

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

СЕНЧЕНКО Аліна Олегівна

УДК: 338.658.005

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Формування та розвиток сучасної корпоративної бізнес-моделі

АТ «Житомирські ласощі»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:

Лавриненко Світлана Олександрівна

Кандидат економічних наук, доцент

АНОТАЦІЯ

Сенченко А. О. Формування та розвиток сучасної корпоративної бізнес-моделі АТ «Житомирські ласощі». – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2026.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти формування й розвитку корпоративної бізнес-моделі підприємства. Узагальнено сучасні підходи до управління корпоративними бізнес-моделями, проаналізовано особливості діяльності АТ «Житомирські ласощі» та здійснено оцінку ефективності його корпоративної бізнес-моделі. Обґрунтовано стратегічні напрями розвитку підприємства. Запропоновано комплекс заходів щодо вдосконалення корпоративної бізнес-моделі АТ «Житомирські ласощі» та здійснено оцінку їх економічної ефективності.

Ключові слова: підприємство, управління, корпоративна бізнес-модель, цифрова трансформація, ефективність.

SUMMARY

Cenchenko A.O. Formation and development of the modern corporate business model of JSC «Zhytomyrski Lasoshchi». - Manuscript.

Qualification thesis for obtaining the educational degree of Bachelor in specialty 073 «Management». – Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2026.

In the qualification work, the theoretical and practical aspects of the formation and development of the enterprise's corporate business model. Modern approaches to the management of corporate business models are summarized, the peculiarities of JSC «Zhytomyrski Lasoshchi» activity are analyzed, and the effectiveness of its corporate business model is evaluated. The strategic directions of the company's development are substantiated. A set of measures to improve the corporate business model of JSC «Zhytomyr Lasoshchi» was proposed and their economic efficiency was assessed.

Keywords: enterprise, management, corporate business model, digital transformation, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП		4
РОЗДІЛ 1	ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1.	Сутність, складові та роль корпоративної бізнес-моделі в системі управління підприємством	7
1.2.	Сучасні підходи та інструменти формування і розвитку корпоративних бізнес-моделей в умовах цифровізації	11
РОЗДІЛ 2	АНАЛІЗ СУЧАСНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ АТ «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЩІ»	16
2.1	Організаційно-економічна характеристика діяльності АТ «Житомирські ласощі»	16
2.2.	Оцінка ефективності корпоративної бізнес-моделі АТ «Житомирські ласощі»	20
РОЗДІЛ 3.	НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ АТ «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЩІ»	24
3.1	Формування стратегічних напрямів розвитку корпоративної бізнес-моделі підприємства	24
3.2.	Обґрунтування та оцінка ефективності заходів щодо вдосконалення корпоративної бізнес-моделі АТ «Житомирські ласощі»	28
ВИСНОВКИ		32
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ		34

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах цифрової трансформації економіки та посилення конкуренції на глобальних і національних ринках особливого значення набуває здатність підприємств своєчасно адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стійкі конкурентні переваги. Одним із ключових інструментів досягнення цих цілей виступає корпоративна бізнес-модель, яка визначає механізми створення цінності для споживачів, використання ресурсів, організації бізнес-процесів та формування фінансових результатів діяльності підприємства. У сучасних умовах ефективна бізнес-модель стає не лише інструментом організації діяльності, а й важливим фактором стратегічного розвитку та довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Особливої актуальності питання формування та розвитку корпоративних бізнес-моделей набувають для підприємств харчової промисловості, які функціонують в умовах постійних змін споживчих потреб, технологічних інновацій, цифровізації бізнес-процесів та зростання вимог до якості продукції. У таких умовах підприємства повинні не лише забезпечувати ефективність поточної діяльності, а й активно впроваджувати сучасні управлінські підходи, цифрові технології та інноваційні інструменти розвитку бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти формування бізнес-моделей підприємств досліджували у своїх працях зарубіжні та вітчизняні науковці, серед яких Грущенко О., Дідур Г., Залюбовська С., Молдун І., Мушкевич Ю., Фурман С., А. Остервальдер, І. Піньє, Г. Чесбро, Д. Тіс, Дж. Магретта, Л. Федулова, М. Кизим та інші. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, питання розвитку корпоративних бізнес-моделей в умовах цифрової трансформації потребують подальшого вивчення та практичного обґрунтування.

Мета та завдання дослідження. *Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів формування та розвитку*

корпоративної бізнес-моделі підприємства, оцінка її ефективності та розроблення рекомендацій щодо вдосконалення корпоративної бізнес-моделі АТ «Житомирські ласощі».

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

- розкрити сутність, складові та роль корпоративної бізнес-моделі в системі управління підприємством;
- дослідити сучасні підходи та інструменти формування і розвитку корпоративних бізнес-моделей в умовах цифровізації;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності АТ «Житомирські ласощі»;
- здійснити оцінку ефективності корпоративної бізнес-моделі підприємства;
- сформулювати стратегічні напрями розвитку корпоративної бізнес-моделі АТ «Житомирські ласощі»;
- обґрунтувати заходи щодо вдосконалення корпоративної бізнес-моделі підприємства та оцінити їх ефективність.

Об'єкт та предмет дослідження. *Об'єктом дослідження є процес формування та розвитку корпоративної бізнес-моделі АТ «Житомирські ласощі». Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти управління корпоративною бізнес-моделлю підприємства в умовах цифрової трансформації.*

Методи дослідження. У процесі дослідження використано такі методи: *аналізу та синтезу* - для узагальнення теоретичних підходів до формування корпоративних бізнес-моделей; *системного підходу* - для дослідження взаємозв'язків між елементами бізнес-моделі; *порівняльного аналізу* - для оцінки показників діяльності підприємства; *економіко-статистичних методів* - для аналізу фінансово-економічних результатів діяльності; *графічного методу* - для візуалізації результатів дослідження; *методів стратегічного аналізу та прогнозування* - для обґрунтування напрямів розвитку корпоративної бізнес-моделі.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, законодавчі та нормативно-правові акти України, офіційні статистичні матеріали, фінансова звітність АТ «Житомирські ласощі», а також інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення одержаних результатів полягає у розробленні рекомендацій щодо вдосконалення корпоративної бізнес-моделі АТ «Житомирські ласощі» на основі впровадження сучасних цифрових інструментів управління, розвитку електронної комерції, підвищення рівня цифровізації бізнес-процесів та посилення клієнтоорієнтованості підприємства. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства, зміцненню його конкурентних позицій та забезпеченню сталого розвитку в умовах цифрової економіки.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи.

1. Сенченко А. Бізнес-модель підприємства як основа формування корпоративної культури та стійкості. III Міжнародної науково-практичної конференції *«Науковий вимір осмислення та пошуку шляхів розвитку України: маркетинговий, економічний, фінансовий, управлінський та правовий аспекти»* 10 березня 2026 року, м. Київ, Україна. С. 497-499.

2. Сенченко А.О. Від традицій до інновацій: трансформація корпоративної бізнес-моделі АТ «Житомирські ласощі». *Менеджмент сталого розвитку організацій: стратегії, інновації, цифрові рішення*: збірник матеріалів науково-практичної конференції (м. Житомир, 20 травня 2026 року). «Поліський національний університет». С.108-110.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 39 сторінках комп'ютерного тексту (основна частина - 34 сторінок). За структурою робота становить вступ, три розділи висновки, список використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, складові та роль корпоративної бізнес-моделі в системі управління підприємством

В умовах динамічного розвитку ринкового середовища, посилення конкурентної боротьби та активізації процесів цифрової трансформації особливої актуальності набувають питання формування ефективної корпоративної бізнес-моделі підприємства. Саме бізнес-модель визначає логіку функціонування підприємства, механізми створення та доставки цінності споживачам, способи отримання доходів і забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. У сучасних умовах господарювання бізнес-модель розглядається не лише як інструмент організації діяльності підприємства, а й як важливий елемент стратегічного управління, що забезпечує адаптацію до змін зовнішнього середовища та формування стійких конкурентних переваг.

