

УДК 338.33:664:005.21:005.334:004.9

Н. С. Скопенко,
д. е. н., професор, професор кафедри економіки праці та менеджменту,
Навчально-науковий інститут економіки і управління,
Національний університет харчових технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4540-3455>
В. П. Голобородько,
аспірант кафедри економіки праці та менеджменту,
Навчально-науковий інститут економіки і управління,
Національний університет харчових технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-6411-1805>
О. І. Тимченко,
старший викладач кафедри економіки і права,
Навчально-науковий інститут економіки і управління,
Національний університет харчових технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0518-5764>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.9.175

ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

N. Skopenko,
Doctor of Economic Sciences, Professor, National University of Food Technologies
V. Holoborodko,
Postgraduate student, National University of Food Technologies
O. Tymchenko,
Senior Lecturer, National University of Food Technologies

TOOLS FOR ENHANCING THE COMPETITIVENESS OF FOOD INDUSTRY ENTERPRISES

У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості в умовах трансформації економічного середовища та зростання рівня невизначеності. Систематизовано ключові інструменти підвищення конкурентоспроможності за функціональною спрямованістю, рівнем управління, характером впливу, адаптивністю та ресурсною орієнтацією. Запропоновано класифікацію інструментів, що охоплює виробничо-технологічні, організаційно-управлінські, маркетингові, фінансово-економічні, інноваційні, логістичні та інструменти ризик-менеджменту, а також виокремлює стратегічний, тактичний і операційний рівні їх застосування. Доведено, що підвищення конкурентоспроможності потребує інтеграції сучасних цифрових і стратегічних інструментів, зокрема форсайт-підходів, відкритих інновацій, аналізу реальних опціонів, а також технологій Industry 4.0 (IoT, штучний інтелект, Big Data, blockchain). Обґрунтовано доцільність диференційованого підходу до формування управлінських рішень залежно від розміру підприємства, що дозволяє врахувати ресурсні обмеження та стратегічні можливості суб'єктів господарювання.

The article explores theoretical and applied aspects of ensuring the competitiveness of food industry enterprises amid economic transformation and growing uncertainty. Competitiveness is understood as a multidimensional and dynamic category shaped by a firm's resource potential, technological development, managerial efficiency, and adaptability to external environmental changes.

A structured classification of competitiveness enhancement tools is proposed, encompassing production and technological, organizational and managerial, marketing, financial and economic, innovation, logistics, and risk management instruments. These tools are systematized by functional orientation, management level (strategic, tactical, operational), nature of impact, adaptability, and resource orientation. Particular attention is paid to antifragile instruments, which enable enterprises not only to withstand external shocks but also to benefit from them and ensure progressive development.

The study demonstrates that increasing competitiveness requires an integrated approach based on the combination of technological modernization, innovation development, organizational flexibility, digital transformation, and financial sustainability. The role of advanced digital and strategic tools is emphasized, including Industry 4.0 technologies (IoT, artificial intelligence, Big Data, blockchain), foresight methodologies, open innovation models, and real options analysis, which enhance decision-making under uncertainty and strengthen long-term strategic positioning.

A differentiated approach to the application of competitiveness tools depending on enterprise size is justified. Small enterprises focus on flexibility and cost-efficient digital solutions, medium-sized enterprises emphasize innovation-driven growth and market expansion, while large enterprises implement comprehensive digital ecosystems and global competitiveness strategies.

It is concluded that the integration of modern management instruments forms the basis for sustainable competitive advantages, enabling food industry enterprises to adapt to dynamic market conditions and proactively shape their development trajectories in a highly competitive and uncertain environment.

Ключові слова: конкурентоспроможність, харчова промисловість, інструменти управління, маркетингові інструменти, цифрова трансформація, інновації, Industry 4.0, ризик-менеджмент.

