

ЛІДЕРИ ХАРЧОВОЇ ІНДУСТРІЇ В УКРАЇНІ: РОЗВИТОК БІЗНЕСУ ТА МОДЕЛІ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

©2025 СЕМЕНЧА І. Є., ЯРОВЕНКО Т. С.

УДК 338.439(477)+658.012.2+005.21
JEL Classification: L66; M10; O14; D81; D83

Семенча І. Є., Яровенко Т. С.

Лідери харчової індустрії в Україні: розвиток бізнесу та моделі корпоративного менеджменту

У статті розкрито актуальність розвитку харчової індустрії України в умовах війни, зростання соціального значення продовольчої безпеки та викликів внутрішнього ринку. Особливу увагу приділено необхідності забезпечення ефективного корпоративного управління харчовими підприємствами, що виступають ключовими суб'єктами у підтриманні стабільності продовольчої системи країни. У дослідженні розглянуто лідерів галузі, які демонструють високі результати у виробництві, логістиці та дистрибуції, а також формують нові підходи до цифрової трансформації корпоративного менеджменту. Проведено фінансово-економічний аналіз динаміки обсягів продажу, експорту, прибутковості та структурних показників харчової промисловості України за 2021–2024 роки. Визначено провідну роль галузі у розвитку економіки, зайнятості та економічної стійкості держави. На основі проведеного аналізу ідентифіковано три домінуючі типи цифровізації, що реалізуються в сучасних бізнес-моделях харчових корпорацій: цифрова платформізація, адаптивна модульність, управлінська синергія всього циклу. Для кожної з моделей розроблено сценарій внутрішнього подальшого розвитку з урахуванням сучасного стану ринку та специфіки діяльності корпорації. Також розроблено модель розвитку корпорацій харчової галузі України, що складається з чотирьох стадій: стабілізація операцій, масштабування, цифрове переосмислення, інноваційна трансформація. Також визначено ознаки завершення кожної стадії розвитку. З метою забезпечення ефективного управлінського переходу між стадіями розвитку харчової корпорації розроблено систему KPI-індикаторів, яка дозволяє об'єктивно оцінювати завершеність поточного етапу та готовність до наступного. Отже, практичним результатом дослідження стала структуризація видів моделей корпоративного управління, яка може бути використана корпораціями-лідерами харчової галузі як інструмент стратегічного планування, внутрішнього аудиту та адаптації управлінських рішень до динамічних змін ринку. Запропонований підхід має прикладне значення для формування адаптивних стратегій сталого розвитку харчової галузі, а також для підтримки ефективного управління великими харчовими корпораціями в умовах обмежених ресурсів і стратегічної невизначеності.

Ключові слова: харчова галузь, стадії розвитку, цифрова трансформація, бізнес-моделі, обґрунтування, методи прийняття рішень, корпоративний менеджмент.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-3-73-81>

Рис.: 4. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 14.

Семенча Ілона Євгенівна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (просп. Науки, 72, Дніпро, 49010, Україна)

E-mail: semilon@ua.fm

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8736-3992>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/S-4143-2017>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57209535827>

Яровенко Тетяна Сергіївна – доктор економічних наук, професор, виконуючий обов'язки завідувача кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (просп. Науки, 72, Дніпро, 49010, Україна)

E-mail: tsyarovenko@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4665-6502>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/U-1649-2017>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=55319991700>

UDC 338.439(477)+658.012.2+005.21
JEL Classification: L66; M10; O14; D81; D83

Semencha I. Ye., Yarovenko T. S. Leaders of the Food Industry in Ukraine: Business Development and Models of Corporate Management

The article reveals the relevance of developing Ukraine's food industry in the context of wartime, the growing social importance of food security, and the challenges facing the domestic market. Special attention is given to the need to ensure efficient corporate governance of food enterprises, which are key players in maintaining the stability of the country's food system. The study examines industry leaders who demonstrate high performance in production, logistics, and distribution, as well as those who are formulating new approaches to the digital transformation of corporate management. A financial and economic analysis of the dynamics of sales volumes, exports, profitability, and structural indicators of Ukraine's food industry for the years 2021–2024 has been conducted. The leading role of the industry in the development of the economy, employment, and economic resilience of the State has been identified. Based on the conducted analysis, three dominant types of

digitalization have been identified that are being implemented in modern business models of food corporations: digital platformization, adaptive modularity, and managerial synergy of the entire cycle. For each model, a scenario for internal further development has been developed, taking into account the current market situation and the specifics of the corporation's activities. A development model for food industry corporations in Ukraine has also been developed, consisting of four stages: operational stabilization, scaling, digital rethinking, and innovative transformation. The signs of completion for each stage of development have also been defined. In order to ensure an efficient managerial transition between the stages of development of the food corporation, a system of KPI indicators has been developed that allows for an objective assessment of the completeness of the current stage and readiness for the next stage. Thus, the practical result of the research was the structuring of types of corporate governance models, which can be utilized by leading corporations in the food industry as a tool for strategic planning, internal auditing, and adapting management decisions to dynamic market changes. The proposed approach has practical significance for developing adaptive strategies for sustainable growth in the food sector, as well as for supporting an efficient management of large food corporations in conditions of limited resources and strategic uncertainty.

