

УДК 658.011.8:330.341.1:338.439(477)

СКОПЕНКО Н.<sup>1</sup>, АНІСІМОВА Л.<sup>2</sup>, СЕВЕРИНА І.<sup>3\*</sup>

<sup>1</sup> д.е.н., професор, професор кафедри економіки праці та менеджменту Навчально-наукового інституту економіки і управління, Національного університету харчових технологій, e-mail: skopnata67@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-4540-3455.

<sup>2</sup> к.ф.-м.н., доцент, доцент кафедри екологічного менеджменту та підприємництва Київського національного університету імені Тараса Шевченка, e-mail: anisimova@knu.ua, ORCID ID: 0000-0001-9678-269X

<sup>3\*</sup> к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки підприємства Київського національного університету імені Тараса Шевченка, e-mail: iryna.yevsieieva@knu.ua, ORCID ID: 0000-0002-6112-8265

## МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

**Мета.** Стаття присвячена дослідженню трансформацій бізнес-моделей та стратегій підприємств в умовах сьогодення як реагування на турбулентність ринкового середовища. Відображено зв'язок бізнес-моделей зі стратегіями розвитку з урахуванням чинників і показників ризику. Вибір саме підприємств харчової промисловості зумовлений їхньою ключовою роллю у формуванні продовольчої безпеки держави та забезпеченні населення основними продуктами харчування. **Методика.** Для реалізації поставленої мети було застосовано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Зокрема, використано аналіз і синтез, узагальнення, дедукцію та порівняння, що дало змогу дослідити приклади трансформації бізнес-моделей провідних учасників ринку. **Результати.** Проведений аналіз дав змогу встановити взаємозв'язок між бізнес-моделями та стратегічними напрямками розвитку підприємств, виокремити економічну, екологічну й соціальну складові формування бізнес-моделі, а також розглянути сучасні концепції господарювання, які впроваджують провідні українські компанії. Уточнено, що новітні підходи до трансформації бізнес-моделей передбачають інтеграцію традиційних, цифрових і циркулярних елементів, що забезпечує підвищення ефективності виробничих процесів, посилення контролю якості, зменшення впливу людського фактору, розширення каналів збуту та реалізацію інноваційного потенціалу. **Наукова новизна статті** полягає у сформованому авторському підході до створення системи забезпечення сталого розвитку підприємств, що ґрунтується на сучасних концепціях ведення бізнесу та враховує пріоритизацію факторів зовнішнього середовища залежно від специфіки діяльності суб'єкта господарювання й характеру ризиків. **Практична значимість** дослідження полягає в потребі впровадження у діяльність підприємств передових практик господарювання та трансформації їхніх бізнес-моделей з метою підвищення конкурентоспроможності в умовах сучасних викликів.

*Ключові слова:* бізнес-модель, стратегії розвитку, харчова промисловість, трансформація, цифровізація, інновації, ощадливе виробництво, стійкість бізнесу

### Постановка проблеми

Сучасні умови господарювання характеризуються високою динамічністю, ризиками та невизначеністю. Виклики, які постали перед суб'єктами господарювання (COVID-19, повномасштабне вторгнення), суттєво впливають на умови ведення бізнесу та спричиняють зрушення в бізнес-моделях компаній. Найявний адаптаційний досвід, швидкість реагування, зваженість рішень сприяє забезпеченню функціонування та розвитку українських підприємств. В реаліях сьогодення, попри війну, спад економічних показників та ринкові зміни, запорукою успішної діяльності виступає трансформація бізнес-моделей з врахуванням потенціалу зростання компанії, впливу факторів середовища, використання сучасних технологій (виробничих, цифрових тощо).

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Питанням формування та трансформації бізнес-моделей присвячені численні праці вітчизняних та закордонних вчених.

Скриль В. В. розглядає поняття «бізнес-модель», види бізнес-моделей, досліджує відмінності бізнес-моделі від стратегії [1].

Лотиш О. визначає основні аспекти у розмежуванні категоріального апарату «бізнес-модель» і «стратегія», досліджує взаємозв'язок між бізнес-моделлю й стратегією фірми в умовах невизначеності та ризику [2].

Кащица Г. приділяє увагу в своєму дослідженні побудові інноваційної бізнес-моделі функціонування підприємств харчової промисловості в умовах глобальних деструктивних процесів в економіці, аналізу ролі інновацій, цифрової трансформації та соціальної відповідальності у формуванні стійких та адаптивних бізнес-стратегій, здатних протистояти викликам глобальної економічної нестабільності [3].

Черничко Т. В., Проскура В. Ф., Алмаші В. В. аналізують основні цифрові технології, що впливають на стійкість бізнесу, акцентують увагу на взаємозв'язки між запровадженням цифрових технологій та перспективами сталого розвитку підприємств [4].

Литовченко О. Ю., Дячек В. В., Мігін М. О. розглядають важливість впровадження інноваційних технологій у бізнес-процеси та управлінські практики. Автори досліджують характеристики змін бізнес-моделей у цифровій економіці, акцентують увагу на переході від традиційної до цифрової бізнес-моделі підприємств [5].

Нагара М. Б. підкреслює, що досягнення цілей сталого розвитку підприємств є неможливим без модифікації бізнес-моделей, а розвиток бізнес-моделювання є одночасно причиною та наслідком цифровізації бізнес-діяльності [6].

Клевцевич Н. А. розглядає класифікацію бізнес-моделей циркулярної економіки та можливість їх використання в сучасних умовах українськими компаніями залежно від сфери їхньої діяльності [7].

Васильєва О. О., Домашенко С. В., Гіль Л. А. проводять дослідження циркулярних бізнес-моделей в Україні, що сприятимуть зменшенню екологічного навантаження та оптимальному використанню ресурсів, особливо в умовах післявоєнного відновлення, акцентують увагу на бар'єрах застосування циркулярних бізнес-моделей, які можуть гальмувати поширення їх застосування [8].

### **Формування цілей статті**

Метою статті є дослідження трансформацій стратегій та бізнес-моделей підприємств харчової промисловості в умовах сучасних викликів. Попри велику кількість публікацій в сфері трансформацій бізнес-моделей та забезпечення розвитку підприємств, вважаємо за необхідне проведення розвідки з врахуванням галузевих особливостей функціонування суб'єктів господарювання на прикладі підприємств харчової промисловості. Вибір підприємств харчової промисловості для проведення дослідження пояснюється тим, що вони формують продовольчу безпеку країни, виробляючи товари першої необхідності, а отже їх діяльність із забезпечення населення якісною та безпечною продукцією є критично важливою для добробуту нації.

### **Виклад основного матеріалу**

В умовах трансформацій внутрішнього та зовнішнього середовища суб'єктів господарювання, коливання попиту, нестачі ресурсів, негативного впливу війни та спадних економічних тенденцій перед бізнесом постає проблема збереження його стійкості та конкурентоспроможності.

Сучасні ринкові тренди, кращі концепції та практики господарювання, нові технології спонукають підприємства до змін в бізнес-процесах, а отже забезпечують їм можливість функціонування та подальшого розвитку.

