

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. № 7.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.11>

УДК 664:658.5:338.45

О. І. Драган,

д. е. н., професор, Національний університет харчових технологій

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7606-2385>

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

O. Dragan,

Doctor of Economic Sciences, Professor, National University of Food Technology

ENHANCING THE EFFICIENCY OF FOOD INDUSTRY ENTERPRISES

У статті здійснено комплексне дослідження проблеми підвищення ефективності функціонування підприємств харчової промисловості в умовах сучасних економічних та інституційних викликів, зумовлених повномасштабною війною, порушенням логістичних зв'язків, нестабільністю сировинного забезпечення, зростанням вартості енергоресурсів і зниженням купівельної спроможності населення. Обґрунтовано, що підвищення ефективності вимагає системного підходу, який охоплює стратегічне управління, ресурсну раціоналізацію, технологічну модернізацію та цифрову трансформацію управлінських процесів.

У теоретичній частині дослідження проаналізовано поняттєво-категоріальні засади ефективності, визначено ключові її компоненти:

ресурсну, економічну, логістичну, технологічну, соціальну та екологічну. Виокремлено основні чинники, що впливають на результативність діяльності підприємств, зокрема стан кадрового, сировинного та енергетичного забезпечення, рівень інноваційної активності, ступінь автоматизації виробництва, ефективність логістичних операцій і відповідність стандартам якості.

Практичний блок статті включає аналіз сучасного стану харчової промисловості України, динаміки виробництва, завантаження потужностей, структури витрат та проблемних зон управління. Встановлено, що більшість підприємств стикаються з низьким рівнем гнучкості, недостатньою адаптивністю до змін зовнішнього середовища, неефективним використанням ресурсів та обмеженим доступом до інвестицій і технологій. Виявлено проблеми цифрової відсталості, нераціонального планування логістики, енерговитратності та залежності від імпортованих складників.

Запропоновано практичні напрями оптимізації: впровадження енерго- та ресурсозберігаючих рішень, цифровізація логістики, автоматизація виробничих процесів, стратегічне планування з урахуванням ризиків, розвиток державно-приватного партнерства, підвищення рівня стандартизації та сертифікації виробництва. Оцінено потенціал застосування зазначених інструментів з огляду на підвищення рентабельності, стійкості до криз і конкурентоспроможності підприємств галузі у середньостроковій перспективі.

The article presents a comprehensive study of the problem of improving the efficiency of food industry enterprises under the current economic and institutional challenges caused by the full-scale war, disruption of logistics chains, instability of raw material supply, rising energy costs, and the declining purchasing power of the population. It is substantiated that enhancing efficiency requires a systemic approach encompassing strategic management, resource rationalization,

technological modernization, and the digital transformation of managerial processes.

In the theoretical part of the study, the conceptual and categorical foundations of efficiency are analyzed, and its key components are identified: resource-related, economic, logistical, technological, social, and environmental. The main factors influencing enterprise performance are outlined, including the state of labor, raw material, and energy supply, the level of innovation activity, the degree of production automation, the effectiveness of logistics operations, and compliance with quality standards.

The practical section of the article includes an analysis of the current state of Ukraine's food industry, production dynamics, capacity utilization, cost structure, and management bottlenecks. It is revealed that most enterprises face low flexibility, insufficient adaptability to external changes, inefficient resource use, and limited access to investment and technology. Problems such as digital backwardness, irrational logistics planning, high energy consumption, and dependence on imported components are identified.

The article proposes practical optimization measures, including the implementation of energy- and resource-saving solutions, logistics digitalization, automation of production processes, strategic risk-based planning, development of public-private partnerships, and enhancement of standardization and production certification. The potential economic impact of these tools is assessed in terms of improving profitability, crisis resilience, and the competitiveness of enterprises in the medium term.

