

**Додаток до матеріалів
Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції**

**«КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТА ІННОВАЦІЇ:
ПРОБЛЕМИ НАУКИ ТА ПРАКТИКИ»**

на честь 95-річчя ХНЕУ ім. Семе́на Кузне́ця

присвячена видатному вченому-економісту О. Г. Ліберману

Тези доповідей

**21 листопада 2025 року
м. Харків, Україна**

**Харків
2025**

Рекомендовано на засіданні вченої ради Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (протокол № 8 від 26.11.2025 р.), вченої ради Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку НАН України (протокол № 12 від 11.11.2025 р.)

Рецензенти: **Криворучко Оксана Миколаївна**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту Харківського національного автомобільно-дорожнього університету (Харків, Україна);
Назарова Галина Валентинівна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри соціальної економіки Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (Харків, Україна);
Райко Діана Валеріївна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри маркетингу Національного технічного університету «Харківський політехнічний університет» (Харків, Україна)

Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали XX Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 21 листопада 2025 р. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2025. Укр. мова, англ. мова

Наведено результати наукових досліджень учасників XX Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки і практики» на честь 95-річчя ХНЕУ імені Семена Кузнеця, присвяченої видатному вченому-економісту О. Г. Ліберману. Розглянуто історико-теоретичні засади інноваційного підходу до економіки державного сектора; цифрові моделі продуктивних управлінських відносин у сучасних організаціях; роль стійких інновацій у забезпеченні довгострокової конкурентної переваги; методологічні основи удосконалення зовнішньоекономічної політики України в умовах глобальної конкуренції; особливості трансформації цифрової економіки на основі досвіду ЄС; цифровізацію центрів надання адміністративних послуг і зміцнення стійкості людських ресурсів у громадах України, що формує нові орієнтири підвищення їх конкурентоспроможності. Всі питання розглянуто в контексті сучасних умов воєнних дій і повсякденного відновлення економіки України, враховуючи досвід інших країн світу.

Видання складається зі збірки тез доповідей учасників конференції. Представлений матеріал може бути корисним для використання у подальших наукових дослідженнях, практичній діяльності підприємств і організацій для підвищення конкурентоспроможності й інноваційного розвитку. Рекомендовано фахівцям різних галузей економіки, державним службовцям, представникам бізнесу, наукових, освітніх і громадських організацій.

УДК 338.43

Логістичні, виробничі та стратегічні чинники трансформації кондитерського ринку України в умовах воєнної невизначеності

Мажник Лідія Олександрівна,

канд. екон. наук, доцент кафедри економіки та менеджменту,

ХНУ ім. В. Н. Каразіна;

канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту, логістики та інновацій,

ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),

e-mail: lidia.mazhnik@gmail.com;

Мельник Віталій Сергійович,

здобувач другого рівня освіти,

Львівський національний університет імені Івана Франка,

e-mail: vstartmyprofl@gmail.com

У період воєнних дій кондитерський ринок України зазнає суттєвих структурних змін, що зумовлені поєднанням логістичних, виробничих, економічних і геополітичних факторів. Зростання витрат, релокація виробництва, зміна споживчих моделей і розширення ролі імпортерів формують нову конкурентну архітектуру ринку.

Мошонько Г. та Приліпота А. приділяють увагу аналізу транспортних потоків, ефективності логістики, управлінню витратам на перевезення та оптимізації ланцюгів доставки [1]. Васильців Н. досліджує, як логістичні операції в Україні змінюються під впливом війни: руйнування інфраструктури, зростання вартості транспорту, збільшення складських ризиків [2]. Проте варто зазначити, що узагальненню ключових тенденцій та стратегічних векторів розвитку у сучасних умовах кондитерської галузі слід більше приділити уваги.

Існує дефіцит емпіричних досліджень, присвячених стратегічній адаптації кондитерських підприємств, особливо щодо трансформа-

цій бізнес-моделей, логістичних процесів, виробництва та каналів збуту в умовах війни, з урахуванням ризиків і високого рівня невизначеності.

