МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Управління ефективністю бізнес-процесів комерційного підприємства»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0734-ба
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Бізнес-адміністрування
Тітенко В'ячеслав Геннадійович
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат наук з державного управління, доцент
Петрова К.В.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Тітенко В'ячеслав Геннадійович

1. Тема роботи «Управління ефективністю бізнес-процесів комерційного підприємства»
керівник роботи: Петрова К.В., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат наук з державного управління, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 03.04.2025 року № 470-с

2. Строк подання студентом роботи 25.11.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ
2 ДІАГНОСТИКА СУЧАСНОГО СТАНУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПРАТ "МХП"
3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПРАТ «МХП»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
18 таблиць
16 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Петрова К.В.		
2	Петрова К.В.		
3	Петрова К.В.		

7. Дата видачі завдання 21.03.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	24.03.2025	
2.	Затвердження змісту роботи.	01.04.2025	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	02.04.25-16.04.25	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	17.04.25-01.05.25	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	02.05.25-01.06.25	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	02.06.25-25.07.25	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.25-29.08.25	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.25-06.09.25	
9.	Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.25-14.09.25	
10.	Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.25-29.10.25	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.25-02.11.25	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2025	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.25-22.11.25	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	25.11.2025	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2025	

Студент _____ В. Г. Тітенко
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ К. В. Петрова
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Т. В. Довгополова
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 61 с., 16 рис., 18 табл., 35 джерел.

Об'єкт дослідження: процес управління ефективністю бізнес-процесів комерційних підприємств.

Предмет дослідження: сукупність теоретичних, методичних і практичних засад діагностики, аналізу та вдосконалення системи управління бізнес-процесами (на прикладі ПрАТ «МХП»).

Мета дослідження: поглиблення теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління ефективністю бізнес-процесів комерційного підприємства на прикладі ПрАТ «МХП».

Методи дослідження: методи аналізу та синтезу, системного підходу, логічного узагальнення (для формування теоретичних засад процесного управління) ; статистичний аналіз, PEST-аналіз та SWOT-аналіз (для діагностики фінансово-операційної діяльності ПрАТ «МХП» та його бізнес-середовища) ; методи графічного моделювання та порівняльного аналізу (для розробки моделі BSC та обґрунтування вибору інструментів AgriTech).

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні основи процесного підходу, де ефективність визначається орієнтацією на наскрізний потік цінності для клієнта, а не на локальну продуктивність підрозділів. Систематизовано методологію BPM та доведено, що дисципліна стандартів і якість даних є обов’язковою передумовою успішної цифрової автоматизації.

Проведено діагностику ПрАТ «МХП», яка підтвердила високу операційну спроможність: у 2024 році при стабільній виручці (3,046 млрд дол. США) досягнуто зростання маржі EBITDA до 19% та отримано чистий прибуток 144 млн дол. США. PEST- та SWOT-аналізи виявили ключові виклики: повернення квотного режиму ЄС у 2025 р. та зростання складності координації через придбання іспанської Grupo UVESA. Ідентифіковано «вузькі місця» у процесах, пов’язані з відсутністю гармонізованих довідників.

Розроблено напрями вдосконалення через діджиталізацію на базі інструментів AgriTech (диференційоване внесення, моніторинг OEE, електронний документообіг) з прогнозованим зниженням енергоємності (на 5-10%) та прискоренням фінансового циклу (на 20-30%). Запропоновано адаптовану Збалансовану систему показників (BSC), що транслює фінансові цілі 2024 року в операційні KPI (напр., своєчасність поставок до ЄС ≥ 97%, якість даних ≥ 98%), та розроблено «паспорти» показників (напр., DSO).

БІЗНЕС-ПРОЦЕС, УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ, ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД, ВЕРТИКАЛЬНА ІНТЕГРАЦІЯ, ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ

ABSTRACT

Master's qualification work: 61 p., 16 fig., 18 tables., 35 sources.

Object of research: the process of managing the efficiency of business processes of commercial enterprises.

Subject of research: a set of theoretical, methodological and practical principles of diagnostics, analysis and improvement of the business process management system (on the example of PrJSC "MHP").

Purpose of research: deepening the theoretical and methodological principles and developing practical recommendations for improving the efficiency of business process management of a commercial enterprise on the example of PrJSC "MHP".

