

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Факультет економіки та менеджменту
Кафедра міжнародних економічних відносин
та європейської інтеграції**

**Кваліфікаційна робота
на правах рукопису**

ГЕРАСИМЧУК Михайло Хуссейнович

УДК 65 : 339

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**“Управління бізнес-процесами підприємств на світовому ринку
в умовах кризи глобалізації”**

**за ОПП “Міжнародний менеджмент” галузі знань 07 “Управління та адміністрування”
спеціальності 073 “Менеджмент”**

Подається на здобуття другого (магістерського) освітнього ступеня

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

**Керівник роботи:
Куцмус Наталія Миколаївна
д-р екон. наук, професор**

Житомир – 2025

АНОТАЦІЯ

Герасимчук М. Х. Управління бізнес-процесами підприємств на світовому ринку в умовах кризи глобалізації. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття другого (магістерського) освітнього ступеня за ОПП «Міжнародний менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет, Житомир, 2025.

У кваліфікаційній роботі узагальнено теоретико-методичні засади управління бізнес-процесами на міжнародному ринку в умовах кризи глобалізації. Проведено аналіз управління міжнародними бізнес-процесами серед підприємств кондитерської галузі в Україні. Розкрито особливості процесного управління в галузі на основі впливу інновацій та цифровізації процесів. Обґрунтовані напрями удосконалення процесного менеджменту діяльності компаній кондитерського профілю на світовому ринку на прикладі ТОВ «ТД «Житомирські ласощі».

Ключові слова: менеджмент, процесне управління, кондитерська галузь, цифровізація, електронне управління, глобалізація.

ABSTRACT

Gerasymchuk M. H. Management of business processes of enterprises in the global market in the context of the crisis of globalization. – Qualification thesis as a manuscript.

Qualification thesis for obtaining a second (master's) educational degree in the field of study “International Management” in the field of knowledge 07 “Management and Administration” in the specialty 073 “Management”. – Polissia National University, Zhytomyr, 2025.

The qualification work summarizes the theoretical and methodological foundations of business process management in the international market in the context of the globalization crisis. An analysis of international business process management among confectionery companies in Ukraine is conducted. The peculiarities of process management in the industry based on the impact of innovation and digitalization of processes are revealed. The directions for improving process management of confectionery companies in the global market are substantiated using the example of TD Zhytomyrski Lasoschi LLC.

Keywords: management, process management, confectionery industry, digitalization, electronic management, globalization.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ	7
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ПІДПРИЄМСТВ КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ.....	15
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЯМИ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ: КЕЙС ТОВ "ТД ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЦІ"	30
ВИСНОВКИ	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	39

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена системною турбулентністю світової економіки, що проявляється уповільненням глобалізації, посиленням протекціонізму, геополітичними ризиками та нестабільністю логістики і фінансових ринків. Для підприємств кондитерської галузі наслідки кризи глобалізації посилюються високою залежністю від імпортової сировини (какао-продукти, окремі види олій, горіхи), сезонністю попиту та жорсткими регуляторними вимогами до безпечності й маркування. В українському контексті актуальність додатково підсилюють логістичні обмеження, волатильність валютних курсів і періодичне відновлення торговельних бар'єрів на окремих ринках. За цих умов процесний підхід до управління міжнародними операціями стає ключовим чинником конкурентоспроможності: саме синхронізація мегапроцесів від формування попиту до інкасації коштів, уніфікація довідників даних, цифровий контроль документів і правова відповідність у різних юрисдикціях визначають швидкість обороту капіталу, стабільність сервісу та рентабельність експортних продажів. Прикладом практичної значущості є діяльність ТОВ «Торговий дім Житомирські ласощі», для якого управління міжнародними бізнес-процесами безпосередньо впливає на своєчасність поставок, структуру запасів і фінансовий цикл у пікові сезони.

Мета роботи полягає в обґрунтуванні напрямів удосконалення управління міжнародними бізнес-процесами підприємств кондитерської галузі в умовах кризи глобалізації.

Завдання дослідження:

- дослідити теоретико-методичні засади управління бізнес-процесами на міжнародному ринку;
- розкрити галузеві особливості процесного управління у кондитерському сегменті;

– обґрунтувати напрями удосконалення управління операціями на міжнародному ринку для ТОВ «Торговий дім Житомирські ласощі».

Об'єкт дослідження – міжнародні бізнес-процеси підприємств, що виготовляють товари широкого споживання – Fast Moving Consumer Goods (FMCG) на світових ринках. Предмет дослідження – методичні та прикладні аспекти управління міжнародними бізнес-процесами кондитерського підприємства на прикладі ТОВ «Торговий дім Житомирські ласощі».

У процесі написання наукової роботи були використані статистичні методи дослідження, серед яких зведення та групування, що використовувався для розрахунку динаміки та відносних показників фінансової ефективності ТОВ «ТД «Житомирські ласощі». Метод моделювання управлінських рішень був використаний для оцінки прибутковості запропонованих рішень щодо удосконалення міжнародних бізнес-операцій. Аналіз та синтез став у нагоді для визначення економічної сутності управління бізнес-процесами на міжнародному ринку. Також використаний монографічний метод – для спостереження за міжнародною діяльністю ТОВ «ТД «Житомирські ласощі», на основі якої було сформовано універсальні пропозиції покращення зовнішньо-економічних операцій.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи слугували роботи зарубіжних науковців, серед яких Блінд К., Ястрам С., Мюллер Ж.-А., що розглядали важливість стандартизації процесів та продукції для успішної міжнародної діяльності. Кронемір П., Фундін А., Вемме Л., Путра Х., ЕР М., Труонг Б., Нгуєн-Дук А., Ван Н. та інші науковці розглядали важливість інноваційних поглядів та використання нових технік для підтримки конкурентоспроможності підприємства. Розгляд та виведення нових моделей менеджменту стали основою дослідження таких українських науковців, як Рожко В., Хлистун А., Семенчук Т. Б., Ліченко В. Ю., Шкурат М., Узбек Г., Яценко В. та інші. Наукові досягнення вітчизняних та закордонних науковців заклали базис менеджменту бізнес-процесами на світовому ринку.

Результати дослідження апробовано на конференціях та опубліковано у відповідних збірниках:

1. Герасимчук М.Х. Оцінювання ефективності управління бізнес-процесами в умовах виходу на зовнішній ринок. Інструменти і практики публічного управління: Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції 19-20 червня 2025 року – Житомир: Поліський національний університет, 2025.
2. Герасимчук М.Х. Процесний підхід як детермінант ефективності операційного менеджменту. Студентські наукові читання 2025. Матеріали конференції першого туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт Поліського національного університету, 27 листопада 2025 р. Житомир : Поліський національний університет. 2025. С. 294-296.
3. Герасимчук М.Х. Адаптивне управління бізнес-процесами в умовах глобальної турбулентності. Міжнародні бізнес-технології в умовах змін глобальних правил гри у XXI ст.: збірник матеріалів XI науково-практичної студентської конференції (м. Житомир, 20 листопада 2025 року). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2025. С. 34-36.

Структура та обсяг роботи відповідають меті й завданням. Дослідження складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг становить 40 сторінок основного тексту; передбачено 2 ілюстрації та 4 таблиці; список використаних джерел налічує 52 позиції.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

Економічна сутність управління бізнес-процесами на міжнародному ринку полягає в тому, що підприємство перетворює розосереджені операції, знання й дані у керовану систему створення вартості, де узгоджені правила, метрики та механізми контролю забезпечують синхронізацію рішень у різних країнах і юрисдикціях. У цій логіці управління бізнес-процесами, тобто Business Process Management (BPM) постає не як сукупність локальних оптимізацій, а як конфігурація здібностей, які з'єднують стратегію, архітектуру процесів, операційне виконання, проєктні зміни та governance в єдине ціле.

Змістовно така система є зміноорієнтованою: Кронемюр П., Фундин А., Вемме Л. описують управління бізнес-процесами як модель керування із послідовними фазами, яка поєднує швидкість і якість змін; у глобальних ланцюгах вартості це означає керування безперервними циклами перетворень у міжкраїнових потоках робіт – від ініціювання до стабілізації й наступного поліпшення [6]. Економічний сенс цих циклів – у коригуванні витрат процесів, часу обороту, рівня сервісу та ризиків у відповідь на коливання попиту, регуляторні і технологічні зсуви. Коли цикл змін вбудовано у загальну архітектуру, фірма перетворює адаптивність на передбачуваний фінансовий результат через стабілізацію собівартості операцій, зниження транзакційних витрат і запобігання втратам від розсинхронізації робіт між країнами.

Ключовим джерелом економічної керованості є перевірюваність виконання. Ойлеріх М., Хуан Ц., Павловські Дж., Вашархелі М.А. показують, що злиття процес-майнінгу з контуром трьох ліній захисту надає аудиторські «сліди» виконання в межах групи, даючи можливість уніфіковано оцінювати дотримання регламентів і Service Level Agreement (SLA) у різних юрисдикціях [15], тобто визначати конкретні кількісні показники для оцінки обслуговування від постачальників. Для міжнародного бізнесу це не лише питання комплаєнсу:

прозорість потоків робіт і даних прямо впливає на ефективність оборотного капіталу, рівень незавершеного виробництва, точність планування поповнення запасів та, зрештою, на ризик-премію капіталу, яку ринки вимагають за невизначеність.

Міжорганізаційна вимірність BPM так само принципова. Ейкеброк Т.Р., Олсен Д.Г., Гарман-Йонсен Н.Ф. наполягають, що сутність процесного управління на міжнародному ринку – у здатності інтегрувати зовнішніх акторів (постачальників, 3PL/4PL-партнерів, електронні платформи), керуючи міжфірмовими процесами, обміном даними та сумісністю практик [8]. Тут на перший план виходять стандарти: Блінд К., Ястрам С.М., Мюллер Дж.-А. підкреслюють роль стандартизації як «вшитих» у процеси правил, що дозволяють вибудовувати баланс між інтеграцією та локальною відповіддю у мережі дочірніх компаній [4]. Економічний наслідок – масштабованість без втрати чутливості до локальних вимог, коли уніфіковані ядрові процеси співіснують з адаптацією на периферії без конфліктів у даних і контролях.

