

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-354-41>

УДК 658.5:664.1

JEL classification:

ВЕРКУШ Дмитро

ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, м. Харків
<https://orcid.org/0009-0009-5267-6022>

ФОРМУВАННЯ АЛГОРИТМУ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОГО ПІДХОДУ ДО ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ

У статті досліджено теоретико-методичні засади оцінки рівня розвитку підприємств кондитерської галузі в умовах сучасних економічних трансформацій. Обґрунтовано, що кондитерська галузь України є одним із найбільш динамічних та конкурентних сегментів харчової промисловості, функціонування якого супроводжується посиленням впливу зовнішніх і внутрішніх чинників. Серед ключових викликів виокремлено макроекономічну нестабільність, інфляційні процеси, порушення логістичних ланцюгів, зростання вартості сировини та енергетичних ресурсів, дефіцит фінансових ресурсів, а також необхідність забезпечення високого рівня конкурентоспроможності продукції на внутрішньому й зовнішньому ринках. Установлено, що за таких умов особливого значення набуває формування ефективної системи оцінки рівня розвитку підприємств, здатної забезпечити інформаційне підґрунтя для прийняття стратегічних управлінських рішень.

Проаналізовано наукові підходи до трактування сутності розвитку підприємства та систематизовано основні концептуальні підходи до його оцінювання. Визначено, що існуючі методики здебільшого мають універсальний характер і недостатньо враховують специфіку функціонування підприємств кондитерської галузі, зокрема короткий життєвий цикл інновацій, значну роль маркетингових інструментів, сезонність попиту та складність логістичних процесів. Доведено доцільність використання системного підходу до оцінювання розвитку підприємств, який забезпечує інтеграцію фінансових, виробничих, ринкових та інноваційних характеристик діяльності.

Метою дослідження визначено теоретичне обґрунтування та розробку комплексного алгоритму оцінки рівня розвитку підприємств кондитерської галузі на основі системи інтегральних показників. Запропонований алгоритм охоплює підготовчий, аналітичний і прагматичний етапи оцінювання. У межах дослідження розвиток підприємства розглядається як багатовимірний процес, що включає економіко-фінансову, виробничо-технологічну, ринково-маркетингову та інноваційно-кадрову складові. Методичний підхід передбачає трансформацію одиничних показників у нормовані величини з подальшим агрегуванням у інтегральний індекс за шкалою Харрінгтона.

У результаті дослідження сформовано науково-практичний підхід до оцінки рівня розвитку підприємств кондитерської галузі, який базується на поєднанні фінансових, виробничих та маркетингових інструментів аналізу. Встановлено, що використання методів лінійної трансформації та інтегрального оцінювання дозволяє своєчасно ідентифікувати проблемні аспекти функціонування підприємств та визначити напрями підвищення ефективності їх діяльності. З'ясовано, що одним із ключових стримувальних чинників розвитку більшості вітчизняних підприємств кондитерської галузі залишається технологічне відставання, що обумовлює необхідність активізації інноваційних процесів і модернізації виробництва.

Ключові слова: підприємство кондитерської галузі; рівень розвитку; алгоритм оцінки; інтегральний показник; збалансована система показників; стратегічне управління; адаптивний потенціал.

VERKUSH Dmytro

National Research Institute «Ukrainian Engineering Pedagogical Academy»
V.N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv

FORMATION OF AN ALGORITHM FOR A SCIENTIFIC-PRACTICAL APPROACH TO ASSESSING THE LEVEL OF DEVELOPMENT OF CONFECTIONERY ENTERPRISES

The article examines the theoretical and methodological foundations for assessing the level of development of confectionery industry enterprises under conditions of contemporary economic transformations. It is substantiated that the confectionery industry of Ukraine is one of the most dynamic and competitive segments of the food industry, whose functioning is accompanied by the increasing influence of external and internal factors. Among the key challenges are macroeconomic instability, inflationary processes, disruption of logistics chains, rising costs of raw materials and energy resources, shortage of financial resources, as well as the need to ensure a high level of product competitiveness in both domestic and foreign markets. It has been established that under such conditions, the formation of an effective system for assessing the level of enterprise development becomes especially important, as it provides the informational basis for making strategic managerial decisions.

Scientific approaches to the interpretation of the essence of enterprise development and the main conceptual approaches to its assessment are analyzed and systematized. It is determined that the existing methodologies are mostly universal in nature and insufficiently take into account the specific features of confectionery enterprises, particularly the short life cycle of innovations, the significant role of marketing instruments, seasonal demand, and the complexity of logistics processes. The expediency of applying a systemic approach to assessing enterprise development, which ensures the integration of financial, production, market, and innovation characteristics of activity, has been proven.

The purpose of the study is defined as the theoretical substantiation and development of a comprehensive algorithm for assessing the level of development of confectionery industry enterprises based on a system of integral indicators. The proposed algorithm includes preparatory, analytical, and pragmatic stages of assessment. Within the framework of the study, enterprise development is considered as a multidimensional process that encompasses economic and financial, production and technological, market and marketing, as well as innovation and personnel components. The methodological approach involves the transformation of individual indicators into normalized values followed by their aggregation into an integral index according to the Harrington scale.