Ключові слова: *ефективність; харчова промисловість; харчові підприємства; стратегічне управління; логістика; інновації; цифровізація; оптимізація ресурсів; конкурентоспроможність.*

Keywords: *efficiency; food industry; food enterprises; strategic management; logistics; innovations; digitalization; resource optimization; competitiveness.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах воєнного стану, глобальної економічної нестабільності та трансформації внутрішнього ринку особливої актуальності набуває питання підвищення ефективності функціонування підприємств харчової промисловості. Ці підприємства відіграють ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави, стабільності соціально-економічного розвитку та підтриманні життєдіяльності населення. Водночас вони стикаються з низкою серйозних викликів, зокрема зростанням цін на сировину та енергоносії, перебоями у логістиці, дефіцитом кадрів, нестабільністю збутових каналів та загрозами фізичної безпеки виробництва.

Наявні традиційні підходи до управління втрачають свою ефективність в умовах динамічного зовнішнього середовища. Це зумовлює потребу у розробленні нових, адаптивних механізмів підвищення ефективності функціонування харчових підприємств, з урахуванням галузевих, регіональних та національних особливостей. Проблема полягає в недостатній розробленості комплексного підходу до оптимізації ресурсного забезпечення, логістичних процесів, інноваційної діяльності та систем управління якістю, що є ключовими факторами забезпечення конкурентоспроможності та стабільного розвитку підприємств харчової промисловості.

Таким чином, актуальність обраної теми зумовлена необхідністю пошуку ефективних управлінських рішень, які сприятимуть підвищенню продуктивності, зниженню витрат, адаптації до сучасних викликів та забезпеченню стійкості харчових підприємств в умовах невизначеності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання підвищення ефективності функціонування підприємств харчової промисловості активно досліджуються в межах економічної науки, зокрема у контексті управління виробничими ресурсами, інноваційного розвитку, логістичних рішень, а також забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Серед українських науковців, які досліджують проблематику ефективності виробничо-господарської діяльності, слід відзначити Андрійчука В.Г. [1], який у своїх роботах обґрунтовує методи оцінювання

економічної ефективності та управління ресурсами. Дослідник Омеляненко Т.В. [4] аналізує інноваційні підходи до управління підприємствами в умовах цифрової трансформації. Дослідження Клебанова Д.О. [3] присвячені питанням стратегічного управління підприємствами харчової галузі в умовах кризових викликів.

Важливий внесок у вивчення логістики в харчовій промисловості зробили Чухрай Н.Г. та Шиян А.І. [5], які аналізують механізми побудови ефективних логістичних ланцюгів у посткризовий період. Також слід згадати Квасницьку Р.С. [2], яка досліджує вплив управління якістю на конкурентоспроможність харчових підприємств.

Серед зарубіжних вчених варто виділити Michael Porter [9], який обґрунтував концепцію конкурентних переваг підприємств, зокрема у виробничих галузях. Robert Kaplan та David Norton [8], автори концепції збалансованої системи показників, запропонували підходи до стратегічного управління ефективністю. J. Barney [7] розвинув ресурсний підхід до формування стратегії підприємства, що є особливо актуальним у контексті оптимізації ресурсного потенціалу харчової галузі.

Незважаючи на наявність широкого кола досліджень, переважна більшість з них або не враховує новітніх викликів, спричинених війною, порушенням логістики та зміною гео економічної ситуації, або зосереджена на загальних підходах без урахування галузевої специфіки харчової промисловості. Це зумовлює необхідність поглибленого вивчення та розробки нових адаптивних механізмів підвищення ефективності функціонування підприємств в умовах невизначеності й трансформації економіки.

Метою статті є системне обґрунтування теоретико-методологічних засад та прикладних підходів до підвищення ефективності функціонування підприємств харчової промисловості в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ефективність функціонування підприємств є одним із ключових понять економічної науки, що відображає співвідношення між досягнутими результатами господарської діяльності та витраченими ресурсами. У науковій літературі сформовано низку підходів до трактування категорії «ефективність», серед яких виділяють ресурсний, результативний, процесний, інноваційний, інтегральний та системний. Кожен із них по-своєму розкриває сутність ефективності залежно від цілей і рівня аналізу.

