

## АНОТАЦІЯ

**СОРОКІНА А.М.** Підвищення ефективності функціонування підприємств кондитерської галузі – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю – 051 Економіка. Херсонський державний університет, Івано-Франківськ, 2025.

Дисертаційне дослідження присвячено розв’язанню актуального наукового завдання підвищення ефективності функціонування підприємств кондитерської галузі в умовах економічної нестабільності, зумовленої тривалим воєнним станом в Україні. У роботі удосконалено теоретико-методичні засади ефективного управління підприємствами, сформовано практичні рекомендації щодо оптимізації їхньої діяльності з урахуванням нових викликів ринку.

Узагальнення результатів досліджень методичних підходів науковців щодо сутності поняття «ефективність функціонування підприємств» дозволило виділити ключові наукові напрями інтерпретації цієї категорії: ефективність як економічний результат у співвідношенні з витратами; як системна характеристика результативності та ресурсозбереження; як інтегральний показник функціонування підприємства в ринковому середовищі; як характеристика здатності до розвитку, інноваційного оновлення й адаптації до змін.

Поглиблено наукові засади щодо визначення поняття «ефективність функціонування підприємств кондитерської галузі» як сукупності виробничих, фінансових, управлінських і технологічних процесів, спрямованих на досягнення стабільного результату в умовах впливу динамічних зовнішніх і внутрішніх факторів. Обґрунтовано доцільність розгляду ефективності через призму взаємодії структурних складових підприємства – ресурсної бази, організаційно-виробничого потенціалу, рівня інноваційності, конкурентного позиціонування, що дозволило сформулювати стратегічну модель функціонування в умовах невизначеності, особливо за умов воєнного стану.

Удосконалено елементний склад системи оцінки ефективності функціонування підприємств кондитерської галузі, в межах якого запропоновано

виділяти наступні складові: ресурсну, виробничу, фінансово-економічну, інноваційну, маркетингову, логістичну, управлінсько-організаційну, соціальну та екологічну. Здійснено уточнення змісту кожної складової з урахуванням сучасних викликів економічного середовища, що дало змогу виділити для дослідження та кількісної оцінки кожен окремий елемент ефективності.

Особливу увагу приділено фінансово-економічній та виробничій підсистемам як базовим елементам забезпечення результативності діяльності підприємств у кризових умовах, зокрема в умовах воєнного стану. Запропоноване розмежування дозволяє здійснювати комплексну діагностику стану підприємства та формувати адаптивні моделі управління його розвитком.

На основі застосування монографічного аналізу наукових праць, присвячених дослідженню сутності понять «ефективність функціонування підприємства», «економічна ефективність», «стратегічна результативність діяльності підприємств», уточнено зміст категорії «ефективність функціонування підприємств кондитерської галузі».

Набуло подальшого розвитку трактування поняття «ефективність функціонування підприємств кондитерської галузі» як інтегрованої характеристики взаємодії окремих підсистем підприємства, зокрема: ресурсної, виробничої, управлінської, фінансової, маркетингової та інноваційної, ефективна координація яких забезпечує досягнення цільових результатів в умовах внутрішніх і зовнішніх викликів.

Запропонований підхід дозволяє розглядати ефективність не лише як фінансову категорію, а як багаторівневу систему динамічних процесів, яка функціонує в межах соціально-економічного середовища та адаптується до змінних умов ринку, особливо в період воєнного стану та обмежених ресурсів.

Визначено, що у зв'язку з воєнним станом в Україні відбулася трансформація ключових пріоритетів у функціонуванні підприємств кондитерської галузі, зокрема в аспектах управління витратами, забезпечення логістичних процесів, збереження виробничого потенціалу та кадрового ресурсу.

Актуалізувалися нові загрози, серед яких: нестача сировини через зруйновані ланцюги постачання, перебої з енергозабезпеченням, скорочення

споживчого попиту, зниження платоспроможності населення, блокування доступу до окремих регіональних ринків, а також релокація або тимчасове закриття виробничих потужностей.