Поняття «бізнес-модель» почало активно використовуватися в економічній літературі наприкінці ХХ століття у зв'язку зі стрімким розвитком інформаційних технологій та електронної комерції. Проте на сьогодні серед науковців відсутній єдиний підхід до трактування даної категорії. У широкому розумінні бізнес-модель являє собою систему взаємопов'язаних елементів, які визначають механізм створення, передачі та отримання цінності підприємством. Вона відображає принципи ведення бізнесу, особливості взаємодії із зацікавленими сторонами, структуру ресурсів, процесів і фінансових потоків.

Значний внесок у розвиток теорії бізнес-моделювання зробили такі зарубіжні науковці, як Дідур Г., Молдун І., Ковальчук А., А. Остервальдер, І. Піньє, Г. Чесбро, Дж. Магретта, Д. Тіс та інші. Зокрема, А. Остервальдер

визначає бізнес-модель як концептуальний інструмент, що описує логіку створення, постачання та отримання цінності підприємством. Відповідно до даного підходу бізнес-модель виступає своєрідною архітектурою бізнесу, яка демонструє, яким чином організація створює економічну цінність та забезпечує прибутковість своєї діяльності [2; 11; 14; 17; 20].

У сучасній економічній науці дедалі більшого поширення набуває поняття корпоративної бізнес-моделі, яке характеризує механізми функціонування великих підприємств та корпоративних структур. Корпоративна бізнес-модель охоплює не лише процеси створення цінності для споживачів, але й систему корпоративного управління, взаємодію між структурними підрозділами, механізми координації діяльності, розподілу ресурсів та реалізації стратегічних цілей. Вона відображає особливості управління підприємством на корпоративному рівні та забезпечує узгодженість між стратегічними орієнтирами й операційною діяльністю.

Сутність корпоративної бізнес-моделі полягає у визначенні способів використання ресурсного потенціалу підприємства для створення конкурентоспроможної продукції чи послуг, формування цінності для клієнтів та отримання економічного результату. При цьому важливим аспектом є інтеграція бізнес-процесів, інформаційних потоків, управлінських рішень та корпоративної культури в єдину систему, здатну забезпечувати стабільний розвиток підприємства в довгостроковій перспективі [2; 11; 17; 20; 39].

Основу будь-якої корпоративної бізнес-моделі складають її структурні елементи. Незважаючи на різноманіття підходів до їх класифікації, більшість дослідників виділяють такі ключові компоненти: ціннісну пропозицію, цільові сегменти споживачів, канали збуту та комунікації, взаємовідносини з клієнтами, ключові ресурси, ключові види діяльності, партнерські зв'язки, структуру витрат та джерела доходів (рис. 1.1).

Ціннісна пропозиція є центральним елементом бізнес-моделі, оскільки визначає сукупність переваг, які підприємство пропонує своїм споживачам. Саме вона формує конкурентні відмінності підприємства та забезпечує

задоволення потреб клієнтів. Ефективна ціннісна пропозиція повинна відповідати ринковим вимогам, враховувати особливості споживчої поведінки та забезпечувати додану цінність порівняно з конкурентами.

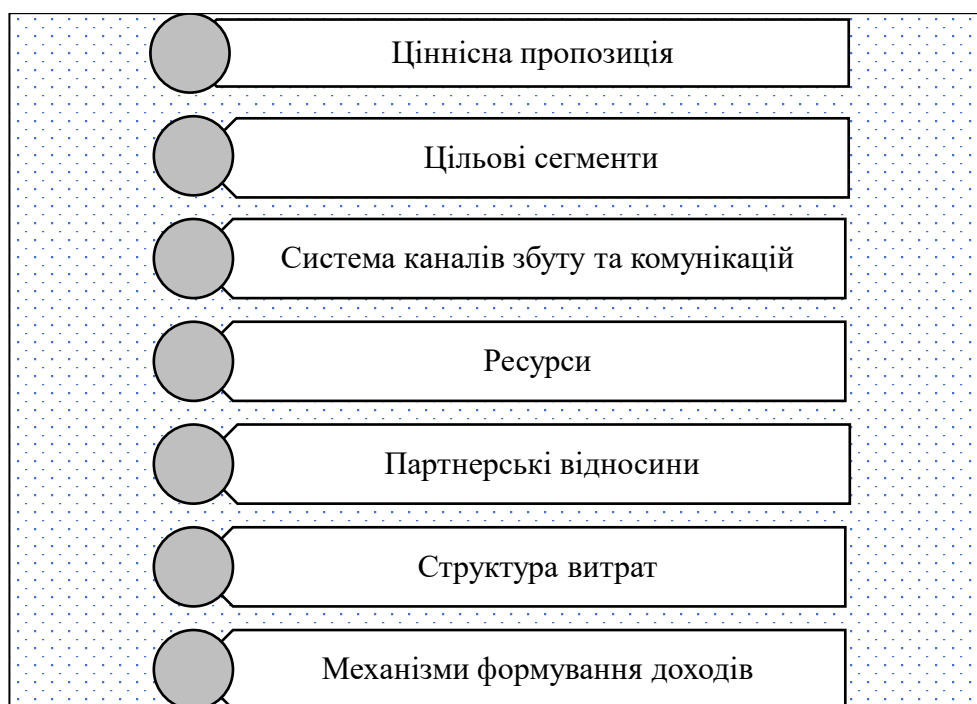


Рис.1.1. Структурні елементи корпоративної бізнес моделі

Джерело: побудовано автором

Важливим складником бізнес-моделі виступають цільові сегменти споживачів. Для успішного функціонування підприємства необхідно чітко визначати категорії клієнтів, на яких орієнтована його діяльність, досліджувати їх потреби, очікування та поведінкові особливості. Саме від правильного вибору цільових сегментів значною мірою залежить ефективність маркетингової політики та результативність діяльності підприємства.

Наступним елементом є система каналів збуту та комунікацій, яка забезпечує взаємодію підприємства зі споживачами. У сучасних умовах особливого значення набувають цифрові канали комунікації, електронна комерція, соціальні мережі та онлайн-платформи, які дозволяють розширювати ринки збуту та підвищувати якість обслуговування клієнтів [3; 17; 20; 21].

Ключові ресурси та види діяльності формують основу функціонування підприємства та забезпечують реалізацію його стратегічних цілей. До ключових

ресурсів належать матеріальні, фінансові, людські, інформаційні та інтелектуальні ресурси. Водночас ключові види діяльності охоплюють виробничі, маркетингові, логістичні, інноваційні та управлінські процеси, необхідні для створення цінності та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Не менш важливим елементом корпоративної бізнес-моделі є система партнерських відносин. У сучасній економіці підприємства дедалі частіше функціонують у межах складних мереж взаємодії з постачальниками, дистриб'юторами, інвесторами, науковими установами та іншими стейкхолдерами. Партнерство дозволяє оптимізувати витрати, отримувати доступ до нових технологій, розширювати ринки збуту та підвищувати ефективність діяльності [11; 14].

Завершальними компонентами бізнес-моделі виступають структура витрат та механізми формування доходів. Вони визначають фінансову архітектуру підприємства та забезпечують його економічну життєздатність. Раціональне управління витратами та диверсифікація джерел доходів створюють передумови для підвищення прибутковості та фінансової стійкості підприємства.

У системі управління підприємством корпоративна бізнес-модель виконує низку важливих функцій. Насамперед вона забезпечує стратегічну функцію, оскільки визначає довгострокові напрями розвитку підприємства та механізми досягнення його стратегічних цілей. Бізнес-модель виступає основою формування корпоративної стратегії та дозволяє узгодити діяльність усіх структурних підрозділів [2; 14; 20].

Організаційна функція бізнес-моделі полягає у формуванні ефективної структури управління та координації бізнес-процесів. Завдяки чітко визначеним взаємозв'язкам між елементами системи забезпечується узгодженість дій персоналу та підвищується ефективність використання ресурсів.

Інноваційна функція пов'язана зі здатністю бізнес-моделі забезпечувати впровадження нових технологій, продуктів і методів управління. В умовах

цифровізації саме інноваційність бізнес-моделі стає одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Важливе значення має також адаптаційна функція, яка забезпечує швидке реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища. Гнучка бізнес-модель дозволяє оперативно трансформувати бізнес-процеси, змінювати структуру ресурсів та переглядати стратегічні пріоритети відповідно до нових ринкових умов.