Прикладне життєве коло BPM – від виявлення та моделювання до моніторингу й поліпшення – описують Тейшейра А.Р., Феррейра Ж.В., Рамуш А.Л.; у транскордонному виконанні той самий цикл застосовується до розподілених команд і ринків [13]. У поєднанні з цифровими засобами Путра Х., Махендраваці Е.Р. таке коло стає каркасом інновацій і трансформації: продуктивність і гнучкість досягаються через системне керування процесами в ланцюгах постачання, де синхронізація кроків знижує варіативність термінів і витрат, а отже — підвищує маржинальність [11]. Рібейру В., Барата Ж. доповнюють це виміром управління міжорганізаційними процесами (ІО-BPG), який інтегрує IT-governance, data-governance і контроль «тіньових» паралельних операцій; для міжнародних мереж це критично задля уникнення непогоджених процедур, подвійного введення даних і витрат на «ручні» обхідні рішення [12].

Фокус на «наскрізну» керованість нерозривно пов'язаний із інтеграцією ланцюга постачання та цифровою трансформацією. Цзін Х., Фань Ю. показують, що керовані процеси підвищують ефективність через міжфірмову інтеграцію,

тоді як Чіонг Б.К., Нгуєн-Дак А., Ван Н.Т.К. акцентують роль процес-аналітики та керування даними в узгодженні транскордонних потоків робіт і інформації [14, 9]. ДеБерже Т. звертає увагу, що у глобальному контексті BPM невіддільний від governance ланцюгів і меж відповідальності: саме процесні правила, контроль і прозорість визначають, як багатонаціональні компанії поєднують ефективність із інституційними та етичними вимогами різних держав [7]. Економічний ефект проявляється у зменшенні штрафів і трансакційних витрат комплаєнсу, у покращенні надійності прогнозів і в зниженні вартості координації між підрозділами.

Українська наукова традиція конкретизує ці засади. Яценко В.В. трактує управління бізнес-процесами міжнародних компаній як системний процесний підхід, що охоплює проєктування, аналіз, вимірювання результативності та підтримку корпоративного управління для формування конкурентних переваг у глобальних сегментах; акцент на ISO-визначенні процесу, культурі й безперервному поліпшенні окреслює економічну логіку впорядкованих входів і виходів [52]. У логістиці Валявська Н.О., Корнійко Я.Р., Міхеєв О.П. показують BPM як механізм організації міжнародних товаропотоків із залученням сучасних ІТ і сегментації сервісів, що на практиці трансформується у стабілізацію термінів, зниження простоїв і передбачуваність витрат [17]. Криворучко О.М., Токарев Є.К. виводять стратегічне BPM як постійну адаптацію цілей і методів до змін середовища — це і є перетворення стратегічної гнучкості на вимірюваний фінансовий результат [20]. Багорка Д.А., Верцева А.О. ідентифікують ядро сутності у пріоритеті ефективності й результативності на підставі чітких критеріїв і моніторингу, де реінжиніринг і оптимізація знімають структурні витрати [16]. Шкурат М.Є., Узбек Г.Р. підкреслюють роль цифрових інструментів (ERP, CRM, BPM-системи, RPA, IoT, Big Data, хмари) як носіїв продуктивності та зниження витрат на глобальному ринку; Рожко В.І., Хлистун А.А. наголошують на моделюванні, оптимізації та автоматизації як стратегічних важелях операційної конкурентоспроможності [51, 47]. Семенчук Т.Б., Ліченко В.Ю. фіксують сучасну конфігурацію BPM як управління за ключовими

компонентами – критеріями ефективності, причинно-наслідковим аналізом, візуалізацією і безперервним удосконаленням, що прямо транслюється у зростання продуктивності, якості сервісу та інноваційності на динамічних міжнародних ринках [48].

Окремий вимір становить трактування зовнішньоекономічних процесів. Вітюк А. аргументує, що у міжнародному середовищі експорт і імпорт мають розглядатися як повноцінні бізнес-процеси з власними регуляторними детермінантами; економічна керованість у такій рамці забезпечується через систематичне вивчення умов здійснення операцій і відповідне налаштування внутрішніх процедур підприємства, що знижує витрати на затримки, переробки та невідповідність документів [18]. На ширшому тлі Довжанин А. описує адаптивне BPM, яке поєднує ІІІ, автоматизацію та аналітику з культурною чутливістю й регуляторною адаптацією; ця конфігурація інтегрує локальні й глобальні стратегії, партнерства і вектор сталості, переводячи невизначеність зовнішнього середовища в керовані сценарії з вимірюваними ефектами для виручки, маржі та ризик-профілю [19].

Інтегрована конфігурація BPM-здібностей	•Єдина система стратегії, архітектури, виконання й governance, що узгоджує рішення у розподілених мережах.
Міжорганізаційна інтеграція та стандарти	•Інтеграція з партнерами; стандарти балансують уніфікацію й локальну відповідь, знижують витрати координації.
Прозорість і контроль виконання	•Process mining і контроль уніфікують оцінку виконання, зменшують витрати комплаєнсу й ризик.
Зміноорієнтованість і адаптивність процесів	•Безперервні цикли змін підвищують гнучкість, скорочують lead time і втрати сервісу.
Ефекти наскрізної керованості	•Вищий OTIF, коротший O2C, оптимізований DIO/DSO/DPO та нижчий CCC підсилюють маржу й обіг капіталу.

Рис. 1.1. Економічна сутність управління бізнес-процесами на міжнародному ринку

Джерело: сформовано на основі [16].

Отже, економічна сутність управління бізнес-процесами на міжнародному ринку – це інституціоналізована здатність фірми узгоджувати транснаціональні потоки робіт і даних через стандартизовані, прозорі та аудиторсько перевірювані процеси, які забезпечують одночасно масштабованість і локальну відповідь. У практичних вимірах це виявляється у скороченні циклів і варіативності, підвищенні рівня сервісу, поліпшенні обороту капіталу й дисципліни витрат, у зниженні трансакційних і комплаєнс-витрат, а також у стійкішому ризик-менеджменті. Там, де процеси стають носіями стратегічних пріоритетів і правил співпраці всередині групи та з партнерами, міжнародна діяльність набуває якості відтворюваної, масштабованої та фінансово передбачуваної системи створення вартості.

Методичний інструментарій аналізу й оцінювання міжнародних бізнес-процесів вибудовується як послідовний ланцюг від стратегічної діагностики зовнішнього середовища до глибинного моделювання внутрішніх процедур і їхнього кількісного супроводу. Його завданням є не лише фіксація чинників успіху на окремих ринках, а й перетворення цих спостережень у керовані «наскрізні» правила роботи, що забезпечують синхронізацію рішень у розподілених ланцюгах вартості, стабілізацію витрат і передбачуваність потоків грошових коштів.

Таблиця 1.1

**Методичний інструментарій аналізу й оцінювання
міжнародних бізнес-процесів**

Інструмент	Призначення у міжнародних процесах	Типові метрики
PESTEL	Визначення макродетермінант ринку й регуляторних рамок для процесних рішень у країнах збуту/постачання.	Карта драйверів/загроз, припущення для сценаріїв, вимоги комплаєнсу.
«П'ять сил» Портера	Оцінка галузевих тисків і їхньої проєкції на гнучкість виробництва, ланцюги постачання та сервіс.	Профіль бар'єрів входу, сила постачальників/покупців, стратегія процесів.
SIPOC	Швидке окреслення меж, входів/виходів і стейкхолдерів процесу.	Контур процесу, перелік критичних входів/виходів і ролей.
IDEF0	Функціональна декомпозиція складних процедур і узгодження регламентів між підрозділами/країнами.	Ієрархія A0–An, матриця «керування/механізми», основа для СОП.

Продовження таблиці 1.1

ВРМН 2.0	Деталізація логіки виконання, подій, рішень і міжорганізаційних взаємодій (swimlanes).	Діаграми as-is/to-be, точки контролю, узгоджені SLA.
Система КРІ ланцюга вартості	Кількісна оцінка сервісу, швидкості, якості та фінансової дисципліни.	OTIF, Fill Rate, O2C, DIO/DSO/DPO, CCC, OEE, Perfect Order, Forecast Accuracy, NPS, MTTR.
ABC/XYZ-аналіз	Пріоритезація SKU за внеском і передбачуваністю попиту для диференціації політик.	Сегменти AX...CZ, сервісні цілі, параметри запасів і потужностей.
Регресійний аналіз	Оцінювання еластичностей до валют, сировини, фрахту та промо для планування і хеджування.	Коефіцієнти β , значущість, сценарні параметри цін/обсягів/маржі.
Сценарний аналіз	Перевірка стійкості процесів до волатильності lead time, курсів і поведінки конкурентів.	Потреба в запасах/обіговому капіталі, цільові OTIF/ліміти ризику.
Гар-аналіз і ВІ-дашборди	Оперативний моніторинг відхилень «факт vs ціль» і запуск коригувальних дій.	Карта розривів, пріоритет змін, час реакції й замикання циклу поліпшень.

Джерело: сформовано на основі [16].

Перший методичний рівень – макро- та галузева аналітика – окреслює простір можливого для процесних змін. PESTEL забезпечує системний огляд політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних і правових детермінант, що формують рамки міжнародної операційної діяльності. Для кондитерської галузі це, зокрема, вплив торговельних рішень (квоти та технічні бар'єри ЄС), чутливість попиту до циклу ділової активності та трендів здорового харчування, прискорена диджиталізація каналів збуту й «automation 4.0» у виробництві, вимоги до екологічної упаковки та гармонізовані стандарти харчової безпеки.