Keywords: food industry, development stages, digital transformation, business models, substantiation, decision-making methods, corporate management.

Fig.: 4. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 14.

Semencha Ilona Ye. – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Professor of the Department of Economics, Entrepreneurship and Enterprise Management, Oles Honchar Dnipro National University (72 Nauky Ave., Dnipro, 49010, Ukraine)

E-mail: semilon@ua.fm

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8736-3992>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/S-4143-2017>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57209535827>

Yarovenko Tetiana S. – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Acting Head of the Department of Economics, Entrepreneurship and Enterprise Management, Oles Honchar Dnipro National University (72 Nauky Ave., Dnipro, 49010, Ukraine)

E-mail: tsyarovenko@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4665-6502>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/U-1649-2017>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=55319991700>

Вступ. Сучасна економічна ситуація в Україні, ускладнена воєнними діями, руйнуванням логістичних ланцюгів і загрозами соціальної стабільності, гостро висуває на перший план питання забезпечення продовольчої безпеки. Харчова промисловість відіграє стратегічну роль у підтриманні внутрішньої стійкості держави, адже вона забезпечує не лише життєво необхідні потреби населення, а й формує базу для соціального спокою, здоров'я нації та збереження трудового потенціалу. У цьому контексті продовольча безпека стає елементом національної безпеки, а стабільне функціонування харчових підприємств – критично важливим завданням економічної політики.

Водночас харчова галузь в Україні постає не лише як система реагування на виклики, а і як перспективний напрямок економічного розвитку, здатний генерувати додану вартість, робочі місця та валютні надходження. Актуальність її підтримки та модернізації зростає в умовах адаптації до вимог європейського ринку, трансформації внутрішнього попиту та необхідності цифровізації управлінських процесів.

Отже, збереження і розвиток харчової промисловості – це не лише шлях до гарантування продовольчої доступності, а й основа для стійкого економічного зростання в умовах невизначеності та глобальних ризиків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика забезпечення продовольчої безпеки в Україні в умовах воєнного стану та економічної нестабільності набула пріоритетного значення у науковому дискурсі. У роботі Лупенко Ю. [1] обґрунтовано необхідність прискореної модернізації харчової промисловості як ключового елементу національної безпеки, з урахуванням зовнішніх

викликів і внутрішньої вразливості. Автор підкреслює, що стійкість галузі є результатом як структурних зрушень, так і адаптивних дій суб'єктів ринку, але подальший розвиток потребує нових управлінських підходів, зокрема на корпоративному рівні.

У фокусі досліджень Голюка В. Я. та Мегель Х. О. [2] перебувають чинники, що визначають ефективність функціонування підприємств харчової промисловості, а також перспективи їх трансформації в умовах ринкової невизначеності. Визначено, що традиційні моделі ведення бізнесу не забезпечують достатньої гнучкості та стратегічної адаптивності до сучасних викликів.

Окремі аспекти управління життєзабезпеченням підприємств галузі детально аналізуються у роботі Маркової С. В. [3], яка вводить метод таксономічного аналізу для оцінки систем управління, проте без урахування новітніх цифрових практик і корпоративних моделей управління в умовах нестабільності.

Водночас у публікації Смолінської Н. та співавторів [4] окреслено регіональні особливості розвитку харчової промисловості, зокрема на прикладі Львівської області, із наголосом на економічну динаміку, але без акценту на ролі лідерських корпоративних стратегій.

Таким чином, в наявних дослідженнях недостатньо висвітлено трансформаційні моделі корпоративного управління саме у лідерів харчової галузі України. Невирішеними залишаються питання стратегічної платформи розвитку, вибору відповідної бізнес-моделі з урахуванням внутрішньогалузевої диференціації та сучасних умов функціонування. Це, на нашу думку, створює наукову нішу для комплексного аналізу підходів до корпоративного ме-

неджменту в контексті зміцнення національного харчового сектора.

Метою статті є аналіз особливостей трансформації корпоративного управління в провідних харчових корпораціях України в умовах економічної нестабільності, війни, цифрової трансформації та необхідності розвитку бізнесу.

Для досягнення мети були поставлені такі завдання:

- виявити стратегічні особливості розвитку харчової галузі України у кризових умовах;
- охарактеризувати корпоративні моделі управління в лідерів харчової промисловості;
- визначити типи цифрової трансформації та їх вплив на бізнес-моделі;
- розробити KPI-систему для моніторингу трансформаційного розвитку харчових корпорацій.

Для досягнення поставленої мети використано комплекс методів економічного аналізу, типологізації, порівняльного аналізу бізнес-моделей, стратегічної діагностики та побудови KPI-моделі.