Під розвитком підприємства розуміють незворотній процес, що забезпечує керовані чи випадкові переходи від одного неповторного стану до іншого через процес змін [9].

Проте, на нашу думку, випадковість не забезпечує підприємству стійкі конкурентні переваги, які можуть бути отримані тільки за рахунок наполегливої роботи в напрямку безперервних покращень. Тому вважаємо, що будь-які процеси в організації мають бути керованими, отже, необхідним є розгляд категорії «управління розвитком підприємства».

На авторську думку, дослідження категоріального апарату має відбуватися з врахуванням

викликів сьогодення та впливу певних факторів на умови господарювання. Цим обґрунтовується розгляд авторами саме категорії «управління розвитком підприємства в умовах нестабільності».

На авторське бачення, під управлінням розвитком підприємства в умовах нестабільності розуміємо комплекс заходів, спрямований на забезпечення позитивних змін в процесах функціонування компаній, враховуючи галузеву специфіку, потенційні ризики та стадію життєвого циклу суб'єкта господарювання, що відображаються шляхом покращення (зростання) групи показників (метрик) ефективності діяльності.

При управлінні розвитком підприємства в умовах постійних викликів необхідно активізувати роботу в напрямку оптимального використання наявних ресурсів, управління можливими ризиками господарювання, коригування за потреби стратегії розвитку підприємства, а також своєчасного виявлення та реалізації можливостей, що виникають у результаті змін зовнішнього й внутрішнього середовища. Це дає змогу не лише мінімізувати загрози, а й використовувати ризик як джерело нових шансів для зростання, інновацій та підвищення конкурентоспроможності.

Стратегія розвитку підприємства окреслює підходи до конкурентної поведінки та ведення бізнесу, тоді як бізнес-модель, спираючись на показники прибутковості та витрат, сформовані внаслідок реалізації обраної стратегії, виступає інструментом забезпечення його конкурентних переваг.

Базові стратегії розвитку підприємств сфокусовані на покращенні позицій суб'єкта господарювання на ринку, тобто спрямовані на зростання та пов'язані зі зміною стану одного чи декількох елементів: продукту, ринку, галузі, місця підприємства в галузі, технології. Виділяють стратегії концентрованого зростання (розвиток ринку, продукту); інтегрованого зростання (вертикальна інтеграція); диверсифікованого зростання (проникнення в нові галузі та сфери діяльності); скорочення (скорочення діяльності або навіть ліквідація підприємства).

Подальші управлінські рішення залежать від ринкової позиції підприємства, його потенціалу зростання, а також результатів оцінювання зовнішніх факторів і можливих ризиків. Зміна умов господарювання зумовлює потребу у перегляді окремих завдань, уточненні цілей та адаптації стратегічних орієнтирів відповідно до нових викликів і можливостей розвитку.

Треба зазначити, що стратегію не варто ототожнювати з бізнес-моделлю. Дані категорії мають взаємозв'язок та забезпечують цінність компанії, що вдало описується «рівнянням цінності», яке запропоновано М. Levy (формула 1.1) [1]:

$$V = M \times S \quad (1.1)$$

де V – Value (цінність);  
M – Model (бізнес-модель);  
S – Strategy (стратегія).

Дане рівняння передбачає, що підприємство повинно визначити кращі бізнес-моделі для реалізації своєї стратегії [1].

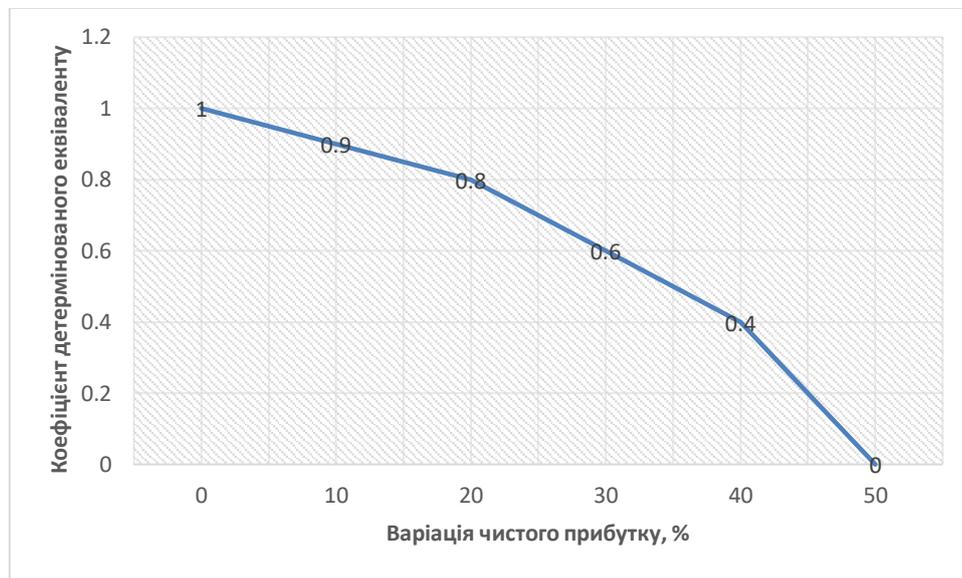
Незважаючи на частоту використання терміну бізнес-модель, не існує єдиного підходу до визначення даного поняття. Олександр Остервальдер, відомий консультант із інноваційних бізнес-моделей, зазначає, що бізнес-модель – це концептуальний інструмент, який містить набір елементів та їх взаємозв'язки і дозволяє виразити логіку заробітку грошей компанії. Це опис цінності, яку компанія пропонує одному або декільком сегментам клієнтів, а також архітектури фірми та її мережі партнерів для створення, маркетингу та доставки цієї цінності та капіталу відносин з метою створення прибуткових і стійких потоків доходу [10].

Бізнес-модель характеризує загальні контури стратегічного розвитку фірми, яке орієнтоване на отримання конкурентних переваг та прибутку. Зміни в бізнес-моделях підтримуються стратегіями, які дають фірмі певні конкурентні переваги на ринку. Реалізація стратегії потребує від фірми компромісу між цілями, завданнями, процесами та можливостями відповідно до обмежень зовнішнього середовища [2].

Тобто, бізнес-модель відображає логіку і методи ведення успішного бізнесу. Вона може розглядатися як модель, що орієнтована на бізнес-процеси або модель, що орієнтована на цінність для клієнта. З точки зору першого підходу, бізнес-модель орієнтована перш за все на показники економічної ефективності (прибуток (EBITDA), рентабельність продукції, інвестицій, ринкова

додана вартість тощо), інший підхід акцентує, що бізнес-модель підприємства має бути орієнтована перш за все на клієнта і ключовий акцент надається саме ціннісній пропозиції. На нашу думку, це підходи взаємопов'язані, адже ціннісна пропозиція визначає лояльність клієнтів до компанії і створює умови придбання продукції саме конкретного бренду, усвідомлення відмінних характеристик продукції підприємства від конкурентів, стійких конкурентних переваг. Прихильність клієнтів визначає успіх та конкурентоспроможність певного бізнесу, а отже високі показники ефективності діяльності свідчать про унікальну цінність (пропозицію) для клієнтів.