Research methods: methods of analysis and synthesis, system approach, logical generalization (for the formation of theoretical principles of process management); statistical analysis, PEST analysis and SWOT analysis (for diagnostics of the financial and operational activities of PrJSC "MHP" and its business environment); methods of graphical modeling and comparative analysis (for developing the BSC model and substantiating the choice of AgriTech tools).

The qualification work investigated the theoretical foundations of the process approach, where efficiency is determined by focusing on the end-to-end value stream for the client, rather than on the local productivity of departments. The BPM methodology was systematized and proved that the discipline of standards and data quality are a prerequisite for successful digital automation.

A diagnosis of PrJSC "MHP" was conducted, which confirmed high operational capacity: in 2024, with stable revenue (3.046 billion USD), an increase in EBITDA margin to 19% was achieved and a net profit of 144 million USD was obtained. PEST and SWOT analyses revealed key challenges: the return of the EU quota regime in 2025 and the increase in the complexity of coordination due to the acquisition of the Spanish Grupo UVESA. "Bottlenecks" in processes associated with the lack of harmonized directories were identified.

Areas of improvement through digitalization based on AgriTech tools (differential application, OEE monitoring, electronic document flow) with a projected reduction in energy intensity (by 5-10%) and acceleration of the financial cycle (by 20-30%) have been developed. An adapted Balanced Scorecard (BSC) has been proposed, translating the 2024 financial goals into operational KPIs (e.g., on-time delivery to the EU ≥ 97%, data quality ≥ 98%), and indicator “passport” (e.g., DSO) has been developed.

BUSINESS PROCESS, PERFORMANCE MANAGEMENT, PROCESS APPROACH, VERTICAL INTEGRATION, DIGITIZATION

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА 2
РЕФЕРАТ 4
ABSTRACT 5
ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ 10
1.1 Поняття бізнес-процесу та особливості процесного підходу комерційного підприємства 10
1.2 Методологія управління ефективністю бізнес-процесів 15
1.3 Світовий досвід управління ефективністю бізнес-процесів комерційних підприємств 19
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА СУЧАСНОГО СТАНУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПРАТ "МХП" 26
2.1 Загальна характеристика підприємства ПрАТ "МХП" 26
2.2 Бізнес-середовище ПрАТ «МХП» та особливості організації бізнес-процесів компанії 29
2.3 Ефективність бізнес-процесів комерційного підприємства ПрАТ «МХП» ... 35
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПРАТ «МХП» 43
3.1 Оптимізація бізнес-процесів на основі діджиталізації та впровадження інструментів AgriTech 43
3.2 Напрямки вдосконалення системи моніторингу ефективності бізнес-процесів ПрАТ «МХП» 47
ВИСНОВКИ 54
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ 56

ВСТУП

В умовах посилення глобальної конкуренції та зростання ринкової волатильності, комерційні підприємства змушені шукати стійкі джерела підвищення ефективності. Традиційні функціональні моделі управління, орієнтовані на оптимізацію окремих підрозділів, виявляються недостатньо гнучкими. Натомість на перший план виходить процесний підхід, що розглядає діяльність компанії як мережу наскрізних потоків створення цінності для клієнта. Для великих міжнародних агропромислових груп, що працюють за вертикально інтегрованою моделлю, таких як ПрАТ «МХП», управління ефективністю бізнес-процесів стає ключовим фактором прибутковості.

Актуальність теми посилюється кількома факторами. По-перше, високий зовнішній попит на агропродукцію стикається з новими жорсткими регуляторними обмеженнями, зокрема поверненням квотного режиму з боку ЄС у 2025 році. Це вимагає від компаній ідеальної синхронізації процесів логістики, планування та митного оформлення. По-друге, стратегічне розширення (як придбання ПрАТ «МХП» іспанської Grupo UVESA) кардинально ускладнює координацію, висуваючи нові вимоги до стандартизації правил та гармонізації довідників у багатогеографічній структурі. По-третє, діджиталізація та впровадження інструментів AgriTech стають не просто можливістю, а необхідною умовою для контролю собівартості та відповідності європейським вимогам щодо простежуваності та обміну даними. Таким чином, розробка методів управління ефективністю процесів в умовах M&A та нових регуляторних викликів є надзвичайно актуальним науково-практичним завданням.