Викладення основного матеріалу й отриманих наукових результатів. У сучасних умовах економічної нестабільності, повномасштабної війни та глибокої трансформації глобальних ринків харчова індустрія України виступає стратегічним сегментом національної економіки. Вона забезпечує не лише продовольчу безпеку країни, а й демонструє здатність до адаптації, масштабування бізнесу та експансії на зовнішні ринки навіть в умовах кризи.

Саме такі результати бачимо за даними, що показані на рис. 1, у вигляді висхідної кривої обсягів експорту готової харчової продукції з 2022 до 2024 рр. Причому вже 2 роки харчова галузь виступає лідером у експорті.

За обсягами продажів в регіональному розрізі, як видно з рис. 2, з ТОП-10 областей України постійними лідерами в останні роки залишались Київська, Дніпропетровська та Львівська області.

Причому, за даними Держстату України [6], серед 15 найпопулярніших товарів не останні місця, поряд із залізною рудою, сталлю, прокатом та зерновими, займають:

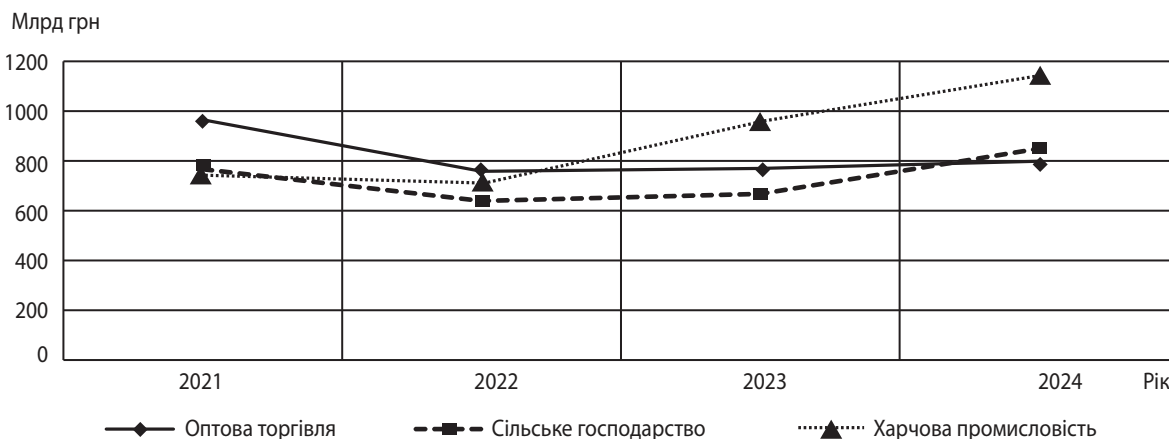


Рис. 1. Динаміка за обсягами експорту у ТОП-3 галузях України за 2021–2024 рр., млрд грн

Джерело: розроблено авторами за даними [5]

соняшникова та соєва олії, цукор, м'ясо птиці, хлібобулочні вироби та шоколад. Економічні результати діяльності харчових підприємств також не погані, що наочно видно з даних на рис. 3.

У сучасних умовах лідерами харчової індустрії виступають висококонсолідовані корпорації, що мають значний експортний потенціал, вертикальну інтеграцію та інноваційну інфраструктуру. До таких представників, наприклад, належать: МХП, Kernel, Агропродсервіс, Fozzy Group, ATB Food, ROSHEN. Саме ці корпорації виступають каталізаторами змін у національному агропродовольчому секторі та торгівлі, демонструючи роль інституційного лідерства в економіці воєнного часу. Бізнес цих корпорацій переважно побудований за принципами вертикальної інтеграції (виробництво сировини → переробка → логістика → торгівля); диверсифікації продуктового портфеля та ринків збуту; цифровізації операційних процесів шляхом впровадження ERP, BI, CRM-систем та агроінтелектуальних платформ; інституціалізації менеджменту через чіткий розподіл повноважень між власниками, наглядовими радами та топ-менеджментом.

На відміну від лідерів у сфері ІТ, нафтогазу чи енергетики, харчові корпорації:

1. Значною мірою орієнтовані на інституційних покупців та зовнішні ринки, тому корпоративне управління часто адаптоване до міжнародних вимог.
2. Впроваджують аграрно-логістичні кластери, які потребують специфічної системи управління міжрегіональними об'єктами.
3. Інтенсивно використовують системи управління ланцюгами постачання (SCM) з особливим акцентом на безперервність, безпеку харчових продуктів (НАССР) та цифрову простежуваність.
4. Доволі часто формують сімейні ради або опікунські структури в складі корпоративного управління, що забезпечує спадковість бізнесу.