Сучасний етап розвитку економіки характеризується активним впровадженням цифрових технологій, які суттєво впливають на формування та розвиток корпоративних бізнес-моделей. Використання систем управління ресурсами підприємства (ERP), технологій великих даних (Big Data), штучного інтелекту, хмарних сервісів та цифрових платформ сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, покращенню якості прийняття рішень та створенню нових можливостей для розвитку бізнесу [9; 15; 18].

Корпоративна бізнес-модель є комплексною системою взаємопов'язаних елементів, яка визначає механізми створення, доставки та отримання цінності підприємством. Вона виступає важливим інструментом стратегічного управління, забезпечує координацію діяльності структурних підрозділів, сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів та формуванню конкурентних переваг. В умовах цифрової трансформації значення корпоративної бізнес-моделі постійно зростає, що зумовлює необхідність її безперервного вдосконалення та адаптації до сучасних викликів ринкового середовища.

1.2. Сучасні підходи та інструменти формування і розвитку корпоративних бізнес-моделей в умовах цифровізації

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується активним впровадженням цифрових технологій у всі сфери господарської діяльності. Цифровізація змінює не лише окремі бізнес-процеси підприємств, але й принципи створення цінності, організацію взаємодії зі споживачами,

партнерами та іншими стейкхолдерами. За таких умов традиційні підходи до ведення бізнесу поступово втрачають свою ефективність, що обумовлює необхідність трансформації корпоративних бізнес-моделей та пошуку нових інструментів забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

У науковій літературі цифровізація розглядається як процес інтеграції цифрових технологій у всі аспекти діяльності організації, що призводить до зміни механізмів створення, доставки та монетизації цінності. Відповідно, формування сучасної корпоративної бізнес-моделі передбачає не лише удосконалення внутрішніх процесів підприємства, але й перегляд підходів до управління, маркетингу, взаємодії з клієнтами та використання інформаційних ресурсів (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Сучасні підходи та інструменти формування і розвитку корпоративних бізнес-моделей в умовах цифровізації

Підхід / інструмент	Характеристика	Переваги для підприємства
Business Model Canvas	Модель опису бізнесу через дев'ять взаємопов'язаних елементів	Систематизація бізнес-процесів та гнучкість управління
Платформний підхід	Організація взаємодії між різними групами користувачів через цифрові платформи	Розширення ринків та створення нових джерел доходів
Екосистемний підхід	Формування мережі взаємодії між підприємствами та стейкхолдерами	Посилення інноваційності та кооперації
Клієнтоорієнтований підхід	Орієнтація на потреби та очікування споживачів	Підвищення лояльності клієнтів та конкурентоспроможності
Концепція відкритих інновацій	Використання зовнішніх і внутрішніх джерел знань та технологій	Прискорення інноваційного розвитку
ERP-системи	Комплексне управління ресурсами підприємства	Інтеграція бізнес-процесів та підвищення ефективності управління
CRM-системи	Управління взаємовідносинами зі споживачами	Персоналізація взаємодії та покращення сервісу

Продовження табл. 1.1

Big Data	Аналіз великих обсягів даних для підтримки управлінських рішень	Підвищення точності прогнозування та планування
Штучний інтелект (AI)	Автоматизація процесів та інтелектуальний аналіз інформації	Скорочення витрат та підвищення продуктивності
Хмарні технології	Використання віддалених цифрових ресурсів через Інтернет	Гнучкість управління та зниження ІТ-витрат
Електронна комерція	Реалізація продукції через цифрові канали продажу	Розширення ринків збуту та збільшення доходів
Інтернет речей (IoT)	Інтеграція фізичних об'єктів у цифрове середовище	Моніторинг процесів та оптимізація використання ресурсів
ESG-концепція	Врахування екологічних, соціальних та управлінських аспектів діяльності	Підвищення інвестиційної привабливості та сталого розвитку

Джерело: узагальнено автором на основі опрацьованих наукових джерел.

Одним із найбільш поширених сучасних підходів до формування бізнес-моделей є концепція Business Model Canvas, розроблена А. Остервальдером та І. Піньє. Дана модель передбачає систематизацію бізнесу через дев'ять взаємопов'язаних блоків: ціннісну пропозицію, сегменти споживачів, канали збуту, взаємовідносини з клієнтами, ключові ресурси, ключові види діяльності, партнерські мережі, структуру витрат та джерела доходів. Перевагою даного підходу є його універсальність, наочність та можливість швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища [3; 5; 39; 41].

Важливим напрямом розвитку корпоративних бізнес-моделей є платформний підхід. Цифрові платформи являють собою спеціалізовані середовища, які забезпечують взаємодію між різними групами користувачів та створюють умови для обміну товарами, послугами, інформацією та знаннями. На відміну від традиційних бізнес-моделей, де основна увага приділяється виробництву продукції, платформні моделі орієнтовані на організацію взаємодії між учасниками ринку та отримання доходу від створення цифрової екосистеми.

Суттєвого поширення набуває також екосистемний підхід до формування корпоративних бізнес-моделей. Бізнес-екосистема являє собою

сукупність взаємопов'язаних організацій, споживачів, постачальників, інвесторів та інших учасників, які спільно створюють цінність та забезпечують розвиток інновацій. У межах екосистеми підприємства переходять від конкуренції до кооперації, що дозволяє підвищувати ефективність використання ресурсів та розширювати можливості для розвитку.

Особливого значення в умовах цифрової трансформації набуває клієнтоорієнтований підхід. Сучасні корпоративні бізнес-моделі формуються навколо потреб та очікувань споживачів, що передбачає персоналізацію продукції, індивідуалізацію сервісу та побудову довгострокових взаємовідносин із клієнтами. Завдяки використанню цифрових технологій підприємства отримують можливість аналізувати поведінку споживачів у режимі реального часу, прогнозувати зміни попиту та оперативно адаптувати свої пропозиції до ринкових умов [17; 20; 21; 25].

Серед сучасних підходів до розвитку бізнес-моделей важливе місце займає концепція відкритих інновацій. Її сутність полягає у використанні зовнішніх джерел знань, технологій та інноваційних рішень поряд із внутрішніми ресурсами підприємства. У результаті компанії отримують можливість швидше впроваджувати інновації, знижувати витрати на дослідження та розробки, а також підвищувати ефективність своєї діяльності.

Поряд із концептуальними підходами важливу роль у формуванні сучасних корпоративних бізнес-моделей відіграють цифрові інструменти управління. Їх використання забезпечує підвищення ефективності бізнес-процесів, автоматизацію операційної діяльності та покращення якості управлінських рішень.

Одним із найбільш поширених інструментів цифрового управління є ERP-системи (Enterprise Resource Planning), які забезпечують комплексне управління ресурсами підприємства. ERP-системи дозволяють інтегрувати виробничі, фінансові, логістичні та кадрові процеси в єдиному інформаційному середовищі, що сприяє підвищенню прозорості діяльності та оперативності прийняття управлінських рішень [7; 10; 14;].

Важливе значення мають CRM-системи (Customer Relationship Management), призначені для управління взаємовідносинами зі споживачами. Вони забезпечують збір, обробку та аналіз інформації про клієнтів, дозволяють здійснювати персоналізовані маркетингові комунікації та підвищувати рівень задоволеності споживачів.

Ефективним інструментом розвитку сучасних бізнес-моделей є технології великих даних (Big Data). Завдяки аналізу значних обсягів структурованої та неструктурованої інформації підприємства отримують можливість виявляти приховані закономірності, прогнозувати ринкові тенденції та формувати обґрунтовані управлінські рішення. Використання Big Data сприяє підвищенню точності прогнозування попиту, оптимізації логістичних процесів та покращенню маркетингової діяльності [15; 17; 28].

Одним із ключових чинників цифрової трансформації корпоративних бізнес-моделей виступає штучний інтелект. Сучасні системи штучного інтелекту використовуються для автоматизації бізнес-процесів, аналізу великих масивів даних, підтримки прийняття управлінських рішень та персоналізації взаємодії зі споживачами. Використання інтелектуальних алгоритмів дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємств та скоротити операційні витрати.

Суттєвий вплив на розвиток корпоративних бізнес-моделей здійснюють хмарні технології. Хмарні сервіси забезпечують доступ до програмного забезпечення, баз даних та обчислювальних ресурсів через мережу Інтернет, що дозволяє підприємствам знижувати витрати на інформаційну інфраструктуру та підвищувати гнучкість управління. Особливо актуальними хмарні технології стали в умовах дистанційної роботи та глобалізації бізнесу.