As a result of the study, a scientific and practical approach to assessing the level of development of confectionery industry enterprises has been formed, based on the integration of financial, production, and marketing analysis tools. It has been established that the use of linear transformation methods and integral assessment enables the timely identification of problematic aspects of enterprise functioning and the determination of directions for improving operational efficiency. It has been found that one of the key constraining factors in the development of most domestic confectionery enterprises remains technological backwardness, which necessitates the intensification of innovation processes and the modernization of production.

Key words: confectionery industry; level of development; assessment algorithm; integrated indicator; balanced scorecard; strategic management; adaptive potential.

Стаття надійшла до редакції / Received 02.04.2026
Прийнята до друку / Accepted 11.05.2026
Опубліковано / Published 28.05.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© ВЕРКУШ Дмитро

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

Кондитерська галузь України є одним із найбільш динамічних та соціально значущих сегментів харчової промисловості, що характеризується високим рівнем конкуренції, постійним оновленням асортименту продукції, впровадженням інноваційних технологій та адаптацією до змін споживчих потреб. Функціонування підприємств кондитерської галузі здійснюється в умовах посилення впливу зовнішніх і внутрішніх чинників, серед яких особливого значення набувають макроекономічна нестабільність, інфляційні процеси, трансформація логістичних ланцюгів, дефіцит фінансових ресурсів, зростання вартості сировини та енергетичних ресурсів, а також необхідність забезпечення високого рівня конкурентоспроможності продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

За таких умов особливої актуальності набуває проблема забезпечення сталого розвитку підприємств кондитерської галузі, що передбачає досягнення стабільних економічних результатів, підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу, збереження ринкових позицій та формування адаптивної системи управління. Реалізація зазначених завдань неможлива без здійснення комплексної та об'єктивної оцінки поточного рівня розвитку підприємства, яка дозволяє визначити сильні та слабкі сторони його функціонування, виявити резерви підвищення ефективності діяльності, оцінити рівень конкурентоспроможності та сформулювати обґрунтовані управлінські рішення щодо подальшого розвитку.

У зв'язку з цим виникає необхідність формування сучасного алгоритму оцінки рівня розвитку підприємств кондитерської галузі, який базуватиметься на системному підході, враховуватиме галузеву специфіку діяльності, сукупність економічних, фінансових, виробничих та інноваційних показників, а також забезпечуватиме можливість своєчасного реагування на зміни зовнішнього середовища.

снуючі методики оцінки часто мають загальноекономічний характер і не враховують галузеву специфіку кондитерського бізнесу: короткий життєвий цикл інновацій, високу роль маркетингу та складність логістики. Існує потреба у формуванні математично обґрунтованого алгоритму, який дозволить приймати стратегічні рішення.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питаннями розвитку підприємств займалися такі вчені, як В. Герасимчук, О. Федонін, В. Пономаренко, О. Раєвнева, Р. Каплан та Д. Нортон. Систематизація підходів дозволяє виокремити економічний, технологічний, соціальний та системний аспекти розвитку. Найбільш вживаною є збалансована система показників (BSC), яка забезпечує баланс між фінансовими результатами та чинниками майбутнього розвитку.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Попри значний обсяг досліджень, питання адаптації інтегральної оцінки до специфічних технологічних та маркетингових ризиків саме кондитерської галузі залишається недостатньо опрацьованим. Відсутній формалізований алгоритм, який би дозволяв комплексно оцінити рівень розвитку, поєднуючи фінансову стійкість з інноваційною активністю та ринковим позиціонуванням в єдиній моделі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка комплексного алгоритму оцінки рівня розвитку підприємств кондитерської галузі на основі системи інтегральних показників, що охоплюють фінансовий, виробничий та ринковий аспекти діяльності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Кондитерська галузь України є одним із найбільш динамічних сегментів харчової промисловості, що характеризується високим рівнем конкуренції, швидкою зміною споживчих переваг та значною залежністю від вартості сировини й енергоресурсів. У сучасних умовах макроекономічної нестабільності та обмеженості

інвестиційних ресурсів для вітчизняних підприємств критично важливим стає не просто підтримання поточної діяльності, а забезпечення сталого розвитку.

Ефективне управління цим процесом неможливе без об'єктивної оцінки поточного стану підприємства. Існуючі методики часто мають загальноекономічний характер і не враховують галузеву специфіку кондитерського бізнесу: короткий життєвий цикл інновацій в асортименті, високу роль маркетингового складника та складність логістичних ланцюгів. Таким чином, формування чіткого, математично обґрунтованого алгоритму оцінки рівня розвитку є актуальним науковим і практичним завданням, що дозволить керівництву приймати стратегічно правильні рішення.

У науковій літературі питаннями визначення сутності «розвитку підприємства» та формування методичного інструментарію його оцінки займалися такі провідні вітчизняні та зарубіжні вчені, як: В. Герасимчук, О. Федонін, В. Пономаренко, О. Раєвнева, Р. Каплан та Д. Нортон, М. Коцупатрій, О. Кузьмін, П. Хорват та інші.

Складність дефініції «розвиток» зумовлена багатовекторністю змін усередині економічної системи [20]. Систематизація напрацювань дозволяє виокремити декілька домінуючих підходів до трактування цього поняття (табл. 1).