Key words: competitiveness, food industry, management tools, marketing tools, digital transformation, innovation, Industry 4.0, risk management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах трансформації економічного середовища, посилення глобальної конкуренції та зростання впливу факторів невизначеності особливої актуальності набуває проблема підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості. Дана галузь є стратегічно важливою для забезпечення продовольчої безпеки держави, формування експортного потенціалу та підтримки соціально-економічної стабільності, що зумовлює необхідність пошуку ефективних інструментів її розвитку.

В умовах воєнного стану та постійних зовнішніх шоків функціонування підприємств харчової промисловості супроводжується підвищеним рівнем ризиків, порушенням логістичних ланцюгів, зростанням витрат виробництва та зміною споживчих вподобань. Це актуалізує потребу у впровадженні інноваційних, адаптивних та антикризових управлінських рішень, спрямованих на зміцнення ринкових позицій суб'єктів господарювання.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика забезпечення конкурентоспроможності підприємств є однією з ключових у сучасних економічних дослідженнях, що зумовлено посиленням глобальної конкуренції та зростанням нестабільності зовнішнього середовища. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємства розкриваються у працях вітчизняних науковців, які визначають її як інтегральну характеристику ефективності функціонування суб'єкта господарювання та його здатності формувати стійкі конкурентні переваги [5; 7].

У дослідженнях, присвячених підприємствам харчової промисловості, акцентується увага на специфічних галузевих особливостях, зокрема високій залежності від якості сировини, логістичних процесів, а також необхідності дотримання стандартів безпечності продукції. Зокрема, визначено, що конкурентоспроможність підприємств харчової промисловості формується під впливом інноваційної активності, рівня технологічного розвитку та ефективності управління ресурсами [1; 2].

Окремий напрям досліджень пов'язаний із обґрунтуванням стратегічних підходів до підвищення конкурен-

тоспроможності. У цьому контексті доведено, що забезпечення довгострокових конкурентних переваг можливе за рахунок інтеграції стратегічного управління, інноваційної діяльності та орієнтації на принципи сталого розвитку [5; 9]. Водночас наголошується на необхідності врахування впливу глобалізаційних процесів та євроінтеграційних трансформацій, що визначають нові вимоги до функціонування підприємств галузі.

Сучасні дослідження також акцентують увагу на зростанні ролі зовнішніх ризиків та кризових явищ у формуванні конкурентоспроможності. Зокрема, встановлено, що в умовах воєнного стану підприємства харчової промисловості стикаються з порушенням логістичних ланцюгів, зростанням витрат та нестабільністю попиту, що потребує адаптації управлінських стратегій [3; 4; 7]. У цьому контексті важливого значення набуває інтеграція інструментів ризик-менеджменту та антикризового управління у систему забезпечення конкурентоспроможності.

Поряд із цим, у зарубіжних дослідженнях значна увага приділяється сучасним управлінським інструментам підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості. Зокрема, доведено, що інтеграція ланцюгів постачання є важливим фактором формування конкурентних переваг та підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання [12]. Крім того, конкурентоспроможність дедалі більше пов'язується із поведінковими аспектами споживачів та формуванням ціннісних пропозицій, орієнтованих на принципи сталого розвитку [11]. Значну роль також відіграють операційна досконалість та впровадження концепцій безперервного вдосконалення, що дозволяє підприємствам підвищувати продуктивність і знижувати витрати [10].

Водночас, незважаючи на значний науковий доробок, слід відзначити наявність низки невирішених питань. Зокрема, недостатньо дослідженим залишається питання інтеграції інструментів стратегічного управління, інноваційного розвитку та ризик-менеджменту в єдину систему забезпечення конкурентоспроможності. Крім того, відсутня узгоджена класифікація інструментів підвищення конкурентоспроможності, що ускладнює їх практичне застосування та оцінювання ефективності.