Зростання логістичних, виробничих і пакувальних витрат виступає ключовою детермінантою цінової та ринкової динаміки. Підвищення витрат на логістику, енергоносії, сировину та пакувальні матеріали істотно впливає на формування кінцевої ціни продукції та спричиняє скорочення фізичних обсягів виробництва.

Зафіксоване падіння виробництва кондитерських виробів в Україні на 18,8 % (2022 р. [3]) супроводжується парадоксальною тенденцією зростання доходів у грошовому вимірі, спричиненою підвищенням ціни за одиницю продукції. Це створює одночасно як ризики зменшення споживання, так і можливості для нових гравців, здатних запропонувати конкурентну цінову пропозицію, зокрема у сегменті private label [4, с. 397] або локального виробництва. Логістична оптимізація, адаптація упакування та контроль витрат стають стратегічними умовами рентабельної присутності на ринку.

Військові ризики та релокація виробництв як фактори перебування операційних стратегій. Посилення військових загроз спонукає підприємства до переміщення виробничих потужностей у західні регіони України та країни Європейського Союзу. Такі дії спрямовані на мінімізацію ризику зупинки виробництва, забезпечення стабільності ланцюгів постачання та інтеграцію в європейську інфраструктуру.

Варто зазначити, що одночасно підприємства кондитерської галузі переглядають логістичні маршрути та підсилюють співпрацю з операторами, здатними забезпечити адаптивні складські та дистрибуційні рішення. Це сприяє підвищенню професіоналізації ринку та концентрації ролі великих логістичних операторів.

Диверсифікація асортименту як реакція локальних виробників на нестабільність. Зростання непередбачуваності у кондитерському

сегменті спонукає українських виробників розширювати товарні лінійки у суміжні категорії: снеки, сухі сніданки, функціональні батончики, хлібобулочну продукцію та сезонні товари.

Диверсифікація сприяє зменшенню залежності від традиційного кондитерського сегменту, відкриває можливості для залучення нових груп споживачів та формування додаткового попиту шляхом впровадження інновацій у пакуванні, смакових характеристиках і форматах продукції. Така стратегія підтримує конкурентоспроможність виробників в умовах нестабільності попиту.

Втрата виробничих потужностей і дефіцит продукції як передумови посилення імпорту.

Пошкодження або втрата фабрик і логістичних центрів призводить до дефіциту окремих груп кондитерських виробів, що стимулює активізацію імпортних операторів.

Імпортери нарощують обсяги, розширюють портфелі брендів та посилюють присутність у роздрібних мережах. Це формує нову конкурентну конфігурацію, у якій локальні виробники вимушені оновлювати асортимент, оптимізувати витрати та вибудовувати більш ефективні партнерські моделі з дистриб'юторами.

Таким чином, кондитерський ринок України демонструє високі темпи трансформації, що перевищують динаміку ринків багатьох країн Південно-Східної Європи. Поєднання логістичних, економічних та військових факторів формує нове середовище, у якому конкуренція посилюється, а стратегічне планування потребує більшої гнучкості. Успішна присутність на ринку потребує:

- адаптованих до воєнного контексту маркетингових стратегій;
- перегляду логістичних і складських моделей;
- оптимізації витрат і врахування чутливості споживачів до ціни;
- інвестицій у нові формати, e-commerce, private label та преміум-сегмент;

ДОДАТОК до матеріалів
Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції

**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ
ТА ІННОВАЦІЇ:
ПРОБЛЕМИ НАУКИ ТА ПРАКТИКИ**

на честь 95-річчя ХНЕУ імені Семена Кузнеця

присвячена видатному
вченому-економісту О. Г. Ліbermanу

Тези доповідей
Міжнародної науково-практичної конференції

21 листопада 2025 року
м. Харків, Україна