Важливим інструментом цифровізації є електронна комерція, яка забезпечує можливість реалізації продукції через онлайн-канали збуту. Використання електронних торговельних платформ дозволяє підприємствам розширювати географію продажів, підвищувати доступність продукції для споживачів та зменшувати витрати на традиційні канали реалізації.

Останніми роками значного поширення набувають технології Інтернету речей (Internet of Things, IoT), які забезпечують інтеграцію фізичних об'єктів у цифрове середовище. Використання IoT дозволяє здійснювати моніторинг виробничих процесів у режимі реального часу, контролювати використання ресурсів та підвищувати ефективність операційної діяльності підприємства.

У процесі формування сучасних корпоративних бізнес-моделей дедалі більшого значення набувають принципи сталого розвитку та ESG-концепція (Environmental, Social, Governance). Відповідно до даного підходу підприємства повинні враховувати не лише економічні результати діяльності, але й екологічні та соціальні наслідки своїх управлінських рішень. Інтеграція ESG-принципів у бізнес-модель сприяє підвищенню інвестиційної привабливості підприємства, зміцненню його репутації та забезпеченню довгострокового розвитку [7; 21; 31].

В умовах посилення конкуренції та швидких технологічних змін особливого значення набуває гнучкість корпоративної бізнес-моделі. Сучасні підприємства повинні постійно адаптувати свої бізнес-процеси до змін зовнішнього середовища, впроваджувати інноваційні рішення та вдосконалювати механізми створення цінності. Саме здатність до трансформації стає одним із ключових факторів успішного функціонування бізнесу в цифровій економіці.

Таким чином, сучасні підходи до формування та розвитку корпоративних бізнес-моделей ґрунтуються на принципах цифровізації, клієнтоорієнтованості, інноваційності, мережевої взаємодії та сталого розвитку. Використання таких інструментів, як Business Model Canvas, ERP- та CRM-системи, технології Big Data, штучний інтелект, хмарні сервіси, цифрові платформи та електронна комерція, забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємств, зміцнення їх конкурентних позицій та створення передумов для довгострокового розвитку в умовах цифрової економіки.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ АТ «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЦІ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності АТ «Житомирські ласощі»

Акціонерне товариство «Житомирські ласощі» є одним із найвідоміших підприємств кондитерської промисловості України та займає вагоме місце на вітчизняному ринку солодощів. Підприємство має багаторічний досвід роботи, сформовану виробничу базу та розвинену систему збуту, що забезпечує його конкурентоспроможність як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Основним напрямом діяльності товариства є виробництво цукристих кондитерських виробів, серед яких карамель, ірис, драже, желейні вироби, шоколадні цукерки та інші види продукції.

З позиції сучасного менеджменту АТ «Житомирські ласощі» являє собою складну корпоративну систему, діяльність якої базується на поєднанні виробничих, фінансових, маркетингових та управлінських процесів. В умовах цифрової економіки особливого значення набуває формування ефективної корпоративної бізнес-моделі, яка визначає механізми створення цінності для споживачів, способи взаємодії з ринком та забезпечення фінансових результатів діяльності підприємства.

Організаційно-правовою формою функціонування підприємства є акціонерне товариство, що забезпечує можливість концентрації капіталу, залучення інвестицій та реалізації принципів корпоративного управління. Система корпоративного управління включає загальні збори акціонерів, наглядову раду та виконавчий орган управління. Така структура дозволяє забезпечити баланс інтересів власників і менеджменту, підвищити прозорість управлінських рішень та створити умови для довгострокового розвитку підприємства.

Організаційна структура управління АТ «Житомирські ласощі» побудована за лінійно-функціональним принципом. Вона включає виробничі підрозділи, фінансово-економічну службу, маркетинговий відділ, службу постачання, відділ логістики, кадрову службу та інші структурні підрозділи. Така система забезпечує спеціалізацію функцій управління та ефективний розподіл відповідальності між підрозділами.

Важливим елементом корпоративної бізнес-моделі підприємства виступає його ціннісна пропозиція. Компанія орієнтується на виробництво якісної кондитерської продукції за доступною ціною, що дозволяє задовольняти потреби широкого кола споживачів. Конкурентною перевагою підприємства є поєднання традиційних рецептур із сучасними технологіями виробництва, що сприяє формуванню позитивного іміджу бренду та підтриманню лояльності покупців.

Ключовими споживчими сегментами для підприємства є роздрібні покупці, торговельні мережі, дистриб'ютори та корпоративні клієнти. Реалізація продукції здійснюється через розвинену систему збуту, яка включає національні торговельні мережі, регіональних дистриб'юторів, спеціалізовані магазини та експортні канали. Така диверсифікація каналів збуту дозволяє мінімізувати ризики та забезпечувати стабільність доходів.

Основними ресурсами, на яких базується корпоративна бізнес-модель АТ «Житомирські ласощі», є виробничі потужності, технологічне обладнання, трудовий потенціал, торговельна марка та партнерські зв'язки з постачальниками сировини. Значна увага приділяється модернізації виробництва, автоматизації технологічних процесів та впровадженню сучасних управлінських технологій, що сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства.

У сучасних умовах господарювання важливим фактором розвитку бізнес-моделі виступає цифровізація управлінських процесів. Використання інформаційних технологій, електронних каналів комунікації, систем автоматизації обліку та управління дозволяє підприємству підвищувати

оперативність прийняття рішень, оптимізувати витрати та покращувати взаємодію з клієнтами й партнерами.

Для оцінки результативності функціонування корпоративної бізнес-моделі доцільно проаналізувати основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства протягом 2023–2025 рр. Досліджуваний період характеризує процес адаптації підприємства до сучасних викликів зовнішнього середовища та трансформації бізнес-процесів відповідно до вимог цифрової економіки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка основних показників діяльності АТ «Житомирські ласощі»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025/2023, %
Чистий дохід від реалізації, млн грн	474,4	515,1	710,8	149,8
Чистий прибуток (збиток), млн грн	14,7	68,3	-14,7	-
Активи, млн грн	1145,0	1202,4	1130,1	98,7
Власний капітал, млн грн	516,2	584,5	569,8	110,4
Зобов'язання, млн грн	628,8	617,9	560,3	89,1

Джерело: розраховано автором [24].

Як свідчать дані табл. 2.1, протягом досліджуваного періоду підприємство демонструвало зростання обсягів реалізації продукції. Чистий дохід від реалізації збільшився з 474,4 млн грн у 2023 р. до 710,8 млн грн у 2025 р., що становить майже 150 % від базового значення. Такі результати можуть свідчити про ефективність ціннісної пропозиції підприємства, збереження попиту на продукцію та результативність функціонування каналів збуту.

Разом із тим динаміка фінансових результатів є менш стабільною. Після отримання значного прибутку у 2024 р. підприємство завершило 2025 р. зі збитком. Це може бути наслідком зростання виробничих витрат, подорожчання сировини, логістичних труднощів та інших факторів зовнішнього середовища, які впливають на ефективність реалізації бізнес-моделі.

Для більш повної оцінки результативності діяльності підприємства доцільно проаналізувати показники ефективності потенціалу підприємства (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Показники ефективності діяльності АТ «Житомирські ласощі»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Рентабельність продажів, %	3,1	13,3	-2,1
Коефіцієнт автономії	0,45	0,49	0,50
Коефіцієнт фінансової залежності	0,55	0,51	0,50
Оборотність активів, разів	0,41	0,43	0,63

Джерело: розраховано автором [24]

Наведені показники свідчать про поступове підвищення фінансової стійкості підприємства. Коефіцієнт автономії збільшився до 0,50, що характеризує зростання частки власного капіталу у структурі фінансування активів. Одночасно відбулося зниження коефіцієнта фінансової залежності, що є позитивною тенденцією для розвитку корпоративної бізнес-моделі та забезпечення її стійкості.

Зростання показника оборотності активів із 0,41 до 0,63 рази свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. Це означає, що кожна гривня вкладених активів забезпечує більший обсяг реалізації продукції, що позитивно характеризує результативність функціонування бізнес-моделі товариства.