Загалом тип бізнес-моделі в таких корпораціях прямо залежить від глибини переробки, рівня технологічної складності та логістичних викликів у галузі та, як правило, прямо визначає архітектуру корпоративного менеджменту – від системи прийняття рішень до структури управлін-

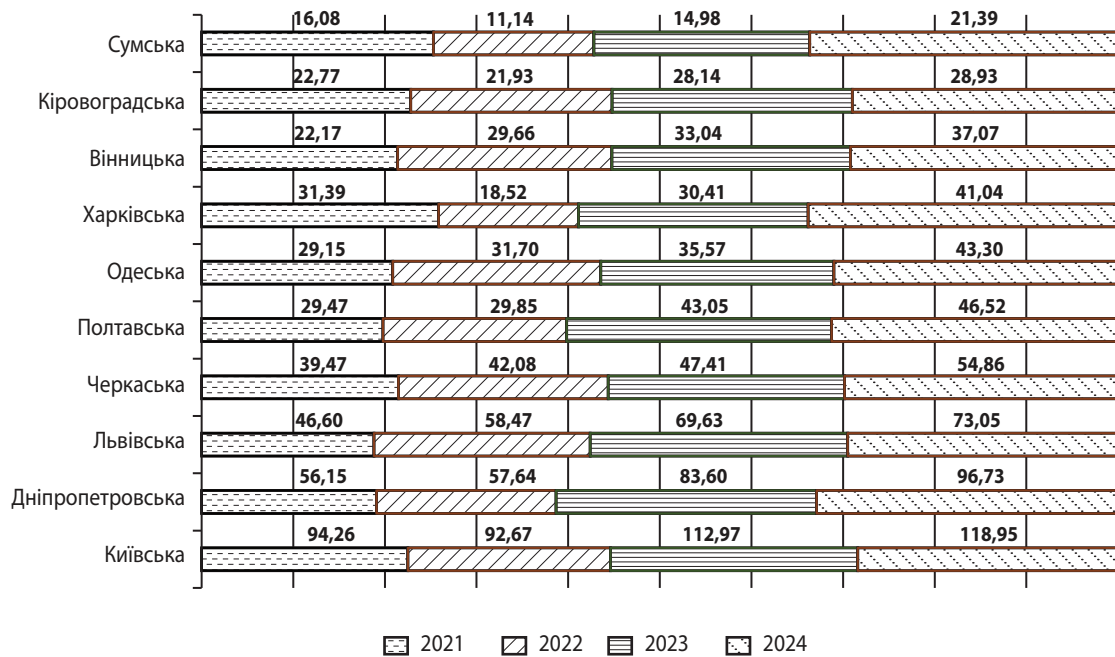


Рис. 2. Обсяги продажів товарів харчової промисловості на експорт у 2021–2024 рр. з ТОП-10 областей України, млрд грн

Джерело: розроблено авторами за даними [5]

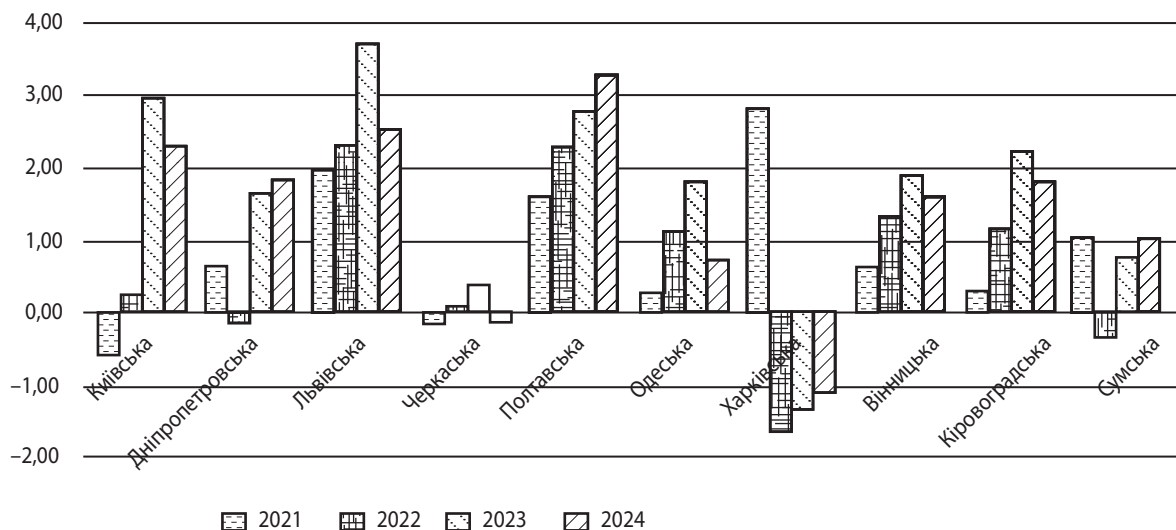


Рис. 3. Прибутки / збитки підприємств харчової промисловості з продажів товарів на експорт у ТОП-10 областях України за галуззю у 2021–2024 рр.

Джерело: розроблено авторами за даними [5]

ських функцій. Та чим вища складність і більша довжина ланцюга створення вартості, тим сильніше домінує вертикальна або модульна інтеграція.

Якщо проаналізувати характер корпоративного управління та побудову внутрішніх корпоративних зв'язків у лідерів харчової промисловості України, то можна надати опис особливостей, що виділяють їх серед корпорацій інших галузей та дозволяє бути флагманами економіки.