Зроблено висновок, що в умовах тривалих кризових явищ, спричинених воєнними діями, порушенням економічних зв'язків і територіальною втратою частини ринку, ефективність функціонування підприємств значною мірою залежить від здатності адаптуватися до обмежень, впроваджувати гнучкі управлінські рішення, оптимізувати витрати та перебудовувати бізнес-моделі з урахуванням зовнішніх загроз.

За результатами проведеного аналізу внутрішньої структури системи ефективності функціонування підприємств кондитерської галузі в наукових працях вітчизняних і зарубіжних дослідників, а також з урахуванням загроз і обмежень, що виникли в умовах воєнного стану в Україні, запропоновано методичний підхід до виокремлення основних складових системи управління ефективністю.

У межах запропонованого підходу виокремлено такі ключові складові ефективності підприємств галузі: ресурсну, виробничу, фінансово-економічну, маркетингово-збутову, інноваційно-інвестиційну, логістичну та управлінсько-організаційну.

Здійснено теоретичне уточнення змісту кожної з цих складових з акцентом на їхню взаємодію в умовах дестабілізації зовнішнього середовища, що дозволяє застосовувати інструменти оцінювання ефективності як на загальногалузевому рівні, так і на рівні окремого підприємства. Такий підхід формує підґрунтя для практичної розробки адаптивних стратегій підвищення ефективності функціонування підприємств у період кризових трансформацій.

Встановлено, за результатами проведеного аналізу нормативно-правового забезпечення функціонування підприємств кондитерської галузі, що наявні законодавчі та регуляторні акти формують базові умови для здійснення господарської діяльності підприємств, проте не в повній мірі враховують специфіку галузі в умовах тривалого воєнного стану.

Дослідження показало, що чинна нормативно-правова база потребує додаткового вдосконалення, адаптації та розширення, зокрема в частині стимулювання виробництва в регіонах, що зазнали ушкоджень, підтримки релокації підприємств, забезпечення стабільного енергопостачання, спрощення логістичних процедур та відновлення експортного потенціалу.

На основі проведеного аналізу динаміки змін у функціонуванні підприємств галузі систематизовано основні чинники впливу на ефективність, зокрема: коливання собівартості сировини, нестабільність обсягів попиту, порушення ланцюгів постачання, дефіцит кваліфікованої робочої сили, податкове навантаження та інвестиційна привабливість.

Аналіз впливу цих факторів дозволив сформулювати систему одиничних показників (індикаторів) для оцінювання окремих аспектів ефективності, а також побудувати інтегральну оцінку ефективності функціонування підприємств, яка може бути використана для моніторингу галузевої динаміки в умовах воєнного та післявоєнного періодів.

Сформовано економіко-виробничу модель оптимізації операційних витрат, яка базується на використанні методів регресійного аналізу. Дана модель дозволяє підприємствам прогнозувати обсяги виробництва залежно від рівня витрат, враховуючи адаптивні параметри, обумовлені умовами воєнного часу. Застосування моделі сприяє ефективному плануванню ресурсів, зниженню втрат та забезпеченню фінансової стабільності підприємств у кризовий період.

За розробленою авторською методикою для кожної ключової складової ефективності функціонування підприємств кондитерської галузі, зокрема: ресурсної, виробничої, фінансово-економічної, маркетингово-збутової, логістичної, інноваційної та управлінської – сформовано систему одиничних показників (індикаторів), кількісні значення яких були зведені до єдиного виміру шляхом нормування.

На основі обробки статистичних даних, фінансової звітності та експертної оцінки визначено кількісні значення групових показників (субіндексів) для кожної із зазначених складових ефективності. Для проведення дослідження було обрано репрезентативну вибірку підприємств кондитерської галузі України,

серед яких провідні виробники: ПрАТ «Roshen», АТ «Світоч», ТОВ «Бісквіт-Шоколад», ПрАТ «Конті» та інші.

Отримані результати було зіставлено з умовно-еталонними значеннями ефективності, визначеними на основі середньогалузових показників, з урахуванням вагових коефіцієнтів кожної складової. У результаті розраховано інтегральний показник ефективності функціонування кожного підприємства, що дозволив виявити як підприємства з високим рівнем ефективності, так і ті, що потребують стратегічної реорганізації.