Для узагальнення тенденцій розвитку підприємства доцільно проаналізувати темпи зміни ключових показників діяльності. Результати аналізу підтверджують, що темпи зростання доходу значно перевищують темпи зміни активів підприємства. Це свідчить про покращення ефективності використання ресурсної бази та створює передумови для подальшого розвитку корпоративної бізнес-моделі.

Отже, АТ «Житомирські ласощі» є фінансово та організаційно розвиненим підприємством кондитерської галузі, яке володіє необхідними ресурсами для формування конкурентоспроможної корпоративної бізнес-

моделі. Підприємство характеризується зростанням обсягів реалізації продукції, достатнім рівнем фінансової стійкості та розвиненою системою збуту. Водночас нестабільність фінансових результатів та вплив факторів зовнішнього середовища зумовлюють необхідність подальшого вдосконалення корпоративної бізнес-моделі, що потребує детального аналізу її структурних елементів та ефективності функціонування, який буде здійснено в наступному підрозділі роботи.

2.2. Оцінка ефективності корпоративної бізнес-моделі АТ «Житомирські ласощі»

В умовах динамічних змін ринкового середовища та посилення конкурентної боротьби ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від якості сформованої корпоративної бізнес-моделі. Саме бізнес-модель визначає механізми створення споживчої цінності, організацію взаємодії з клієнтами, використання ресурсів та отримання фінансових результатів. Тому для обґрунтування подальших напрямів розвитку АТ «Житомирські ласощі» доцільно здійснити комплексну оцінку ефективності його корпоративної бізнес-моделі.

Сучасна корпоративна бізнес-модель АТ «Житомирські ласощі» базується на поєднанні традиційного виробництва кондитерської продукції з використанням сучасних підходів до управління збутом, маркетингом та взаємодією із зацікавленими сторонами. Основною ціннісною пропозицією підприємства є виробництво якісної кондитерської продукції широкого асортименту за конкурентними цінами, що дозволяє задовольняти потреби різних категорій споживачів.

Для оцінки ефективності корпоративної бізнес-моделі доцільно проаналізувати її основні складові (табл.2.3).

Аналіз представлених елементів свідчить, що бізнес-модель підприємства має класичний виробничо-збутовий характер.

Таблиця 2.3

**Характеристика основних елементів корпоративної бізнес-моделі
АТ «Житомирські ласощі»**

Елемент бізнес-моделі	Характеристика
Ціннісна пропозиція	Виробництво якісної кондитерської продукції широкого асортименту за доступними цінами
Споживчі сегменти	Роздрібні покупці, торговельні мережі, дистриб'ютори, корпоративні клієнти
Канали збуту	Торговельні мережі, дистриб'ютори, спеціалізовані магазини, експортні поставки
Взаємовідносини з клієнтами	Маркетингові комунікації, підтримка бренду, програми співпраці з торговельними мережами
Ключові ресурси	Виробничі потужності, персонал, обладнання, бренд, фінансові ресурси
Ключові види діяльності	Виробництво, маркетинг, логістика, контроль якості, інноваційна діяльність
Ключові партнери	Постачальники сировини, логістичні компанії, дистриб'ютори, торговельні мережі
Джерела доходів	Реалізація кондитерської продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках
Структура витрат	Сировина, енергоносії, логістика, оплата праці, маркетингові витрати

Джерело: складено автором на основі результатів дослідження.

Її сильними сторонами виступають широкий асортимент продукції, наявність сформованого бренду, розвинена система збуту та багаторічний досвід діяльності на ринку. Водночас сучасні тенденції розвитку бізнесу потребують посилення цифрової складової моделі та більш активного використання цифрових каналів взаємодії зі споживачами.

Важливим критерієм оцінки ефективності бізнес-моделі є її здатність забезпечувати створення економічної цінності. Для цього доцільно проаналізувати сильні та слабкі сторони функціонування корпоративної бізнес-моделі підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Оцінка сильних та слабких сторін корпоративної бізнес-моделі АТ
«Житомирські ласощі»**

Сильні сторони	Слабкі сторони
Відомий бренд на ринку України	Обмежене використання цифрових каналів збуту
Широкий асортимент продукції	Висока залежність від цін на сировину

Продовження табл. 2.4

Розвинена мережа реалізації продукції	Недостатня цифровізація бізнес-процесів
Наявність виробничих потужностей	Значна залежність від традиційних каналів продажу
Досвід роботи на ринку	Вразливість до зовнішніх економічних ризиків

Джерело: складено автором.

Проведений аналіз свідчить, що підприємство володіє значним потенціалом для подальшого розвитку. Разом із тим окремі складові бізнес-моделі потребують модернізації відповідно до сучасних умов цифрової економіки.

Для більш об'єктивної оцінки доцільно здійснити аналіз ефективності корпоративної бізнес-моделі за основними критеріями (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Оцінка ефективності корпоративної бізнес-моделі АТ «Житомирські ласощі»

Критерій оцінки	Характеристика	Оцінка
Ефективність формування цінності	Широкий асортимент та стабільна якість продукції	Висока
Ефективність використання ресурсів	Зростання оборотності активів	Висока
Фінансова результативність	Нестабільність прибутковості у 2025 році	Середня
Ринкова позиція	Стійкі позиції на внутрішньому ринку	Висока
Рівень цифровізації	Часткове використання цифрових технологій	Середня
Інноваційність	Впровадження окремих елементів модернізації виробництва	Середня

Джерело: складено автором.

Отримані результати дозволяють зробити висновок, що корпоративна бізнес-модель підприємства загалом є ефективною та забезпечує стабільне функціонування товариства на ринку кондитерської продукції. Водночас окремі показники свідчать про наявність резервів для підвищення її результативності.

Особливого значення набуває оцінка рівня цифрової трансформації бізнес-моделі. Сучасні підприємства дедалі активніше використовують цифрові інструменти для автоматизації бізнес-процесів, управління взаємовідносинами з клієнтами та підтримки прийняття управлінських рішень (табл.2.6).

Таблиця 2.6

Оцінка рівня цифровізації корпоративної бізнес-моделі АТ**«Житомирські ласощі»**

Напрямок цифровізації	Рівень впровадження
Автоматизація облікових процесів	Високий
Використання корпоративних інформаційних систем	Середній
Цифровий маркетинг	Середній
Онлайн-комунікації зі споживачами	Середній
Бізнес-аналітика та прогнозування	Низький
Використання цифрових платформ продажу	Низький

Джерело: складено автором.

Як видно з табл. 2.6, найбільш розвиненими є процеси автоматизації обліку та операційної діяльності. Водночас використання сучасних інструментів бізнес-аналітики, прогнозування попиту, цифрових платформ продажу та систем підтримки управлінських рішень залишається недостатнім. Саме ці напрями можуть стати основою подальшої трансформації корпоративної бізнес-моделі підприємства.

Таким чином, проведена оцінка показала, що корпоративна бізнес-модель АТ «Житомирські ласощі» забезпечує створення цінності для споживачів, підтримує стабільні ринкові позиції підприємства та сприяє ефективному використанню ресурсів. Разом із тим сучасні виклики цифрової економіки вимагають її подальшого розвитку через посилення цифрової складової, удосконалення каналів взаємодії зі споживачами, впровадження інструментів бізнес-аналітики та цифрового управління. Виявлені проблеми та резерви розвитку формують основу для розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення корпоративної бізнес-моделі АТ «Житомирські ласощі», які будуть обґрунтовані у третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ АТ «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЦІ»

3.1. Формування стратегічних напрямів розвитку корпоративної бізнес-моделі підприємства АТ «Житомирські ласощі»

В умовах цифрової трансформації економіки та посилення конкурентної боротьби на ринку кондитерської продукції підприємства змушені переглядати традиційні підходи до ведення бізнесу та адаптувати власні бізнес-моделі до нових умов функціонування. Для АТ «Житомирські ласощі», яке є одним із провідних виробників кондитерської продукції в Україні, стратегічний розвиток повинен базуватися на поєднанні інноваційних підходів до управління, цифрових технологій та ефективного використання наявного виробничого потенціалу.