Таблиця 1

Теоретичні підходи до визначення категорії «розвиток підприємства»

Аспект (підхід)	Сутність визначення	Ключові характеристики	Автор(и)
Економічний	Процес кількісних та якісних змін, що ведуть до зростання ринкової вартості, прибутку та капіталізації підприємства.	Зростання активів, фінансова стійкість, прибутковість.	Герасимчук В. Г. [2]
Технологічний	Перехід системи до нової якості на основі впровадження інновацій, модернізації виробничих потужностей та автоматизації процесів.	Інноваційність, оновлення фондів, науковість.	Федонін О. С. [18]
Соціальний	Розвиток людського капіталу, покращення умов праці, корпоративна культура та гармонізація інтересів стейкхолдерів.	Кваліфікація персоналу, соціальний пакет, імідж.	Пonomarenko В. С. [10]
Системний (інтегральний)	Незворотна, спрямована, закономірна зміна внутрішнього стану підприємства як цілісної системи, що підвищує її життєздатність.	Адаптивність, цілісність, перехід на новий рівень.	Раєвнева О. В. [11]

*Сформовано на основі джерел [2, 10, 11, 18]

Проте, у зв'язку з тим, що в сучасному суспільстві постійно виникають нові потреби та змінюються споживчі переваги, вітчизняним підприємствам кондитерської галузі необхідно адаптуватися до цих умов через формування ефективних алгоритмів оцінки.

Критичний огляд існуючого методичного інструментарію оцінки рівня розвитку дозволяє стверджувати, що найбільш вживаною є збалансована система показників (Balanced Scorecard - BSC).

У науковій літературі концепція BSC розглядається як система стратегічного управління, що пов'язує місію з індикаторами, забезпечуючи баланс між минулими фінансовими результатами та чинниками майбутнього розвитку [3, 4]. BSC виступає засобом стратегічного контролю, що єднає оперативні процеси з довгостроковими цілями [5].

Попри високу аналітичну цінність BSC для оцінки маркетингу в кондитерській галузі, її недоліком є складність формалізації причинно-наслідкових зв'язків [6]. Альтернативне використання інтегральних показників дозволяє ефективно згорнути інформацію, хоча й несе ризики «ефекту поглинання» показників. Таким чином, найбільш обґрунтованим для кондитерських підприємств є синтетичний підхід: структуризація показників за сферами діяльності (за логікою BSC) з подальшим застосуванням математичного нормування для об'єктивного виміру рівня розвитку.

Для забезпечення об'єктивності результатів запропонованого алгоритму критично важливим етапом є формування репрезентативної системи показників, що дозволяє кількісно виміряти рівень розвитку підприємств кондитерської галузі. Відповідно до системного підходу, розвиток розглядається як багатовимірний процес, що охоплює не лише фінансові результати, а й внутрішні трансформації, ринкові позиції та інноваційну активність суб'єкта господарювання.

У межах дослідження сформовано систему показників та складових, які структуровано за чотирма функціональними компонентами та надають можливість ефективно оцінити рівень розвитку підприємств кондитерської галузі (рис. 1). Кожен блок показників відображає специфічні аспекти діяльності підприємств кондитерської галузі та має безпосередній вплив на його довгострокову життєздатність.