Теоретико-методологічні засади управління бізнес-процесами ґрунтовно досліджені у працях світових класиків менеджменту та якості і деталізовані у сучасних професійних стандартах. Сформовано чіткі методології моделювання, вимірювання, аналізу та поліпшення процесів, а також узагальнено світовий

досвід впровадження процесних підходів у комерційних підприємствах. Вітчизняні науковці також приділяють значну увагу питанням реінжинірингу, цифрової трансформації та управління ефективністю в умовах воєнного стану.

Однак, незважаючи на значну кількість праць, недостатньо дослідженими залишаються специфічні аспекти управління ефективністю наскрізних потоків у складних, вертикально інтегрованих агрохолдингах. Зокрема, бракує практичних моделей, які б поєднували операційну діагностику (SWOT, PEST) з впровадженням інструментів AgriTech та адаптованою Збалансованою системою показників в умовах швидкої міжнародної експансії та адаптації до нових митно-квотних режимів.

Метою кваліфікаційної роботи є поглиблення теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління ефективністю бізнес-процесів комерційного підприємства на прикладі ПрАТ «МХП».

Для досягнення поставленої мети в роботі було сформульовано та вирішено такі завдання:

- дослідити сутність бізнес-процесу, особливості процесного підходу в комерційному підприємстві та його ключові атрибути ;
- систематизувати методологію управління ефективністю бізнес-процесів, її рівні (концептуальний, методичний, процедурний) та інструментарій ;
- узагальнити світовий досвід управління ефективністю наскрізних потоків («від замовлення до оплати», «від потреби до платежу») та логіку його еволюції ;
- провести діагностику ПрАТ «МХП», проаналізувавши його операційні та фінансові показники за 2024 рік;
- оцінити бізнес-середовище компанії за допомогою PEST-аналізу та провести комплексний SWOT-аналіз ;
- ідентифікувати ключові наскрізні процеси ПрАТ «МХП», їх «вузькі місця» та вимоги до керованості в умовах розширення в ЄС та нових квотних обмежень ;

- обґрунтувати напрями оптимізації процесів на основі моделі цифрової трансформації та впровадження інструментів AgriTech з прогнозуванням кількісного ефекту;
- розробити напрями вдосконалення системи моніторингу через адаптацію Збалансованої системи показників (BSC), сформувати цільову карту метрик та «паспорти» ключових показників ефективності (KPI).

Об’єктом дослідження є процес управління ефективністю бізнес-процесів комерційних підприємств.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних засад діагностики, аналізу та вдосконалення системи управління бізнес-процесами (на прикладі ПрАТ «МХП»).

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою роботи стали загальнонаукові та спеціальні методи пізнання. Методи аналізу та синтезу, системного підходу та логічного узагальнення використано для формування теоретичних засад процесного управління. При діагностиці діяльності ПрАТ «МХП» застосовано методи статистичного аналізу (для оцінки фінансово-операційних показників), PEST-аналіз та SWOT-аналіз для оцінки середовища. Методи графічного моделювання (побудова моделей BSC, карт процесів) та порівняльного аналізу (при виборі інструментів AgriTech та формуванні KPI).

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, монографії, фахові періодичні видання, офіційна фінансова та операційна звітність ПрАТ «МХП» (включно з даними для Лондонської фондової біржі) за 2024 рік, аналітичні звіти галузевих асоціацій та міжнародних медіа, а також нормативні документи, що регулюють аграрну політику ЄС.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

1.1 Поняття бізнес-процесу та особливості процесного підходу комерційного підприємства

У сучасному менеджменті бізнес-процес розглядають як упорядковану послідовність взаємопов’язаних дій і управлінських рішень, що за участі визначених ресурсів перетворює вхідні елементи на економічно й соціально цінний результат для зовнішнього або внутрішнього споживача. Центральними тут є три категорії: «вхід» (матеріали, дані, запит клієнта, управлінське доручення), «перетворення» (операції, контроль, погодження, інформаційна обробка) та «вихід» (товар, послуга, документ, управлінське рішення). Такий підхід зафіксовано в міжнародному стандарті управління якістю, який вимагає сприймати організацію як систему взаємопов’язаних процесів, що повинні мати межі, власника, критерії результативності й постійно поліпшуватися на основі циклу планування, виконання, перевірки та коригування [1]. У професійній спільноті з управління процесами підкреслюють, що процес існує не заради набору дій як таких, а заради створення цінності «від клієнта до клієнта»: ініціює його, як правило, подія з боку замовника, а кінцевим критерієм успіху є сприйнята цінність результату й сталість відтворення цього результату в часі [2].