Дистанційне управління ланцюгами постачання через небезпеку в регіонах та використання хмарних ERP/CRM через деструкцію локальних дата-центрів – це ознака

вимушеної цифровізації через воєнні умови, яка на сьогодні є основним джерелом їх стійкості та майбутнього розвитку.

А грантові програми, спрямовані на цифрову трансформацію (EU4Business, USAID), та експрес-автоматизація експортно-орієнтованих напрямів (зерно, масло, м'ясо) прискорили впровадження цифрових рішень.

Через децентралізацію виробництва та відновлення зруйнованих активів українські харчові корпорації вимушені були формувати гнучкі квазікорпоративні моделі, що є ознакою гібридного управління.

В умовах дефіциту людських ресурсів і ризиків сформувалась готовність до експериментів з різними корпоративними моделями, що вплинуло на корпоративну лояльність до швидкої операційної трансформації.

Хоч цифровізація, як ми вважаємо, є базовим трендом, що використовують харчові корпорації-лідери України, ефективний корпоративний менеджмент неможливий без синергії з іншими напрямками. Найвірогіднішими з них можуть бути такі.

Екологізація управлінських процесів через впровадження сталих практик управління відповідно до екологічних стандартів та ESG-принципів. Це сформує довіру споживача, відкриє доступ до «зеленого» фінансування та ще більшого міжнародного масштабування бізнесу.

Корпоративна соціальна відповідальність як стратегічна функція через процеси її інституціоналізації як повноцінної управлінської вертикалі в компанії. Це повинно призвести до зміцнення бренду, лояльності місцевих спільнот, полегшеного входження в різноманітні партнерства.

Уніфікація та стандартизація управління між підрозділами з метою розвитку єдиних стандартів менедж-

менту по всіх бізнес-одинацях. Практикою міжнародних корпорацій доведено, що це сприяє зниженню транзакційних витрат, швидкій інтеграції нових активів, забезпечує кращий контроль ризиків, інших позитивних економічних наслідків.

Впровадження корпоративного підприємництва як внутрішніх бізнес-структур (інкубаторів, венчурних команд і spin-off проектів), що може призвести до підвищення швидкості оновлення продуктів і процесів, залучення молодих талантів.

Нові підходи до управління людським капіталом з орієнтацією на розвиток корпоративної культури, employee experience, цифрову гнучкість персоналу, що, безперечно, утримає цінні кадри, призведе до розвитку командних практик у різних ланках управління корпорацією.

Щодо особливостей цифровізації в діяльності корпорацій-лідерів, то можна виділити їх декілька видів у бізнес-моделях, які сьогодні успішно реалізуються (табл. 1).

Отже, аналіз та усвідомлення виду цифровізації, до якої належить бізнес-модель корпорації, дозволить корпо-

Таблиця 1

Види цифровізації, що використовуються в сучасних бізнес-моделях харчових корпорацій України

Характерні ознаки	Особливості корпоративного менеджменту	Місце цифрової складової	Вектор подальшого розвитку
1	2	3	4
1. Цифрова платформізація			
Це цифроцентрична модель, де без інформаційних платформ немає бізнесу, де цифровізація – ядро бізнес-моделі			
<i>Типові компанії:</i> Fozzy Group, METRO, Rozetka Food, Varus (з розвитком e-commerce) <i>Цифрові інструменти:</i> система, що поєднує CRM, ERP, BI, WMS, e-Commerce платформи, чат-боти, мобільні додатки. Центр управління – не голова корпорації, а цифровий дашборд	- Децентралізація операційного управління завдяки цифровим API-з'єднанням і автоматизації (замовлення, оплата, логістика – все через системи). - Підрозділи працюють як мікросервіси, із чітко описаними функціями, SLA, аналітикою. - Пріоритет цифрового управління ланцюгами постачання. - Фокус на аналітиці поведінки клієнтів і штучному інтелекті в ухваленні оперативних рішень	- Формує основу всієї бізнес-архітектури (Marketplace, логістика, замовлення, клієнтська аналітика, omnichannel). - Є джерелом конкурентної переваги: швидкість, персоналізація, масштаб. - Цифровий лідер (директор з інформатизації) – ключова фігура в корпоративному управлінні	Централізувати операції, забезпечувати прозору аналітику та швидку адаптацію до змін
2. Адаптивна модульність			
Побудова корпорації як набору взаємопов'язаних бізнес-модулів, які можна швидко перебудовувати, масштабувати або трансформувати залежно від ринку чи зовнішніх умов			
<i>Типові компанії:</i> Biopharma, Глобіно, Молочний альянс, Рудь <i>Цифрові інструменти:</i> MES-системи, SCM, цифрові канбан-системи, Power BI, корпоративні хаби знань	- Децентралізоване стратегічне планування, де кожна бізнес-одинаця має свою P&L, але діє в межах єдиного корпоративного бюджету. - Впровадження цифрових модулів управління виробництвом, збутом, фінансами, персоналом тощо. - Високий рівень внутрішньої конкуренції та KPI-менеджменту. - Кожен модуль – окрема відповідальність управлінської команди	- Забезпечує гнучку архітектуру управління (API-зв'язки, цифрові модулі, Power BI). - Підтримує самостійність окремих бізнес-одинаць, дозволяючи адаптацію в кризових умовах. - Дає змогу швидко тестувати нові продукти/моделі без ризику для всієї корпорації	Посилювати внутрішню автономність модулів, зменшувати системні ризики, створювати мобільну архітектуру бізнесу