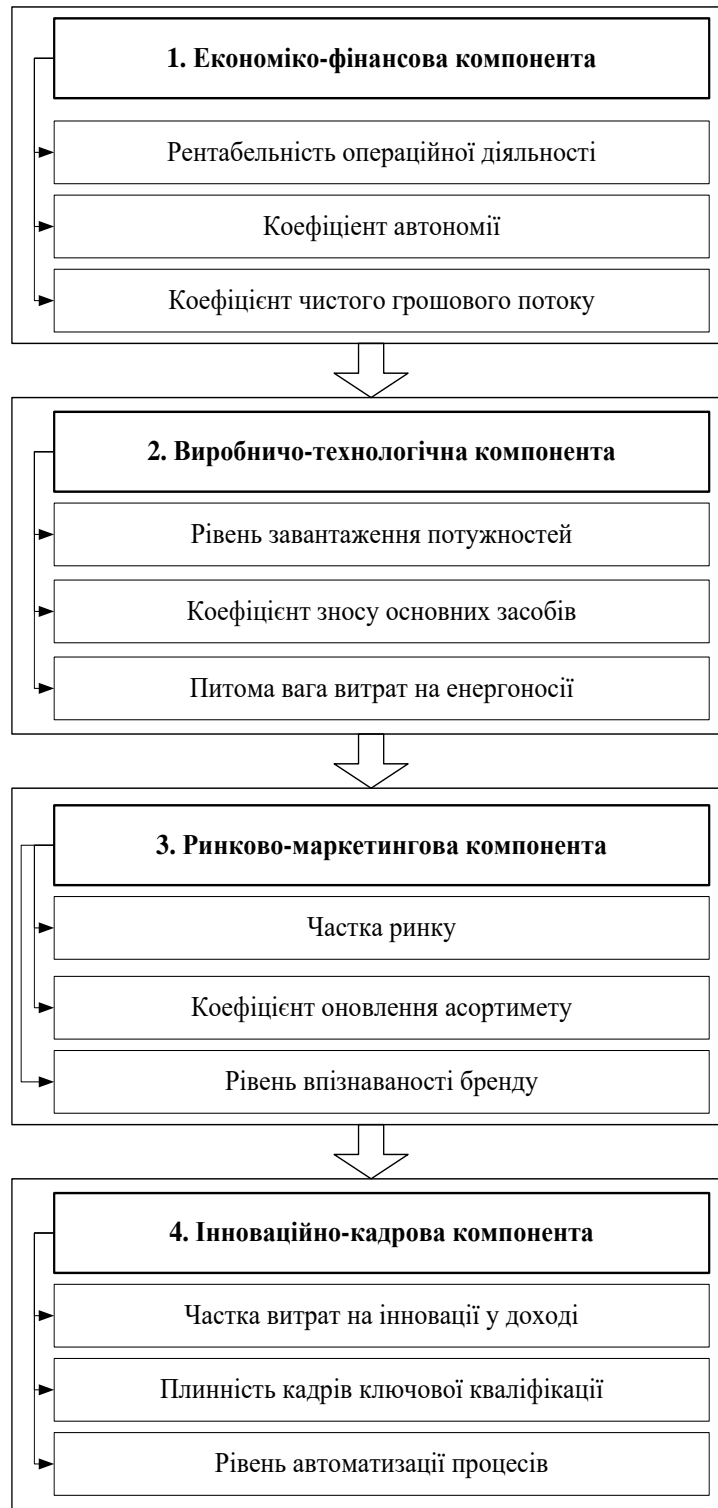


Рис. 1 Складові показників для визначення інтегральної оцінки розвитку підприємств кондитерської галузі
Розроблено автором

Алгоритм науково-практичного підходу до оцінювання рівня розвитку підприємств кондитерської галузі складається з наступних етапів (рис. 2): підготовчий, аналітичний та прагматичний.

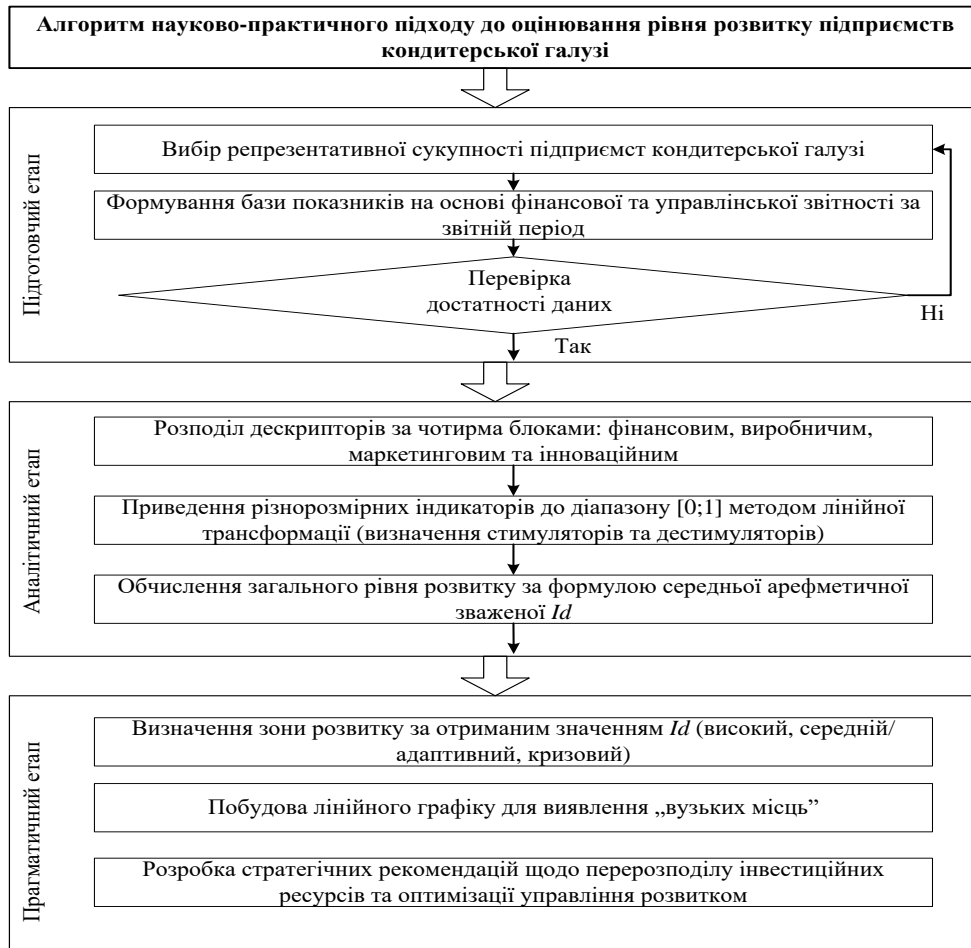


Рис. 2 Алгоритм науково-практичного підходу до оцінювання рівня розвитку підприємств кондитерської галузі
Розроблено автором

На першому (підготовчому) етапі необхідно зробити вибір репрезентативної сукупності підприємств кондитерської галузі (табл. 2).