Сутність бізнес-процесу стає зрозумілою через його атрибути. По-перше, процес має чітко визначену мету, що узгоджується зі стратегічними цілями підприємства та транслюється у вимірювані показники. По-друге, він має власника – управлінську роль, відповідальну за результат «від початку до кінця», а не лише за роботу окремого підрозділу. По-третє, процес має кордони: стартову подію, перелік допустимих варіацій виконання, умови завершення та

передавання результату наступному споживачеві. По-четверте, процес спирається на ресурси – матеріальні, людські, інформаційні, часові й фінансові – і на правила, що унеможливлюють випадковість дій (стандарти, регламенти, політики). Нарешті, процес має систему зворотного зв'язку: дані про час виконання, дефекти, витрати, задоволеність споживача та інші показники, які дозволяють керувати не тільки кінцевим продуктом, а й самим перебігом робіт [1; 2].

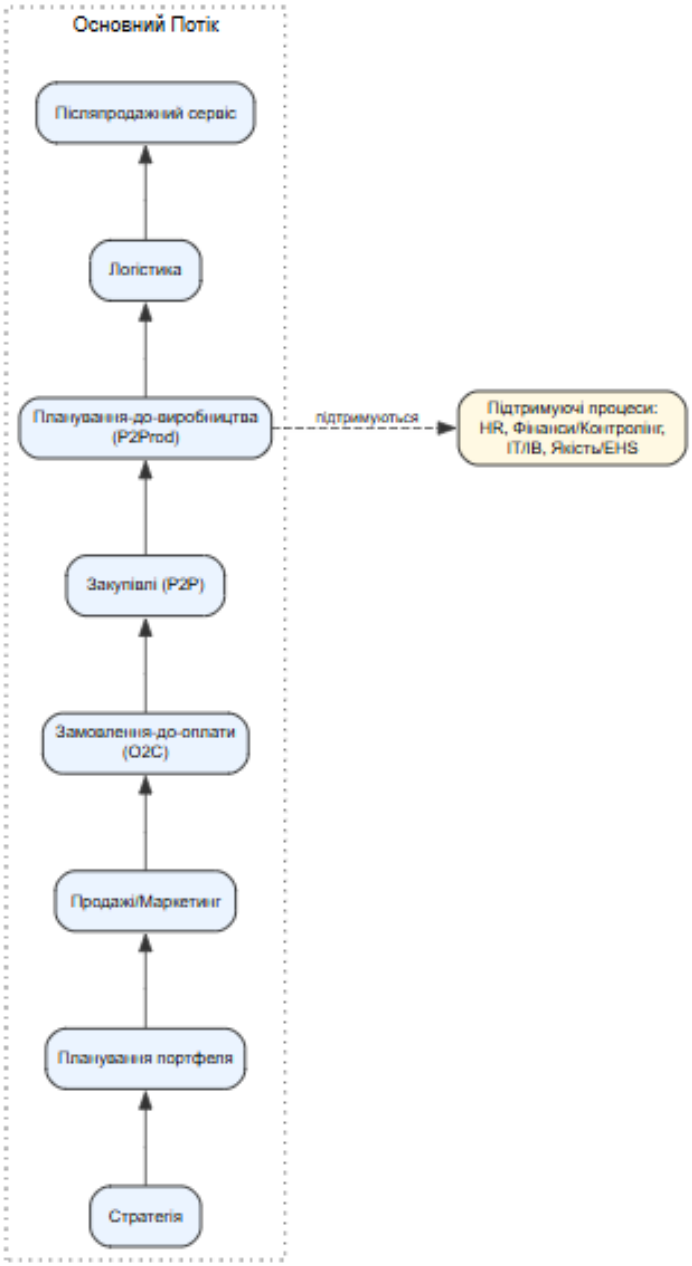


Рисунок 1.1 – Узагальнена карта верхнього рівня бізнес-процесів комерційного підприємства