Результати проведеного аналізу діяльності підприємства дозволили встановити, що АТ «Житомирські ласощі» має значні конкурентні переваги, серед яких широкий асортимент продукції, впізнаваний бренд, налагоджена система збуту та сучасна виробнича база. Водночас мінливість ринкового середовища, зміна споживчих вподобань, активний розвиток цифрових технологій та необхідність підвищення ефективності управлінських процесів обумовлюють потребу у формуванні нових стратегічних напрямів розвитку корпоративної бізнес-моделі підприємства.

Метою удосконалення корпоративної бізнес-моделі АТ «Житомирські ласощі» є забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, підвищення ефективності діяльності та формування умов для сталого розвитку підприємства. Для досягнення зазначеної мети пропонується реалізація комплексу взаємопов'язаних стратегічних напрямів, наведених у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Стратегічні напрями розвитку корпоративної бізнес-моделі**АТ «Житомирські ласощі»**

Стратегічний напрям	Основні заходи	Очікуваний результат
Цифровізація системи управління	Впровадження ERP-, CRM- та BI-систем	Підвищення оперативності прийняття управлінських рішень
Розвиток електронної комерції	Створення власних онлайн-каналів продажу	Збільшення обсягів реалізації продукції
Цифровий маркетинг	Використання Big Data та аналітики споживачів	Підвищення лояльності клієнтів
Інноваційний розвиток продукції	Розширення асортименту інноваційних товарів	Освоєння нових сегментів ринку
Розвиток цифрової культури	Навчання та розвиток цифрових компетентностей персоналу	Підвищення адаптивності працівників
Модернізація виробництва	Впровадження технологій Industry 4.0	Скорочення витрат та підвищення продуктивності
Сталий розвиток	Впровадження екологічних та ресурсозберігаючих технологій	Посилення соціальної відповідальності бізнесу

Джерело: розроблено автором.

Відповідно даних табл. 3.1, ключовим напрямом розвитку корпоративної бізнес-моделі підприємства є цифровізація управлінських процесів. Використання сучасних інформаційних систем дозволить забезпечити інтеграцію основних бізнес-процесів підприємства, підвищити якість планування та контролю діяльності, а також забезпечити оперативний доступ до аналітичної інформації для прийняття стратегічних рішень.

Важливим напрямом трансформації бізнес-моделі є розвиток електронної комерції. Сучасні споживачі все частіше використовують цифрові канали для придбання товарів, тому підприємству доцільно розширювати присутність на маркетплейсах та розвивати власний інтернет-магазин. Це дозволить збільшити охоплення цільової аудиторії та підвищити ефективність комунікації зі споживачами.

Особливого значення набуває впровадження сучасних інструментів цифрового маркетингу. Використання аналітичних платформ, систем управління взаємовідносинами з клієнтами та технологій Big Data сприятиме

більш глибокому розумінню потреб споживачів і формуванню персоналізованих маркетингових пропозицій.

Стратегічна модель розвитку корпоративної бізнес-моделі АТ «Житомирські ласощі» представлена на рис. 3.1

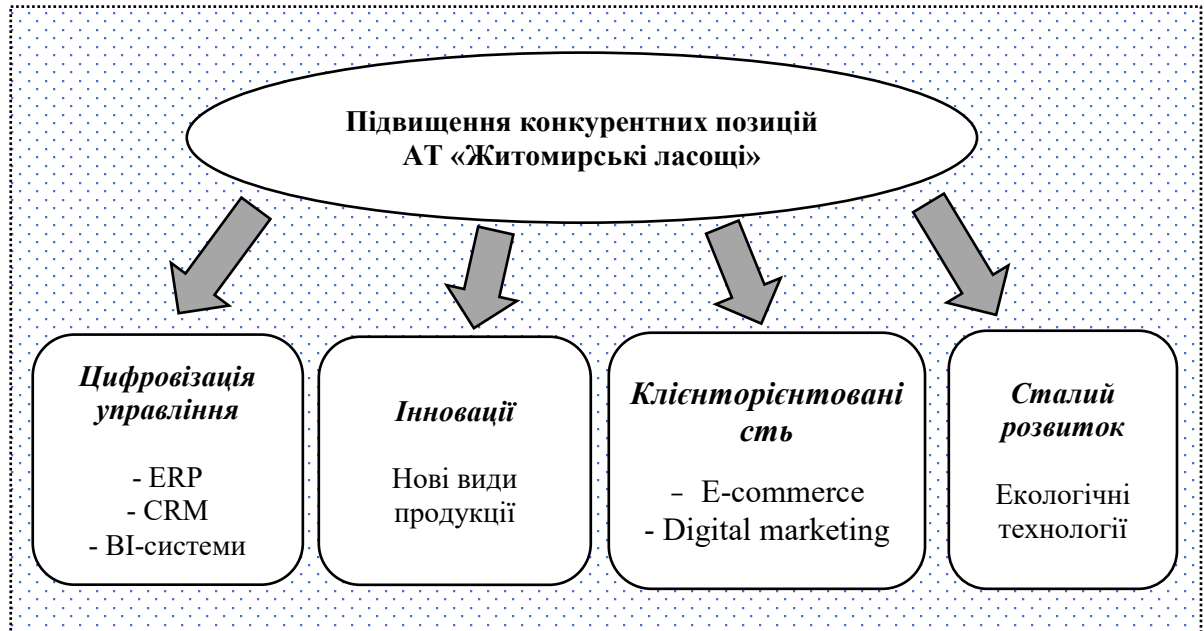


Рис. 3.1. Стратегічна модель розвитку корпоративної бізнес-моделі АТ «Житомирські ласощі»

Джерело: розроблено автором.

Представлена модель демонструє взаємозв'язок між основними напрямками стратегічного розвитку підприємства та їх впливом на досягнення стратегічної мети. У центрі моделі знаходиться підвищення конкурентоспроможності підприємства, що досягається шляхом комплексної реалізації цифрових, інноваційних та клієнтоорієнтованих рішень.

Окремим напрямом удосконалення бізнес-моделі виступає інноваційний розвиток продукції. Сучасний ринок кондитерських виробів характеризується високою динамічністю, що вимагає постійного оновлення асортименту. Перспективним є розширення виробництва продукції зі зниженим вмістом цукру, органічних кондитерських виробів, а також продукції функціонального призначення, орієнтованої на прихильників здорового способу життя.

Не менш важливим фактором успішної трансформації є розвиток цифрової культури підприємства. Формування сучасного цифрового

середовища передбачає не лише впровадження нових технологій, а й розвиток відповідних компетентностей персоналу. Підвищення рівня цифрової грамотності працівників сприятиме більш ефективному використанню нових інструментів управління та прискорить процес цифрової трансформації підприємства.

Для визначення пріоритетності реалізації стратегічних ініціатив доцільно сформулювати матрицю цифрової трансформації бізнес-моделі підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Матриця стратегічних ініціатив цифрової трансформації АТ
«Житомирські ласощі»**

Стратегічна ініціатива	Рівень впливу на розвиток підприємства	Складність реалізації	Пріоритет
Впровадження ERP-системи	Високий	Висока	Високий
Впровадження CRM-системи	Високий	Середня	Високий
Створення інтернет-магазину	Високий	Середня	Високий
Використання ВІ-аналітики	Високий	Середня	Високий
Автоматизація виробничого моніторингу	Високий	Висока	Середній
Цифрове навчання персоналу	Середній	Низька	Високий
Впровадження екологічних технологій	Середній	Середня	Середній

Джерело: розроблено автором.

З метою оцінки результативності запропонованих напрямів розвитку доцільно визначити їх очікуваний вплив на ключові показники діяльності підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Очікуваний вплив реалізації стратегічних напрямів на результати
діяльності АТ «Житомирські ласощі»**

Показник	Очікуваний результат
Швидкість прийняття управлінських рішень	Скорочення часу на 20–30 %
Ефективність бізнес-процесів	Зростання на 15–20 %
Обсяги реалізації продукції	Збільшення на 10–15 %
Рівень задоволеності споживачів	Зростання лояльності клієнтів
Інноваційна активність	Розширення асортименту продукції
Конкурентоспроможність підприємства	Посилення ринкових позицій

Джерело: розроблено автором.

