коливання валютного курсу негативно впливають на планування витрат і формування цінової політики. Обмеження імпорту/експорту через санкції чи регуляторні бар'єри

створюють додаткові перешкоди для стабільного функціонування підприємства (табл.2).

Представлена табл. 1 систематизує основні проблеми, що характеризують сучасний стан ресурсного забезпечення та логістичних процесів на харчових підприємствах. Дефіцит ключових ресурсів – сировини, енергоносіїв, транспортних засобів та кваліфікованого персоналу – створює суттєві перешкоди для забезпечення безперервності виробничої діяльності та реалізації продукції. Ці дефіцити призводять до зростання операційних витрат, виникнення простоїв та зниження якості продукції, що, в свою чергу, негативно впливає на конкурентоспроможність підприємств. Аналіз зазначених проблем свідчить про необхідність розробки комплексних стратегій оптимізації ресурсного потенціалу та удосконалення логістичних ланцюгів, особливо в умовах посилення економічної нестабільності та зовнішніх кризових факторів.

Таблиця 1. Основні проблеми ресурсного забезпечення та логістики на харчових підприємствах

Проблема	Характеристика	Наслідки
Дефіцит сировини	Нестача якісної сировини через збої у постачанні	Перебої у виробництві, зниження якості продукції
Енергоносії	Обмеження доступу до енергії, підвищення тарифів	Зростання собівартості, простої
Транспорт	Недостатня кількість транспорту, поганий стан рухомого складу	Затримки поставок, збільшення логістичних витрат
Персонал	Брак кваліфікованих кадрів, плинність	Зниження продуктивності, помилки в управлінні

Джерело: за даними [11]

Загалом, для підвищення стабільності функціонування харчових підприємств необхідно запроваджувати комплексні заходи з оптимізації ресурсного забезпечення та удосконалення логістичних процесів, орієнтовані на адаптацію до поточних економічних викликів та забезпечення гнучкості у кризових умовах.

Сучасні харчові підприємства потребують впровадження інтегрованих підходів для підвищення ефективності використання ресурсів та

вдосконалення логістичних процесів. Одним із ключових напрямів є цифровізація управління за допомогою ERP-систем і спеціалізованих логістичних платформ, що забезпечують прозорість, оперативний контроль та аналітику ресурсів і поставок.

Переорієнтація на енергоефективні технології виробництва і локалізація постачань сприяють зниженню витрат та підвищенню стабільності забезпечення сировиною в умовах нестабільності ринків.

Впровадження принципів ощадливого виробництва, таких як Lean і Just-in-Time, дозволяє мінімізувати надлишкові запаси, скоротити час виробничих циклів та оптимізувати використання трудових ресурсів. Оптимізація складських запасів і транспортної логістики за допомогою аналітичних інструментів дозволяє зменшити втрати, уникнути простоїв і підвищити якість сервісу.

У відповідь на кризові зміни доцільним є переорієнтування логістичних маршрутів, що забезпечує гнучкість поставок і мінімізує ризики затримок (рис.3).

Рисунок 3 ілюструє взаємозв'язок між ключовими напрямками оптимізації ресурсів і логістичних процесів на харчовому підприємстві. Цифрові технології виступають ядром трансформації, забезпечуючи ефективне управління іншими складовими: енергоефективністю, ощадливим виробництвом, оптимізацією запасів і маршрутів. Взаємодія цих елементів формує гнучку та адаптивну систему реагування на кризові зміни.

Оптимізація ресурсного забезпечення та логістичних процесів у харчовій промисловості України, з урахуванням сучасних викликів, демонструє відчутний позитивний ефект як на мікро-, так і на макрорівні. За оцінками аналітичних центрів, протягом 2022–2024 років підприємства, що впровадили цифрові технології управління ресурсами (ERP-системи, автоматизовані логістичні платформи), знизили середню собівартість продукції на 9,7%, а витрати на логістику — на 12–15% [5].