Класифікації процесів допомагають зрозуміти архітектуру діяльності підприємства. Головні (або операційні) процеси створюють основну цінність і формують «ланцюг вартості» – від виявлення попиту, продажу, виконання замовлення та логістики до післяпродажного супроводу. Підтримувальні процеси забезпечують ресурсні умови функціонування (управління персоналом, інформаційні технології, бухгалтерський та управлінський облік, управління майном і постачанням). Процеси управління узгоджують цілі, політики та правила гри для всіх учасників і відповідають за стратегічне та тактичне керування, тобто за те, як підприємство цілеспрямовано змінює свою конфігурацію процесів під впливом ринку, регулювання та технологій [3]. Така трирівнева оптика узгоджується як із економічною теорією ланцюга вартості, так і з сучасними професійними довідниками з управління процесами, де цінність розглядають як результат послідовних «ланок» роботи, що перетинають межі підрозділів [2; 3].

Процесний підхід – це спосіб організувати комерційне підприємство як мережу наскрізних потоків роботи, що перетинають функціональні «стіни» і підзвітні за результат від першого контакту із замовником до стабільного отримання та підтвердження оплати. Він протистоїть суто функціональній організації, де кожен підрозділ оптимізує власні завдання, іноді за рахунок загального результату. Основна відмінність полягає в тому, що за процесного підходу фокус зміщується з локальної продуктивності окремих відділів на стабільність кінцевого результату для споживача, а критеріями успіху стають час циклу, якість «з першого пред’явлення», надійність постачання та передбачуваність витрат у межах потоку роботи. Показово, що ще у класичних працях з реінжинірингу наголошувалося: якщо «проектувати процес від клієнта назад», усуваються непотрібні погодження, скорочується кількість беззмістовних передавань, знижується варіабельність, а персонал отримує право ухвалювати рішення там, де вони створюють найбільшу цінність [4; 5].

Для комерційного підприємства процесний підхід означає, що у центрі опиняються наскрізні послідовності «від отримання замовлення до

відвантаження і отримання оплати» та «від ініціювання потреби до приймання товару і здійснення платежу постачальнику». Вони об’єднують роботу продажів, виробничо-логістичної ланки, фінансів і обслуговування клієнтів. Замість множини розрізнених локальних регламентів формується узгоджена карта потоку, що складається з чітко описаних кроків, ролей, правил і точок контролю. Така карта, у свою чергу, стає основою для стандартів виконання, навчання персоналу та цифрового супроводу процесів. Для документування та візуалізації послідовності кроків застосовують формальні нотації моделювання бізнес-процесів, які дозволяють єдиною мовою описати події, рішення та взаємодію ролей, – завдяки цьому зникають неоднозначності та знижується ризик помилок при автоматизації [6].

Процесне управління вимагає окремої системи відповідальності. «Власник процесу» – не стільки титул, скільки зобов’язання забезпечити вимірюваний результат і координувати дії різних функцій, що беруть участь у потоці роботи. Для цього будують прозору систему показників: стратегічні цілі транслюються у цілі процесів, а ті – у конкретні індикатори якості, часу, витрат і відповідності вимогам регуляторів. У промислових і логістичних процесах корисними є стандартизовані індикатори, наприклад показники загальної ефективності використання обладнання, енергоємності, частки робіт, виконаних правильно з першого разу, частки відвантажень у погоджені строки. Важливо не обмежуватися фіксацією підсумкового результату; необхідно вимірювати й управління самим перебігом робіт, тобто оперативно бачити вузькі місця, черги, переробки та затримки [7].

Процесний підхід нерозривний із безперервним поліпшенням. Цикл «планування – виконання – перевірка – коригування» задає ритм роботи: щоразу, коли дані сигналізують про відхилення або нову можливість, команда процесу переглядає причини, усуває кореневі проблеми й стандартизує поліпшення. У цьому контексті важлива роль належить доказовості рішень. Оскільки більшість кроків залишають сліди в інформаційних системах підприємства, з’являється можливість відтворювати фактичні маршрути

виконання робіт і перевіряти, як реально протікає процес, де виникають петлі повернення або винятки, що затримують клієнтський потік. Порівняння нормативних карт із фактичними маршрутами дозволяє не здогадуватися, а знати, де ховаються втрати часу і грошей, і чим саме їх зумовлено [8].