Формування стратегічних напрямів розвитку корпоративної бізнес-моделі АТ «Житомирські ласощі» повинно здійснюватися на основі комплексного поєднання цифрових технологій, інноваційних підходів до управління, розвитку клієнтоорієнтованості та принципів сталого розвитку. Запропоновані заходи створюють основу для підвищення ефективності діяльності підприємства, зміцнення його конкурентних позицій та забезпечення довгострокового розвитку в умовах цифрової економіки. Визначені стратегічні напрями та ініціативи стануть базою для подальшого обґрунтування впровадження цифрових інструментів стратегічного планування, що розглядатимуться у наступному підрозділі дослідження.

3.2. Обґрунтування та оцінка ефективності заходів щодо вдосконалення корпоративної бізнес-моделі АТ «Житомирські ласощі»

Сучасні умови функціонування підприємств харчової промисловості характеризуються високою динамічністю зовнішнього середовища, активним розвитком цифрових технологій та зростанням вимог споживачів до якості продукції і рівня сервісу. За таких умов забезпечення довгострокової конкурентоспроможності АТ «Житомирські ласощі» потребує впровадження комплексу заходів, спрямованих на вдосконалення корпоративної бізнес-моделі підприємства.

На основі проведеного аналізу та визначених у попередньому пункті стратегічних напрямів розвитку пропонується реалізація комплексу взаємопов'язаних заходів, спрямованих на цифрову системи управління, розвиток електронної комерції, удосконалення маркетингової діяльності та підвищення ефективності бізнес-процесів підприємства.

Основними заходами щодо вдосконалення корпоративної бізнес-моделі АТ «Житомирські ласощі» пропонується визначити:

- впровадження CRM-системи для управління взаємовідносинами зі споживачами;

- створення інтегрованої ВІ-системи підтримки стратегічного планування;
- розвиток електронної комерції через запуск корпоративного інтернет-магазину;
- автоматизацію процесів аналізу та прогнозування попиту;
- підвищення рівня цифрових компетентностей персоналу;
- впровадження системи моніторингу ключових показників ефективності діяльності підприємства.

Запропоновані заходи спрямовані на формування сучасної цифрової бізнес-моделі, яка забезпечуватиме підвищення швидкості прийняття управлінських рішень, зростання рівня клієнтоорієнтованості та покращення результативності діяльності підприємства.

З метою оцінки доцільності впровадження запропонованих заходів доцільно визначити очікувані витрати на їх реалізацію (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

План витрат на реалізацію заходів щодо вдосконалення корпоративної бізнес-моделі АТ «Житомирські ласощі»

Захід	Орієнтовні витрати, тис. грн
Впровадження CRM-системи	350
Впровадження ВІ-системи	450
Розроблення корпоративного інтернет-магазину	280
Навчання персоналу цифровим компетентностям	120
Інтеграція цифрових аналітичних інструментів	200
Інші організаційні витрати	100
<i>Разом</i>	1500

Джерело: розроблено автором.

Впровадження зазначених заходів дозволить підвищити ефективність управління підприємством та забезпечити додатковий економічний ефект за рахунок зростання обсягів реалізації продукції, скорочення операційних витрат та підвищення продуктивності праці.

Очікуваний вплив запропонованих заходів на результати діяльності підприємства наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Прогнозний вплив заходів на результати діяльності**АТ «Житомирські ласощі»**

Показник	Поточний рівень	Прогнозний рівень	Відхилення, %
Обсяг реалізації продукції	100,0	112,0	+12,0
Продуктивність праці	100,0	110,0	+10,0
Ефективність маркетингових комунікацій	100,0	120,0	+20,0
Швидкість прийняття управлінських рішень	100,0	130,0	+30,0
Рівень задоволеності клієнтів	100,0	115,0	+15,0

Джерело: розроблено автором.

Отримані результати вказують, що найбільший ефект очікується від автоматизації управлінських процесів та впровадження цифрових інструментів аналітики. Це дозволить суттєво підвищити якість стратегічного планування та оперативність реагування на зміни зовнішнього середовища.

Для узагальнення очікуваних результатів доцільно сформуванати матрицю ефективності впровадження заходів (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Матриця оцінки ефективності запропонованих заходів

Заходи	Економічний ефект	Організаційний ефект	Стратегічний ефект
CRM-система	Зростання продажів	Покращення взаємодії з клієнтами	Посилення клієнтоорієнтованості
BI-система	Оптимізація витрат	Підвищення якості управління	Покращення стратегічного планування
Інтернет-магазин	Збільшення доходів	Розширення каналів збуту	Посилення ринкових позицій
Навчання персоналу	Зростання продуктивності праці	Підвищення кваліфікації	Формування цифрової культури
Аналітичні інструменти	Скорочення витрат	Підвищення точності прогнозування	Підвищення адаптивності бізнесу

Джерело: розроблено автором.

Зважаючи на те, що загальний обсяг інвестицій у реалізацію запропонованих заходів становить 1500 тис. грн, а прогнозоване зростання

результативності діяльності підприємства оцінюється на рівні 10–15 %, можна очікувати окупність інвестицій протягом 2–3 років. При цьому найбільший економічний ефект забезпечуватиметься завдяки збільшенню обсягів реалізації продукції через цифрові канали продажу та підвищенню ефективності управлінських процесів.

Важливим результатом реалізації запропонованих заходів стане не лише отримання економічного ефекту, а й формування нової корпоративної бізнес-моделі підприємства, яка відповідатиме сучасним вимогам цифрової економіки. Вона забезпечуватиме інтеграцію бізнес-процесів, швидкий обмін інформацією між структурними підрозділами, підвищення рівня клієнтоорієнтованості та розвиток інноваційного потенціалу підприємства.

Таким чином, запропоновані заходи щодо вдосконалення корпоративної бізнес-моделі АТ «Житомирські ласощі» є економічно доцільними та стратегічно обґрунтованими. Їх впровадження сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства, зміцненню його конкурентних переваг та забезпеченню стійкого розвитку в умовах цифрової трансформації бізнес-середовища.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних та практичних аспектів формування і розвитку сучасної корпоративної бізнес-моделі АТ «Житомирські ласощі».

1. Досліджено теоретичні засади формування та розвитку корпоративної бізнес-моделі підприємства. Встановлено, що корпоративна бізнес-модель є комплексною системою взаємопов'язаних елементів, яка визначає механізми створення, доставки та отримання цінності підприємством. Обґрунтовано, що в сучасних умовах бізнес-модель виступає не лише інструментом організації діяльності, а й важливим елементом стратегічного управління, який забезпечує формування конкурентних переваг та адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища.

2. Дослідження сучасних підходів до розвитку бізнес-моделей дозволило встановити, що цифровізація, клієнтоорієнтованість, платформні рішення, використання ERP, CRM-систем, технологій Big Data, бізнес-аналітики та електронної комерції є ключовими чинниками забезпечення ефективного функціонування підприємств в умовах цифрової економіки.

3. Здійснено аналіз сучасної корпоративної бізнес-моделі АТ «Житомирські ласощі» та проведено оцінку її ефективності. Встановлено, що підприємство є одним із провідних виробників кондитерської продукції України, володіє розвиненою виробничою базою, сформованим брендом та диверсифікованою системою збуту. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства за 2023-2025 рр. показав позитивну динаміку обсягів реалізації продукції. Зокрема, чистий дохід від реалізації збільшився з 474,4 млн грн у 2023 р. до 710,8 млн грн у 2025 р., або на 49,8 %. Одночасно коефіцієнт автономії зріс з 0,45 до 0,50, що свідчить про зміцнення фінансової стійкості підприємства, а оборотність активів підвищилася з 0,41 до 0,63 рази, що характеризує більш ефективне використання ресурсного потенціалу.

4. Виявлено низку проблемних аспектів функціонування корпоративної

бізнес-моделі, серед яких недостатній рівень цифровізації бізнес-процесів, обмежене використання цифрових каналів збуту, низький рівень застосування бізнес-аналітики та прогнозування, а також нестабільність фінансових результатів, що проявилось у збитковості діяльності підприємства у 2025 р. Проведена оцінка дозволила зробити висновок, що корпоративна бізнес-модель АТ «Житомирські ласощі» загалом є ефективною, проте потребує подальшої модернізації відповідно до сучасних вимог цифрової економіки.