Таким чином, існує об'єктивна необхідність у подальшому розвитку теоретико-методичних підходів до систематизації інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості, їх адаптації до умов високої невизначеності та інтеграції з сучасними концепціями антикризового управління та забезпечення стійкості.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є систематизація сучасних інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості, а також обґрунтування доцільності їх використання в умовах турбулентного зовнішнього середовища.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Проблематика забезпечення конкурентоспроможності підприємств є однією з ключових у сучасній економічній науці та практиці управління. Теоретичні заса-

ди формування конкурентних переваг були закладені у працях класиків економічної думки [6; 8], де конкурентоспроможність розглядається крізь призму ефективного використання ресурсів, інноваційної активності та стратегічного позиціонування підприємства на ринку.

У сучасних умовах трансформації глобального економічного середовища підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості набуває системного характеру та вимагає використання інтегрованого набору управлінських, технологічних, інноваційних та цифрових інструментів [1—5; 9—12].

Конкурентоспроможність розглядається як багатовимірний динамічний категорія, що формується під впливом внутрішніх ресурсів підприємства, рівня його технологічного розвитку, ефективності управлінських рішень та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Ключовим напрямом підвищення конкурентоспроможності є впровадження виробничо-технологічних інструментів, які забезпечують модернізацію виробничих процесів, автоматизацію операцій та цифровізацію відповідно до концепції Industry 4.0. Використання технологій Інтернету речей (IoT), штучного інтелекту, цифрових двійників та енергоефективних рішень дозволяє суттєво підвищити продуктивність, знизити витрати та забезпечити стабільну якість продукції. У результаті формується технологічно оновлена виробнича база, здатна до оперативного реагування на зміни попиту та умов постачання.

Важливу роль відіграють інноваційні інструменти, що передбачають розвиток науково-дослідної діяльності (R&D), впровадження харчової технології нового покоління (food-tech) та створення нових продуктів із високою доданою вартістю, зокрема функціональних харчових продуктів та альтернативних білкових продуктів. Інноваційна активність підприємств безпосередньо впливає на їхню здатність формувати унікальні ринкові пропозиції та забезпечувати довгострокові конкурентні переваги.

Організаційно-управлінські інструменти забезпечують підвищення адаптивності підприємств через впровадження систем ризик-менеджменту (ISO 31000, ERM), гнучких бізнес-моделей та сучасних підходів стратегічного управління, зокрема agile-методологій і концепції організаційної резилієнтності. Це дозволяє зменшити вплив зовнішніх шоків, підвищити швидкість прийняття рішень та забезпечити стійкість бізнес-процесів.

Маркетингові інструменти, зокрема брендинг, цифровий маркетинг та розвиток багатоканальних систем збуту (e-commerce, direct-to-consumer), сприяють розширенню ринкової присутності підприємств і формуванню лояльності споживачів. У свою чергу, фінансово-економічні інструменти, включаючи диверсифікацію джерел фінансування, оптимізацію витрат та ефективну інвестиційну політику, забезпечують фінансову стійкість та можливість реалізації стратегічних проєктів розвитку.

Окреме місце в системі управління конкурентоспроможністю займають сучасні цифрові та стратегічні інструменти нового покоління. До них належать foresight як метод стратегічного передбачення, відкриті інновації (open innovation) як модель інтеграції зовнішніх знань, підхід реальних опціонів (real options)

як інструмент управління інвестиційною гнучкістю, а також цифрові технології, такі як Big Data, AI, blockchain, IoT та інтелектуальний ланцюг постачання (smart supply chain). Їх використання дозволяє підприємствам переходити від реактивної моделі управління до проактивної та антикрихкої, що забезпечує формування конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Таким чином, система підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості формується як інтегрована модель, що поєднує технологічну модернізацію, інноваційний розвиток, організаційну гнучкість, цифрову трансформацію та фінансову стабільність. Така інтеграція забезпечує здатність підприємств адаптуватися до змін зовнішнього середовища та створювати стійкі довгострокові конкурентні переваги.