Другий рівень – формалізація та моделювання процесів – перетворює стратегічні висновки на операційні рішення. На старті діагностики доцільно використовувати SIPOC як компактку рамку визначення меж процесу, входів і виходів, ресурсів та споживачів результату. Для опису складних багаторівневих процесів, у тому числі експортно-імпортних, ефективною є методологія IDEF0, яка через функціональну декомпозицію забезпечує єдину мову для регламентів і

процедур; саме нею в українській практиці нерідко користуються при побудові процесних моделей систем управління якістю [2].

Третій рівень – *метричний супровід* – закріплює процесну логіку у вимірюваних цілях і зворотному зв'язку. Для ланцюга постачання ключовим інтегральним показником є OTIF, який фіксує частку поставок, виконаних одночасно вчасно та в повному обсязі; досягнення значень понад 95% свідчить про високу операційну узгодженість між виробництвом, плануванням і логістикою.

Четвертий рівень – *кількісна аналітика* – забезпечує пріоритезацію та економічне обґрунтування рішень. ABC/XYZ-аналіз, поєднуючи важливість позицій асортименту за вкладом у виручку чи маржу з їхньою передбачуваністю, дозволяє диференціювати сервісні цілі та політики запасів: для категорій AX підтримуються підвищені рівні обслуговування й пріоритетне завантаження потужностей, тоді як для CZ раціонально переходити на виконання «під замовлення» або поступово виводити їх із портфеля [3]. Для експортних ліній кондитерської продукції таке сегментування виявляє «ядерні» Stock Keeping Unit (SKU) на ключових ринках і мінімізує логістичні ризики саме там, де еластичність попиту чутлива до наявності та строків.

Узгодження цих чотирьох рівнів створює «замкнений контур» управління: стратегічні висновки PESTEL і галузевого аналізу визначають операційні пріоритети; процесні моделі SIPOC, IDEF0 та BPMN переводять їх у регламенти й чіткі ролі; система KPI й ризик-метрик формалізує цілі та контроль; кількісні методи ABC/XYZ, регресійні оцінки та сценарії підкріплюють рішення доказами та готують підприємство до волатильності міжнародного середовища. У підсумку процеси набувають властивостей відтворюваності та масштабованості між країнами, скорочується варіативність операційних результатів, поліпшується обіг капіталу, а конкурентоспроможність стає функцією не окремих локальних практик, а цілісної методології, яка поєднує стратегічну діагностику, формальне моделювання та аналітичну дисципліну виконання.

Криза глобалізації означає уповільнення та частковий відкат інтеграційних процесів, що перевертає звичну логіку транскордонної координації й переводить управління бізнес-процесами у режим постійної адаптації. Для підприємств, що працюють на світових ринках, це не лише зовнішнє тло, а детермінанта архітектури «end-to-end» виконання: кожен вузол ланцюга створення вартості: від планування попиту до інкасації виручки, мусить одночасно підтримувати масштабованість і локальну відповідь, зберігаючи прозорість, трасованість та фінансову дисципліну.

Геополітична напруженість трансформує виробничі й логістичні контури у режимі «анти-крихкості». Повномасштабна війна в Україні оголила чутливість до ризиків безпеки, мобілізації персоналу та енергетичних збоїв; на практиці це означало тимчасове згортання експорту, термінову диверсифікацію ринків збуту, перенесення маршрутів із моря на авто- та залізничні коридори, впровадження автономних джерел живлення та підсилення планів безперервності [10]. Для виробників харчових продуктів, зокрема кондитерської галузі, зросла вартість координації між виробництвом, контролем якості, митним оформленням і дистрибуцією; без дублювання постачальників, страхових запасів для А-категорій SKU і швидких процедур переналаштування рецептур ризик зупинок стає системним.

Отже, криза глобалізації не стільки руйнує міжнародні бізнес-процеси, скільки примушує переосмислити їхню теоретичну модель: від лінійної ефективності до адаптивної керованості, від мінімізації витрат до балансу витрат і стійкості, від локальних оптимізацій до узгоджених рішень на рівні всього «end-to-end» ланцюга. Підприємства, які інституціоналізують таку логіку у стратегії, регламентах і даних, отримують здатність підтримувати сервіс і ліквідність навіть за умов геополітичних та логістичних збурень, переводячи невизначеність у керовані сценарії з передбачуваними фінансовими наслідками.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ПІДПРИЄМСТВ КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ

Процесний підхід у діяльності підприємств кондитерської галузі відіграє системоутворювальну роль, забезпечуючи інтеграцію розрізнених функцій у цілісний ланцюг створення вартості — від прогнозування попиту й планування виробництва до реалізації продукції та інкасації виручки на зовнішніх ринках. В умовах міжнародної діяльності саме процесна логіка управління дозволяє забезпечити узгодженість комерційних, виробничих, логістичних і фінансових рішень, що є критично важливим для підприємств сектору FMCG.

Специфіка кондитерської продукції зумовлює підвищену залежність результатів діяльності від сезонних коливань попиту. Пікові продажі у періоди новорічних і різдвяних свят, Великодня чи Гелловіну поєднуються зі зниженням споживання шоколадної групи в літні місяці, що потребує високочастотного перегляду виробничих і логістичних планів. За таких умов процес планування продажів та операцій (Sales and Operations Planning, S&OP) виступає ключовим інструментом координації між маркетинговими активностями, промо-календарями, виробничими потужностями та можливостями ланцюга постачання.

Використання S&OP у процесному управлінні дає змогу трансформувати традиційну послідовність операцій «виробити – завезти – викласти» у керований наскрізний процес із чітко визначеними власниками, входами, виходами та контрольними точками. Такий підхід дозволяє формалізувати сервісні зобов'язання перед мережевими ритейлерами, забезпечити дотримання погоджених обсягів і термінів постачання, а також мінімізувати ризики надлишкових запасів або дефіциту продукції у пікові періоди.

Особливістю процесного управління в кондитерській галузі є необхідність його тісної інтеграції з температурно контрольованою логістикою. Значна

частина продукції характеризується обмеженим терміном придатності та чутливістю до температурних коливань, що зумовлює формування холодового ланцюга як сукупності взаємопов'язаних підпроцесів складування й транспортування. Контроль температури на ключових етапах руху продукції, верифікація вимірювальних засобів і фіксація відхилень виступають обов'язковими елементами забезпечення якості та дотримання умов контрактів.

В умовах роботи з мережевими клієнтами процесний підхід набуває особливої ваги через жорсткі вимоги до рівня сервісу, які закріплюються в договорах і SLA. Порушення термінів поставки, неповнота відвантажень або невідповідність умов викладки можуть призводити до штрафних санкцій і втрати комерційних позицій. У цьому контексті процес «підготовка до промо» набуває критичного значення, оскільки поєднує планування обсягів виробництва, управління SKU, підготовку маркування та забезпечення своєчасного постачання до розподільчих центрів ритейлерів. Ефективність цього процесу безпосередньо відображається на показниках OTIF, оборотності капіталу та фінансових результатах підприємства.

Запуск нових продуктів (New Product Introduction, NPI) виступає індикатором зрілості процесного управління в кондитерській галузі. Для успішного виведення новинок на ринок необхідною є не лише креативна складова, а й чітко структурована «воронка» дій — від розробки рецептур і переведення їх у промислові специфікації до тестових варок, стабілізаційних випробувань і масштабування виробництва. Інтеграція цих етапів у єдиний процес із визначеними ролями та зонами відповідальності знижує ризики виробничих збоїв, втрат сировини та простоїв обладнання, а також скорочує час виходу продукту на ринок.

Процесний підхід також визначає організаційну архітектуру управління міжнародними операціями підприємств кондитерської галузі. Виконання замовлення іноземного клієнта охоплює діяльність підрозділів зовнішньоекономічної діяльності, фінансів, виробництва, логістики та бухгалтерії, що вимагає чіткої координації. Призначення власника процесу

«order-to-cash» дозволяє усунути функціональні розриви між перевіркою кредитних лімітів, бронюванням виробничих потужностей, митним оформленням, організацією транспорту та виставленням інвойсів.

Практика функціонування підприємств із розвиненою експортною діяльністю свідчить, що створення окремого процесного центру координації зовнішньоекономічних операцій підвищує передбачуваність строків виконання контрактів і знижує ймовірність каскадних затримок. У результаті процесний підхід стає не лише інструментом внутрішньої оптимізації, а й ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємств кондитерської галузі на міжнародних ринках.

Таблиця 2.1

Ланцюг вартості у кондитерській галузі

Етап	Характеристика
Сировина	Висока частка у собівартості; цукор переважно локальний (буряковий), какао-продукти 100% імпорт (Західна Африка); значущі імпортні олії/жири, горіхи, сухофрукти; валютна та логістична чутливість закупівель.
Виробництво	Висока автоматизація й широке SKU; короткі серії та часті переналагодження; технологічні платформи (шоколадні плитки, корпусні цукерки, карамель, печиво/вафлі); ISO 22000/HACCP, Halal; холодний ланцюг для температурно чутливих виробів.
Розподіл і дистрибуція	Багатоканальна логістика: авто в ЄС, море на інші континенти; експорт у 35 країн; центральний склад та регіональні/3PL-хаби (ЄС, Близький Схід) для швидшого сервісу та буферизації попиту.
Маркетинг і збут	Значуща маркетингова складова (бренд/упаковка); локалізація етикеток і сертифікації (FDA, kosher, halal); участь у ISM, Gulfood; швидкий NPI під сезонні промо; жорсткі SLA/OTIF у мережевому рітейлі.

Джерело: сформовано на основі [5].

Ланцюг створення вартості в кондитерській галузі формується як послідовність взаємопов'язаних етапів, на яких сировина трансформується у готову продукцію та доставляється кінцевому споживачеві з дотриманням вимог якості, безпечності й сервісу. Для підприємств, орієнтованих на зовнішні ринки, кожна ланка такого ланцюга набуває міжнародного виміру та підпорядковується вимогам транснаціональної координації, валютних ризиків і логістичних обмежень.