Культура і мотивація персоналу – ще один фундамент процесного підходу. Йдеться про спільну мову опису роботи, про ставлення до стандарту не як до «бюрократичної інструкції», а як до «найкращого відомого способу», який можна й слід покращувати. Процесні наради й огляди з даними в руках, орієнтовані не на пошук винних, а на пошук причин, створюють середовище, де співробітники залучені до поліпшень, а винагороди й визнання пов’язані з результатами саме потоку роботи, а не лише окремої ділянки. Для комерційного підприємства це означає інакше вибудувану систему цілей: наприклад, відвантаження «якнайшвидше» відділом складу не має сенсу, якщо клієнтські документи неготові й оплата затримується; важливим є час «від замовлення до підтвердженого отримання» в цілому.

Інформаційні технології в процесному управлінні – інструмент, а не самоціль. Підприємства, що по-справжньому працюють процесно, використовують цифрові системи як спосіб зафіксувати єдиний спосіб виконання роботи, автоматизувати рутинні перевірки, уніфікувати довідники, забезпечити прозорість черг і статусів для всіх учасників процесу. У комерційній практиці це проявляється, наприклад, у синхронізації продажів з виробничим плануванням і поставками, у безпаперовому обміні документами із клієнтами та постачальниками, у вбудованих контролях повноважень і лімітів. Коли технологія підпорядкована стандартизованому процесу, її впровадження дає стійкий ефект; коли ж технологія намагається автоматизувати хаотичну, неузгоджену послідовність кроків, ефект виявляється короткочасним або ілюзорним [2; 6].

Зіставляючи процесний та функціональний підходи, слід відзначити ще два моменти. По-перше, процесний підхід природно інтегрується із системами менеджменту якості та ризик-орієнтованим мисленням: процес має не лише ціль

і показники, а й карту ризиків, контрольні точки та способи відновлення після збоїв. По-друге, процесний підхід надає керівництву інструмент керування змінами: коли ціль стратегії виражена як ціль процесу, можна швидко визначити, які саме дії, у яких місцях потоку і за чию відповідальність слід змінити, аби досягти нової поведінки системи [1; 4; 5].

Підсумовуючи, бізнес-процес – це не просто «опис роботи», а керована одиниця створення цінності з чіткою метою, власником, правилами, даними та межами. Процесний підхід у комерційній організації перетворює сукупність підрозділів на мережу потоків роботи, керованих за результат і прозорих у даних.

1.2 Методологія управління ефективністю бізнес-процесів

Методологія управління ефективністю бізнес-процесів є системою теоретичних положень і практичних процедур, що забезпечують цілеспрямоване перетворення організації на керовану мережу наскрізних потоків робіт, у яких результат визначається сприйнятою цінністю для клієнта, стабільністю відтворення та економічними наслідками. Її зміст формується на трьох взаємопов’язаних рівнях: концептуальному, методичному та процедурному. На концептуальному рівні задаються визначення процесу, його меж і відповідальності, принципи клієнтоцентричності, безперервного поліпшення і ризик-орієнтованого мислення. Методичний рівень встановлює правила моделювання потоків, вимірювання результативності й ресурсомісткості, а також логіку прийняття управлінських рішень на основі доказів. Процедурний рівень конкретизує послідовність дій: від картування процесів і перевірки гіпотез до впровадження стандартів і аудиту.

Таблиця 1.1 описує, як загальні принципи трансформуються на практику: до застосування інструментів переходять лише після вироблення спільних значень і правил, що унеможливлює формальну «автоматизацію хаосу».