Зміни в бізнес-моделях підтримуються стратегіями, які надають підприємству певні конкурентні переваги на ринку. Реалізація стратегії потребує від підприємства компромісу між цілями, завданнями, процесами, можливостями досягати певного рівня показників ефективності діяльності відповідно до обмежень зовнішнього середовища та ризиків, які можуть негативно впливати на досягнення прогностичних показників суб'єкта господарювання. Адже при виборі доцільності реалізації певної стратегії розвитку, окрім показників прибутковості необхідно враховувати показники ризику (середньоквадратичне відхилення та варіацію чистого прибутку). Навіть враховуючи схильність/несхильність підприємця до ризику, прослідковується спадна динаміка прибутку при настанні ризикових подій, що ще раз підтверджує можливий рівень втрат компанії (рис. 1).



**Рис. 1. Залежність коефіцієнта детермінованого еквіваленту від варіації чистого прибутку**  
Джерело: [11, с. 241]

Зображена на рис. 1 крива показує, що наявність варіації 10% умовно «зменшує» сподіваний результат також на 10% (з 1 до 0,9), тоді як варіація 30% – вже на 40 % (з 1 до 0,6), і т. д. [11, с. 241]. Автор наголошує, що дану шкалу залежності варто будувати з врахуванням досвіду діяльності конкретного суб'єкта господарювання та ставленням керівників до ризику. Проте розуміємо, що навіть враховуючи різну схильність підприємців, що приймають рішення, до ризику, змінюється виключно темп зменшення значення коефіцієнтів детермінованого еквівалента (враховує прибутковість та ризиковість обраної стратегії) зі зростанням варіації.

Тому коригуючи стратегію діяльності компанії обов'язковим є врахування прогностичних показників доходності діяльності з можливим впливом факторів ризику. Саме стрімкі зміни умов господарювання вимагали від українських компаній імплементації таких заходів. Для подальшого функціонування та розвитку вітчизняні компанії продовжують налагоджувати тісні зв'язки із постачальниками, розбудовують власні сировинні зони, впроваджують інновації, перебудовують бізнес-процеси, здійснюють цифрову трансформацію, підвищують кваліфікацію працівників, змінюють логістику тощо. Проте навіть ці заходи не гарантують досягнення стійких конкурентних переваг в умовах сучасних викликів.

Глобалізація, впровадження нових технологій (штучний інтелект (ШІ), машинне навчання, блокчейн, інтернет речей (IoT), розширена (AR) та віртуальна реальності (VR)), трансформація

традиційних галузей економіки, зміни в споживчих вподобаннях викликають необхідність трансформацій моделей розвитку бізнесу сучасних підприємств.

Ключовими елементами бізнес-моделі будь-якого підприємства є [1]:

- цінність для зовнішніх клієнтів, яку пропонує підприємство на основі своїх продуктів і послуг;
- система створення цієї цінності, що включає постачальників і цільових клієнтів, а також ланцюжки створення цінності;
- активи, які підприємство використовує для створення цінності;
- фінансова модель підприємства, що визначає як структуру її витрат, так і способи отримання прибутку.

Традиційна бізнес-модель спирається на усталені підходи і передбачає фізичну присутність компанії на ринку, безпосереднє спілкування з клієнтами та використання звичних каналів розподілу товарів і послуг. Вона опирається на фізичні активи – магазини, фабрики, склади, офіси та інші об'єкти, які є основою операційної діяльності підприємства. На противагу цьому, цифрова бізнес-модель формується в умовах швидкої цифрової трансформації і акцентує увагу на використанні Інтернету та новітніх технологій. Вона дозволяє здійснювати бізнес через онлайн-платформи, такі як вебсайти, мобільні додатки, соціальні медіа та електронну пошту, що забезпечує прямий зв'язок з клієнтами та змінює традиційні форми взаємодії [5].

Стрімка інтеграція цифрових технологій прискорює процеси зміни бізнес-моделей як необхідність гнучкості та адаптивності підприємств для забезпечення їх функціонування та розвитку.

В сучасних умовах господарювання відбувається перехід від традиційних бізнес-моделей до цифрових, що викликане з одного боку потужною цифровізацією всіх сфер життя, а з іншого – оптимальною організацією виробничих та управлінських процесів, потребою просування продукції, вибудовуванням кращої взаємодії з клієнтами.

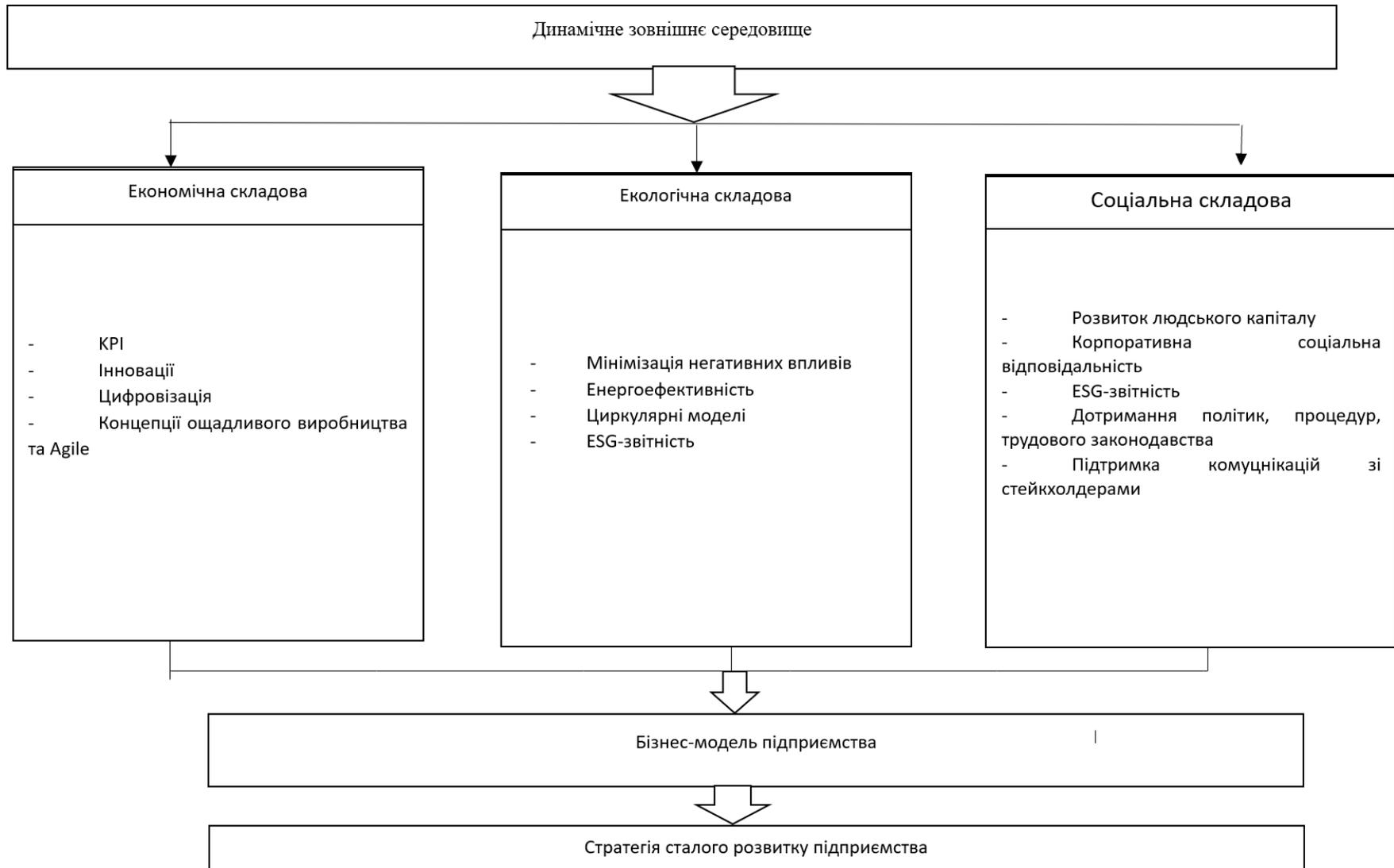
В той же час, спостерігаємо активізацію інноваційної складової у бізнес-моделях, поєднання традиційних підходів, цифровізації та концепцій сталого розвитку – циркулярної економіки. Такий підхід дає можливість розробляти нові бізнес-моделі або вдосконалювати вже існуючі. Імплементация бізнес-моделі на основі циркулярної економіки, що фокусується на побудові виробничих процесів, які мінімізують відходи та суттєво зменшують негативний вплив підприємства на навколишнє середовище, визначає можливість підвищення стійкості функціонування суб'єктів господарювання на основі балансу економічних, соціальних та екологічних цілей в умовах сучасних викликів.