Вихідною складовою ланцюга вартості є забезпечення підприємства сировиною та інгредієнтами. Структура витрат у кондитерському виробництві

формується ще на етапі закупівель: для шоколадної групи продукції домінуючу частку собівартості становлять какао-продукти та цукор, при цьому какао-сировина є повністю імпортозалежною, тоді як цукор переважно має локальне походження. Важливими компонентами також виступають жири та олії, молочні інгредієнти, крохмаль, борошно, горіхи, сухофрукти та ароматизатори, значна частина яких імпортується. Таке поєднання внутрішніх і зовнішніх джерел постачання зумовлює високу чутливість закупівельних процесів до коливань світових цін, валютних курсів і логістичної доступності, перетворюючи управління контрактами та умовами поставок на важливий елемент створення вартості.

Виробничий сегмент ланцюга характеризується високим рівнем автоматизації та широкою номенклатурою продукції, що потребує частих переналагоджень обладнання. Підприємства кондитерської галузі, як правило, структурують виробництво за технологічними платформами — окремими потоками для шоколадних виробів, цукерок, карамелі, печива та вафель. Такий підхід дозволяє поєднувати великі серії масового випуску з гнучкими короткими циклами для задоволення сезонного та промоційного попиту. Якість і безпечність продукції забезпечуються через впровадження систем управління на основі HACCP та міжнародних стандартів, що передбачають простежуваність партій і документування критичних параметрів на кожному етапі виробничого процесу.

Особливе місце у ланцюгу вартості займає інтеграція виробництва з логістикою для продукції, чутливої до температурних умов і строків зберігання. Формування холодового ланцюга охоплює не лише транспортування, а й складування готової продукції та проміжні логістичні операції. Контроль температури та вологості є критичним чинником збереження споживчих властивостей шоколадних і кремових виробів, особливо в теплий період року, що зумовлює підвищені вимоги до планування відвантажень і вибору логістичних рішень.

Розподіл і дистрибуція поєднують виробництво з каналами збуту на внутрішньому та зовнішніх ринках і формують значну частину доданої вартості за рахунок рівня сервісу та швидкості обороту. На національному ринку продукція реалізується через дистриб'юторів і мережевий ритейл, тоді як у міжнародній площині переважають прямі експортні поставки великим дистриб'юторам або через торгові дома й представництва. Географія експорту українських кондитерських виробів охоплює країни Європейського Союзу, Північної Америки, Кавказу, Центральної Азії, Китаю та Близького Сходу, що потребує використання мультиканальних логістичних схем.

Для обслуговування віддалених ринків підприємства все частіше застосовують модель центрального складу з подальшим формуванням регіональних запасів у країнах призначення, у тому числі з використанням послуг 3PL-провайдерів. Такі логістичні хаби виконують функцію буферів, які дозволяють скоротити час виконання замовлень, згладити сезонні коливання попиту та знизити ризики транзитних затримок. Вибір між автомобільними, морськими або комбінованими перевезеннями здійснюється з урахуванням географії ринку, вартості доставки, вимог до термінів і характеристик продукції.

Маркетинг і збутова діяльність доповнюють матеріальний ланцюг створення вартості нематеріальними активами бренду та довіри споживачів. Вихід на міжнародні ринки вимагає поєднання конкурентної собівартості з локалізацією комерційної пропозиції, що включає адаптацію маркування, проходження додаткових сертифікацій і формування асортименту з урахуванням культурних та споживчих особливостей. Участь у міжнародних галузевих виставках, тестування локальних смаків і розвиток промоційних форматів сприяють підвищенню впізнаваності бренду та розширенню присутності на зовнішніх ринках.

Таким чином, ланцюг створення вартості в кондитерській галузі є результатом збалансованої взаємодії закупівель, виробництва, логістики, маркетингу та збуту. Для підприємств, що здійснюють міжнародну діяльність, ефективність цього ланцюга визначається не лише витратами на окремих етапах,

а й рівнем процесної дисципліни, простежуваності та здатністю швидко адаптуватися до змін ринкового та логістичного середовища.



Рис. 2.1. Організаційно - управлінська структура ТОВ «Торговий дім Житомирські ласощі»

Джерело: ТОВ «Торговий дім Житомирські ласощі»

Організаційна модель є лінійно-функціональною з чітким виділенням процесних контурів під ключові канали. Загальне керівництво здійснює директор, у підпорядкуванні якого перебуває комерційний директор, відповідальний за виконання планів продажів і сервісних показників. Сегмент національної реалізації обслуговує відділ національних продажів під керівництвом заступника комерційного директора; окремо виділено відділ роботи з торговельними мережами, який веде переговори, адмініструє промо-календарі та контроль «поличного» сервісу.

Міжнародний напрям забезпечує відділ зовнішньоекономічної діяльності на чолі з начальником відділу та заступником; у його зоні відповідальності —

укладання зовнішньоекономічних контрактів, погодження умов Incoterms, забезпечення відповідності маркування та документів вимогам країни призначення, координація митного оформлення і відвантажень.

Спеціалізовані підрозділи з роботи з іншими клієнтами й тендерними закупівлями формують обсяг у сегментах поза мережевим рітейлом, тоді як відділ постачання, очолюваний старшим менеджером, відповідає за своєчасне забезпечення матеріалами й пакувальними компонентами; включення менеджера із зовнішньоекономічної діяльності до складу постачання забезпечує окремий контроль імпорتنих закупівель (зокрема какао-продуктів, ароматизаторів та спеціалізованих жирів) і стикує графіки поставок із виробничими планами. Функції логістики виконуються окремою службою, що координує транспорт, складування та взаємодію з 3PL-провайдерами для внутрішніх і міжнародних перевезень; підтримувальні контури бухгалтерії, ІТ та управління персоналом забезпечують безперервність документообігу, інтеграцію з обліковими системами та кадрове забезпечення процесів.

Фінансова динаміка ТОВ «Торговий дім Житомирські ласощі» упродовж останніх років свідчить про масштабування операцій із характерним для FMCG профілем прибутковості: виручка зростала прискореними темпами, різко посилюючись у період постпандемічного відновлення та перерозподілу експортних потоків, а згодом перейшла до помірної корекції на тлі нормалізації логістики й попиту.

Таблиця 2.2

**Фінансові показники ТОВ «Торговий дім Житомирські ласощі»
у 2020-2024 рр., тис грн**

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2020/2024	
						абсолютне	відносне
Дохід	560510	572136	838443	1008699	957873	397363	170,9
Чистий прибуток	6609	7013	7050	14765	15367	8758	232,5
Активи	394979	520351	729833	945073	1080352	685373	273,5
Зобов'язання	366443	476416	679239	880204	1000388	633945	273,0

Джерело: ТОВ «Торговий дім Житомирські ласощі»

Рентабельність продажів залишалася на рівні «тонкої маржі», проте демонструвала поступове поліпшення завдяки кращому ціноутворенню, ефектові асортиментного міксу та дисципліні постпродажних витрат; водночас чутливість до вартості какао й цукру зберігалася, що робить критичними контракти з формульним ціноутворенням і політику хеджування ризиків сировини. Балансова структура відображає розширення операційного циклу: активи зростали випереджальними темпами відносно доходу, що сигналізує про збільшення потреби в оборотному капіталі (запаси, дебіторська заборгованість) і вимагає жорсткішого управління конверсійним циклом готівки. Переважання зобов'язань у пасивах утримує високий рівень фінансового плеча: за невеликої частки власного капіталу підприємство демонструє підвищену віддачу на капітал, однак така віддача є стійкою лише за умови стабільного грошового потоку, контрольованої дебіторки й утримання вартості запозичень у межах операційної маржі. Оборотноість активів уповільнилася, що вказує на накопичення ресурсів під розширення й сезонні піки та водночас підкреслює потребу в прискоренні процесів «від замовлення до оплати» і зменшенні «заморожених» залишків за рахунок більш точного планування попиту, сегментації SKU та регіональної буферизації запасів. Кадрова динаміка віддзеркалює зростання продуктивності праці: скорочення чисельності супроводжувалося суттєвим приростом виручки й прибутку на одного працівника, що є індикатором процесної зрілості, автоматизації та фокусування на ключових каналах збуту; при цьому підвищення оплати праці випереджало загальноринкову інфляцію витрат і було компенсоване ефектами масштабування та операційної ефективності. У підсумку економічний профіль ТОВ «Торговий дім Житомирські ласощі» — це поєднання зростання з помірною маржинальністю, високою залежністю результатів від якості управління оборотним капіталом і структурою фінансування; пріоритетами на найближчу перспективу мають бути скорочення циклу конверсії готівки, підвищення оборотноість активів, зниження варіативності сервісу в каналах збуту та

інституціоналізація практик ціноутворення, що амортизують волатильність сировини.

Сукупність організаційних і фінансових характеристик свідчить про сформовану спеціалізацію ТОВ «Торговий дім Житомирські ласощі» у керуванні каналами збуту з високою часткою мережевих клієнтів і стабільною експортною компонентою. Функціональна структура, підсилена процесним управлінням у відділах національних продажів і зовнішньоекономічної діяльності, дає змогу синхронізувати комерційні плани з виробничими графіками, вимогами маркування та логістичними обмеженнями, а також підтримувати регуляторну відповідність у країнах призначення. Економічний профіль підприємства — це масштабована виручка з помірними чистими маржами, високий рівень використання позикового фінансування для підтримання оборотного капіталу та поступове нарощування власного капіталу, підкріплене зростанням продуктивності праці. Така конфігурація забезпечує спроможність ТОВ «Торговий дім Житомирські ласощі» утримувати сервісні стандарти в мережевому рітейлі й у міжнародній дистрибуції за умови подальшої дисципліни в управлінні оборотністю активів і грошовим циклом.