На основі порівняльного аналізу встановлено, що в умовах воєнного стану інтегральний рівень ефективності більшості підприємств галузі у 2023 році знизився у середньому на 10-15 % у порівнянні з 2022 роком, що зумовлено порушенням логістичних ланцюгів, зростанням витрат на енергоресурси та скороченням споживчого попиту. Зроблено висновок щодо необхідності перегляду виробничо-економічних стратегій та підвищення адаптивності управлінських рішень у післявоєнний період.

У дисертації особливу увагу приділено важливості застосування сучасних управлінських рішень: цифровізації бізнес-процесів, оптимізації логістики, підвищення адаптивності виробничих систем. Обґрунтовано важливість стратегічної гнучкості підприємств, особливо в умовах тривалих економічних і безпекових загроз.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці прикладних рекомендацій для керівників підприємств, антикризових стратегій управління витратами, а також можливостей для збереження конкурентоспроможності в умовах надзвичайного режиму функціонування економіки.

Основні положення та результати дисертації опубліковано у 26 наукових працях, з яких 10 – у фахових виданнях України, 2 – розділи монографії, а також 14 наукових праць, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації.

Результатом проведеного дослідження є наукове обґрунтування теоретико-методичних засад, розроблення практичних рекомендацій щодо оцінювання рівня ефективності та формування стратегій розвитку підприємств

кондитерської галузі в умовах економічної нестабільності, спричиненої воєнним станом.

*Ключові слова:* економічна ефективність; харчові підприємства; підприємства кондитерської галузі; воєнний стан; витрати; конкурентоспроможність; стратегічне управління; економіко-виробнича модель; логістика; інновації; ESG-фактори; соціальна відповідальність; продовольча безпека; сталий розвиток; оптимізація ресурсів.

## RESUME

**A.M.SOROKINA Increase of the Functioning efficiency of the enterprises in the confectionery industry. As a manuscript.**

Dissertation submitted for the degree of Doctor of Philosophy in specialty – 051 Economics. Kherson State University, Ivano-Frankivsk, 2025.

The dissertation is devoted to solving the current scientific problem of increasing the efficiency of confectionery industry enterprises under conditions of economic instability caused by the ongoing martial law in Ukraine. The study improves the theoretical and methodological foundations of effective enterprise management and formulates practical recommendations for optimizing their activities in response to new market challenges.

A generalization of methodological approaches by scholars to the concept of «enterprise efficiency» made it possible to identify the main academic interpretations of this category: efficiency as an economic result in relation to costs; as a systemic characteristic of performance and resource conservation; as an integrated indicator of enterprise functioning in the market environment; and as a feature of development, innovation and adaptability.

The scientific understanding of «efficiency of confectionery enterprises» has been deepened as a combination of production, financial, managerial and technological processes aimed at achieving stable results under the influence of dynamic internal and

external factors. It is substantiated that efficiency should be viewed through the interaction of structural components of the enterprise – resource base, production potential, innovation level, and competitive positioning – forming a strategic functioning model under uncertainty, particularly in wartime conditions.

The composition of the system for assessing the efficiency of confectionery enterprises has been improved by distinguishing the following core components: resource, production, financial-economic, innovative, marketing, logistical, managerial-organizational, social, and environmental. Each component's content has been clarified considering the current challenges of the economic environment, which allows for their separate analysis and quantitative assessment.

Particular attention is paid to the financial and production subsystems as fundamental elements in ensuring enterprise performance during crisis conditions, especially under martial law. This differentiation enables comprehensive diagnostics of enterprise conditions and the formation of adaptive development management models.

Based on the monographic analysis of scientific literature on «enterprise efficiency», «economic efficiency», and «strategic performance» the concept of efficiency in the confectionery sector was further clarified. It is interpreted as an integrated characteristic of the interaction between subsystems – resource, production, management, financial, marketing, and innovation – whose effective coordination ensures achievement of strategic goals amid internal and external challenges.

The proposed approach allows efficiency to be considered not only as a financial category but also as a multi-level system of dynamic processes operating within a socio-economic environment and adapting to changing market conditions, especially during martial law and resource limitations.