Нагара М. Б. доводить, що в умовах зростання нестабільності зовнішнього середовища та появи нових ризиків трансформація бізнес-моделі – з позиції розширення партнерських зв'язків з використанням цифрових платформ – є одним із пріоритетних напрямів прогресивних інновацій. Саме цей вектор дає можливість підвищити якість взаємодії економічних суб'єктів, превентивно мінімізувати ризики, ощадливо акумулювати ресурси і максимізувати компетенції, превентивно управляти ризиками в турбулентному середовищі [6].

Авторське бачення поєднання сучасних підходів до розробки (трансформації) бізнес-моделей для підвищення стійкості функціонування підприємств представлено на рис. 2.

Економічна складова динамічного середовища господарювання вимагає від підприємств гнучкості управлінських рішень, диверсифікації джерел доходів і підвищення ефективності використання ресурсів. Це передбачає оптимізацію виробничих процесів, скорочення витрат, запровадження цифрових інструментів управління фінансами, активізацію інвестиційної діяльності та пошук нових ринкових ніш. Ефективна економічна політика підприємства має ґрунтуватися на балансі між прибутковістю, інноваційністю та стійкістю бізнесу, що дозволяє забезпечити конкурентоспроможність у турбулентних умовах сучасного ринку.

Екологічна складова зовнішнього середовища зумовлює необхідність для підприємств переходу до екологічно орієнтованих моделей розвитку, які базуються на принципах циркулярної економіки, ощадливого виробництва та впровадження «зелених» інновацій. Це потребує системного екологічного менеджменту, раціонального використання ресурсів, впровадження технологій з низьким рівнем викидів та формування екологічної культури управління, що, у свою чергу, стає чинником підвищення конкурентоспроможності й довгострокової стійкості бізнесу.



**Рис. 2. Система забезпечення сталого розвитку підприємств**

*Джерело: розроблено авторами*

Соціальна складова вимагає від підприємств переорієнтації управлінських підходів на розвиток людського потенціалу, підвищення рівня соціальної безпеки та формування корпоративної відповідальності. У сучасних умовах це передбачає інвестування у професійний розвиток персоналу, створення безпечних і гнучких умов праці, підтримку психологічного добробуту працівників, розвиток партнерських відносин із громадами та дотримання етичних стандартів бізнесу.

Реалізація соціально орієнтованих стратегій сприяє підвищенню мотивації персоналу, покращенню репутації підприємства та формуванню довіри з боку споживачів і стейкхолдерів.

Отже, вплив чинників зовнішнього середовища та сучасних концепцій ведення бізнесу (ощадливе виробництво, екологізація діяльності, цифровізація, циркулярна модель тощо) вимагає від підприємств своєчасного швидкого реагування, впровадження кращих практик господарювання. Модернізація бізнес-процесів, впровадження сучасних технологій, ощадливе ресурсо- та енергоспоживання, екологізація діяльності забезпечує можливість виробництва продукції високої якості для задоволення потреб споживачів, досягнення високих показників ефективності діяльності підприємств. Цифрові технології (штучний інтелект, автоматизація та роботизація виробничих процесів) суттєво підвищують стійкість бізнесу.

Цифрова трансформація приносить бізнесу численні переваги, включаючи підвищення продуктивності та ефективності, зниження операційних витрат, покращення обслуговування клієнтів, розширення ринків та створення нових можливостей для зростання, підвищення конкурентоспроможності [4]. Цифрова трансформація розвиває концепцію циркулярної економіки та підтримує проекти екологічного спрямування.

Зокрема, цифрова трансформація сприяє [6; 12]:

- оптимізації споживання ресурсів: використання Інтернету речей (IoT) і великих даних дозволяє компаніям ефективніше управляти споживанням ресурсів, таких як вода та енергія, зменшуючи їхні витрати та екологічний слід.

Використання аналітики великих даних дозволяє прогнозувати попит на різні продукти в залежності від сезонних коливань, зміни споживчих уподобань або тенденцій на ринку. Це допомагає оптимізувати завантаження виробничих ліній, планувати запаси та зменшувати витрати на зберігання або утилізацію надлишкової продукції.

- зменшенню викидів вуглецю: завдяки автоматизації процесів і вдосконаленню логістики, компанії можуть значно скоротити викиди вуглекислого газу.

- правильному управлінню відходами: цифрові платформи сприяють розвитку циркулярної економіки.

- підвищенню прозорості та відповідальності: технології, такі як блокчейн, забезпечують прозорість у ланцюгах постачання, що допомагає компаніям дотримуватися екологічних стандартів і звітувати про свої екологічні показники. Цифрові технології значно полегшують управління ланцюгами постачання, дозволяючи відстежувати переміщення сировини, продукції та готової продукції в режимі реального часу, що допомагає мінімізувати затримки, знижує витрати на логістику, покращує взаємодію з постачальниками та клієнтами.

- ефективному управлінню земельними ресурсами: використання геоінформаційних систем (ГІС) та дистанційного зондування дозволяє оптимізувати використання земельних ресурсів, сприяючи більш стійкому управлінню сільським господарством.

Стрімкий розвиток технологій та значні зміни господарювання вимагають від підприємств перебудови бізнес-процесів. Поєднання розглянутих компонентів (підходів) з точки зору досягнутого рівня розвитку підприємства та враховуючи потенціал до зростання викликає необхідність розробки інноваційної бізнес-моделі або трансформації вже існуючої. Такі заходи сприяють забезпеченню сталого розвитку підприємства шляхом поєднання економічних, соціальних та екологічних ефектів ведення бізнесу.