Таблиця 2

Репрезентативна сукупність підприємств кондитерської галузі

№ з/п	Назва промислового підприємства	Місце знаходження	Скорочена назва машинобудівного підприємства	Код ЄДРПОУ
1	Товариство з обмеженою відповідальністю «САЛЕКС АБСОЛЮТ»	м. Кременчук	ТОВ «Салекс Абсолют»	36345921
2	Приватне підприємство «УКРКОРН»	с. Мошни, Черкаська обл.	ПП «УКРКОРН»	39353597
3	Товариство з обмеженою відповідальністю «САХАРОК»	м. Харків	ТОВ «САХАРОК»	34468467
4	Приватне акціонерне товариство «ХАРКІВСЬКА БІСКВІТНА ФАБРИКА»	м. Харків	ПРАТ «ХАРКІВСЬКА БІСКВІТНА ФАБРИКА»	00377265
5	Акціонерне товариство «Житомирські ласощі»	м. Житомир	АТ «Житомирські ласощі»	00382071
6	Товариство з обмеженою відповідальністю «ГОЛУБА СВІТС»	м. Вінниця	ТОВ «ГОЛУБА СВІТС»	42407173
7	Товариство з обмеженою відповідальністю «РЕНДВ»	с. Вербка, Волинська обл.	ТОВ «РЕНДВ»	45109712
8	Товариство з обмеженою відповідальністю «СПІЛЬНЕ УКРАЇНСЬКЕ ІНВЕСТИЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ПОЛЮС ЛТД»	м. Харків	ТОВ «СУП «ПОЛЮС ЛТД»	22661110
9	Приватне підприємство «Виробничо-торгова компанія «Лукас»	м. Кременчук	ПП ВТК «ЛУКАС»	23808087
10	Товариство з обмеженою відповідальністю «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «ЯРИЧ»	с. Старий Яричів, Львівська обл.	ТОВ «КФ «ЯРИЧ»	36767366

*Розроблено на основі джерел [1, 7, 8, 9, 12, 13, 14, 15, 16, 17]

На другому (аналітичному) етапі формується сукупність складових та їх показників за якими буде проведене оцінювання та визначено рівень адаптивного потенціалу підприємств кондитерської галузі (табл. 3).

Таблиця 3

Сукупність складових та показників для оцінювання адаптивного потенціалу підприємств кондитерської галузі

Назва складової	Показники складової	Умовне позначення
Економіко-фінансова (EF)	Рентабельність операційної діяльності	EF1
	Коефіцієнт автономії	EF2
	Коефіцієнт чистого грошового потоку	EF3
Виробничо-технологічна (VT)	Рівень завантаження виробничих потужностей	VT1
	Коефіцієнт зносу основних засобів	VT2
	Питома вага витрат на енергоносії у собівартості	VT3
Ринково-маркетингова (RM)	Частка ринку підприємства у сегменті	RM1
	Коефіцієнт оновлення асортименту (SKU)	RM2
	Рівень впізнаваності бренду	RM3
Інноваційно-кадрова (IK)	Частка витрат на інновації у загальному доході	IK1
	Плинність кадрів ключової кваліфікації	IK2
	Рівень автоматизації операційних процесів	IK3

Розроблено автором

Процес оцінювання ступеня розвитку підприємств кондитерської галузі потребує переходу від якісних описів до об'єктивних кількісних значень. Це досягається шляхом об'єднання різнопланових показників діяльності у системний інтегральний індекс за допомогою детермінованих методів розрахунку.

Для забезпечення високої точності та достовірності результатів аналізу, а також з метою усунення розбіжностей у одиницях виміру вихідних даних, пропонується використання спеціалізованої методики (рис. 3). Вона базується на послідовній трансформації одиничних дескрипторів у нормовані величини з подальшим їх агрегуванням у локальні та загальні індекси розвитку, що дозволяє не лише констатувати поточний стан суб'єкта господарювання, а й ідентифікувати зони його стратегічної стійкості.