Закінчення табл. 1

1	2	3	4
3. Управлінська синергія всього циклу			
Повний контроль над усім виробничо-логістичним та комерційним ланцюгом: від вирощування сировини до реалізації кінцевого продукту, включно з трейдингом і логістикою. Цифровізація тут виступає як інструмент підтримки централізованого управління та зниження витрат			
Типові компанії: МХП, Астарта, ІМК, Kernel	- Централізоване стратегічне управління з глибокою операційною інтеграцією усіх рівнів. - Управління по єдиній цифровій системі (наприклад, ERP + TMS + BI + SCADA). - Єдині політики закупівель, фінансів, HR та логістики. - Виробництво, трейдинг, логістика – у повній взаємодії, без вузьких місць	- Забезпечує системність і контроль над усім виробничим циклом: від поля до полиці. - Допомагає у сценарному управлінні ризиками та об'єднує дочірні компанії в єдину мережу. - Основний акцент на фінансові аналітичні системи	З'єднувати в єдине кероване ціле виробництво, логістику, збут і зворотний зв'язок з ринком
Цифрові інструменти: SAP S/4HANA, ERP-ядра, дашборди CEO-level, цифрові центри контролю			

Джерело: розроблено авторами на основі [7–14]

ративному менеджменту правильно вибудовувати подальшу стратегію розвитку, швидко оптимізувати діяльність за допомогою відповідних управлінських рішень. А щоб усвідомлено перейти з одного етапу розвитку харчової корпорації до наступного, необхідно чітко визначити самі етапи, систему ознак завершення кожного етапу та переходу до наступного.

Під час дослідження було визначено стадії трансформаційного розвитку харчових корпорацій в Україні та сформовано ознаки завершення кожної стадії (рис. 4).

Також дуже важливим для ефективного управління розвитком є правильно діагностувати точки переходу,

коли корпорації буде необхідно організовувати стратегію переходу.

Для цього під час дослідження розроблено KPI-систему, яка допоможе харчовій корпорації здійснювати ефективний моніторинг.

KPI-система відображає фазу розвитку, рівень цифрової зрілості корпорації та швидкість змін у її зовнішньому середовищі.

KPI та їх цільові значення для точок переходу між стадіями подані у табл. 2.

Крім того, запропонований план моніторингу за KPI, який поділяється на декілька рівнів:



Рис. 4. Стадії трансформаційного розвитку харчових корпорацій в Україні та ознаки завершення кожної стадії

Джерело: розроблено авторами

КРІ та їх цільові значення для точок переходу між стадіями трансформаційного розвитку харчових корпорацій в Україні

КРІ	Цільове значення	Інтерпретація для переходу
<i>Система КРІ для точки переходу до масштабування</i>		
EBITDA-маржа	≥ 15%	Готовність до інвестиційного зростання
Рівень повторних продажів	≥ 60%	Сформована лояльність клієнтів
Операційна надійність (інциденти/тиждень)	≤ 3	Вирівняні процеси
Виробнича завантаженість	≥ 85%	Є необхідність масштабування
Коефіцієнт обіговості товарних запасів	≥ 8	Ефективна логістика, можна нарощувати обсяги
<i>Система КРІ для точки переходу до цифрового переосмислення</i>		
Кількість точок продажу / каналів	> 10	Мережевість потребує інтеграції
Рівень автоматизації операцій	≤ 30%	З'являється перевантаження персоналу
Кількість управлінських ролей	> 15	Потреба в диджитал-контролі
Помилки через "людський фактор"	≥ 10%	Сигнал до цифровізації
Продуктивність персоналу (виручка / співробітника)	зростання зупиняється	Вказує на потребу трансформації
<i>Система КРІ для точки переходу до інноваційної трансформації</i>		
Ступінь покриття ERP, CRM, BI-системами	≥ 80%	Автоматизація завершена
Швидкість ухвалення рішень (середня)	< 3 дні	Стратегічна гнучкість досягнута
% рішень на основі даних	≥ 75%	Аналітика керує менеджментом
Інноваційна активність (нові продукти / рік)	≤ 2	Втрата інноваційного імпульсу
Коефіцієнт перехресної функціональності команд	≥ 70%	Готовність до міжфункціональної трансформації

Джерело: розроблено авторами

- Щоденний / щотижневий моніторинг – для базових операційних КРІ через дашборд: контроль продажів, запасів, виробничої завантаженості, логістичних інцидентів, відмов ІТ-систем.
- Щомісячний моніторинг на розширеній управлінській нараді – для стратегічних КРІ розвитку: EBITDA, ROI інвестицій у диджиталізацію, рівень автоматизації, інноваційна активність, відсоток цифрового покриття.
- Щоквартальний моніторинг КРІ переходу між стадіями (1 раз під час стратегічної діагностики, можливо, із залученням зовнішніх аналітиків).
- Щорічний моніторинг – при повному перегляді КРІ-системи для актуалізації структури показників у зв'язку з ринковими змінами, входом до нових сегментів, зміною цифрової архітектури компанії.