На нашу думку, розглядаючи імплементацію сучасних підходів (практик) в діяльність підприємств, обов'язковим також є концентрація уваги на галузеву специфіку функціонування суб'єктів господарювання, які унеможливають чи навпаки примножують потенціал зростання, наприклад шляхом впровадження цифрових інструментів в компанії.

Розглядаючи підприємства харчової промисловості треба зазначити, що їх діяльність характеризується наступними галузевими особливостями:

- сезонністю коливань надходження сільськогосподарської сировини;
- тісним зв'язком із сільським господарством, який зумовлює залежність підприємств від сільськогосподарських товаровиробників;
- неможливістю утворення великих сировинних запасів, через швидке псування сировини, обсяги складських приміщень та необхідність підтримки спеціальних умов зберігання;
- залежністю від якості сировини, яка прямо впливає на якість кінцевої продукції;
- значною матеріаломісткістю (залежність рівня завантаження виробничих потужностей від надходження сировини);
- залежністю якості продукції від тривалості переробки сировини;
- сезонністю виробництва продукції (цукрова, консервна, виноробна, олійножирова);
- підвищеними вимогами до якості та безпеки готової продукції, тому виробництва характеризуються складністю технологічних операцій, безперервністю виробничого процесу, що в більшості випадків носить закритий характер без втручання людини та включає в себе термічні, хімічні, мікробіологічні та механічні операції;
- наявністю різних технологічних схем, обладнання та технологічних ліній для виготовлення різних видів продукції;
- обмеженими термінами зберігання продукції.

Наведені галузеві особливості вимагають від підприємств харчової промисловості постійного удосконалення рецептур, перегляду компонентного складу (інгредієнтів), покращення технологічних процесів, коригування управлінських стратегій з метою їх адаптації до зовнішніх та внутрішніх змін на ринку. Але треба зазначити, що настання певних ризиків та ступінь їх впливу залежить саме від конкретної обраної галузі. Найбільш характерним прикладом є сировинний ризик, що є найсуттєвішим викликом для молокопереробних підприємств, в той же час як для хлібопекарських підприємств він взагалі не є характерним. Тому представлений ряд галузевих особливостей відображає характерні тенденції, які актуальні для підприємств харчової промисловості, проте на авторську думку, доцільним є їх деталізація та пріоритетність вибудовування для конкретної обраної галузі. Врахування факторів галузевих особливостей дає можливість прослідкувати етапи розвитку (трансформацій) бізнес-моделей сучасних підприємств та виявити позитивний вплив на показники ефективності діяльності.

Підприємства харчової промисловості поєднують в собі елементи традиційних бізнес-моделей з цифровими, адже протікання виробничих процесів не можна повністю трансформувати в цифровий простір, натомість цифровізація сприяє прискоренню тривалості виробничих циклів, забезпечує підвищення якості продукції через імплементацію наскрізного контролю, уникнення помилок людського фактору, можливість розширення каналів збуту шляхом реалізації продукції через інтернет-платформи тощо. В свою чергу, циркулярні моделі гармонійно доповнюють та розвивають підходи до трансформації бізнес-моделей підприємств даної галузі.

Досвід глобальних корпорацій демонструє, що ефективна бізнес-модель у харчовій промисловості має ґрунтуватися на поєднанні традиційних виробничих підходів із цифровими та циркулярними елементами, що забезпечує гнучкість, інноваційність і стійкість до зовнішніх викликів.

У цьому контексті показовим є приклад компанії Соса-Кола, яка реалізує унікальну модель управління, поєднуючи технологічні інновації, маркетингову адаптивність і сталий розвиток. Компанія Соса Кола один із найбільших і найвпливовіших у світі бізнесів. Це лабораторія технологічних і маркетингових інновацій у індустрії безалкогольних напоїв – асортиментний портфель містить понад 5000 різноманітних напоїв. Бізнес-модель, яку застосовує Соса Кола, унікальна. В систему компаній Соса Кола входить дві структури The Соса-Кола Company, яка на локальних ринках вивчає смаки споживачів, розробляє рецепти нових напоїв та впроваджує маркетингові стратегії, та ботлери, які, власне, розливають напої та займаються їхнім продажем. В Україні Систему Компаній Кока-Кола представляють «Кока-Кола Україна Лімітед» та «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед», що є підрозділом найбільшого європейського ботлера Соса-Кола НВС [13].

Проекти компанії охоплюють різні напрямки сталого розвитку – впровадження принципів сталого сільського господарства компанії, ресурсозбереження, мінімізації впливу виробництва на довкілля, переробки упакування тощо. Попри війну, бізнес-модель компанії Соса-Кола сфокусована

на створенні цінності для клієнтів шляхом впровадження інновацій в напрямках [14]:

- діджиталізації (використання соцмереж, штучного інтелекту та персоналізованої реклами для просування продукції, збільшення лояльності споживачів до брендів);
- екологічності (розвиток інвестиційних програм спрямованих на переробку упаковки, розробка екологічної тари);
- розроблення нових смаків та продуктів (розширення асортименту продукції, створення нових видів енергетиків та низькокалорійних напоїв).

Застосування принципів циркулярної економіки сприяє підвищенню економічної та екологічної ефективності виробництва.

Подібну тенденцію демонструє й компанія Nestlé, яка впроваджує інноваційні підходи до формування бізнес-моделі, орієнтованої на цифрову трансформацію, сталий розвиток і підвищення цінності для споживачів. Стратегія компанії поєднує елементи традиційного виробництва з активним використанням цифрових платформ, аналітики даних та принципів циркулярної економіки, що дозволяє ефективно адаптуватися до динаміки світового ринку харчової продукції.

Nestlé в Україні є афілійованою компанією корпорації Nestlé S.A., що заснована у 1867 році в Швейцарії. Nestlé S.A. – один з найбільших виробників продуктів харчування і напоїв у світі, серед яких кава та напої, кондитерські вироби, кулінарія, дитяче та спеціальне медичне харчування, морозиво та заморожені продукти, готові сніданки, мінеральна вода, корми для домашніх тварин. Nestlé також є одним із потужних виробників харчових продуктів в Україні, має три фабрики та будує ще одну нову. На фабриках компанії в Україні виготовляється продукція улюблених українських брендів «Світоч», «Торчин», «Мівіна», а також продукція деяких міжнародних брендів компанії [15].

Повномасштабне вторгнення Росії не стало для них цілковитою несподіванкою. Ще на початку 2022 року керівництво уважно відстежувало ситуацію та готувало план на випадок загострення ситуації. Ця підготовка до найгіршого сценарію дозволила втриматися в перші місяці війни та налагодити роботу бізнесу. Компанія приймала зважені рішення відповідно до відслідковування ситуації, що дало можливість швидко відновити потужності на заході країни та забезпечувати українців необхідними продуктами харчування.

Протягом останніх років компанія адаптувалася до роботи в умовах війни та забезпечила стабільну роботу всіх процесів. Окрім того, ще до повномасштабної війни на фабриках і в дистрибуційних центрах Nestlé в Україні почали встановлювати сонячні панелі, що генерують зелену електроенергію для власного споживання. Зараз вироблена сонячними станціями електроенергія покриває в середньому 18% потреб дистрибуційних центрів та 11% потреб фабрики. Використання зеленої енергії не лише вигідне з економічного погляду, але й позитивно впливає на зменшення вуглецевого сліду. Компанія Nestlé зобов'язалася досягти нульового рівня викидів CO<sub>2</sub> до 2050 року [15].