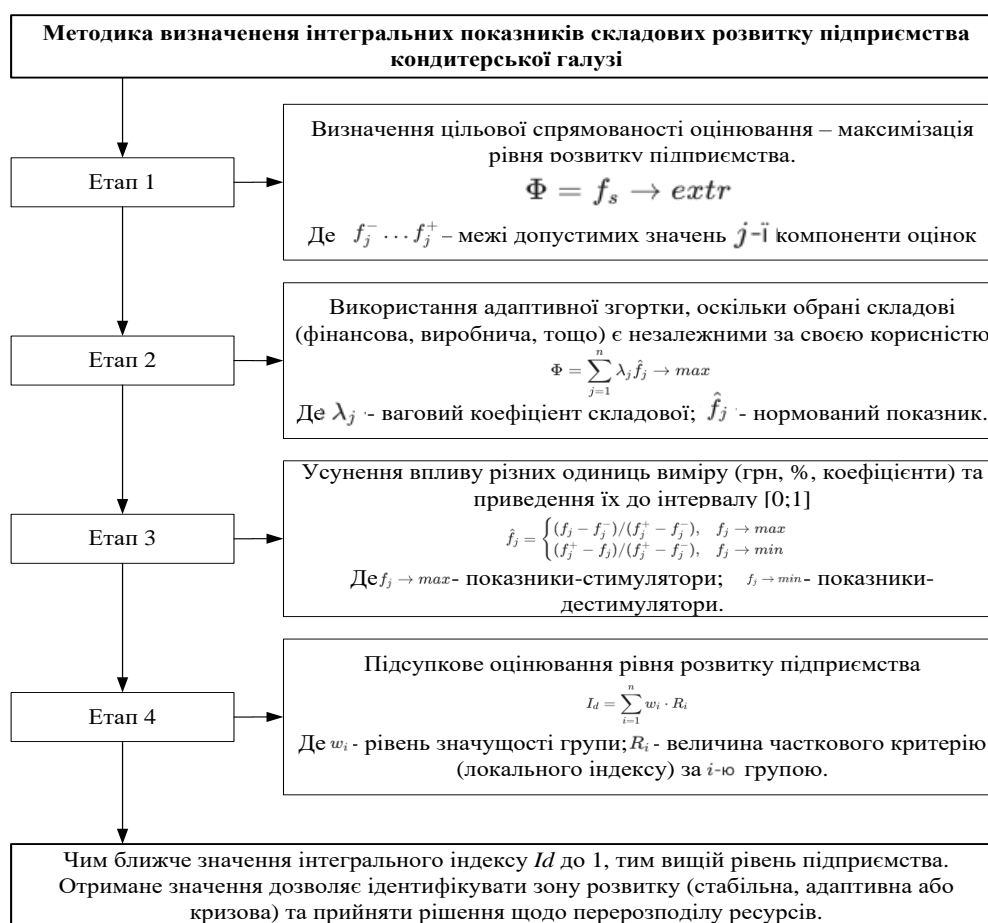


Рис. 3. Методика визначення інтегральних показників складових розвитку підприємства кондитерської галузі
 Розроблено на основі [19]

Результати розрахунків і якісний стан загальних інтегральних показників адаптивного потенціалу підприємств кондитерської галузі за 2021-2025 роки наведено в табл. 4., рис. 4.

Таблиця 4

Загальні інтегральні показники ступеня розвитку підприємств кондитерської галузі та їх якісний вимір за 2021-2025 рр.

№	Назва підприємства	Показник / Рівень	2021	2022	2023	2024	2025
1	ТОВ «Салекс»	Індекс (I_d)	0,527	0,531	0,539	0,459	0,441
		Якісна оцінка	С	С	С	С	С
2	ПрАТ «Укркори»	Індекс (I_d)	0,381	0,395	0,402	0,416	0,424
		Якісна оцінка	Н	Н	С	С	С
3	ТОВ «Сахарок»	Індекс (I_d)	0,312	0,335	0,358	0,382	0,395
		Якісна оцінка	Н	Н	Н	Н	Н
4	ПрАТ «ХБФ»	Індекс (I_d)	0,602	0,423	0,592	0,608	0,703
		Якісна оцінка	В	С	В	В	В
5	АТ «Житомирські ласощі»	Індекс (I_d)	0,496	0,511	0,521	0,53	0,52
		Якісна оцінка	С	С	С	С	С
6	ТОВ «Голуба Світс»	Індекс (I_d)	0,285	0,29	0,312	0,325	0,341
		Якісна оцінка	ДН	ДН	Н	Н	Н
7	ТОВ «РЕНДВ»	Індекс (I_d)	0,323	0,369	0,433	0,48	0,537
		Якісна оцінка	Н	Н	С	С	С
8	ТОВ «ПОЛЮС ЛТД»	Індекс (I_d)	0,225	0,192	0,164	0,138	0,103
		Якісна оцінка	ДН	ДН	ДН	ДН	ДН
9	ПП «ВТК "ЛУКАС"»	Індекс (I_d)	0,504	0,518	0,536	0,551	0,518
		Якісна оцінка	С	С	С	С	С
10	ТОВ «КФ «Ярич»	Індекс (I_d)	0,496	0,511	0,521	0,53	0,52
		Якісна оцінка	С	С	С	С	С

***Примітка. Інтервали якісної оцінки інтегрального показника ступеня оцінки рівня розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування за шкалою Харрінгтона: ДН- дуже низький (0- 0,2); Н - низький (0,2-0,37); С- середній (0,37-0,63); В - високий (0,63-0,8); ДВ - дуже високий (0,8-1).