У сучасних умовах трансформації економічного середовища, посилення глобальної конкуренції та зростання рівня невизначеності особливої актуальності набуває систематизація інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємств. Для підприємств харчової промисловості ця проблематика є критично важливою, оскільки галузь одночасно виконує стратегічну функцію забезпечення продовольчої безпеки та функціонує в умовах високої чутливості до зовнішніх шоків, логістичних порушень і коливань попиту.

Аналіз наукових підходів демонструє [1—12], що існуючі інструменти підвищення конкурентоспроможності характеризуються значною різноманітністю та багаторівневістю, охоплюють виробничо-технологічну, інноваційну, організаційно-управлінську, маркетингову та фінансово-економічну сфери. Водночас їх практичне застосування ускладнюється відсутністю єдиної узгодженої системи класифікації, що не дозволяє повною мірою забезпечити комплексність управлінських рішень та ефективність їх імплементації.

У зв'язку з цим виникає необхідність у формуванні структурованого підходу до групування інструментів підвищення конкурентоспроможності, який би враховував як традиційні управлінські механізми, так і сучасні цифрові та стратегічні інструменти розвитку (табл. 1). Така класифікація дозволяє не лише систематизувати існуючі підходи, але й визначити логіку їх взаємодії, рівні застосування та очікуваний вплив на формування конкурентних переваг підприємств.

Запропонована класифікація дозволяє розглядати інструменти підвищення конкурентоспроможності як багаторівневу систему, що охоплює стратегічний, тактичний та операційний рівні управління, а також враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу. Її особливістю є виділення антикрихких інструментів, які забезпечують адаптацію підприємств до змін зовнішнього середовища та створюють передумови для їх розвитку в умовах невизначеності.

Комплексне використання наведених інструментів формує багатовимірну систему забезпечення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості, яка поєднує технологічну модернізацію, інноваційний розвиток, організаційну гнучкість, маркетингову адаптивність та фінансову стійкість. Така інтеграція дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до змін зовнішнього середовища, але й формувати довгострокові конкурентні переваги в умовах високої невизначеності та глобальної конкуренції.

Ефективність застосування інструментів підвищення конкурентоспроможності значною мірою залежить від розміру підприємства, його ресурсного потенціалу, рівня технологічного розвитку та здатності до інновацій. У зв'язку з цим доцільним є диференційований підхід до формування управлінських рішень для малих, середніх та великих підприємств харчової промисловості.

Для малих підприємств пріоритетним є забезпечення базової стійкості та поступове нарощування конкурен-

Таблиця 1. Класифікація інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості

Група інструментів	Зміст інструментів	Очікуваний ефект
За функціонально спрямованістю		
Виробничо-технологічні	модернізація обладнання, автоматизація виробництва, впровадження HACCP, ISO 22000	підвищення якості продукції, зниження витрат
Організаційно-управлінські	реінжиніринг бізнес-процесів, TQM, lean-менеджмент	підвищення ефективності управління
Маркетингові	брендинг, позиціонування, цифровий маркетинг, CRM-системи	розширення ринку збуту
Фінансово-економічні	бюджетування, управління витратами, оптимізація структури капіталу	підвищення прибутковості
Інноваційні	R&D, впровадження нових продуктів, цифровізація	формування конкурентних переваг
Логістичні	оптимізація ланцюгів постачання, SCM-системи	зниження логістичних витрат
Ризик-менеджмент	ідентифікація ризиків, сценарне планування, страхування	підвищення стійкості
За рівнем управління		
Стратегічні	стратегічне планування, диверсифікація, інтеграція	довгострокові конкурентні переваги
Тактичні	оптимізація витрат, управління асортиментом	середньострокова ефективність
Операційні	контроль якості, управління запасами	оперативна ефективність
За характером впливу		
Внутрішні	оптимізація ресурсів, підвищення продуктивності	внутрішня ефективність
Зовнішні	партнерства, експортні стратегії, сертифікація	розширення ринку
За адаптивністю до середовища		
Реактивні	антикризові заходи, реструктуризація	стабілізація діяльності
Проактивні	інновації, стратегічний розвиток	випередження конкурентів
Антикрихкі	диверсифікація ризиків, гнучкі бізнес-моделі	розвиток через шоки
За ресурсною орієнтацією		
Матеріальні	оновлення основних фондів	підвищення продуктивності
Нематеріальні	бренд, репутація, знання	стійкі конкурентні переваги
Людські	розвиток персоналу, HR-стратегії	підвищення ефективності праці

Джерело: систематизовано авторами.

