

тим, що стикнення різних культурних перспектив стимулює вироблення нестандартних рішень.

Проведене дослідження показало, що крос-культурний менеджмент є стратегічним інструментом управління, що визначає ефективність міжнародної діяльності компанії. Ігнорування культурного чинника призводить до зниження якості управлінських рішень та ускладнення співпраці. Культурна різноманітність повинна розглядатися не як бар'єр, а як джерело конкурентних переваг. Це зумовлює необхідність інтеграції крос-культурної компетентності у стратегічне управління, HR-політику та корпоративну культуру компаній.

Список використаних джерел:

1. Орленко О. М., Петкова К. М. Крос-культурний менеджмент: виклики та можливості в епоху глобалізації. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2025. № 3 (328). С. 117-127.
2. Капліна А. І. Крос-культурний менеджмент у сформованій культурі комунікацій. *Агросвіт*. 2023. № 9-10. С. 190-198.
3. Приварникова І. Ю., Голей Ю. М. Сучасні бізнес-комунікації з представниками європейських країн: порівняльний крос-культурний аналіз. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2023. № 56. <https://doi.org/10.32782/2413-2675/2023-56-6>.
4. Крупський О., Стасюк Ю., Кобченко А. Крос-культурний менеджмент цифрових команд на прикладі E-SPORT практик. *Економічний простір*. 2025. № 207. С. 3-12.
5. Почтовюк А., Семеніхіна В., Золотаренко В. Крос-культурний менеджмент та міжкультурна комунікація: реакція на виклики глобальної міграції. *Mechanism of an economic regulation*. 2024. № 1(103). С. 24-29.

Зайцева М. О., д-р екон. наук Мешко Н. П.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ В МЕЖАХ СТРАТЕГІЇ «FOOD & TECH» (НА ПРИКЛАДІ ПрАТ «МХП»)

Глобалізація та стрімка цифровізація економіки ставлять перед традиційними промисловими холдингами завдання переосмислити свої стратегічні пріоритети. Одним з найяскравіших прикладів таких трансформацій в Україні є досвід компанії ПрАТ МХП. Зміна формату роботи компанії від вертикально інтегрованого агрохолдингу до «Food & Tech» є її стратегічним рішенням, яке відповідає потребам цифрового суспільства, де споживач хоче не просто продукт, а готове

кулінарне рішення, якісне і зручне для використання, підкріплене високими стандартами якості та цифровим сервісом [2].

Причинами такої трансформації стали не тільки зовнішні ринкові чинники, а й внутрішня потреба компанії в підвищенні маржинальності продукту. Перехід до моделі Food & Tech став шляхом подолання обмежень сировинного маркетингу. У цифровому світі менеджмент компанії змінився від управління обсягами виробництва до керування клієнтським досвідом. Це вимагало впровадження нових підходів розробки продуктів і формування гнучких крос-функціональних команд, які об'єднують технологів, маркетологів і IT-фахівців для створення унікальних ціннісних пропозицій.

Трансформація МХП базується на зміні філософії управління ланцюгом постачання. Якщо раніше менеджмент фокусувався на ефективності вирощування та переробки то стратегія Food & Tech переносить акцент на кінцеву тарілку споживача. Ланцюг постачання починається не з поля, а з аналізу запитів сучасного цифрового суспільства. Менеджмент спрямовує зусилля на створення доданої вартості через глибоку переробку та кулінарну трансформацію сировини [1].

Інноваційні інструменти менеджменту в межах цієї стратегії включають:

1. R&D та кулінарні центри. Створення інноваційних лабораторій для розробки нових смаків та форматів страв. Це дозволяє компанії швидко адаптуватися до мінливих трендів споживання.

2. Розвиток власної ритейл-екосистеми. Замість повної залежності від торгових мереж, МХП розвиває власні формати: «М'ясомаркет», «Döner Маркет», «Їжа Свіжа». Це інноваційний підхід до дистрибуції, де цифрова аналітика дозволяє прогнозувати попит у кожній окремій точці.

3. Digital-інструменти управління. Впровадження систем SAP, використання штучного інтелекту для моніторингу здоров'я тварин та оптимізації логістичних маршрутів [4].

Особливої уваги заслуговує механізм функціонування Кулінарного центру МХП як інструменту інноваційного менеджменту. Тут реалізується концепція, де професійні шеф-кухарі співпрацюють з науковцями-технологами. Це дозволяє скоротити час виведення нового продукту на ринок та забезпечити стабільно високу якість у промислових масштабах. Розвиток франчайзингової мережі «М'ясомаркет» є ще одним прикладом того, як компанія переходить до

платформної моделі бізнесу, де вона надає партнерам не лише продукт, а й готову цифрову систему управління продажами, маркетингом тощо [4].