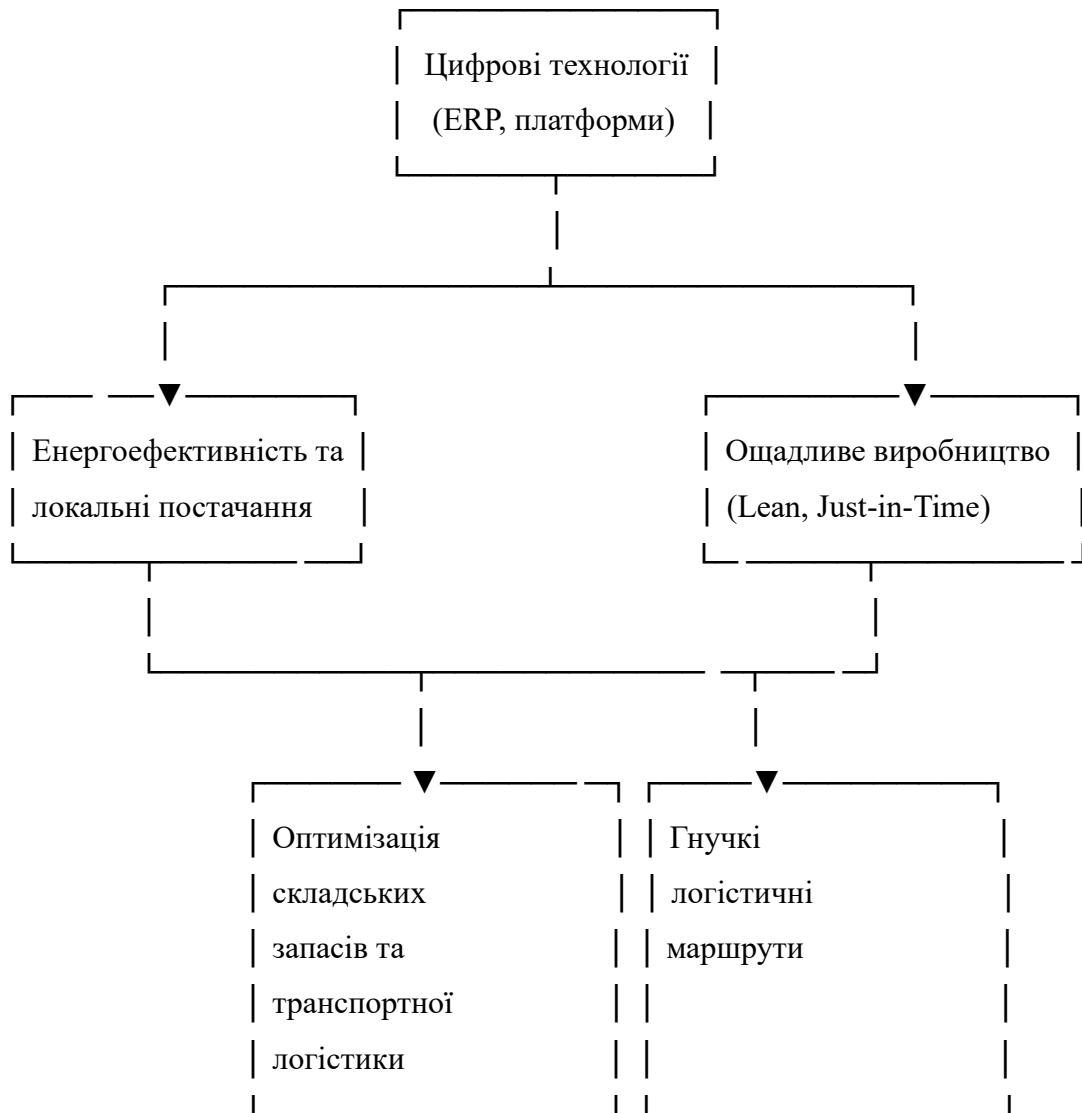


Рисунок 3. Основні напрямки оптимізації ресурсів і логістики харчового підприємства

Джерело: створено автором [10,15]

Використання енергоефективного обладнання, локальних постачальників сировини та модернізація виробничих потужностей сприяли зменшенню енергозалежності підприємств, що в умовах енергетичної нестабільності стало критичним фактором конкурентоспроможності. У середньому витрати на енергоресурси вдалося скоротити на 10–13% [5].

Застосування принципів ощадливого виробництва (Lean Production, Just-in-Time) дозволило підприємствам скоротити надлишкові запаси на складах на 20–25%, зменшити кількість простоїв і втрат у логістичних

ланцюгах. Як наслідок, значно підвищилася швидкість реакції на зміну попиту та зменшився термін доставки продукції до кінцевого споживача.

З погляду стратегічного позиціонування, оптимізаційні заходи сприяли формуванню нових конкурентних переваг галузі:

- гнучкість — завдяки здатності адаптувати логістичні маршрути до змін інфраструктури та зовнішніх загроз;
- адаптивність — унаслідок впровадження цифрових рішень, що забезпечують швидке переналаштування виробничих і логістичних процесів;
- локалізація — як інструмент зменшення залежності від імпортової сировини й валютних ризиків.