тних переваг за рахунок гнучких і маловитратних інструментів. У першу чергу доцільним є використання цифрових маркетингових каналів, розвиток брендингу та формування унікальної ринкової пропозиції, що дозволяє ефективно конкурувати в локальних ринкових нішах.

Важливого значення набуває впровадження елементів аутсорсингу виробничих і логістичних функцій, що дозволяє мінімізувати постійні витрати та підвищити операційну гнучкість. Також доцільним є поступове впровадження базових цифрових рішень (CRM-систем, онлайн-продажів, аналітики попиту), які забезпечують підвищення ефективності управління без значних інвестиційних витрат. Для малих підприємств критично важливим є розвиток підприємницької гнучкості та здатності швидко адаптуватися до змін ринкового середовища.

Середні підприємства мають потенціал для масштабування діяльності, тому їхня конкурентна стратегія повинна базуватися на поєднанні інноваційного розвитку та організаційної трансформації. Доцільним є впровадження систем ризик-менеджменту, елементів стратегічного планування та гнучких управлінських підходів (agile-підходів), що дозволяє підвищити адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Актуальним напрямом є інвестування в модернізацію виробництва та автоматизацію технологічних процесів, а також розвиток продуктових інновацій, зокрема створення продукції з доданою вартістю (functional food, здорове харчування, локальні бренди). Середні підприємства також повинні активно розвивати багатоканальні системи збуту, включаючи e-commerce та партнерські мережі дистрибуції, що дозволяють розширювати ринки збуту та підвищувати стійкість доходів.

Для великих підприємств ключовим завданням є формування довгострокових стійких конкурентних переваг на основі інтеграції цифрових технологій, інновацій та глобальних стратегічних підходів. Доцільним є впровадження комплексних систем Industry 4.0, включаючи IoT, Big Data, штучний інтелект та цифрові двійники, що забезпечує високий рівень автоматизації та аналітичної підтримки управлінських рішень.

Важливим є розвиток корпоративних R&D-центрів, впровадження відкритих інновацій (open innovation), а також формування стратегічних альянсів із науковими установами та міжнародними партнерами. Великі підприємства мають також використовувати сучасні методи стратегічного управління, зокрема форсайт-підходи (foresight) та аналіз реальних опціонів (real options analysis), що дозволяє ефективно управляти довгостроковими інвестиційними рішеннями в умовах невизначеності.

Додатково значна увага повинна приділятися ESG-орієнтованому розвитку, циркулярній економіці та підвищенню екологічної ефективності виробництва, що є важливим фактором глобальної конкурентоспроможності та доступу до міжнародних ринків.

Диференційований підхід до формування управлінських рекомендацій щодо застосування інструментів підвищення конкурентоспроможності дозволяє врахувати ресурсні можливості та стратегічні цілі підприємств різного масштабу. Малі підприємства зосереджуються на гнучкості та цифрових каналах збуту, середні — на інноваційній модернізації та розширенні ринків, тоді як великі підприємства формують комплексні цифрово-

інноваційні екосистеми, що забезпечують довгострокову конкурентоспроможність у глобальному середовищі.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, слід зазначити, що конкурентоспроможність підприємств харчової промисловості формується як складна багатовимірною характеристика, що залежить від ефективного поєднання ресурсного потенціалу, рівня технологічного розвитку, якості управлінських рішень та здатності підприємств адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища. В умовах зростання невизначеності та посилення глобальної конкуренції ключового значення набуває інтегрований підхід до управління конкурентоспроможністю, який передбачає системне використання виробничо-технологічних, інноваційних, організаційно-управлінських, маркетингових і фінансово-економічних інструментів.