Трансформація бізнес-моделі вимагає нових компетенцій. Менеджмент майбутнього в МХП базується на системних інвестиціях у людський капітал. Соціальний блок стратегії в межах трансформації охоплює комплексні заходи з освіти та рескілінгу, що передбачають підтримку безперервного навчання працівників, стимулювання їхнього переходу на нові посади всередині компанії та активне залучення молоді з планом збільшити її частку у структурі робочої сили на 15% [6]. Це дозволяє формувати кадровий резерв, орієнтований на роботу з високотехнологічним сільгоспобладнанням та цифровими платформами.

Ще одним важливим фактором успіху менеджменту МХП стала зміна корпоративної культури. Впровадження інновацій неможливе без стимулювання внутрішнього підприємництва. Співробітники на різних рівнях заохочуються до пропозицій щодо оптимізації процесів та створення нових сервісів. Це формує середовище, де цифрова трансформація сприймається не як зовнішній тиск, а як інструмент полегшення щоденної роботи та підвищення особистої ефективності.

Стратегія Food & Tech дозволяє МХП успішно конкурувати на європейському та світових ринках. Інноваційна модель управління включає адаптацію продуктової лінійки під локальні культурні особливості різних країн за допомогою гнучких виробничих ліній. Компанія використовує модель, яка фокусується на маркетингу та дистрибуції готових рішень, що мінімізує капітальні витрати та прискорює експансію.

Трансформація МХП у Food & Tech компанію є прикладом переходу від традиційної індустріальної моделі до сучасної цифрової екосистеми. Використання інноваційних інструментів менеджменту – таких як кулінарні R&D-центри, Data-driven аналітика та системи рескілінгу персоналу – дозволяє компанії створювати високу додану вартість та швидко реагувати на виклики цифрового суспільства. Такий підхід робить бізнес-модель стійкою до ринкових коливань та закладає фундамент для довгострокового лідерства у глобальному продовольчому секторі.

Список використаних джерел:

1. Ткаченко Л. Якість & менеджмент у FoodTech: досвід від МХП у рамках «Днів кар'єри». Національний університет біоресурсів і природокористування України: офіційний сайт. URL: <https://nubip.edu.ua/node/145892>.
2. Шведа Н., Краузе О.. Трансформація бізнес-моделей в умовах цифрової економіки. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2023. № 1(28). С. 86-94.
3. Стратегія сталого розвитку МХП: презентація / ПрАТ «МХП». 2024. 25 с.
4. МХП. Офіційний сайт. URL: <https://mhp.com.ua/uk/glorytoUkraine>.
5. МХП Вакансії. Офіційний сайт. URL: <https://mhp4u.com.ua/>.
6. Integrated annual report and accounts. 2024. URL: <https://api.next.mhp.com.ua/images/d0665/3e75f/9585dc89caeec.pdf>.

Каравасв Д. Д., канд. екон. наук Кучеренко С. К.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ЦИФРОВИЙ МЕНЕДЖЕР МАЙБУТЬОГО:
ІНСТРУМЕНТАРІЙ, КОМПЕТЕНЦІЇ ТА ВИКЛИКИ ДЛЯ УКРАЇНИ**

Стрімкий розвиток цифрових технологій докорінно змінює вимоги до сучасного менеджера. Якщо ще десятиліття тому достатньо було володіти базовими офісними програмами, то сьогодні ефективне управління неможливе без широкого спектру цифрових інструментів: від систем управління проектами до ШІ-асистентів. Для України ця трансформація набуває особливої гостроти в умовах воєнного стану, масового переходу на дистанційну роботу та необхідності швидкої адаптації бізнесу до нестабільного середовища. Метою роботи є дослідження сучасного цифрового інструментарію менеджера, визначення ключових компетенцій, необхідних для ефективного управління в цифровому середовищі, та виявлення специфічних викликів впровадження цифрових інструментів в українських реаліях.

Цифровізація управління пройшла кілька етапів трансформації: від автоматизації документообігу у 1990-х до впровадження ERP-систем у 2000-х, хмарних технологій у 2010-х і, нарешті, генеративного штучного інтелекту у 2020-х. Кожен етап принципово змінював не лише інструменти, а й саму логіку управлінської праці: якщо раніше менеджер був передусім координатором і контролером, то сьогодні його роль зміщується у бік стратегічного мислення, інтерпретації даних та управління людино-машинною взаємодією [2]. При цьому