Висновок. Таким чином, у статті проведено комплексний аналіз тенденцій розвитку харчової промисловості України, зосереджений на вивченні особливостей бізнес-моделей провідних корпорацій галузі. Проведено аналітику фінансово-економічної динаміки харчової галузі України за 2021–2024 роки з урахуванням внутрішньої структури, обсягів реалізації та прибутковості по регіонах. Розроблено типологію моделей корпоративного розвитку, адаптовану до сучасного стану економіки та внутрішнього ринку України. Здійснено авторську інтерпретацію трьох форм циф-

ровізації, що використовуються у сучасних бізнес-моделях українських харчових корпорацій: цифрова платформізація, адаптивна модульність та управлінська синергія всього циклу. Запропоновано оригінальну методіку, яка дозволяє обґрунтовано обирати оптимальну модель розвитку корпорації з урахуванням різноманітних параметрів.

Також під час дослідження вперше розглянуто стадії розвитку корпорації харчової промисловості в Україні. Новизна підходу також полягає у систематизації ознак переходу між стадіями розвитку корпорацій та розробці відповідної системи ключових показників ефективності (КРІ), які сигналізують про завершення однієї стадії і необхідність переходу до наступної.

Практична цінність дослідження полягає в можливості застосування його результатів у стратегічному плануванні, формуванні політики корпоративного розвитку та адаптації до кризових умов. Запропоновані моделі та аналітичний інструментарій можуть бути інтегровані у систему управління корпораціями харчової промисловості України для підвищення стійкості, гнучкості й конкурентоспроможності. Розроблена діагностична методика може слугувати основою для внутрішнього аудиту та визначення точок зростання, що є особливо актуальним в умовах трансформації економічного середовища та орієнтації на ринок ЄС.

Наступним напрямом наукових досліджень доцільно визначити розробку інструментарію адаптації стратегічного управління корпораціями харчової галузі до нових

викликів економіки відновлення України з урахуванням нестабільного внутрішнього ринку, потреб поствоєнного розвитку та зростаючої інтеграції в європейський економічний простір.

ЛІТЕРАТУРА

1. Лупенко Ю. Стійкість харчової промисловості України в умовах війни підтверджує необхідність прискорення її розвитку // Національна академія аграрних наук України. URL: http://naas.gov.ua/newsukraine/?ELEMENT_ID=8469
2. Голік В. Я., Мегель Х. О. Сучасний стан та перспективи розвитку підприємств харчової промисловості України. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. Вип. 10/1. С. 32–36. DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2022.10\(1\).7](https://doi.org/10.37634/efp.2022.10(1).7)
3. Маркова С. В. Таксономічний аналіз управління життєзабезпечення підприємств харчової промисловості. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Вип. 31. С. 179–183. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-31-29>
4. Смолінська Н. В., Комаровський В. І., Онушканич Я. І. Аналіз сучасного стану розвитку підприємств харчової промисловості регіону (на прикладі Львівської області та України). *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління». 2025. № 425. С. 60–71. URL: https://science.lpu.ua/sites/default/files/journal-paper/2025/may/38833/vse425-60-71.pdf?utm_source=chatgpt.com
5. Дашбордин експортного потенціалу регіонів // Дія. Бізнес : веб-портал. URL: https://business.diia.gov.ua/analytics/dashboard/dashboard_eksportnogo_potentsialu_regioniv
6. Економічна статистика: відкриті дані // Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/express/expres_u.html
7. Ліпич Л. Г., Хілуха О. А., Кушнір М. А. Ефективне управління в контексті поведінкової економіки. *Економічний форум*. 2021. № 2. С. 101–109.
8. Шведа Н., Краузе О. Трансформація бізнес-моделей в умовах цифрової економіки. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2023. Вип. 1 (28). С. 86–94. DOI: <https://doi.org/10.33108/sepd2023.01.086>
9. Чорнодід І. С., Федотов О. О., Пекін А. Ю. Сучасні підходи до адаптації бізнес-моделей в умовах перманентних змін зовнішнього середовища. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія : економіка та управління*. 2024. Вип. 13. С. 4–10. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-10>
10. Титаренко В. Є. Штучний інтелект як фактор оптимізації стратегічного управління та зміцнення конкурентних позицій підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2025. № 2. С. 26–29. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2025.2.6>
11. Zianko V., Nechyporenko T. Impact of artificial intelligence on business models and competitiveness of enterprises. *Економіка. Фінанси. Право*. 2025. № 1. С. 10–15. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2025.1.2>
12. Євтушенко Н. М., Стеценко Д. І. Цифрова трансформація бізнесу в умовах війни в Україні: виклики та можливості. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 211–216. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-34>
13. Botjes E., Martin van den Berg, Bas van Gils, Mulder H. Attributes relevant to antifragile organizations. *IEEE 23rd Conference on Business Informatics (CBI)*. 2021. DOI: 10.1109/CBI52690.2021.00017