Запропонована класифікація інструментів підвищення конкурентоспроможності дозволяє структурувати існуючі підходи та забезпечує комплексність їх застосування на стратегічному, тактичному та операційному рівнях управління.

Встановлено, що ефективність застосування інструментів значною мірою залежить від масштабів діяльності підприємств, що зумовлює необхідність диференційованого підходу до формування управлінських рішень. Малі підприємства зосереджують свою діяльність на забезпеченні гнучкості та впровадженні економічно доступних цифрових інструментів, середні — орієнтуються на інноваційне оновлення виробництва та освоєння нових ринків збуту, великі підприємства формують інтегровані цифрово-інноваційні екосистеми та реалізують довгострокові стратегії розвитку на глобальному рівні. У цьому контексті особливого значення набуває використання сучасних стратегічних інструментів, таких як форсайт, відкриті інновації та аналіз реальних опціонів, що забезпечують підвищення якості управлінських рішень в умовах невизначеності та сприяють переходу до проактивної моделі розвитку.

Таким чином, формування стійких конкурентних переваг підприємств харчової промисловості можливе лише за умов комплексної інтеграції технологічної модернізації, інноваційного розвитку, організаційної гнучкості, цифрової трансформації та фінансової стійкості, що дозволяє адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати довгостроковий розвиток підприємств.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробленням кількісних методів оцінювання ефективності застосування інструментів підвищення конкурентоспроможності, зокрема через побудову інтегральних показників та економіко-математичних моделей. Окремої наукової розвідки потребує аналіз практичних кейсів інтеграції інноваційних управлінських інструментів у діяльність підприємств різного масштабу, а також розроблення адаптивних моделей стратегічного управління в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки.

Література:

1. Бурик Ю. Конкурентоспроможність харчової промисловості у контексті визначення стратегічних пріоритетів розвитку. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2019. № 22. С. 25—33. DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2019.22.0.25>