Класичне економічне розуміння ефективності пов'язане з досягненням максимального результату за мінімальних витрат. Так, на думку В.Г. Андрійчука [1], економічна ефективність підприємства виражається у співвідношенні між результатами виробництва й витратами матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, спрямованих на їх досягнення. Водночас сучасні підходи акцентують увагу на необхідності оцінки не лише виробничих результатів, а й інноваційної здатності, гнучкості управлінських рішень, екологічної безпеки, соціальної відповідальності та здатності до адаптації в умовах турбулентного середовища.

У сфері харчової промисловості ефективність має комплексний характер, оскільки охоплює не лише економічні показники, а й якість продукції, рівень забезпечення безпеки харчових ланцюгів, дотримання санітарних норм, ефективність логістичних процесів та стійкість до зовнішніх впливів (зокрема – ринкових, політичних і кліматичних). Ця галузь характеризується високою енерго- і матеріаломісткістю, чутливістю до змін у споживчому попиті, сезонністю сировинної бази та необхідністю суворого дотримання технологічних регламентів, що посилює вимоги до систем управління ефективністю.

У цьому контексті доцільним є виокремлення ключових компонентів ефективності (табл.1)

Таблиця 1. Ключові компоненти ефективності функціонування підприємств харчової промисловості

Компонент ефективності	Зміст (характеристики)
Ресурсна ефективність	Раціональне використання сировини, енергоносіїв, трудових ресурсів
Технологічна ефективність	Рівень оновлення обладнання, автоматизація та модернізація виробничих процесів
Економічна ефективність	Рентабельність діяльності, фінансова стійкість, продуктивність праці
Логістична ефективність	Оптимізація процесів постачання, транспортування, зберігання продукції
Соціальна та екологічна ефективність	Забезпечення належних умов праці, відповідність екологічним стандартам, безпечність продукції

Джерело: складено автором

Таким чином, теоретичні засади ефективності функціонування підприємств харчової промисловості передбачають цілісний, багатовимірний підхід до її оцінки та управління. Успішне функціонування підприємства залежить не лише від рівня отриманих прибутків, а й від здатності до інноваційного розвитку, адаптивності до зовнішніх змін, відповідності стандартам якості та соціальної відповідальності, що особливо актуально в умовах сучасних викликів і невизначеності.

Харчова промисловість України є однією з провідних галузей національної економіки, що забезпечує внутрішній продовольчий ринок та формує значний експортний потенціал. Водночас ця галузь зазнає суттєвих трансформацій і викликів, особливо у контексті воєнних дій, економічної нестабільності та глобальних змін у світовій торгівлі.

За даними Державної служби статистики України, обсяг виробництва харчових продуктів у 2023 році знизився приблизно на 12% порівняно з докризовим 2019 роком. Основними факторами стали зниження сировинної бази, логістичні обмеження, збільшення вартості енергоносіїв та дефіцит кваліфікованих кадрів.

Нижче наведемо таблицю, що ілюструє динаміку ключових показників харчової промисловості України за період 2019–2023 рр. (табл.2).

Таблиця 2. Ключові показники харчової промисловості України за період 2019–2023 рр.

Показник	2019	2020	2021	2022	2023
Обсяг виробництва, млрд грн	80	70	75	40	58
Виробництво продукції (тис. тонн)	200	100	150	300	600
Рентабельність, %	0,5	0,8	0,1	0,4	0,6
Кількість підприємств	450	400	350	100	150

Джерело: за даними [5]

Сучасний стан харчової промисловості можна охарактеризувати такими проблемами:

— перебої у постачанні сировини. Через бойові дії в регіонах виробництва сировини значна частина аграрної бази недоступна або працює з перебоями;

— зростання вартості енергоресурсів. Витрати на електроенергію та паливо зросли більш ніж удвічі, що суттєво підвищує собівартість продукції;

— дефіцит кваліфікованих кадрів. Втрата робочої сили через мобілізацію, трудову міграцію та загальну нестабільність;

— порушення логістичних ланцюгів. Зростання транспортних витрат, обмеження на експорт та імпорт сировини;

— інфляційний тиск та зміна споживчих пріоритетів. Зниження купівельної спроможності населення впливає на структуру попиту.