14. Altafin B. Garcia, Morini C., Capitani D., Henrique D. Business model revisited: a novel canvas for digital transformation. *REGE*. 2025. Vol. 32. Issue 2. P. 81–98. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/rege-12-2023-0142/full/pdf?title=business-model-revisited-a-novel-canvas-for-digital-transformation>

REFERENCES

- Altafin B. Garcia, Morini C., Capitani D., & Henrique D. Business model revisited: a novel canvas for digital transformation. *REGE*, 32(2), 81–98. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/rege-12-2023-0142/full/pdf?title=business-model-revisited-a-novel-canvas-for-digital-transformation>
- Botjes, E., Martin van den Berg, Bas van Gils, & Mulder, H. Attributes relevant to antifragile organizations. *IEEE 23rd Conference on Business Informatics (CBI)*. <https://doi.org/10.1109/CBI52690.2021.00017>
- Chornodid, I. C., Fedotov, O. O., & Pekin, A. Yu. (Suchasni pidkhody do adaptatsii biznes-modelei v umovakh permanentnykh zmin zovnishnoho seredovyscha) [Modern approaches to the adaptation of business models in the context of permanent changes in the external environment]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya : ekonomika ta upravlinnia*, (13), 4–10. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-10>
- Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (Ekonomichna statystyka: vidkryti dani) [Economic statistics: open data]. https://www.ukrstat.gov.ua/express/expres_u.html
- Diia.Biznes. (Dashbord eksportnogo potentsialu rehioniv) [Dashboard of export potential of regions]. https://business.diia.gov.ua/analytics/dashboard/dashboard_eksportnogo_potentsialu_regioniv
- Holiuk, V. Ya., & Mehel, Kh. O. (Suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku pidpriemstv kharchovoi promyslovosti Ukrainy) [Current state and prospects of development of food industry enterprises of Ukraine]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, 10(1), 32–36. [https://doi.org/10.37634/efp.2022.10\(1\).7](https://doi.org/10.37634/efp.2022.10(1).7)
- Lipych, L. H., Khilukha, O. A., & Kushnir, M. A. Efektyvne upravlinnia v konteksti povedinkovoi ekonomiky [Effective management in the context of behavioral economics]. *Ekonomichnyi forum*, (2), 101–109.
- Lupenko, Yu. (Stiikist kharchovoi promyslovosti Ukrainy v umovakh viiny pidtverdzuie neobkhdnist pryskorennia ii rozvytku) [Resilience of the food industry of Ukraine in the context of war confirms the need to accelerate its development]. *Natsionalna akademiia ahrarykh nauk Ukrainy*. http://naas.gov.ua/newsukraine/?ELEMENT_ID=8469
- Markova, S. V. (Taksonomichniy analiz upravlinnia zhyttiezabezpechennia pidpriemstv kharchovoi promyslovosti) [Taxonomic analysis of life support management of food industry enterprises]. *Naukovy visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, 31, 179–183. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-31-29>
- Shveda, N., & Krauze, O. Transformatsiia biznes-modelei v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Transformation of business models in the digital economy]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava*, 1(28), 86–94. <https://doi.org/10.33108/sepd2023.01.086>
- Smolinska, N. V., Komarovskiy, V. I., & Onushkanych, Ya. I. (Analiz suchasnoho stanu rozvytku pidpriemstv kharchovoi promyslovosti rehionu (na prykladi Lvivskoi oblasti ta Ukrainy) [Analysis of the current state of development of food industry enterprises in the region (on the example of Lviv region and Ukraine)]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politehnika»*. Seriya «Problemy

ekonomiky ta upravlinnia», (425), 60–71. https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2025/may/38833/vse425-60-71.pdf?utm_source=chatgpt.com

Tytarenko, V. Ye. (*Shtuchnyi intelekt yak faktor optymizatsii stratehichnoho upravlinnia ta zmitsnennia konkurentnykh pozytsii pidpryemstva*) [Artificial intelligence as a factor of optimization of strategic management and strengthening of competitive positions of the enterprise]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, (2), 26–29. <https://doi.org/10.37634/efp.2025.2.6>

Yevtushenko, N. M., & Stetsenko, D. I. (*Tsyfrova transformatsiia biznesu v umovakh viiny v Ukraini: vyklyky ta mozhlyvosti*) [Digital transformation of business in the context of war in Ukraine: chal-

lenges and opportunities]. *Ekonomichniy prostir*, (191), 211–216. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-34>

Zianko, V., & Nechyporenko, T. Impact of artificial intelligence on business models and competitiveness of enterprises. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, (1), 10–15.

Стаття надійшла до редакції 08.07.2025 р.

Статтю прийнято до публікації 22.07.2025 р.

■