Розроблено автором

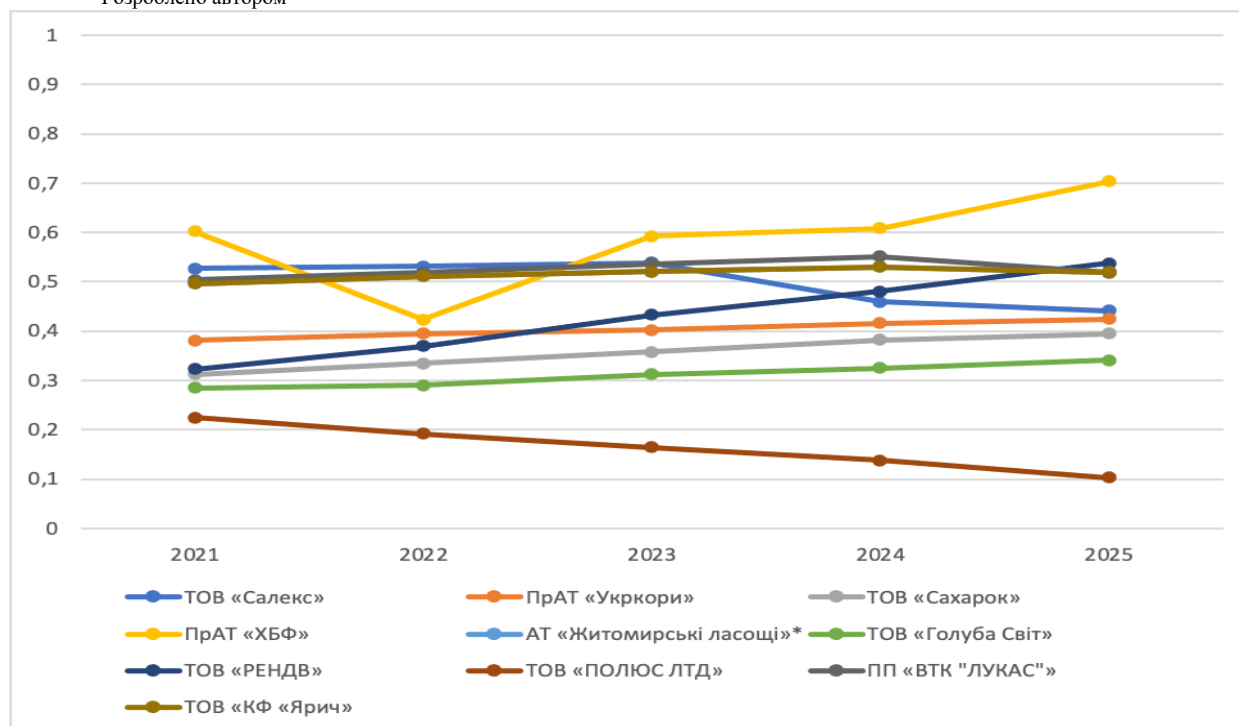


Рис. 4. Динаміка загальних інтегральних показників рівня розвитку підприємств кондитерської галузі за 2021–2025 рр.

Розроблено автором

Результати проведеного оцінювання підтвердили критичну диференціацію рівнів розвитку підприємств галузі - від деструктивного (0,103) до високого (0,703). Аналіз динаміки свідчить, що 2022 рік став точкою рецесії для більшості суб'єктів (зокрема для ПрАТ «ХБФ»), показник якого впав з 0,602 до 0,423), що зумовлено негативним впливом макросередовища. Проте період 2024–2025 рр. демонструє розбіжність траєкторій: частині підприємств вдалося адаптуватися, тоді як інші продовжують регресувати.

Беззаперечним лідером за результатами 2025 року є ПрАТ «ХБФ», яке досягло рівня 0,703. Його стратегічна стійкість базується на відновленні показників після кризи та ефективному управлінні активами.

Також стабільно позитивну динаміку демонструє ТОВ «РЕНДВ», яке за досліджуваний період наростило інтегральний показник з 0,323 до 0,537, що свідчить про успішну реалізацію стратегії розвитку.

Окремої уваги заслуговує група підприємств із середнім рівнем розвитку (близько 0,52), до якої увійшли ПП «ВТК "ЛУКАС"», ТОВ «КФ "Ярич"» та АТ «Житомирські Ласоці». Їхні показники залишаються стабільними, проте демонструють відсутність суттєвого якісного прориву в останні роки, що вказує на вичерпання наявних драйверів зростання.

Порівняльний аналіз виявив глибоку кризу у підприємства ТОВ «ПОЛЮС ЛТД», показник якого системно знизився з 0,225 у 2021 році до критичних 0,103 у 2025 році. Такий стан спричинений фактичною втратою ринкових позицій та відсутністю фінансових ресурсів для стабілізації. Складна ситуація також спостерігається у ТОВ «Салекс», де після 2023 року розпочався спад (з 0,539 до 0,441).

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Узагальнення результатів дослідження дозволило сформуванню цілісного науково-практичного підходу до оцінювання рівня розвитку підприємств кондитерської галузі, що базується на інтеграції фінансових, виробничих, маркетингових та інноваційних дескрипторів. Розроблений алгоритм, апробований на матеріалах провідних суб'єктів господарювання, підтвердив свою ефективність як інструмент ідентифікації стратегічних розривів та «вузьких місць» в умовах макроекономічної нестабільності. Встановлено, що використання методів лінійної трансформації та адитивної згортки забезпечує високу точність кількісного виміру адаптивного потенціалу, дозволяючи переходити від фрагментарного аналізу окремих показників до комплексної оцінки життєздатності підприємства.

Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості використання розробленої методики для прийняття прецизійних управлінських рішень. Виявлено, що для більшості вітчизняних виробників стратегічним пріоритетом має стати подолання технологічного відставання через модернізацію основних засобів, оскільки саме виробнича компонента наразі виступає основним обмежувальним фактором для зростання загального інтегрального індексу. Таким чином, запропонований підхід стає підґрунтям для формування адаптивно-орієнтованих систем управління, спрямованих на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності кондитерських підприємств у високоризиковому середовищі.

Література

1. АТ ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЦІ (00382071). Опендатабот – відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість України. URL: <https://opendatobot.ua/c/00382071>
2. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством : підручник. Київ : КНЕУ, 2017. 450 с.
3. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : навчальний посібник. 4-те вид., переробл. і доповн. Львів : Вид-во ЛТЕУ, 2021.
4. Коцупатрій М. М., Барабаш Н. С. Збалансована система показників: теорія та практика застосування в управлінні підприємством : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2019. 260 с.
5. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Бюджетування та збалансована система показників у стратегічному управлінні підприємством. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. № 1. С. 12–18.
6. Маркетинг в умовах цифровізації економіки : монографія / за наук. ред. проф. С. В. Пилипенко. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2024.
7. ПП ВТК ЛУКАС (23808087). Опендатабот – відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість України. URL: <https://opendatobot.ua/c/23808087>
8. ПП УКРКОРН (39353597). Опендатабот – відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість України. URL: <https://opendatobot.ua/c/39353597>
9. ПРАТ ХАРКІВСЬКА БІСКВІТНА ФАБРИКА (00377265). Опендатабот – відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість України. URL: <https://opendatobot.ua/c/00377265>
10. Пономаренко В. С., Тридід О. М., Кизим М. О. Стратегія розвитку підприємства в умовах змін : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 380 с.
11. Раєвська О. В. Управління розвитком підприємства: концепції, методи, моделі : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 512 с.
12. ТОВ ГОЛУБА СВІТС (42407173). Опендатабот – відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість України. URL: <https://opendatobot.ua/c/42407173>
13. ТОВ РЕНДВ (45109712). Опендатабот – відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість України. URL: <https://opendatobot.ua/c/45109712>
14. ТОВ САЛЕКС АБСОЛЮТ (36345921). Опендатабот – відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість України. URL: <https://opendatobot.ua/c/36345921>
15. ТОВ САХАРОК (34468467). Опендатабот – відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість України. URL: <https://opendatobot.ua/c/34468467>