Таблиця 1.1 – Рівні методології та їхній зміст [35]

Рівень	Ключовий зміст	Очікуваний результат
Концептуальний	Визначення бізнес-процесу, цінності, меж, власника процесу; принципи мислення від клієнта	Спільна управлінська мова та єдині критерії якості
Методичний	Правила моделювання, вимірювання, аналізу причин відхилень; побудова системи показників	Порівнянність даних, відтворюваність оцінок, коректні цілі
Процедурний	Алгоритми картування, збирання даних, поліпшень і стандартизації; регламенти й ролі	Стійкість виконання, дисципліна та відповідальність за результат

Концептуальний каркас методології може бути поданий як взаємодія трьох контурів: побудови моделі, вимірювання та поліпшення. Спочатку визначаються межі процесу, його стартові події, результати і внутрішні варіації виконання. Далі створюється карта потоку створення цінності, яка фіксує логіку проходження замовлення крізь організацію. Після цього задається контур вимірювання: вибір показників результативності, якості, часу циклу та витрат, включаючи показники ризику та відповідності вимогам регуляторів. Завершує каркас цикл постійного вдосконалення, у межах якого приймаються та перевіряються управлінські гіпотези.

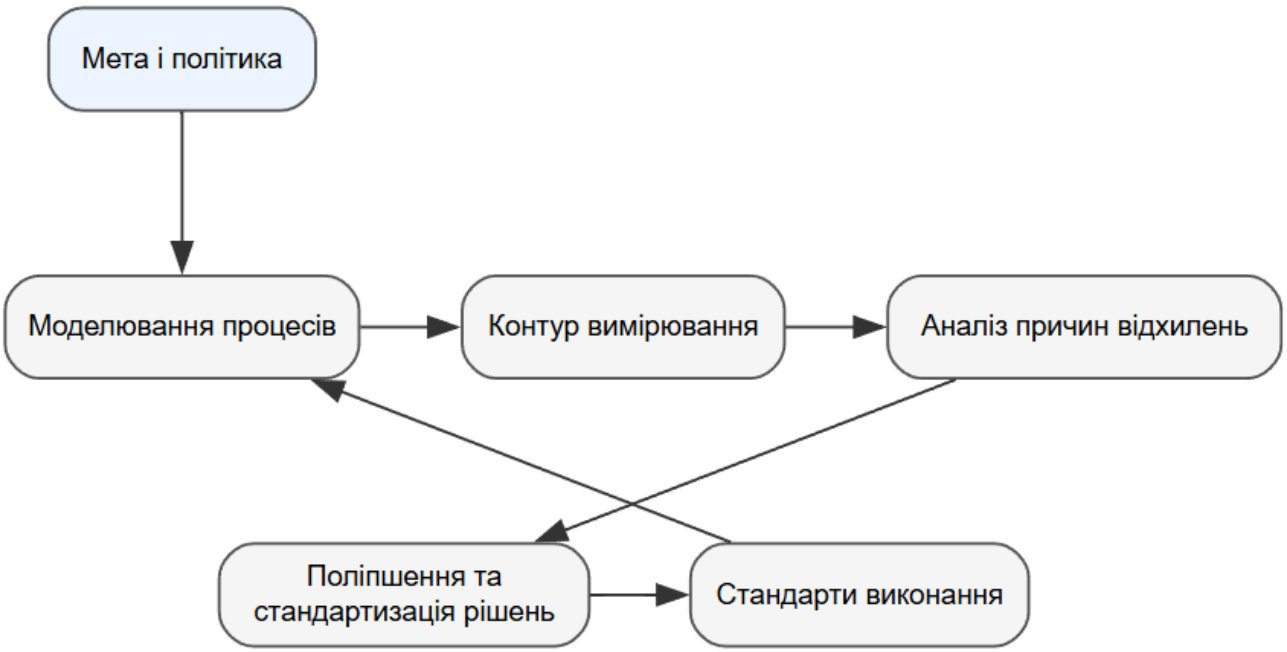


Рисунок 1.2 – Каркас методології управління ефективністю [12]

Схема 1.2 відображає циклічність: моделі і стандарти уточнюються щоразу, коли вимірювання виявляє відхилення або нові можливості.