Таким чином, галузевий досвід засвідчує, що впровадження системної оптимізації ресурсів і логістики не лише знижує витрати, але й створює довгострокову конкурентну стійкість харчових підприємств в умовах нестабільного середовища.

Висновки. Отже, у результаті проведеного дослідження встановлено, що ефективне управління ресурсами та логістичними процесами є критично важливим чинником підвищення конкурентоспроможності харчових підприємств, особливо в умовах кризових явищ, таких як повномасштабна війна, інфляція, порушення транспортної інфраструктури та обмеження зовнішньої торгівлі. Аналіз довів, що нестабільність зовнішнього середовища висуває нові вимоги до адаптивності, гнучкості й економічної стійкості підприємств, які можуть бути досягнуті лише за рахунок впровадження інноваційних управлінських та технологічних рішень.

Обґрунтовано, що оптимізація ресурсного забезпечення передбачає не лише зменшення витрат на матеріали, енергоносії та трудові ресурси, а й стратегічне переосмислення ланцюгів постачання, формування локальних партнерств і впровадження енергоефективних практик. Розкрито роль логістики як інтеграційного механізму, що забезпечує безперебійність виробництва, зниження втрат і підвищення рівня обслуговування споживачів.

Узагальнено підходи до класифікації ресурсів і логістичних процесів, запропоновано структурну модель логістичного ланцюга харчового підприємства, а також визначено ключові вузькі місця у функціонуванні логістичних систем в умовах кризи. Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання узагальнених рекомендацій при розробці стратегій антикризового управління, модернізації логістичної інфраструктури та вибору цифрових рішень.

Оцінка галузевих ефектів від впровадження заходів оптимізації засвідчила реальне зниження собівартості продукції, зменшення логістичних витрат, скорочення складських запасів, а також формування нових конкурентних переваг, таких як оперативність реагування на зміну попиту, зниження залежності від імпортової сировини та підвищення якості логістичного сервісу.

Перспективами подальших досліджень є поглиблене вивчення впливу цифрової трансформації на логістичні процеси харчових підприємств, зокрема оцінка ефективності використання ERP- і SCM-систем у різних підгалузях харчової промисловості, а також моделювання ризиків у логістичних мережах в умовах тривалих кризових періодів.

Література

1. Балан П. С. Стратегічне управління: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 336 с.
2. Бойко, С. В., Куліш, О. Оподаткування оптової та роздрібною торгівлі. *Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті*. Київ: НУХТ. 2024. С. 244. URL: [https://library.nuft.edu.ua/public-map/navchalno-naukovij-institut-ekonomiki-i-upravlinnja/kafedra-finansiv/bojko-svitlana-vasilivna/:contentReference\[oaicite:7\]{index=7}](https://library.nuft.edu.ua/public-map/navchalno-naukovij-institut-ekonomiki-i-upravlinnja/kafedra-finansiv/bojko-svitlana-vasilivna/:contentReference[oaicite:7]{index=7})
3. Геець В. М. Інноваційний розвиток економіки: стратегія, політика, практика. К.: Ін-т економіки НАН України. 2005. 696 с.

4. Державна служба статистики України. *Статистичний щорічник України за 2022 рік*. Київ. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/zb_Yearbook_2022.pdf
5. Державна служба статистики України. *Економічна активність населення України у 2023 році*. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2024/rp/zarp_ek/zb_ek.htm
6. Державна служба статистики України. *Промисловість України у 2023 році*. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/prom.htm
7. Котлер Ф. Основи маркетингу. К.: Основи. 2004. 720 с.
8. Маричева Л. П., Дядюра І. В. Стратегії розвитку кондитерської галузі в Україні: проблеми і перспективи. *Проблеми економіки*. 2021. № 2. С. 102–110.
9. Мостенська Т. Л., Бойко В. М. Управління конкурентоспроможністю підприємств харчової промисловості в умовах глобалізації. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2019. № 6. С. 8–17.
10. Попова О. Л. Інноваційна діяльність у харчовій промисловості: сучасні виклики та напрями розвитку. *Економіка харчової промисловості*. 2020. № 1. С. 45–52.
11. Попова Ю. М., Панюкова Ю. А. Логістична діяльність підприємства харчової промисловості та її оптимізація. *Фінанси, облік, банки*, 2014. №1. С. 223 – 228.
URL: [https://jfub.donnu.edu.ua/article/view/1025/1042:contentReference\[oaicite:15\]{index=15}](https://jfub.donnu.edu.ua/article/view/1025/1042:contentReference[oaicite:15]{index=15})
12. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Вид-во: Наш формат. 2020. 424 с.
13. Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (FAO). (2023). *Food security and supply chains in Ukraine under war conditions*. URL: <https://www.fao.org/documents/card/en/c/cc3456en/>

14. Федулова Л. І. Конкурентоспроможність підприємств: теоретико-методологічні аспекти. К.: КНЕУ. 2004. 340 с.