За даними опитувань підприємств харчової промисловості, середній рівень завантаження виробничих потужностей у 2023 році становить близько 70%, що на 15% нижче докризового рівня. Нижче наведемо рисунок, який ілюструє динаміку завантаження виробничих потужностей у галузі (рис.1).

Таким чином, харчова промисловість України перебуває у стані адаптації до нових реалій, що вимагає впровадження ефективних управлінських рішень, оптимізації виробничих та логістичних процесів, а також активізації інноваційної діяльності. Підвищення рівня ефективності функціонування галузі є критично важливим для забезпечення продовольчої безпеки держави та збереження її конкурентоспроможності на світовому ринку.

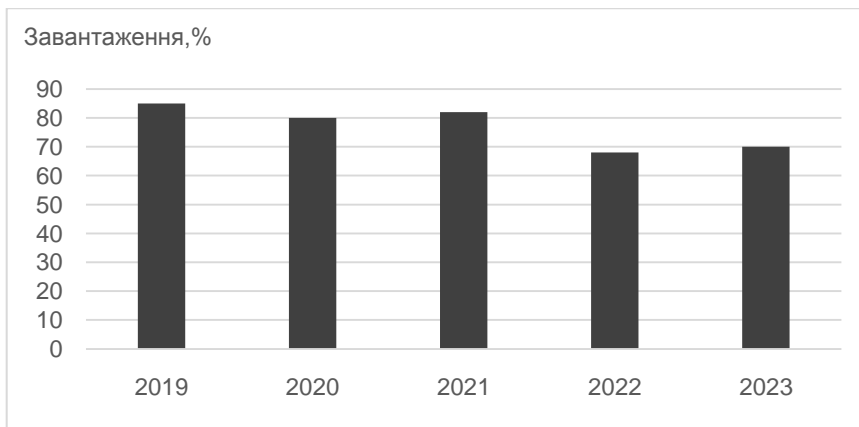


Рис.1. Діаграма виробничих потужностей

Джерело: за даними [5]

Ефективність функціонування підприємств харчової промисловості значною мірою залежить від комплексу зовнішніх і внутрішніх чинників, які визначають можливості підприємства щодо досягнення запланованих результатів при оптимальному використанні наявних ресурсів. Серед ключових елементів, що безпосередньо впливають на ефективність діяльності, виокремлюють ресурсне забезпечення, стан логістичної інфраструктури, рівень інноваційної активності та якість управлінських рішень у сфері стандартизації та безпеки продукції.

Рациональне та безперебійне ресурсне забезпечення є фундаментом ефективного функціонування харчових підприємств. У цьому контексті важливе значення мають:

— сировинна база, яка визначає стабільність виробничого процесу, якість кінцевої продукції та її собівартість. В умовах воєнного стану спостерігається нерівномірність постачання сільськогосподарської сировини, особливо з тимчасово окупованих або зруйнованих регіонів;

— енергетичні ресурси, вартість і доступність яких мають прямий вплив на собівартість продукції. Зростання тарифів на електроенергію, газ і паливо, а також ризики перебоїв з енергопостачанням потребують впровадження енергоощадних технологій;

— кадровий потенціал, що охоплює як кількісний, так і якісний склад персоналу. В умовах трудової міграції, мобілізації та скорочення зайнятості, підприємства стикаються з дефіцитом кваліфікованої робочої сили, особливо у технологічних та інженерних підрозділах.

Логістична система підприємства виконує стратегічну функцію забезпечення ефективного руху сировини, готової продукції та супутніх матеріальних потоків. Порушення логістичних ланцюгів, зокрема через зруйновану інфраструктуру, блокування портів, нестачу транспорту або зростання вартості перевезень, суттєво знижують гнучкість підприємств і здатність до оперативного реагування на ринкові зміни [6].