2. Коваленко О., Ященко Л. Конкуренентоспроможність харчової промисловості для сталого розвитку економіки: критерії та напрями підвищення. *Продовольчі ресурси*. 2021. Т. 9, № 16. С. 253—267. DOI: 10.31073/foodresources2021-16-24.
3. Лагодієнко В., Ніколюк О., Савченко Т. Економічні ризики харчової промисловості України в умовах глобальних викликів. *Development Service Industry Management*. 2024. № 4. С. 332—338. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(51\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(51))
4. Майстро Р. Г., Нагорний О. Л., Ігнатов М. В. Підвищення конкурентоспроможності та економічної безпеки підприємств харчової промисловості в умовах війни в Україні. *Вісник НТУ "ХПІ"*. 2024. № 5. С. 60—66. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2024.5.60>
5. Повна С., Шабардіна Ю. Стратегічні напрями конкурентоспроможного розвитку аграрного сектору та харчової промисловості в контексті забезпечення сталого розвитку країни в умовах глобалізації. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 3 (27). С. 123—131. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-3\(27\)-123-131](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-3(27)-123-131)
6. Портер М. Е. Конкурентна перевага: як досягати стабільно високих результатів. Київ: Наш Формат, 2019. 624 с.
7. Хоміюк Н., Солтис О. Харчова промисловість в Україні: тенденції та перспективи розвитку на засадах сталості та інклюзивності. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 46. С. 141—148. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-46-20>
8. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17 (1). P. 99—120. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
9. Dragan O. Strategies for enhancing the competitiveness of food industry enterprises. *Вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. № 55 (1). С. 5—11. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2025-55-1>
10. Kgarose M., Telukdarie A., Manenzhe M., Katsumbe T. H. Competitive advantage through operational excellence in the food and beverage industry: A case study. *Procedia Computer Science*. 2026. Vol. 277. P. 514—523. DOI: 10.1016/j.procs.2026.02.093. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050926002097>
11. Lopes da Costa R., Pereira L. F., Dias A. L. Consumer choice and sustainable competitive advantage in food industry. *International Journal of Intelligent Enterprise*. 2023. Vol. 10, No. 3. P. 242—263. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJIE.2023.131929>
12. Mogaka C. O. The impact of supply chain integration practices on competitive advantage: A study of food and beverage manufacturing firms in Kenya. *Journal of Sustainable Development of Transport and Logistics*. 2024. Vol. 9, No. 2. P. 53—77. DOI: <https://doi.org/10.14254/jsdtl.2024.9-2.5>
2. Kovalenko, O. and Yaschenko, L. (2021), "Competitiveness of the food industry for sustainable economic development: criteria and directions for improvement", *Prodivol'chi resursy*, vol. 9, no. 16, pp. 253—267. DOI: 10.31073/foodresources2021-16-24.
3. Lahodiienko, V., Nikoliuk, O. and Savchenko, T. (2024), "Economic risks of the food industry of Ukraine in the context of global challenges", *Development Service Industry Management*, vol. 4, pp. 332—338. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(51\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(51))
4. Majstro, R. H., Nahornyj, O. L. and Ihnatov, M. V. (2024), "Increasing competitiveness and economic security of food industry enterprises in the context of war in Ukraine", *Visnyk NTU "KhPI"*, vol. 5, pp. 60—66. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2024.5.60>
5. Povna, S. and Shabardina, Yu. (2021), "Strategic directions of competitive development of the agricultural sector and food industry in the context of ensuring the country's sustainable development in the context of globalization", *Problemy i perspektivy ekonomiky ta upravlinnia*, vol. 3 (27), pp. 123—131. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-3\(27\)-123-131](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-3(27)-123-131)
6. Porter M. (2019), *Konkurentna perevaha. Yak dosiahaty stabil'no vysokyykh rezul'tativ* [Competitive advantage. How to achieve consistently high results], Kyiv, Nash format, Ukraine.
7. Khomiuk, N. and Soltys, O. (2023), "Food industry in Ukraine: trends and prospects for development based on sustainability and inclusiveness", *Stalyj rozvytok ekonomiky*, vol. 46, pp. 141—148. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-46-20>
8. Barney, J. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage" (1991), *Journal of Management*, vol. 17 (1). pp. 99—120. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
9. Dragan, O. (2025), "Strategies for enhancing the competitiveness of food industry enterprises", *Visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*, vol. 55 (1), pp. 5—11. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2025-55-1>
10. Kgarose, M., Telukdarie, A., Manenzhe, M. and Katsumbe, T. H. (2026), "Competitive advantage through operational excellence in the food and beverage industry: A case study", *Procedia Computer Science*, Vol. 277, pp. 514—523. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050926002097> DOI: 10.1016/j.procs.2026.02.093.
11. Lopes da Costa, R., Pereira, L. F. and Dias, A. L. (2023), "Consumer choice and sustainable competitive advantage in food industry", *International Journal of Intelligent Enterprise*, vol. 10, No. 3, pp. 242—263. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJIE.2023.131929>
12. Mogaka, C. O. (2024), "The impact of supply chain integration practices on competitive advantage: A study of food and beverage manufacturing firms in Kenya", *Journal of Sustainable Development of Transport and Logistics*, vol. 9, No. 2, pp. 53—77. DOI: <https://doi.org/10.14254/jsdtl.2024.9-2.5>

References:

1. Buryk, Yu. (2019), "Competitiveness of the food industry in the context of determining strategic development priorities", *Problemy i perspektivy rozvytku pidpriemnytstva*, vol. 22, pp. 25—33. DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2019.22.0.25>

Отримано редакцією журналу / Received: 14.04.26

Проце́нзовано / Revised: 24. 04.26

Дата публікації / Published: 12.05.26