Стратегія розширення ринків дала змогу протягом 2023 року компанії збільшити обсяги експорту на 30% порівняно з першим роком повномасштабної війни, а також розширити географію: компанія додала ще дев'ять європейських держав до переліку країн-імпортерів своєї кулінарної продукції. Керівництво компанії Nestlé планує й надалі нарощувати обсяги експорту. Цьому сприяє побудова нової четвертої фабрики в Україні, яка буде зосереджена також і на виробництві продукції на експорт.

Компанія Nestlé у 2025 році має намір інвестувати 8 млрд грн у свою комерційну діяльність в Україні, зокрема, у просування своїх товарів у торговельних мережах, а також 1,5 млрд грн у модернізацію своїх заводів для покращення своєї продукції [16]. Отже, бізнес-модель Nestlé також базується на інноваціях, для нових та вже існуючих брендів.

Аналогічні підходи реалізує й компанія Kernel яка інтегрує цифрові рішення у свої виробничі та логістичні процеси. Її бізнес-модель базується на поєднанні інноваційних технологій з принципами сталого розвитку, що забезпечує підвищення ефективності ланцюгів постачання, оптимізацію витрат і мінімізацію впливу на довкілля. Такий підхід дає змогу компанії зміцнювати конкурентні позиції на глобальному ринку.

Kernel – найбільший український виробник та експортер сільгосппродукції у 60 країнах світу. На бізнес компанії впливають як глобальні ризики, так і ситуація на ринку України. Щоб в цих умовах забезпечити сталий розвиток, компанія використовує фінансові інструменти. Управління ризиками

та створення бізнес-моделі, яка здатна такі ризики поглинати, надає компанії суттєві переваги.

Чотири головні принципи побудови моделі для стійкого бізнесу від компанії Kernel включає [17]:

1. Нівелювання сезонності цін.
2. Інвестиції в інфраструктуру.
3. Страхування ризиків.
4. Побудова довгострокових партнерських відносин.

У 2016 році в компанії була затверджена стратегія, націлена на подвоєння обсягів експорту до 2021 року. «Стратегія-2021», яку ухвалили у 2017 році передбачала масштабні інвестиції в експортну інфраструктуру, збільшення земельного банку, вдосконалення операційних процесів з фокусуванням на інновації і сучасні технології. Kernel розвиває культуру взаємодії з постачальниками, надаючи їм фіксацію цін, зручну логістику поставки товару, вигідніші умови закупівлі ТМЦ через компанію, доступ до передових технологій вирощування, створюючи екосистему, в якій дрібні агровиробники зможуть заробляти більше у взаємодії з Kernel, ніж через індивідуальну діяльність [18]. З початком повномасштабного вторгнення ситуація для Kernel докорінно змінилася. Орієнтована на експорт продовольства бізнес-модель агрохолдингу в умовах заблокованих морських портів почала давати збій, компанія зазнала суттєвих втрат. Проте, компанія впровадила зміни в логістичних моделях, змінивши певні логістичні процеси з використанням штучного інтелекту.

Останні роки трансформація холдингу відбувається за двома ключовими напрямками: диверсифікація та розширення логістичних маршрутів, а також нарощування переробних потужностей. Навесні 2024 року Kernel наростив пропускну здатність своїх експортних терміналів до 2,4 млн т/квартал, що стало новим максимумом воєнного часу. Позитивна динаміка зберігається: за підсумками 2024-го фінансового року компанія експортувала 5,5 млн т зернових – на 47% більше, ніж за попередній рік, і переробила 3,2 млн т олійних культур [18].

Попри складнощі та виклики війни, компанія залишається лідером із запровадження інновацій для агропромислового комплексу України. Зараз Kernel – це стійка, диверсифікована бізнес-модель з повністю інтегрованими ланцюгами вартості, що робить компанію гнучкою до ринкових викликів. Діджиталізація, автоматизація, впровадження інноваційних технологій – невід’ємні фактори розвитку в сучасних умовах. ІТ-технології застосовуються на всіх етапах – від вирощування сировини до реалізації готової продукції. Цифровізація процесів масштабується не тільки на агропідприємства, а й заводи, термінали, елеватори, логістичні ланцюжки [19].

На національному рівні прикладом ефективної трансформації бізнес-моделі виступає МХП – один із лідерів української харчової промисловості. Компанія активно впроваджує цифрові технології у виробничі та управлінські процеси, розвиває екосистему сталого агробізнесу та орієнтується на принципи циркулярної економіки. Такий підхід дозволяє МХП підвищувати продуктивність, забезпечувати прозорість ланцюга постачання, знижувати витрати ресурсів і водночас зміцнювати свої позиції на національному та міжнародному ринках.

МХП має вертикально-інтегровану бізнес-модель, що охоплює всі стадії процесу виробництва: вирощування зернових, виробництво сояшнікового протеїну та комбикормів, вирощування птиці (від інкубації яєць до досягнення бройлерами необхідної ваги та кондицій для забою), глибока м’ясопереробка (свіже м’ясо, виробництво ковбасних, копчених, маринованих, напівфабрикатних і готових до споживання продуктів), дистрибуція, продаж [20]. У сучасних умовах перед компанією постають ключові завдання забезпечення ефективності діяльності, управління ризиками, диверсифікації ринків, аналізу суміжних секторів та безперервного моніторингу зовнішнього середовища з метою виявлення та реалізації нових можливостей для розвитку і зростання.

В основі успішної діяльності лежить постійний сталий розвиток. МХП успішно експлуатує два біогазових комплекси. Реалізація біогазових проектів дозволяє компанії ефективно утилізувати відходи виробництва, генерувати чисту зелену енергію, суттєво скоротити викиди парникових газів та виробляти екологічно чисті органічні добрива.

МХП поступово трансформується в кулінарний бізнес. Компанія прагне довести всі продукти до формату Ready to cook та Ready to eat. У 2023 році інвестиції в розвиток кулінарного бізнесу та випуск нових продуктів становили 25 млн доларів [21].

МХП працює на ринку у двох напрямках – B2B та B2C. У сегменті B2B компанія активізує роботу з мережами готелів, ресторанів, закладами HoReCa, кулінарними, які хочуть отримати якісний

продукт та побудувати зручний ланцюг постачання. В2С – це створення продуктів, яких потребує кінцевий споживач. Компанія розвиває уже потужні та всім відомі бренди, як-от «Башинський» чи «Легко!». А також виходить у нові сегменти – виробництво високобілкових курячих снєків, піци, кулінарії, сувідованого м'яса. Також МХП планує експортувати напівготові страви до європейських країн.

Компанія активно розвиває співпрацю з іншими підприємцями й видає франшизи на відкриття закладів під своїми брендами. Станом на 2024 рік франчайзинг МХП – це майже 1500 точок: мережа магазинів біля дому «М'ясомаркет», заклади смачного безпечного фастфуду Döner Market, магазини «Їжа Свіжа», «Наша Ряба».