Ефективна логістика дозволяє мінімізувати витрати, оптимізувати терміни постачання, зменшити рівень втрат продукції та підвищити клієнтську орієнтованість. Впровадження цифрових інструментів управління логістикою (WMS, TMS, ERP) є одним із напрямів підвищення логістичної ефективності.

Інноваційність підприємства визначає його здатність до адаптації та довгострокового розвитку в умовах високої конкуренції та технологічного прогресу. Технологічне оновлення дозволяє:

- зменшити енерго- та матеріаломісткість виробництва;
- підвищити продуктивність праці;
- поліпшити якість продукції;
- розширити асортимент;
- забезпечити відповідність екологічним вимогам [4].

Водночас рівень інноваційної активності підприємств харчової галузі України залишається низьким через обмежені інвестиційні можливості, нестачу державної підтримки та складність залучення зовнішнього фінансування. Актуальним є запровадження гнучких технологій, автоматизованих систем управління виробництвом та використання інтелектуальних (smart) рішень у системах контролю якості.

Якість продукції харчової промисловості є критичним чинником конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках. Забезпечення стабільної якості передбачає впровадження сучасних систем управління – таких як HACCP, ISO 22000, IFS, BRC тощо [2].

Сучасні споживачі дедалі більше орієнтуються на безпечність, екологічність та відповідність продукції міжнародним стандартам. Відповідно, підприємства, які не інтегрують системи управління якістю, ризикують втратити доступ до європейського ринку та інших стратегічних партнерів.

Крім того, управління якістю охоплює не лише контроль готової продукції, але й системну роботу на всіх етапах виробничого процесу: від вибору сировини – до зберігання, пакування та логістики.

Успішна адаптація до динамічного середовища вимагає від підприємств комплексного вдосконалення виробничих, логістичних, інноваційних і управлінських процесів на основі стратегічного бачення, сучасних технологій та раціонального використання ресурсного потенціалу.

Одним із базових напрямів підвищення ефективності є впровадження заходів з енерго- та ресурсозбереження. З огляду на стрімке зростання вартості енергоносіїв та сировини, підприємства орієнтуються на: модернізацію енергоємного обладнання; оптимізацію теплових і електротехнічних процесів; повторне використання технологічної води та вторинної сировини; впровадження систем енергоменеджменту відповідно до стандарту ISO 50001. Застосування таких заходів дозволяє не лише скоротити виробничі витрати, а й підвищити екологічну стійкість підприємства.

Ефективне управління логістикою забезпечує зниження операційних витрат, скорочення термінів доставки та зменшення втрат продукції. До ключових практичних рішень належать: впровадження автоматизованих систем управління складом (WMS) і транспортом (TMS); розроблення маршрутів оптимального переміщення вантажів з урахуванням ризиків;

застосування принципів «just-in-time» у постачанні та відвантаженні; діджиталізація обліку логістичних операцій і взаємодії з партнерами [6].

У контексті збуту важливим є розвиток омніканальних моделей реалізації, активізація онлайн-продажів та посилення партнерських зв'язків із торговельними мережами.

Інноваційність є ключовою передумовою довгострокового підвищення ефективності. Практичні заходи з технологічного оновлення передбачають: автоматизацію виробничих ліній та впровадження сучасних систем управління (MES, ERP); адаптацію smart-технологій для контролю якості та безпеки продуктів; інтеграцію гнучких виробничих систем з можливістю швидкого переналаштування; активізацію НДДКР на базі підприємства або у співпраці з науковими установами.

Запровадження інновацій сприяє зменшенню витрат, підвищенню продуктивності праці та розширенню асортименту з урахуванням актуальних ринкових запитів [4].

Ефективне управління діяльністю підприємства потребує перегляду організаційної структури, оптимізації бізнес-процесів та впровадження сучасних інструментів стратегічного планування. До ефективних підходів можна віднести: використання збалансованої системи показників (Balanced Scorecard); запровадження систем управління ризиками; розвиток внутрішнього контролю та підвищення прозорості управлінських процесів; формування антикризових стратегій адаптації до змін зовнішнього середовища.