It has been identified that martial law in Ukraine has led to a transformation of key priorities in the functioning of confectionery enterprises, particularly regarding cost management, logistics, maintaining production capacity, and retaining human capital. New threats have become prominent, including raw material shortages due to disrupted supply chains, energy outages, decreased consumer demand, reduced

purchasing power, regional market inaccessibility, and the relocation or temporary closure of production facilities.

It is concluded that during prolonged crises caused by warfare and the disruption of economic ties, the efficiency of enterprises largely depends on their adaptability, the implementation of flexible management decisions, cost optimization, and the restructuring of business models in light of external risks.

Based on the analysis of academic sources and practical constraints under martial law, a methodological approach has been developed to identify the main components of enterprise efficiency management systems. These include: resource, production, financial-economic, marketing and sales, innovation and investment, logistics, and organizational management.

Each component's definition has been clarified with a focus on their interrelation under destabilized external environments. This enables the use of efficiency assessment tools at both industry and individual enterprise levels. The approach serves as a foundation for developing adaptive strategies to increase enterprise efficiency during crisis transformations.

According to the analysis of regulatory support, it was established that current legislation creates a baseline for enterprise operations but does not fully account for the specifics of the confectionery sector under prolonged martial law. The study reveals a need to revise and expand the legal framework, particularly in areas such as support for damaged regions, relocation assistance, energy supply stabilization, logistics simplification, and the restoration of export potential.

An analysis of operational dynamics identified key efficiency-influencing factors: fluctuations in raw material costs, demand instability, supply chain disruption, skilled labor shortages, tax burdens, and investment attractiveness. The impact of these factors enabled the development of a system of single (unit) indicators for assessing specific dimensions of efficiency, as well as the construction of an integral efficiency indicator for monitoring industry dynamics during wartime and in the post-war recovery phase.

An economic-production model for optimizing operational costs was developed based on regression analysis. The model allows enterprises to forecast production



volumes in accordance with expenditure levels, taking into account adaptive parameters in wartime. Its application supports resource planning, loss reduction, and financial stability under crisis conditions.

Following the author's methodology, a system of unit indicators was developed for each core component of enterprise efficiency – resource, production, financial-economic, marketing and sales, logistics, innovation, and management – with normalized quantitative values. Based on statistical data, financial reports, and expert evaluation, group indicators (sub-indices) were calculated. The research covered a representative sample of Ukraine's confectionery enterprises, including leading producers such as Roshen, Svitoch, Biscuit-Chocolate, and Konti.

The obtained results were compared with conditionally benchmark values based on industry averages, with adjustments made for weight coefficients. An integral efficiency indicator was calculated for each enterprise, identifying both high-performing firms and those requiring strategic restructuring.

Comparative analysis shows that under martial law, the average integral efficiency of enterprises in the sector declined by 10 – 15% in 2023 compared to 2022, primarily due to logistics disruptions, rising energy costs, and reduced consumer demand. This indicates the need to revise production and economic strategies and improve the adaptability of managerial decisions in the post-war period.

The dissertation places particular emphasis on the importance of applying modern managerial decisions: business process digitalization, logistics optimization, and increasing production system adaptability. Strategic flexibility of enterprises is highlighted as vital amid long-term economic and security threats.

The practical significance of the results lies in the development of applied recommendations for enterprise managers, anti-crisis cost management strategies, and tools to preserve competitiveness under emergency economic conditions.

The main findings and results of the dissertation are presented in 26 scientific publications, including 10 in professional Ukrainian journals, 2 book chapter(s), and 14 publications confirming the research's approbation.

The result of the research is the scientific substantiation of theoretical and methodological foundations and the development of practical recommendations for

assessing efficiency levels and forming strategies for the development of confectionery enterprises under conditions of economic instability caused by martial law.

*Keywords:* economic efficiency; food enterprises; confectionery industry enterprises; martial law; costs; competitiveness; strategic management; economic and production model; logistics; innovations; ESG factors; social responsibility; food safety; sustainable development; optimization of resources.