15. Чорна О. М. Маркетингові стратегії на ринку кондитерських виробів України. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2022. № 1. С. 138–148.

References

1. Balan, P. S. (2018). *Stratehichne upravlinnia: navchalnyi posibnyk* [Strategic Management: a textbook], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.

2. Boiko, S. V., Kulish, O. (2024). “Taxation of wholesale and retail trade”, *Naukovi здобутки молоді – вирішення проблем харчування людства у XXI столітті* [Scientific achievements of young people - solving the problems of human nutrition in the 21st century], NUKhT, Kyiv, Ukraine, available at: [https://library.nuft.edu.ua/public-map/navchalno-naukovij-institut-ekonomiki-i-upravlinnja/kafedra-finansiv/bojko-svitlana-vasilivna/:contentReference\[oaicite:7\]{index=7}](https://library.nuft.edu.ua/public-map/navchalno-naukovij-institut-ekonomiki-i-upravlinnja/kafedra-finansiv/bojko-svitlana-vasilivna/:contentReference[oaicite:7]{index=7}) (Accessed 23 May 2025).

3. Heiets, V. M. (2005). *Innovatsiyni rozvytok ekonomiky: stratehiia, polityka, praktyka* [Innovative economic development: strategy, policy, practice], In-t ekonomiky NAN Ukrainy, Kyiv, Ukraine.

4. State Statistics Service of Ukraine (2023), “Statistical yearbook of Ukraine 2023”, available at: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/zb_Yearbook_2022.pdf (Accessed 23 May 2025).

5. State Statistics Service of Ukraine (2024), “Economic activity of the population of Ukraine in 2023”, available at: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2024/rp/zarp_ek/zb_ek.htm (Accessed 23 May 2025).

6. State Statistics Service of Ukraine (2024), “Industry of Ukraine in 2023”, available at: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/prom.htm (Accessed 23 May 2025).

7. Kotler F. (2004). *Osnovy marketynhu* [Fundamentals of marketing], Osnovy, Kyiv, Ukraine.
8. Marycheva, L. P., Diadiura, I. V. (2021), “Development strategies of the confectionery industry in Ukraine: challenges and prospects”, *Problemy ekonomiky*, vol.2, pp. 102–110.
9. Mostenska, T. L., Boiko, V. M. (2019), “Management of competitiveness of food industry enterprises in the context of globalization”, *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu*, vol.6, pp. 8–17.
10. Popova, O. L. (2020), “Innovative activities in the food industry: current challenges and development directions”, *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*, vol.1, pp. 45–52.
11. Popova, Yu. M., Paniukova. Yu. A. (2014), “Logistics activities of food industry enterprises and their optimization”, *Finansy, oblik, banky*, vol.1, pp. 223 – 228, available at: [https://jfub.donnu.edu.ua/article/view/1025/1042:contentReference\[oaicite:15\]{index=15}](https://jfub.donnu.edu.ua/article/view/1025/1042:contentReference[oaicite:15]{index=15}) (Accessed 23 May 2025).
12. Porter, M.(2020). *Konkurentna stratehiia. Tekhniky analizu haluzei i konkurentiv* [Competitive strategy: techniques for industry and competitor analysis], Nash format, Kyiv, Ukraine.
13. Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO) (2023), “Food and agricultural organization of the UN”, available at: <https://www.fao.org/documents/card/en/c/cc3456en/> (Accessed 22 May 2025).
14. Fedulova, L. I. (2004), *Konkurentospromozhnist pidpriemstv: teoretyko-metodolohichni aspekty* [Competitiveness of enterprises: theoretical and methodological aspects], KNEU, Kyiv, Ukraine.
15. Chorna, O. M. (2022), “Marketing strategies in the Ukrainian confectionery market”, *Marketynh i menedzhment innovatsii*, vol. 1, pp. 138–148.

Стаття надійшла до редакції 14.06.2025 р.