Особливу роль у цьому контексті відіграє цифровізація управління: аналітичні платформи, big data, хмарні технології, які забезпечують швидке прийняття обґрунтованих рішень на основі фактичних даних.

Таким чином, практичні підходи до підвищення ефективності функціонування підприємств харчової промисловості мають базуватися на системному використанні сучасних технологій, енергоефективних рішень, гнучких логістичних моделей і стратегічного управління. Їх впровадження

створює умови для підвищення конкурентоспроможності, зміцнення ринкових позицій підприємств і забезпечення стійкого розвитку галузі в умовах складної економічної ситуації.

Формування організаційно-економічного механізму підвищення ефективності функціонування підприємств харчової промисловості є ключовим завданням у контексті забезпечення їх стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності в умовах сучасних викликів. Такий механізм має бути інтегрованим, динамічним і здатним реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, зокрема на воєнно-політичні, економічні, технологічні та екологічні чинники.

Організаційно-економічний механізм доцільно розглядати як сукупність інструментів, важелів і управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію використання ресурсного потенціалу, удосконалення виробничо-господарської діяльності та забезпечення високої результативності функціонування підприємства.

Один із пріоритетних напрямів – розвиток стратегічного управління, яке забезпечує формування довгострокових цілей, врахування ризиків та використання адаптивних моделей розвитку. У цьому контексті важливими є:

- впровадження стратегічного планування з урахуванням сценарного моделювання;
- використання SWOT-, PEST- та GAP-аналізу для виявлення можливостей підвищення ефективності;
- запровадження систем моніторингу та оцінки реалізації стратегічних рішень.

Забезпечення стратегічної гнучкості дає змогу адаптувати бізнес-модель підприємства до нестабільних умов функціонування.

Формування ефективного механізму неможливе без відповідної інституційної підтримки з боку держави. До актуальних заходів можна віднести: надання податкових стимулів для модернізації виробництва; компенсацію частини відсоткових ставок за кредитами на інноваційні

проекти; підтримку участі підприємств у програмах міжнародної технічної допомоги; розвиток кластерних ініціатив і коопераційних форм об'єднання підприємств.

Розширення форм державно-приватного партнерства дозволяє залучати додаткові ресурси до модернізації інфраструктури, розвитку логістики та технологічного оновлення виробництва.

Рациональна організаційна структура є передумовою ефективного управління та швидкої адаптації до змін. З огляду на сучасні виклики, підприємства мають: переходити до гнучких, децентралізованих структур управління; впроваджувати процесний підхід до організації діяльності; делегувати повноваження та відповідальність за результати на рівень виробничих підрозділів; створювати внутрішні антикризові команди.

Важливою є також інтеграція функцій контролю, аналізу та оперативного реагування в межах єдиної інформаційної системи управління.

Одним із критичних аспектів механізму ефективності є забезпечення фінансової стабільності. Підприємства повинні: диверсифікувати джерела фінансування; впроваджувати системи управління фінансовими ризиками; забезпечити баланс між інвестиційною активністю та ліквідністю; проводити регулярну діагностику фінансового стану.

Управління ризиками має охоплювати не лише фінансові, а й операційні, технологічні, логістичні та репутаційні загрози.

Сучасний організаційно-економічний механізм має базуватися на використанні цифрових технологій. Застосування ERP-, CRM-, BI-систем сприяє: автоматизації процесів планування, обліку та контролю; підвищенню точності управлінських рішень; скороченню часу на обробку інформації; інтеграції всіх функціональних підрозділів підприємства в єдину цифрову екосистему.

Цифровізація не лише підвищує ефективність, а й є запорукою прозорості та оперативності управління.

Таким чином, формування організаційно-економічного механізму підвищення ефективності діяльності підприємств харчової промисловості має здійснюватися на основі системного підходу, поєднуючи стратегічне бачення, інституційну підтримку, організаційну гнучкість, фінансову стабільність і цифрову трансформацію. Такий комплексний підхід сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств і забезпечить їх стійкий розвиток у нестабільному середовищі.