Вищенаведені напрямки роботи провідних компаній забезпечують стійкість бізнесу та можливості подальшого зростання бізнесу. Пріоритетом сьогодення є прогресивні бізнес-моделі, що враховують інноваційний фактор розвитку, поширення цифрових технологій, екологізацію діяльності, зміни середовища функціонування та сприяють швидкому реагуванню компаній на виклики. Отже, саме обрана бізнес-модель визначає рівень конкурентоспроможності та ефективності діяльності компаній

### Висновки

У сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища, коливань попиту, обмеженості ресурсів та негативного впливу кризових факторів, зокрема війни та спадних економічних тенденцій, перед підприємствами постає завдання забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та ефективності функціонування. Реалізація цього завдання потребує системного управління розвитком підприємства, що передбачає оптимальне використання наявних ресурсів, управління ризиками, коригування стратегічних орієнтирів та своєчасне виявлення нових можливостей для зростання.

Стратегія розвитку визначає методи конкурентної поведінки та організації бізнесу, тоді як бізнес-модель, спираючись на показники прибутковості та витрат, сформовані внаслідок реалізації обраної стратегії, забезпечує підприємству стійкі конкурентні переваги. Зміни в бізнес-моделях підтримуються стратегіями та передбачають баланс між цілями, завданнями, процесами та можливостями, враховуючи обмеження зовнішнього середовища і потенційні ризики.

Особливості харчової промисловості, такі як сезонність сировинних потоків, матеріаломісткість виробництва, необхідність контролю якості продукції та обмежені строки зберігання, вимагають постійного удосконалення технологічних процесів, рецептур, компонентного складу та управлінських стратегій.

Сучасні підходи до трансформації бізнес-моделей включають поєднання традиційних, цифрових та циркулярних елементів, що дозволяє підвищити ефективність виробничих циклів, забезпечити наскрізний контроль якості, мінімізувати вплив людського фактору, розширити канали збуту та реалізовувати інноваційні можливості. Інтеграція сучасних управлінських практик, цифрових технологій та принципів циркулярної економіки сприяє сталому розвитку підприємств, забезпеченню конкурентоспроможності та створенню додаткової цінності для клієнтів, водночас знижуючи негативний вплив зовнішніх та внутрішніх ризиків на показники ефективності діяльності.

Сучасні підприємства харчової промисловості, такі як МХП, Nestlé чи Coca-Cola, демонструють ефективність бізнес-моделей, що поєднують традиційні виробничі підходи з цифровими та циркулярними елементами. Це дозволяє оптимізувати виробничі процеси, підвищувати якість продукції, ефективно управляти ризиками, розширювати канали збуту та реалізовувати нові можливості зростання. Такий інтегрований підхід забезпечує стійкий розвиток, конкурентоспроможність на ринку та адаптацію до постійно змінного зовнішнього середовища.

Напрямок подальших досліджень може виступати розвиток методичних підходів до формування системи показників для оцінки впливу трансформації бізнес-моделі на стійкість компанії.

SKOPENKO N.<sup>1</sup>, ANISIMOVA L.<sup>2</sup>, SEVERYNA I.<sup>3\*</sup>

1 Doctor of Sciences (Economics), Professor, Professor of the Department of Labour Economics and Management, Educational and Scientific Institute of Economics and Management, National University of Food Technologies, e-mail: skopnata67@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-4540-3455.

2 PhD in Physics and Mathematics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Environmental Management and Entrepreneurship, Taras Shevchenko National University of Kyiv, e-mail: anisimova@knu.ua, ORCID ID: 0000-0001-9678-269X.

3\* PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Business Economics, Taras Shevchenko National University of Kyiv, e-mail: iryna.yevsieieva@knu.ua, ORCID ID: 0000-0002-6112-8265

## MODELS OF ENTERPRISE DEVELOPMENT MANAGEMENT IN MODERN BUSINESS CONDITIONS

**Purpose.** The article is devoted to examining the transformation of business models and enterprise strategies in the current environment as a response to market turbulence. The connection between business models and development strategies is outlined, taking into account key risk factors and indicators. The choice of food industry enterprises is explained by their essential role in ensuring national food security and supplying the population with basic food products. **Methodology.** To achieve the stated purpose, both general scientific and specialized research methods were applied. In particular, analysis, synthesis, generalization, deduction, and comparison were used, enabling the study of business model transformation cases among leading market players. **Results.** The conducted analysis made it possible to establish the relationship between business models and the strategic development directions of enterprises, to distinguish the economic, environmental, and social components of business model formation, and to consider contemporary business concepts implemented by leading Ukrainian companies. It is emphasized that modern approaches to business model transformation involve integrating traditional, digital, and circular elements, which enhance production efficiency, strengthen quality control, minimize human-related risks, expand distribution channels, and promote the implementation of innovative potential. **Scientific novelty.** The scientific novelty of the article lies in the development of an original approach to building a system for ensuring sustainable enterprise development, based on modern business concepts and prioritization of external environmental factors depending on the specifics of enterprise operations and risk profiles. **Practical significance.** The practical importance of the study is determined by the need to implement advanced management practices and transform business models to ensure enterprise competitiveness under contemporary challenges.

*Keywords:* business model, development strategies, food industry, transformation, digitalization, innovation, lean production, business resilience

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Скриль В. В. Бізнес- модель підприємства: еволюція та класифікація. *Економіка та суспільство*. 2016. № 7. С. 490–497.
2. Лотиш О. Бізнес-модель як передумова розроблення стратегії фірми на ринку. *Галицький економічний вісник*. 2022. №5-6 (78-79). С. 7-15.
3. Кащица Г. Інноваційна бізнес-модель функціонування підприємств харчової промисловості в умовах глобальних деструктивних процесів в економіці. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 4. С. 98–107. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-14>
4. Черничко Т.В., Проскура В.Ф., Алмаші В.В. Цифрова трансформація бізнес-процесів як фактор сталого розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 15. С. 66-71. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.15.66>
5. Литовченко О.Ю., Дячек В.В., Мітін М.О. Трансформація бізнес-моделей підприємств в умовах цифровізації економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-36>
6. Нагара М.Б. Трансформація бізнес-моделі підприємства: екосистемний аспект. *Інтелект XXI*. 2023. № 1. С. 26-32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2023-1.5>
7. Клевцевич Н.А. Застосування бізнес моделей економіки замкнутого циклу в українських реаліях. *Економічний простір*. 2022. №180. С. 58-63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-9>