5. Обґрунтовано напрями вдосконалення та розвитку корпоративної бізнес-моделі АТ «Житомирські ласощі». На основі результатів проведеного аналізу запропоновано стратегічну модель розвитку підприємства, яка передбачає реалізацію чотирьох ключових напрямів: цифровізацію управління, інноваційний розвиток продукції, посилення клієнтоорієнтованості та забезпечення сталого розвитку.

6. Запропоновано впровадження CRM-системи, BI-системи підтримки стратегічного планування, створення корпоративного інтернет-магазину, автоматизацію процесів аналізу та прогнозування попиту, а також розвиток цифрових компетентностей персоналу. Загальний обсяг інвестицій у реалізацію запропонованих заходів становить 1500 тис. грн. Проведена оцінка ефективності засвідчила, що їх впровадження дозволить підвищити ефективність бізнес-процесів на 15-20 %, збільшити обсяги реалізації продукції на 10-15 %, скоротити час прийняття управлінських рішень на 20-30 % та підвищити рівень задоволеності споживачів. Очікуваний термін окупності інвестицій становить 2-3 роки, що підтверджує економічну доцільність запропонованих рішень.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності корпоративної бізнес-моделі, зміцненню конкурентних позицій підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках, покращенню фінансових результатів діяльності та забезпеченню довгострокового сталого розвитку в умовах сучасного бізнес-середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022 (43). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35> (дата звернення: 23.04.2026).
2. Баркова К. О. Поняття та етапи стратегічного управління. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/21607/1/Баркова.pdf> (дата звернення: 13.04.2026)
3. Баюра Д. Корпоративне управління - особливий вид менеджменту. *Енергобізнес*. 2022. № 05(1249). URL: <https://e-b.com.ua/korporativne-upravlinnya-osoblivii-vid-menedzmentu-3227>(дата звернення: 13.04.2026)
4. Білецька І., Яблонь В. Стратегічне управління як інструмент забезпечення стабільного розвитку підприємства. *Modeling the development of the economic systems*, 2025. (1). С. 26-31.
5. Бочарова Н.А. Особливості становлення системи корпоративного менеджменту в Україні. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. Вип. 38. С. 18-32.
6. Ватченко Б., Шаранов В. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С.38-43 URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1186/1143> (дата звернення: 12.05.2026).
7. Гриценко О. П. Діджиталізація як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Академічний огляд*. 2022. № 5(60). С. 18-22.
8. Гудзь О. Є., Півнюк А. В. Принципи антикризового управління підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. № 3-4 (40), 2022. URL: DOI: 10.31673/2415-8089.2022.031216 (дата звернення: 12.05.2026).
9. Гура О.Л., Бобівський В.А. Стратегія розвитку підприємств України. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 175-181.

10. Дихніч Д. Міжнародні та національні особливості принципів корпоративного управління. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 6. Т. 2. С. 209–213.
11. Дідур Г., Молдун І. Методологічні основи корпоративного управління підприємством. *Економіка та суспільство*, 2024, (67). DOI:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-87>
12. Єпіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 3. С. 335–338.
13. Залюбовська С.С., Фурман С.С., Грущенко О.А. Теоретичні аспекти розвитку корпоративного управління в сучасних реаліях. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 2 (47). С. 70–76
14. Ковальчук А. М. Зміна бізнес-моделей в умовах цифрової економіки. *Економічний аналіз*. 2022. Вип. 34(2). С. 42–46.
15. Коненко В.В., Соколов Д.В. Стратегічне планування функціонування та розвитку підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/76.pdf (дата звернення: 16.10.2025).
16. Копитко М., Грицан В. Сутність, значення та особливості антикризового управління підприємством в умовах впливу на нього чинників війни та євроінтеграційних процесів. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ (серія економічна)*, 2024. (1), 36–42.
17. Копитко М.І., Вінічук М.В. Конкурентоспроможність підприємств в умовах глобального інноваційного розвитку економіки. *Вчені записки Університету КРОК*. 2022. № 3(67). С. 62–68.
18. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Стратегічне управління: підручн. Київ: КНЕУ, 2020. 320 с.
19. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. *SWorldJournal*. 2022. № 13-02. С. 8–13.

20. Маслак О.О., Огерчук Ю.В., Маслак Т.О. Особливості вибору стратегії розвитку вітчизняних підприємств на основі аналізу стратегічних альтернатив. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. № 2 (6). С. 65-71.

21. Мушкевич Ю. В. Головні аспекти ефективного корпоративного управління підприємствами на сучасному рівні. *Економічні горизонти*. 2021. № 3-4(18). С. 64-72. DOI: 10.31499/2616-5236.3-4(18).2021.245223.

22. Одношевна О., Міньковська А., Саванчук Т. Управління як елемент удосконалення системи економічної безпеки в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. (49). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-9> (дата звернення: 12.05.2026).

23. Офіційний сайт АТ «Житомирські ласощі» URL: <https://surl.li/azuvbz> (дата звернення: 22.04.2026)

24. Перерва І. О., Єдинак В. Ю. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. Випуск № 3. С. 159-164.

25. Пілецька С. Т., Копча Ю. Ю., Камишна С. Ю. Контролінг в системі антикризового управління. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 1. С. 52-58. URL: DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-1\(67\)-52-58](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-1(67)-52-58).

26. Рижиков В. С. Стратегічне управління в умовах цифрових трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. С. 28-30.

27. Савченко С.М., Нікітін В.Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8656> (дата звернення: 11.05.2026).

28. Семенов В. П. Стратегічне прогнозування в бізнесі. *Вісник менеджменту*. 2020. № 12. С. 10-13.

29. Сенченко А. Бізнес-модель підприємства як основа формування корпоративної культури та стійкості. III Міжнародної науково-практичної конференції «Науковий вимір осмислення та пошуку шляхів розвитку України:

маркетинговий, економічний, фінансовий, управлінський та правовий аспекти» 10 березня 2026 року, м. Київ, Україна. С. 497-499.

30. Сенченко А.О. Від традицій до інновацій: трансформація корпоративної бізнес-моделі АТ «Житомирські ласощі». *Менеджмент сталого розвитку організацій: стратегії, інновації, цифрові рішення*: збірник матеріалів науково-практичної конференції (м. Житомир, 20 травня 2026 року). «Поліський національний університет». С.108-110.

31. Сова О.Ю., Морозов Є.Ю. Сучасна парадигма антикризового управління підприємством. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 2, С.43-46.

32. Федик О. С. Особливості антикризового управління підприємством. *Вісник Львівського національного університету природокористування*. 2023. № 30. С. 130-133.

33. Харченко В. А. Стратегічне управління підприємством. URL: <https://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/26185/1/стратегічне%20управління%20підприємством.pdf> (дата звернення: 12.10.2025)

34. Шуміло О. С., Савченко Н. О. Аналіз наукових підходів до визначення суті понять кризи та антикризового управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2021. № 4. С. 11-16.

35. Як працює корпоративне управління в українському бізнесі. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2023/10/11/705298/> (дата звернення: 12.04.2026)

36. King IV Principles. Ensuring sound corporate governance. URL: <https://group.jse.co.za/governance/king-iv-principles> (дата звернення 22.04.2026)

37. G20/OECD Principles of Corporate Governance. 2023. URL: https://www.oecd.org/en/publications/g20-oecd-principles-of-corporate-governance-2023_ed750b30-en.html (дата звернення 25.04.2026)

38. Furr N. R., Eisenhardt K. M. Strategy and Uncertainty: Resource-Based View, Strategy-Creation View, and the Hybrid Between Them. *Journal of*

Management. 2021. Vol. 47. Iss. 7. P. 1915-1935. URL: <https://doi.org/10.1177/01492063211011761> (дата звернення: 12.05.2026)

39. Teece D. J. Business Models and Dynamic Capabilities. *Long Range Planning*. URL: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007> (дата звернення 18.05.2026)

40. Principles of corporate governance of the International Finance Corporation (IFC). URL: <https://www.ifc.org/en/what-we-do/sector-expertise/corporate-governance> (дата звернення 12.05.2026)

41. Chen X. Y. A literature review of corporate governance. *Edelweiss Applied Science and Technology*. 2024. Vol. 8, № 6. P. 8945-8949. DOI: <https://doi.org/10.55214/25768484.v8i6.3916>