16. ТОВ СУІП „ПОЛЮС ЛТД (22661110). Оpendатобот – відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість України. URL: <https://opendatabot.ua/c/22661110>
17. ТОВ ЯРИЧ (36767366). Оpendатобот – відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість України. URL: <https://opendatabot.ua/c/36767366>
18. Федонін О. С., Репіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка : підручник. Київ : КНЕУ, 2017. 344 с.
19. Клебанова Т. С., Полякова О. Ю., Кононова К. Ю. Моделі оцінювання та прогнозування адаптивного розвитку підприємств у динамічному середовищі. *Бізнес Інформ*. 2017. № 12. С. 345–351.
20. Чобіток В., & Кострова Т. (2025). Корпоративна культура як стратегічний ресурс розвитку підприємства. *Development Service Industry Management*, 3, 134-140. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11\(20\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11(20))

References

1. JSC Zhytomyr Delicacies (00382071). OpenDataBot – open data on companies, sole traders, courts and property in Ukraine. URL: <https://opendatabot.ua/c/00382071>
2. Gerasymchuk V. G. Strategic Management of an Enterprise: Textbook. Kyiv: KNEU, 2017. 450 pp.
3. Kovtun O. I. Enterprise Strategy: Study Guide. 4th ed., revised and expanded. Lviv: LTEU Publishing House, 2021.
4. Kotsupatriy, M. M., & Barabash, N. S. Balanced Scorecard: Theory and Practice of Application in Enterprise Management: Study Guide. Kyiv: KNEU, 2019. 260 pp.
5. Kuzmin, O. Ye., & Melnyk, O. H. Budgeting and the balanced scorecard in strategic enterprise management. Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Development Issues. 2021. No. 1. pp. 12–18.
6. Marketing in the Context of Economic Digitalisation: Monograph / Edited by Prof. S. V. Pylypenko. Kharkiv: S. Kuznets Kharkiv National University of Economics, 2024.
7. LLC VTC LUKAS (23808087). OpenDataBot – open data on companies, sole traders, courts and property in Ukraine. URL: <https://opendatabot.ua/c/23808087>
8. UKRKORN Private Enterprise (39353597). OpenDataBot – open data on companies, sole traders, courts and property in Ukraine. URL: <https://opendatabot.ua/c/39353597>
9. PJSC KHARKIV BISCUIT FACTORY (00377265). OpenDataBot – open data on companies, sole traders, courts and property in Ukraine. URL: <https://opendatabot.ua/c/00377265>
10. Ponomarenko V. S., Tridid O. M., Kyzym M. O. Enterprise development strategy in times of change: monograph. Kharkiv: Published by S. Kuznets Kharkiv National University of Economics, 2019. 380 pp.
11. Raevneva, O. V. Managing Enterprise Development: Concepts, Methods, Models: Monograph. Kharkiv: S. Kuznets Kharkiv National University of Economics, 2020. 512 pp.
12. GOLUBA SVITS LLC (42407173). OpenDataBot – open data on companies, sole traders, courts and property in Ukraine. URL: <https://opendatabot.ua/c/42407173>
13. RENDV LLC (45109712). OpenDataBot – open data on companies, sole traders, courts and property in Ukraine. URL: <https://opendatabot.ua/c/45109712>
14. SALEX ABSOLUT LLC (36345921). OpenDataBot – open data on companies, sole traders, courts and property in Ukraine. URL: <https://opendatabot.ua/c/36345921>
15. SAHAROK LLC (34468467). OpenDataBot – open data on companies, sole traders, courts and property in Ukraine. URL: <https://opendatabot.ua/c/34468467>
16. SUIP “POLUS LTD” LLC (22661110). OpenDataBot – open data on companies, sole traders, courts and property in Ukraine. URL: <https://opendatabot.ua/c/22661110>
17. YARICH LLC (36767366). OpenDataBot – open data on companies, sole traders, courts and property in Ukraine. URL: <https://opendatabot.ua/c/36767366>
18. Fedorin O. S., Repina I. M., Oleksyuk O. I. Enterprise potential: formation and assessment: textbook. Kyiv: KNEU, 2017. 344 pp.
19. Klebanova T. S., Polyakova O. Yu., Kononova K. Yu. Models for assessing and forecasting the adaptive development of enterprises in a dynamic environment. *Business Inform*. 2017. No. 12. pp. 345–351.
20. Chobitok V., Kostrova T. (2025). Corporate culture as a strategic resource for enterprise development. *Development Service Industry Management*, 3, 134–140. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11\(20\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11(20))