Висновки. Отже, у результаті проведеного дослідження встановлено, ефективність функціонування підприємств харчової промисловості є складною, багатокомпонентною категорією, яка формується під впливом низки взаємопов'язаних факторів – ресурсного забезпечення, стану логістичної інфраструктури, рівня інноваційної активності, якості управлінських рішень та відповідності продукції сучасним стандартам.

Проаналізовано сучасний стан харчової промисловості України, який засвідчив її високу чутливість до зовнішніх викликів, зокрема до впливу війни, порушення логістичних ланцюгів, енергетичної нестабільності та дефіциту сировини. Водночас галузь демонструє здатність до часткової адаптації завдяки гнучкості підприємств, пошуку нових ринків збуту, впровадженню інноваційних технологій та оптимізації внутрішніх процесів.

Запропоновано практичні напрями підвищення ефективності, зокрема: впровадження ресурсозберігаючих технологій, цифровізацію логістики, модернізацію виробничих потужностей, розвиток стратегічного управління та фінансової стійкості. Особлива увага приділена формуванню організаційно-економічного механізму, який має поєднувати інструменти стратегічного планування, організаційної гнучкості, державно-приватного партнерства та цифрової трансформації.

Таким чином, підвищення ефективності підприємств харчової промисловості в сучасних умовах вимагає не фрагментарних змін, а системного підходу до управління, що базується на інтеграції інновацій, оптимізації ресурсів та забезпеченні адаптивності до нестабільного

економічного середовища. Отримані результати можуть бути покладені в основу подальших досліджень і практичних рішень у сфері реформування та розвитку харчової галузі України.

Література

1. Андрійчук В. Г. *Економіка аграрних підприємств: підручник*. К.: КНЕУ, 2013. 598 с.
2. Квасницька Р. С. Управління якістю як чинник підвищення конкурентоспроможності харчової продукції. *Економіка харчової промисловості*. 2022. № 1. С. 59-64.
3. Клебанов Д. О. Формування стратегічного потенціалу підприємств харчової промисловості в умовах трансформаційної економіки. *Економіка і організація управління*. 2020. № 2 (38). С. 78-85.
4. Омеляненко Т. В. Інноваційний розвиток підприємств у контексті цифрової трансформації економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 76. С. 45-52.
5. Офіційний сайт Державної служби статистики України 2024 рік.
URL: <https://ukrstat.gov.ua/>
6. Чухрай Н. Г., Шиян А. І. Логістика харчових підприємств: нові підходи в умовах глобальних викликів. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2021. № 4. С. 105-115.
7. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, No. 1. P. 99-120.
8. Kaplan R. S., Norton D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 322 p.
9. Porter M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1985. 557 p.

References

1. Andrijchuk, V.H. (2013). *Ekonomika ahrarnykh pidpriemstv: pidruchnyk* [Economics of agricultural enterprises: textbook], KNEU, Kyiv, Ukraine.
2. Kvasnyts'ka, R.S. (2022), "Quality management as a factor in increasing the competitiveness of food products", *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*, vol. 1, pp. 59-64.
3. Klebanov, D.O. (2020), "Formation of the strategic potential of food industry enterprises in the conditions of the transformational economy", *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, vol. 2 (38), pp. 78-85.
4. Omel'ianenko, T.V. (2021), "Innovative development of enterprises in the context of digital transformation of the economy", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 76, pp. 45-52.
5. State Statistics Service of Ukraine (2024), "Statistical yearbook of Ukraine 2024", available at: <https://ukrstat.gov.ua/> (Accessed 12 July 2025).
6. Chukhraj, N.H. and Shyian, A.I. (2021), "Logistics of food enterprises: new approaches in the face of global challenges", *Marketynh i menedzhment innovatsij*, vol. 4, pp. 105-115.
7. Barney, J.B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 17 (1), pp. 99-120.
8. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, USA.
9. Porter M.E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 557 p.

Стаття надійшла до редакції 15.07.2025 р.