8. Васильєва О. О., Домашенко С. В., Гіль Л. А. Циркулярні бізнес-моделі: бар'єри застосування та поведінка споживачів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-136>
9. Заїка О., Ткаченко В. Управління розвитком підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-55>
10. Osterwald A. The business model ontology a proposition in a design science approach. 2004. 169 с.
11. Лабурцева О. І. Ризики формування маркетингових стратегій. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 2. С. 237-243.
12. Скопенко Н. С., Северина І. В., Кириченко О. М., Голобородько В. П. Вплив діджиталізації на функціонування українських компаній харчової промисловості в умовах сучасних викликів. *Агросвіт*. 2025. № 3. С. 46-57. DOI: 10.32702/2306-6792.2025.3.46
13. Coca-Cola — більше, ніж бізнес. Вплив компанії на економіку і суспільство України. *Економічна правда*. 2019. URL: <https://epravda.com.ua/tests/2019/10/28/650763/#:~:text=Бізнес-модель%2C%20яку%20застосовує%20Кока,напої%20та%20займаються%20їхнім%20продажем>
14. Михайленко Д. Блискучі стратегії Coca Cola – історія розвитку американської компанії. *Gosta*. 2025. URL: <https://gosta.media/biznes/blyskuchi-stratehii-coca-cola-istoriya-rozvytku-amerykanskoj-kompanii/>
15. Підтримка працівників, допомога суспільству, інвестиції в економіку під час війни. Шлях Nestlé в Україні. 2024. URL: <https://projects.liga.net/new-factory-nestle/>
16. Nestlé в Україні у 2025р. інвестує 9,5 млрд грн у просування своїх товарів і модернізацію своїх заводів. *Interfax Україна*. 2025. URL: <https://interfax.com.ua/news/general/1045956.html>
17. Як бізнес-модель може працювати на мінімізацію ризиків. *Business Views*. 2019. URL: <https://businessviews.com.ua/ru/business/id/jak-biznes-model-mozhe-pracjувати-na-minimizacіju-rizikiv-1973/>
18. Інформація про Кернел. *Forbes*. URL: <https://forbes.ua/profile/kernel-220>.
19. Цифрові рішення та штучний інтелект в агросекторі: інтерв'ю із Андрієм Пішим, директором з ІТ компанії Kernel. *UA.News*. 2024. URL: <https://ua.news/ua/money/tsyfrovye-reshenyua-y-yuskusstvennyj-yntellekt-v-agrosektore-yntervyu-s-andreem-peshym-dyrektorom-po-it-kompanyu-kernel>
20. Вертикально інтегрована бізнес-модель. URL: <https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu/vertikalna-integratsiia>
21. Відповідь на потребу в готовій їжі: МХП трансформується в кулінарну компанію. *DeloUA*. 2024. URL: <https://delo.ua/business/vidpovid-na-potrebu-v-gotovii-yizi-mxp-transformujetsya-v-kulinarnu-kompaniyu-432038/>

## REFERENCES

1. Skryl V. V. Biznes- model pidpriemstva: evoliutsiia ta klasyfikatsiia. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2016. № 7. S. 490–497.
2. Lotysh O. Biznes-model yak peredumova rozroblennia stratehii firmy na rynku. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*. 2022. №5-6 (78-79). S. 7-15.
3. Katsytska H. Innovatsiina biznes-model funktsionuvannia pidpriemstv kharchovoi promyslovosti v umovakh hlobalnykh destruktivnykh protsesiv v ekonomitsi. *Kyivskiy ekonomichnyi naukovyi zhurnal*. 2024. № 4. S. 98–107. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-14>
4. Chernychko T.V., Proskura V.F., Almashi V.V. Tsyfrova transformatsiia biznes-protsesiv yak faktor staloho rozvytku. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. 2024. № 15. S. 66-71. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.15.66>
5. Lytovchenko O.Iu., Diachek V.V., Mitin M.O. Transformatsiia biznes-modelei pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-36>
6. Nahara M.B. Transformatsiia biznes-modelei pidpriemstva: ekosystemnyi aspekt. *Intelekt KhKhI*. 2023. № 1. S. 26-32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2023-1.5>
7. Klievtsievych N.A. Zastosuvannia biznes modelei ekonomiky zamknutoho tsykladu v ukrainskykh realiakh. *Ekonomichnyi prostir*. 2022. №180. S. 58-63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-9>
8. Vasyliєva O. O., Domashenko S. V., Hil L. A. Tsyrkuliarni biznes-modeli: bariery zastosuvannia ta povedinka spozhyvachiv. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-136>
9. Zaika O., Tkachenko V. Upravlinnia rozvytkom pidpriemstva. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-55>
10. Osterwald A. The business model ontology a proposition in a design science approach. 2004. 169 s.

11. Laburtseva O. I. Ryzkyky formuvannia marketynhovykh stratehii. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. 2018. № 2. S. 237-243.
12. Skopenko N. S., Severyna I. V., Kyrychenko O. M., Holoborodko V. P. Vplyv didzhytalizatsii na funktsionuvannia ukrainskykh kompanii kharchovoi promyslovosti v umovakh suchasnykh vyklykiv. Ahrosvit. 2025. № 3. S. 46-57. DOI: 10.32702/2306-6792.2025.3.46
13. Coca-Sola — bilshe, nizh biznes. Vplyv kompanii na ekonomiku i suspilstvo Ukrainy. Ekonomichna pravda. 2019. URL: <https://pravda.com.ua/tests/2019/10/28/650763/#:~:text=Biznes-model%2C%20iaku%20zastosovuie%20Koka,napoi%20ta%20zaimaiutsia%20ikhnim%20prodazhem>
14. Mykhailenko D. Blyskuchi stratehii Coca Cola – istoriia rozvytku amerykanskoi kompanii. Gosta. 2025. URL: <https://gosta.media/biznes/blyskuchi-stratehii-coca-cola-istoriya-rozvytku-amerykanskoi-kompanii/>
15. Pidtrymka pratsivnykiv, dopomoha suspilstvu, investysii v ekonomiku pid chas viiny. Shliakh Nestlé v Ukraini. 2024. URL: <https://projects.liga.net/new-factory-nestle/>
16. Nestlé v Ukraini u 2025r. investuie 9,5 mlrd hrn u prosuvannia svoikh tovariv i modernizatsiiu svoikh zavodiv. Interfax Ukraina. 2025. URL: <https://interfax.com.ua/news/general/1045956.html>
17. Iak biznes-model mozhe pratsiuvaty na minimizatsiiu ryzkykiv. Business Views. 2019. URL: <https://businessviews.com.ua/ru/business/id/jak-biznes-model-mozhe-pracjuvati-na-minimizaciju-rizikiv-1973/>
18. Informatsiia pro Kernel. Forbes. URL: <https://forbes.ua/profile/kernel-220>.
19. Tsyfrovi rishennia ta shtuchnyi intelekt v ahrosektori: interviu iz Andriem Pishym, dyrektorom z IT kompanii Kernel. UA.News. 2024. URL: <https://ua.news/ua/money/tsyfrovye-reshenyya-y-yskusstvennyj-yntellekt-v-agrosetkore-yntervyu-s-andreem-peshym-dyrektorom-po-it-kompanyy-kernel>
20. Vertykalno integrovana biznes-model. URL: <https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu/vertikalna-integratsiia>
21. Vidpovid na potrebu v hotovii yizhi: MKhP transformuietsia v kulinarnu kompaniiu. DeloUA. 2024. URL: <https://delo.ua/business/vidpovid-na-potrebu-v-gotovii-yizi-mxp-transformujetsya-v-kulinarnu-kompaniyu-432038/>

Стаття надійшла до редакції: 27.11.2025

Received: 11.27.2025