Високорівнева мапа ключових процесів ТОВ «Торговий дім Житомирські ласощі» охоплює повний контур створення вартості від формування попиту до інкасації коштів і післяпродажної підтримки, синхронізуючи комерційні, виробничі, логістичні та фінансові дії в єдиній процесній архітектурі. Міжнародна логістика є самостійним процесом із власними контрольними точками, що починається з відбору та палетування партій на складі готової продукції, продовжується підготовкою маркування відповідно до вимог країни призначення, організацією транспортування, митним оформленням і первинним відстеженням маршруту до кордону. Для температурно чутливого асортименту застосовуються рефрижераторні рішення з фіксацією умов перевезення, а вибір маршрутів і перевізників здійснюється з урахуванням сезонної завантаженості переходів і наявності альтернативних коридорів.

Таблиця 2.3

Мапа ключових процесів компанії

Процес	Обсяг і ключові дії	Виходи та основні метрики
Lead-to-Cash (внутрішній ринок)	Від комерційної пропозиції та підтвердження замовлення до інкасації; договори з мережами, промо, відвантаження, розрахунки.	Своєчасні поставки і платежі; OTIF, DSO, тривалість O2C, точність виконання промо.
Lead-to-Cash (експорт)	Від кваліфікації дистриб'ютора і контракту до оплати; валідація маркування, пакет експортних документів, контроль транзиту.	Частка «ідеальних» замовлень, частота митних затримок, OTD, DSO за ринками.
Procure-to-Pay	Планування потреб, тендери й кваліфікація, замовлення, приймання, лабораторний контроль, оплата постачальникам.	Наявність сертифікованих матеріалів; відсоток невідповідностей, оборотність запасів, DPO.
Планування попиту та S&OP	Узгодження прогнозів, виробничих планів і політики запасів з урахуванням сезонності та експортних лотів.	Точність прогнозу, рівень сервісу, частка надлишків і дефіцитів.
Виробництво та забезпечення якості	Підготовка ліній, виготовлення, пакування, випуск на склад, простежуваність і контроль ССР.	Виконання виробплану, частка браку, стабільність параметрів якості.
Логістика та складування	Консолідація замовлень, палетизація, температурний контроль, транспортування, відстеження, підтвердження доставки.	OTIF, OTD, витрати на перевезення, частота температурних відхилень.
Розробка нових продуктів (NPI)	Від брифу і рецептури до серійного запуску; випробування, етикетки, економіка SKU.	Time-to-market, частка успішних запусків, відповідність нормам ринку призначення.
Забезпечення якості та сертифікація	Керування відповідністю ISO 22000/HACCP, простежуваністю, інцидентами і відкликаннями на всіх етапах.	Частка партій без зауважень, час закриття CAPA, результати аудитів.
Постпродажний сервіс і зворотна логістика	Обробка претензій, коригування рахунків, повернення в допустимих випадках, підтримка партнерів.	Частка рекламаций, закритих у строк; рівень задоволеності; повторні закупівлі.
Адміністративно-фінансові процеси	Регламентований облік, бюджетування, управління ліквідністю, HR та IT-підтримка.	Своєчасність звітності, відповідність податковим і валютним вимогам, продуктивність праці.

Джерело: ТОВ «Торговий дім Житомирські ласощі»

Невідповідності у пакеті документів або порушення температурного режиму класифікуються як інциденти й підлягають обов'язковій причинно-

наслідковій перевірці з коригувальними діями, що замикає логістику на процес забезпечення якості.

Діагностика поточного стану процесів ТОВ «Торговий дім Житомирські ласощі» засвідчує загальну керованість операційного контуру за умов підвищеної турбулентності зовнішнього середовища та водночас виявляє низку системних розривів між цільовими й фактичними параметрами сервісу, оборотності капіталу та інформаційної підтримки. В основі оцінювання використано фактичні дані про виконання замовлень, динаміку запасів і розрахунків із контрагентами, результати внутрішніх звітів ERP та спостереження функціональних підрозділів, зіставлені з галузевими орієнтирами для FMCG і власними сервісними цілями.

Найсуттєвіший вплив на міжнародний контур має подовження логістичного циклу, що проявляється у збільшенні часу виконання експортних замовлень порівняно з довоєнними рівнями. Перенавантаженість прикордонної інфраструктури, варіативність маршрутів і зростання частки автомобільних перевезень замість морських або комбінованих рішень зміщують дату фактичної поставки від погоджених «вікон» постачання. Це прямим чином знижує своєчасність і повноту виконання замовлень, погіршуючи інтегральний показник OTIF і підвищуючи потребу в буферних запасах на стороні дистриб'юторів. У випадках, коли експортні лоти прив'язані до промоактивностей роздрібних мереж, навіть помірний зсув транспортування породжує непропорційні фінансові наслідки у вигляді штрафів і втрати полицного місця, що фіксується у претензійній кореспонденції партнерів.

Джерелом затримок є також ускладнений документообіг на етапах митної підготовки й розрахунків. Аналіз інцидентів показує, що поодинокі помилки в інвойсах, пакувальних листах або кодах товару викликають повторні ітерації з брокером та контрагентом і, як наслідок, відтермінують і відвантаження, і інкасацію. Відсутність наскрізної електронної взаємодії з окремими клієнтами за стандартами EDI підсилює ризик людського чинника під час формування документів для різних юрисдикцій. За таких умов процедура превентивного

аудиту комплексу експортної документації до завантаження є критичним контрольним пунктом і водночас лишається «вузьким місцем», якщо не підкріплена типовими шаблонами та подвійною перевіркою реквізитів.

Час очікування на кордоні та частка митних оглядів мають значущу дисперсію залежно від пунктів пропуску й транспортних коридорів. У партіях, що йдуть на далекі ринки, будь-яке додаткове утримання вантажу ускладнює дотримання температурного режиму для шоколадної групи продукції в теплий період, підвищуючи операційні ризики якості. Відсутність стабільного доступу до спрощених процедур оформлення, попереднього декларування або пріоритезації за спеціальними програмами партнерства з митницею означає, що планування відвантажень повинно містити більші часові буфери, які, своєю чергою, погіршують тривалість циклу «від замовлення до оплати» і збільшують потребу в оборотному капіталі.

На внутрішньому ринку діагностується інша група відхилень, пов'язана з платіжною дисципліною мереж і розтягнутими умовами відтермінування. Зафіксовані кейси простроченої дебіторської заборгованості вказують на недостатню жорсткість кредитних лімітів і нерівномірну роботу з колекшнс-процесами: нагадування, ескалація, утримання постачань та договірні механізми стимулювання своєчасної оплати застосовуються несинхронно між категоріями клієнтів. Наслідком є підвищений показник DSO і збільшення довжини циклу O2C, що безпосередньо впливає на ліквідність і вартість фінансування оборотних активів.

Планувальний контур демонструє класичні для кондитерського FMCG симптоми сезонності: перевантаження виробничих ліній у пікові місяці із конкуренцією внутрішніх і експортних замовлень та відносно недозавантаження влітку для шоколадного портфеля. Там, де S&OP-процес не підпертий достатньо дискретним ABC/XYZ-поділом і жорсткими «воротами» прийняття позапланових заявок, виникає каскадне відхилення — від зриву термінів на складі готової продукції до зниження fill rate у відвантаженні, що потім матеріалізується у зменшенні «ідеальних» замовлень і додаткових витратах на

експедицію. Технологічні фактори, як-от чутливість глазурі до температурних відхилень чи збільшення rework у спеку, підсилюють сезонний ризик і роблять критичними дисципліну ССР, превентивне техобслуговування та планування охолоджувальної логістики.

Післяпродажний контур у міжнародних відносинах природно обмежений високою вартістю зворотної логістики, тому більшість випадків вирішуються документально через знижки на наступні поставки. Якість реагування залежить від швидкості експертизи причин і готовності сторін до компромісу. Якщо маршрутизація претензій не формалізована, а SLA на їх розгляд не заякорений у договорах, зростає тривалість циклу закриття інцидентів і втрачається довіра партнерів, що опосередковано тисне на частоту повторних закупівель.

Аналітична підтримка управління процесами є ще одним полем для посилення. Поточний набір звітів у середовищі ERP і таблицях дає ретроспективу, але не завжди забезпечує оперативне виявлення відхилень у сервісних метриках. За відсутності єдиного дашборда з OTIF, OTD, DIO, DSO, точністю прогнозу та станом експортних документів менеджмент отримує сигнали із запізненням, уже у вигляді скарг або фінансових штрафів. Практика «керування за виключеннями» потребує подієвих тригерів і візуалізації у реальному часі, інакше реакція на збій лишається ситуативною.

Узагальнення розривів показує концентрацію проблем у трьох зонах. По-перше, сервіс і надійність постачань: фактичні рівні своєчасності та повноти в експорті й на внутрішньому ринку відстають від цільових значень, що свідчить про потребу в жорсткішому узгодженні планів і підвищенні дисципліни виконання. По-друге, запаси і оборотність: підвищена тривалість зберігання готової продукції в окремих сегментах разом із дефіцитами хітових SKU в піки попиту сигналізують про недостатню селективність політики безпеки запасів та можливу фрагментарність перерозподілу між майданчиками. По-третє, грошовий цикл: затримки оплати та збільшення кола договорів із розширеним відтермінуванням продовжують O2C і вимагають компенсаторного фінансування, що з'їдає тонку маржу категорії.

Водночас підприємство демонструє стійкість базової операційної моделі: незважаючи на логістичні та регуляторні обмеження, ТОВ «Торговий дім Житомирські ласощі» зберігає здатність виконувати замовлення, підтримувати експортну географію та масштабувати продажі; динаміка 2022 року зі зростанням виробничого випуску на базовій фабриці є індикатором того, що ключові процеси витримують пікові навантаження. Сукупність виявлених розривів має, радше, характер «керованих»: вони локалізуються на стиках функцій — митно-документарна підготовка, планування пропускної спроможності в сезон, кредитний контроль мережевих клієнтів і аналітика в реальному часі. Саме ці стики й мають стати фокусом подальшої програми вдосконалення, аби перевести сервісні показники, оборотність і грошовий цикл у стійку відповідність заявленим цілям і галузевим орієнтирам.

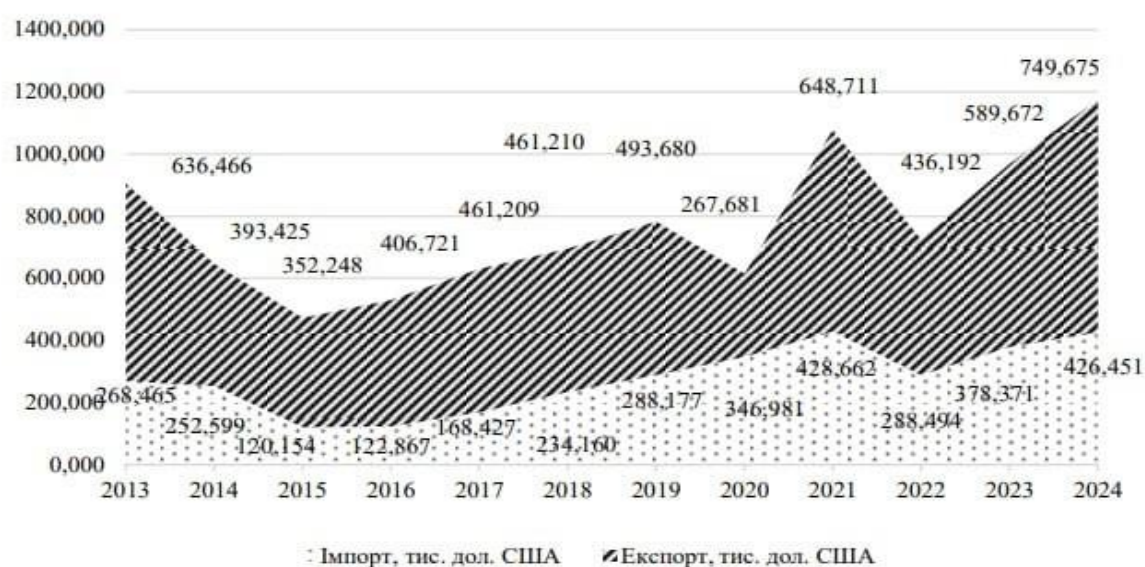


Рис. 2.2. Динаміка експорту та імпорту кондитерських виробів України у 2013–2024 рр., тис. дол. США

Джерело : сформовано на основі [53].

Як видно з рис. 4, у 2013–2015 рр. спостерігається скорочення обсягів експорту та імпорту кондитерських виробів, тоді як у 2021–2024 рр. відзначається відновлення та зростання зовнішньоторговельної активності.

Ключові висновки щодо експорту Експорт кондитерських виробів України у 2013–2024 рр. характеризується значною волатильністю, що зумовлена

геополітичними та економічними чинниками. У період 2013–2019 рр. спостерігалось суттєве скорочення обсягів експорту, основною причиною якого стала втрата російського ринку внаслідок конфлікту на сході України. Мінімальні обсяги експорту були зафіксовані у 2015-2016 рр., після чого почалося поступове відновлення. Пікове значення експорту у кількісному вимірі припало на 2021 рік (110,3 тис. тонн), що свідчить про успішну переорієнтацію українських виробників на нові ринки збуту. Станом на 2023–2024 рр. простежується тенденція зростання експорту як у фізичних, так і у вартісних показниках, що підтверджує збереження конкурентоспроможності української продукції на міжнародних ринках .

Ключові висновки щодо імпорту Імпорт кондитерських виробів в Україну також зазнав істотних коливань протягом досліджуваного періоду. Найнижчі показники імпорту спостерігалися у 2015-2016 рр., що було наслідком економічної кризи, девальвації національної валюти та скорочення платоспроможного попиту. Водночас у 2021 р. зафіксовано максимальний обсяг імпорту (276,9 тис. тонн), що свідчить про пожвавлення внутрішнього ринку та розширення асортименту імпортової продукції. Імпорт здійснюється більш ніж із 60 країн світу, з домінуванням європейських та азійських постачальників. З 2023 р. відзначається відновлювальна динаміка імпорту у вартісному вимірі, що частково пояснюється курсовими факторами та зростанням цін на сировину і готову продукцію .

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЯМИ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ: КЕЙС ТОВ "ТД ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЩІ"

Ініціатива прискорення циклу «від замовлення до оплати» для ТОВ «Торговий дім Житомирські ласощі» спрямована на усунення затримок, спричинених ручними дублюваннями, помилками в інвойсах і супровідних експортних документах, а також на скорочення часу звірок із контрагентами. Концепція базується на трьох інтегрованих складниках: електронному обміні даними з ключовими партнерами (EDI), повноцінному електронному документообігу з кваліфікованими електронними підписами та управлінні еталонними довідниками даних (master data) як «єдиному джерелі істини» для артикулів, контрагентів, умов постачання та логістичних атрибутів. У міжнародному контурі це означає детермінований потік даних від підтвердження замовлення до фінальної інкасації, у якому кожен документ формується на основі узгоджених довідників і перевіряється автоматичними правилами якості даних, що мінімізує варіативність циклу «від замовлення до готівки», тобто до реалізації товару.

Цільова архітектура передбачає синхронізацію систем планування ресурсів підприємства, управління складом та транспортом із провайдером електронного обміну даними між компаніями за уніфікованими форматами повідомлень і юридично значущим електронним документообігом для внутрішніх і транскордонних операцій. Критичні атрибути еталонних даних – коди HS, Incoterms, одиниці виміру, вага брутто/нетто, ідентифікатори партнерів, структура упаковки й палетизації, мовні версії маркування, підтримуються в «золотих записах» з призначеними відповідальними та контрольними правилами повноти, унікальності, узгодженості та валідності. Передекспортна перевірка комплекту документів з автоматичним зіставленням реквізитів інвойсу, пакувального листа, сертифікатів та митної декларації з даними замовлення

усуває більшість людських помилок до моменту завантаження. У внутрішньому контурі мережеві замовлення проходять той самий ланцюг ідентифікації та підтвердження, а електронні рахунки та акти звіряються без паперових ітерацій, що прямо скорочує тривалість процесу від «отримання замовлення до готівки» і знижує показник дебіторської заборгованості (DSO) через швидше закриття розбіжностей.

Економічний ефект ініціативи визначається, насамперед, вивільненням оборотного капіталу завдяки скороченню дебіторської заборгованості у внутрішньому сегменті виручки та зменшенню вартості фінансування обігових активів. Розрахунки виконано для частки внутрішньої виручки 75% у структурі доходу й очікуваного зменшення DSO на п'ять днів; додатково враховано капітальні та операційні витрати на впровадження інтеграцій і підтримку.

Питомий обсяг внутрішньої виручки визначимо як добуток загальної виручки на частку внутрішнього сегмента:

$$R_{\text{внутр}} = \alpha \cdot R_{\text{заг}}, \alpha = 0,75. \quad (3.1)$$

де

$R_{\text{внутр}}$ – виручка внутрішнього сегмента, грн;

α – частка внутрішнього сегмента у загальній виручці;

$R_{\text{заг}}$ – загальна виручка, грн.

Підстановка:

$$R_{\text{внутр}} = 0,75 \cdot 957\,873\,000 = 718\,404\,750 \text{ грн.}$$

Вивільнений оборотний капітал за рахунок скорочення DSO у внутрішньому сегменті:

$$\Delta WC = \frac{R_{\text{внутр}}}{365} \cdot \Delta DSO. \quad (3.2)$$

де

ΔWC – вивільнений оборотний капітал, грн;

$R_{\text{внутр}}$ – виручка внутрішнього сегмента, грн;

ΔDSO – зменшення показника DSO, днів.

Підстановка:

$$\Delta WC = \frac{718\,404\,750}{365} \cdot 5 = 9\,841\,161 \text{ грн.}$$

Щорічна економія відсоткових витрат завдяки зменшенню потреби у фінансуванні оборотного капіталу:

$$\Delta INT = \Delta WC \cdot r. \quad (3.3)$$

де

ΔINT – економія відсоткових витрат за рік, грн;

ΔWC – вивільнений оборотний капітал, грн;

r – середня ставка вартості короткострокового фінансування, частка від 1.

Підстановка:

$$\Delta INT = 9\,841\,161 \cdot 0,22 = 2\,165\,055 \text{ грн/рік.}$$

Чистий щорічний ефект з урахуванням операційних витрат підтримки е-рішень:

$$CF_{\text{річн}} = \Delta INT - OPEX. \quad (3.4)$$

де

$CF_{\text{річн}}$ – щорічний чистий грошовий потік, грн/рік;

ΔINT – економія відсоткових витрат, грн/рік;

$OPEX$ – річні операційні витрати на підтримку, грн/рік.

Підстановка:

$$CF_{\text{річн}} = 2\,165\,055 - 300\,000 = 1\,865\,055 \text{ грн/рік.}$$

Чиста теперішня вартість проекту за трирічного горизонту з дисконтом $i = 18\%$ і початковими інвестиціями $CAPEX$:

$$NPV = -CAPEX + \sum_{t=1}^3 \frac{CF_{\text{річн}}}{(1+i)^t}. \quad (3.5)$$

де

NPV – чиста теперішня вартість, грн;

$CAPEX$ – початкові капітальні інвестиції, грн;

$CF_{\text{річн}}$ – щорічний чистий грошовий потік, грн/рік;

i – ставка дисконту, частка від 1;

t – номер року розрахункового періоду.

Підстановка:

$$NPV = -1\,500\,000 + \left(\frac{1\,865\,055}{1,18} + \frac{1\,865\,055}{1,18^2} + \frac{1\,865\,055}{1,18^3} \right) = 2\,555\,139 \text{ грн.}$$

Оцінка строку окупності відповідає періоду, коротшому за один календарний рік, оскільки перший дисконтований грошовий потік перевищує операційні витрати підтримки та суттєво компенсує початкові інвестиції.

З погляду процесної інженерії ініціатива формує наскрізний керований ланцюг даних «від замовлення до рахунку, далі до накладної, потім до транспортного документа і, зрештою, до фінальної звірки», у якому якість управління довідковими даними задає відтворюваність і правову коректність первинних документів у різних юрисдикціях. Для ТОВ «ТД «Житомирські ласощі» це означає не лише систематичне усунення помилок у документах і скорочення кількості митних зупинок, а й стабілізацію показників On-Time In Full (OTIF) та «від замовлення до рахунку» завдяки автоматизованим шлюзам перевірки й уніфікованим шаблонам. Додатковим ефектом стає зниження витрат на ручну підготовку документів, прозорість статусів замовлень для клієнтів і можливість переходу від реактивного до проактивного управління портфелем відвантажень і дебіторською заборгованістю. У підсумку інтеграція електронного обміну даними, юридично значущого е-документообігу та управління еталонними даними перетворює процес проходження всього шляху від заводу до покупця на предиктивно керований процес із гарантованою трасованістю та відчутним фінансовим результатом уже впродовж першого року експлуатації.

Ініціатива формування жорсткішої кредитної політики з вибіркоким факторингуванням дебіторської заборгованості для ТОВ «ТД «Житомирські ласощі» спрямована на скорочення тривалості циклу «від замовлення до оплати» понад ефект цифровізації документообігу, підвищення передбачуваності грошових потоків та зниження вартості фінансування оборотного капіталу.

Концепція базується на ризик-орієнтованому лімітуванні та категоризації клієнтів із фіксацією кредитних умов у договорах, автоматизованому контролі прострочки в плануванні ресурсів підприємства, процедурі ескалації у разі перетину порогів прострочення виконання замовлення та інтеграції каналів інкасації з бухгалтерським і податковим обліком. Для портфеля підвищеного ризику застосовується селективне факторингування з відступленням права вимоги на 20-30% дебіторської заборгованості, що забезпечує негайну монетизацію рахунків, зменшує показник боргу і водночас знижує очікувані кредитні збитки відповідно до підходу очікуваних кредитних збитків (ECL). У поєднанні з уже впроваджуваним електронним документообігом зменшується частка спірних інвойсів і тривалість звірок, а отже, прискорюється календар погашення. Внутрішній ринок є основним каналом реалізації, тому ефект таргетується саме на ньому; скоригована кредитна політика охоплює ліміти за контрагентами, перегляд стандартних умов оплати до цільового рівня нетто 30 днів, договірні штрафи за прострочку, можливість застосування дисконту за ранню оплату як економічно обґрунтованої альтернативи факторинговій комісії в окремих сегментах. Селективний факторинг використовується у двох сценаріях: як інструмент bridge-фінансування під пік сезонного відвантаження та як механізм зняття ризику на контрагентах із історією систематичних затримок; вибір між факторингом із регресом і без регресу визначається співвідношенням комісії фактора та очікуваних кредитних збитків і впливом на баланс.

Скорочення потреби в оборотному капіталі за рахунок зменшення DSO в межах внутрішнього сегмента (частка виручки α):

$$\Delta WC = \frac{\alpha \cdot R_{\text{заг}}}{365} \cdot \Delta DSO. \quad (3.6)$$

де

ΔWC – вивільнений оборотний капітал, грн;

α – частка внутрішньої виручки у загальному доході (для розрахунку прийнято 0,75);

$R_{\text{заг}}$ – річна виручка, грн;

ΔDSO – зменшення показника DSO, днів.

Підстановка числових значень:

$$\Delta WC = \frac{0,75 \cdot 957\,873\,000}{365} \cdot 15 = 29\,523\,483 \text{ грн.}$$

Економія відсоткових витрат на скороченій сумі оборотного капіталу:

$$\Delta INT = \Delta WC \cdot r. \quad (3.7)$$

де

ΔINT – щорічна економія відсоткових витрат, грн/рік;

ΔWC – вивільнений оборотний капітал, грн;

r – ставка вартості короткострокового фінансування (для розрахунку прийнято 0,22).

Підстановка числових значень:

$$\Delta INT = 29\,523\,483 \cdot 0,22 = 6\,495\,166 \text{ грн/рік.}$$

Чистий щорічний ефект з урахуванням операційних витрат підтримки кредит-контролю/скорингу:

$$CF_{\text{річн}} = \Delta INT - OPEX. \quad (3.8)$$

де

$CF_{\text{річн}}$ – чистий грошовий потік за рік, грн/рік;

ΔINT – економія відсоткових витрат, грн/рік;

$OPEX$ – річні операційні витрати, грн/рік (для розрахунку прийнято 600 000).

Підстановка числових значень:

$$CF_{\text{річн}} = 6\,495\,166 - 600\,000 = 5\,895\,166 \text{ грн/рік.}$$

Чиста теперішня вартість проєкту на горизонті 3 роки зі ставкою дисконту $i = 18\%$ та початковими інвестиціями $CAPEX$:

$$NPV = -CAPEX + \sum_{t=1}^3 \frac{CF_{\text{річн}}}{(1+i)^t}. \quad (3.9)$$

де

NPV – чиста теперішня вартість, грн;

$CAPEX$ – первинні інвестиції, грн (для розрахунку прийнято 200 000);

$CF_{\text{річн}}$ – чистий грошовий потік за рік, грн/рік;

i – ставка дисконту, частка від 1;

t – номер року (1...3).

Підстановка числових значень:

$$NPV = -200\,000 + \left(\frac{5\,895\,166}{1,18} + \frac{5\,895\,166}{1,18^2} + \frac{5\,895\,166}{1,18^3} \right) = 12\,617\,700 \text{ грн.}$$

Орієнтовний строк окупності:

$$\text{Окупність} \approx 1,3 \text{ місяця.} \quad (9)$$

Зміна структури обігового фінансування має позитивний побічний ефект у вигляді зниження коефіцієнта фінансової залежності, оскільки вивільнений грошовий потік доцільно спрямувати на дострокове погашення короткострокових позик. Системне підкріплення кредитної політики цифровими правилами авторизації лімітів, автоматичними блокуваннями відвантажень у разі перевищення очікуваного терміну доставки і регулярним переглядом скорингових параметрів з урахуванням фактичних поведінкових даних контрагентів дозволяє стабілізувати грошовий цикл і зменшити варіативність дебіторської заборгованості. Для ТОВ «ТД «Житомирські ласощі» це означає швидше перетворення продажів у ліквідність, кращу керованість сезонними піками, зниження витрат на залучений капітал і підвищення стійкості до шоків попиту на внутрішньому ринку.

ВИСНОВКИ

Теоретичний аналіз показав, що управління бізнес-процесами на міжнародному ринку доцільно розглядати як цілісну «наскрізну» систему створення вартості, у якій узгоджені правила, метрики та механізми контролю поєднують стратегію, архітектуру процесів, операційне виконання, проєктні зміни та елементи корпоративного управління. У такій рамці експорт і імпорт набувають статусу повноцінних процесів із власними регуляторними детермінантами, а адаптивне управління бізнес-процесами, що інтегрує автоматизацію, аналітику й регуляторну чутливість, переводить невизначеність у керовані сценарії з вимірюваними ефектами для виручки, маржі та ризик-профілю. Узагальнюючи, фокус зміщується з локальних оптимізацій до побудови здібностей, здатних синхронізувати рішення у різних країнах і юрисдикціях.

Приклад галузі швидкого обігу товарів засвідчив системоутворювальну роль процесного підходу: сезонні піки попиту та літні «провали» в шоколадній категорії формують високочастотні цикли планування виробництва й запасів, що вимагає безперервної координації між збутом, виробництвом і логістикою. Вихід на зовнішні ринки спирається на локалізацію маркування, проходження додаткових сертифікацій, участь у провідних виставках і регулярне оновлення SKU-портфеля, причому маркетингові вимоги повертаються у виробництво та логістику підвищеними вимогами до швидкості запусків і дотримання строків постачання до розподільчих центрів мереж. У підсумку створення вартості є результатом збалансованої роботи ланцюга від контракування імпортової сировини до міжнародної логістики та комерційної локалізації, тоді як правове поле: від безпечності харчових продуктів і простежуваності до валютних розрахунків та маркування, формує операційні обмеження і стандарти відповідності.

Практичний кейс ТОВ «ТД «Житомирські ласощі» засвідчив стійкість базової операційної моделі за умов логістичних і регуляторних обмежень, водночас виявивши керовані розриви на стиках функцій – митно-документарну

підготовку, планування пропускної спроможності в сезон, кредитний контроль мережових клієнтів та аналітику в реальному часі. Логіка вдосконалення передбачає прискорення циклу «від замовлення до оплати» через електронний обмін даними, електронний документообіг і дисципліну управління довідковими даними, а також посилення кредитної політики з інструментами селективного факторингу для скорочення грошового циклу. Очікуваний результат – підвищення своєчасності поставок, зниження помилок у документах, прискорення інкасації та вирівнювання сервісних і фінансових показників до цільових значень і галузевих орієнтирів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 5 Big Takeaways from the 2024 Gartner Supply Chain Planning Summit. *ketteQ*. URL: <https://www.ketteq.com/blog/5-big-takeaways-from-the-2024-gartner-supply-chain-planning-summit> (date of access: 02.11.2025).
2. 5 Key Metrics to Measure Order to Cash Cycle Performance. *Invensis*. URL: <https://www.invensis.net/blog/key-metrics-to-measure-order-to-cash-cycle-performance> (date of access: 02.11.2025).
3. ABC XYZ Analysis In Inventory Management: A Complete Guide With Excel Example. *AbcSupplyChain*. URL: <https://abcsupplychain.com/abc-xyz-analysis/> (date of access: 02.11.2025).
4. Blind K., Jastram S. M., Müller J.-A. Subsidiary strategy and importance of standards: An institutional development of the integration-responsiveness framework. *European Management Journal*. 2024. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237324001282>.
5. Cocoa and Chocolate Market Size, Trends | Growth Report, 2029. *Fortune Business Insights*. URL: <https://www.fortunebusinessinsights.com/industry-reports/cocoa-and-chocolate-market-100075> (date of access: 02.11.2025).
6. Cronemyr P., Fundin A., Wemme L. Change-driven process management: exploring a new process paradigm adaptable to societal changes. *Business Process Management Journal*. 2025. Vol. 31, no. 8. P. 1–23. URL: <https://www.sciencedirect.com/org/science/article/pii/S1463715425000056>.
7. DeBerge T. Responsibility boundaries and the governance of global value chains: The interplay of efficiency, ethical, and institutional pressures in global strategy. *Global Strategy Journal*. 2024. Vol. 14, no. 1. P. 196–222. URL: <https://sms.onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/gsj.1498>.
8. Eikebrokk T. R., Olsen D. H., Garmann-Johnsen N. F. Conceptualizing Business Process Management Capabilities in Digitalization Contexts. *Procedia Computer Science*. 2024. Vol. 239. P. 330–337. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050924014224>.

9. Jing H., Fan Y. Digital Transformation, Supply Chain Integration and Supply Chain Performance: Evidence From Chinese Manufacturing Listed Firms. *SAGE Open*. 2024.
URL: https://www.researchgate.net/publication/384562750_Digital_Transformation_Supply_Chain_Integration_and_Supply_Chain_Performance_Evidence_From_Chinese_Manufacturing_Listed_Firms.
- 10.OECD. Risks and Resilience in Global Trade: Key Trends in 2023–2024. Paris : OECD Publishing, 2024. 68 p.
URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/12/risks-and-resilience-in-global-trade_c8a001ff/1c66c439-en.pdf.
- 11.Putra H., ER M. The Role of Business Process Management in Digital Innovation and Digital Transformation: A Systematic Literature Review. *Procedia Computer Science*. 2024. Vol. 234. P. 829–836.
URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050924004277>.
- 12.Ribeiro V., Barata J., da Cunha P. Modeling inter-organizational business process governance in the age of collaborative networks. *Electron Markets*. 2024. Vol. 34. P. 51. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s12525-024-00730-2>.
- 13.Teixeira A. R., Ferreira J. V., Ramos A. L. Optimization of Business Processes Through BPM Methodology: A Case Study on Data Analysis and Performance Improvement. *Information*. 2024. Vol. 15, no. 11. P. 724.
URL: <https://www.mdpi.com/2078-2489/15/11/724>.
- 14.Truong B. Q., Nguyen-Duc A., Van N. T. C. A Quantitative Review of the Research on Business Process Management in Digital Transformation: A Bibliometric Approach. *Software*. 2023. Vol. 2, no. 3. P. 377–399.
URL: <https://www.mdpi.com/2674-113X/2/3/18>.
- 15.Using process mining as an assurance tool in the three-lines-model / M. Eulerich et al. *International Journal of Accounting Information Systems*. 2025. Vol. 56. P. 100731.
URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1467089525000077>.

- 16.Багорка Д., Верцева А. Управління бізнес-процесами та методи їх вдосконалення для забезпечення інноваційного розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66.
URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4569/4512>.
- 17.Валявська Н., Корнійко Я., Міхеєв О. Процесний підхід в управлінні підприємствами логістичної сфери в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61.
URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3877/3797>.
- 18.Вітюк А. В. Особливості управління бізнес-процесами провідних машинобудівних підприємств Вінницької області в міжнародному середовищі. *Innovation and Sustainability*. 2024. № 4. С. 76–90.
URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/305>.
- 19.Довжанин А. Особливості та сучасні тенденції управління бізнес-процесами в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75.
URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6140>.
- 20.Криворучко О. М., Токарєв Є. К. Стратегічне управління бізнес-процесами підприємства: сутність та основні положення. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. Т. 44. С. 7–24.
URL: <https://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/315833/306842>.
- 21.Митний кодекс України : Кодекс України від 13.03.2012 № 4495-VI : станом на 24 жовт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text> (дата звернення: 02.11.2025).
- 22.Податковий кодекс України : Кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI : станом на 5 жовт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 02.11.2025).
- 23.Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV : станом на 3 верес. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 02.11.2025).

- 24.Про валюту і валютні операції : Закон України від 21.06.2018 № 2473-VIII : станом на 1 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2473-19#Text> (дата звернення: 02.11.2025).
- 25.Про ветеринарну медицину : Закон України від 04.02.2021 № 1206-IX : станом на 4 жовт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1206-20#Text> (дата звернення: 02.11.2025).
- 26.Про державний контроль за дотриманням законодавства про харчові продукти, корми, побічні продукти тваринного походження, ветеринарну медицину та благополуччя тварин : Закон України від 18.05.2017 № 2042-VIII : станом на 4 жовт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2042-19#Text> (дата звернення: 02.11.2025).
- 27.Про електронні довірчі послуги : Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII : станом на 18 груд. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text> (дата звернення: 02.11.2025).
- 28.Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 № 851-IV : станом на 1 січ. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text> (дата звернення: 02.11.2025).
- 29.Про електронну комерцію : Закон України від 03.09.2015 № 675-VIII : станом на 1 січ. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text> (дата звернення: 02.11.2025).
- 30.Про забезпечення функціонування української мови як державної : Закон України від 25.04.2019 № 2704-VIII : станом на 12 верес. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19#Text> (дата звернення: 02.11.2025).
- 31.Про захист від недобросовісної конкуренції : Закон України від 07.06.1996 № 236/96-ВР : станом на 16 жовт. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-вр#Text> (дата звернення: 02.11.2025).

- 32.Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11.01.2001 № 2210-III : станом на 16 трав. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення: 02.11.2025).
- 33.Про захист прав споживачів : Закон України від 12.05.1991 № 1023-XII : станом на 24 груд. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text> (дата звернення: 02.11.2025).
- 34.Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16.04.1991 № 959-XII : станом на 26 груд. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text> (дата звернення: 02.11.2025).
- 35.Про інформацію для споживачів щодо харчових продуктів : Закон України від 06.12.2018 № 2639-VIII : станом на 1 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2639-19#Text> (дата звернення: 02.11.2025).
- 36.Про карантин рослин : Закон України від 30.06.1993 № 3348-XII : станом на 19 квіт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3348-12#Text> (дата звернення: 02.11.2025).
- 37.Про метрологію та метрологічну діяльність : Закон України від 05.06.2014 № 1314-VII : станом на 15 листоп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1314-18#Text> (дата звернення: 02.11.2025).
- 38.Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів : Закон України від 23.12.1997 № 771/97-ВР : станом на 27 верес. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-вр#Text> (дата звернення: 02.11.2025).
- 39.Про охорону навколишнього природного середовища : Закон України від 25.06.1991 № 1264-XII : станом на 8 серп. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text> (дата звернення: 02.11.2025).
- 40.Про охорону прав на знаки для товарів і послуг : Закон України від 15.12.1993 № 3689-XII : станом на 29 груд. 2024 р.

- URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3689-12#Text> (дата звернення: 02.11.2025).
41. Про охорону праці : Закон України від 14.10.1992 № 2694-XII : станом на 12 верес. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text> (дата звернення: 02.11.2025).
42. Про правову охорону географічних зазначень : Закон України від 16.06.1999 № 752-XIV : станом на 15 листоп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/752-14#Text> (дата звернення: 02.11.2025).
43. Про рекламу : Закон України від 03.07.1996 № 270/96-ВР : станом на 27 верес. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-вр#Text> (дата звернення: 02.11.2025).
44. Про стандартизацію : Закон України від 05.06.2014 № 1315-VII : станом на 20 квіт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-18#Text> (дата звернення: 02.11.2025).
45. Про технічні регламенти та оцінку відповідності : Закон України від 15.01.2015 № 124-VIII : станом на 19 квіт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/124-19#Text> (дата звернення: 02.11.2025).
46. Про управління відходами : Закон України від 20.06.2022 № 2320-IX : станом на 31 жовт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2320-20#Text> (дата звернення: 02.11.2025).
47. Рожко В. І., Хлистун А. А. Моделювання бізнес-процесів у сучасному бізнес-середовищі. *Проблеми економіки*. 2023. № 4 (58). С. 159–164. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2023-4_0-pages-159_164.pdf.
48. Семенчук Т. Б., Ліченко В. Ю. Удосконалення бізнес-процесів підприємства в умовах диджиталізації. *Проблеми економіки*. 2023. № 2 (56). С. 176–181. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2023-2_0-pages-176_181.pdf.

49. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони : Угода Україна від 27.06.2014 : станом на 14 жовт. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text (дата звернення: 02.11.2025).
50. Шандрівська О., Кмет Ю.-І. Study of risks in confectionary industry of Ukraine. *Economics, Entrepreneurship, Management*. 2022. Vol. 9, no. 1. P. 15–25. URL: https://eem.com.ua/web/uploads/pdf/Economics,%20Entrepreneurship,%20Management_2022_Vol.%209,%20No.%201-страницы-15-25.pdf.
51. Шкурат М. Є., Узбек Г. Р. Сучасні методи підвищення ефективності бізнес-процесів компаній в епоху цифрової трансформації. *Бізнес Інформ*. 2024. № 5. С. 136–145. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-5_0-pages-136_145.pdf.
52. Яценко В. В. Управління бізнес-процесами міжнародних компаній: концептуальні засади, принципи та виклики. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2022. Т. 1, № 2. С. 161–166. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/05/2022-es-21-22.pdf>.
53. INNOVATIONS OF MODERN SCIENCE AND EDUCATION Proceedings of I International Scientific and Practical Conference Vancouver, Canada 2-4 October 2025 Vancouver, Canada 2025 C.338 URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2025/10/INNOVATIONS-OF-MODERN-SCIENCE-AND-EDUCATION-2-4.10.2025.pdf#page=334>