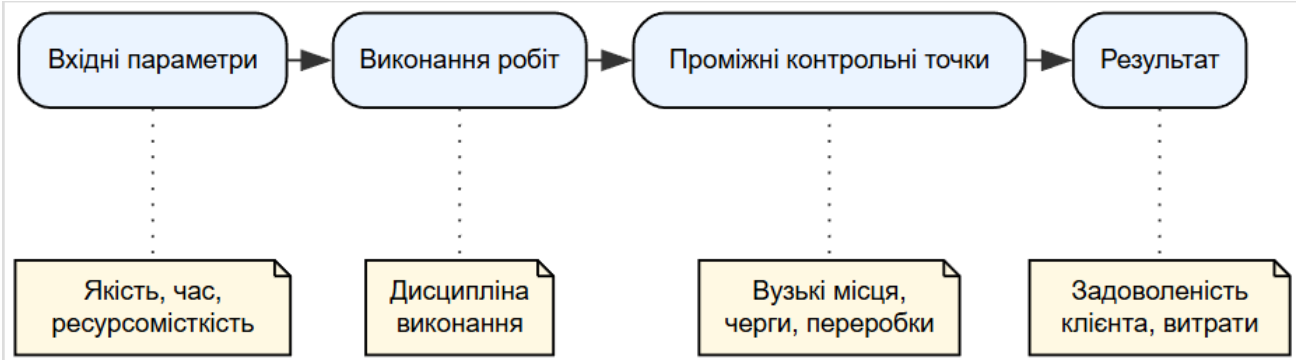


Рисунок 1.3 – Узагальнений контур вимірювання процесу [11-22]

Схема 1.3 задає логіку збору даних: оцінюється не лише кінцевий підсумок, а й перебіг робіт, що дозволяє керувати факторами результату, а не тільки наслідками.

Методологічний інструментарій охоплює чотири взаємопов’язані групи засобів. Перша – моделювання, що забезпечує єдину мову опису кроків, рішень і ролей; саме на модель спираються стандарти виконання, навчання персоналу й цифрові рішення.

Таблиця 1.2 – Інструменти та завдання методологіїv[7, 9, 15, 24]

Блок	Основне завдання	Типові артефакти
Моделювання	Формалізація «як виконуємо роботу»	Карти потоку, схеми процесів, описи ролей і меж
Вимірювання	Визначення доказів результативності	Паспорт показника, методика збору даних, журнал контролю якості
Аналіз	Виявлення причин відхилень і втрат	Карта причинно-наслідкових зв’язків, протоколи перевірки гіпотез
Поліпшення	Закріплення нової норми виконання	Стандарти операцій, навчальні матеріали, записи змін і аудит

Друга – вимірювання, що визначає склад і формули показників, часові інтервали збору та відповідальність за дані. Третя – аналіз причин відхилень, де застосовуються логіка перевірки гіпотез, статистичні тести придатності та

методи виявлення вузьких місць у потоці. Четверта – поліпшення і стандартизація, які переводять разові успіхи у стійку практику.

Таблиця 1.2 демонструє, що кожний блок має матеріальний вихід у вигляді документів і записів, без яких неможливі відтворюваність і наступність.

Система показників вибудовується за принципом узгодженості стратегічних цілей із результатами процесів. Показники мають покривати щонайменше чотири аспекти: досягнуте значення для клієнта, стабільність і якість виконання, час циклу та ресурсомісткість, а також відповідність правовим і галузевим вимогам. Кожний показник описується паспортом, який включає визначення, формулу, джерела даних, періодичність вимірювання, власника даних і правила контролю якості.

Таблиця 1.3 – Приклад паспортизації показника [8, 16, 27, 29]

Поле паспорта	Зміст
Назва	Частка результатів, досягнутих без переробок
Визначення	Відношення кількості одиниць, виконаних правильно з першого разу, до загальної кількості виконаних одиниць
Формула	Кількість правильних з першого разу / Загальна кількість
Джерело даних	Реєстр виконання робіт у виробничо-логістичній системі
Періодичність	Щоденно агреговано за тиждень і місяць
Власник даних	Керівник процесу «Виконання замовлення»
Контроль якості	Перехресна звірка з актами приймання результатів та журналами інцидентів

Таблиця 1.3 демонструє необхідність уніфікованих правил, без яких порівнянність у часі і між підрозділами втрачає сенс.

Ефективне процесне управління вимагає розмежування відповідальності. Власник процесу відповідає за результат «від початку до кінця» і за узгодженість взаємодії функцій; власник даних відповідає за повноту, точність і своєчасність записів; аудит процесу забезпечує незалежну перевірку дотримання стандартів і якості вимірювання. Лише така триєдина система дозволяє відокремити управління перебігом робіт від утримання

інфраструктури даних та зменшити конфлікт інтересів між виробничими й контролюючими функціями.

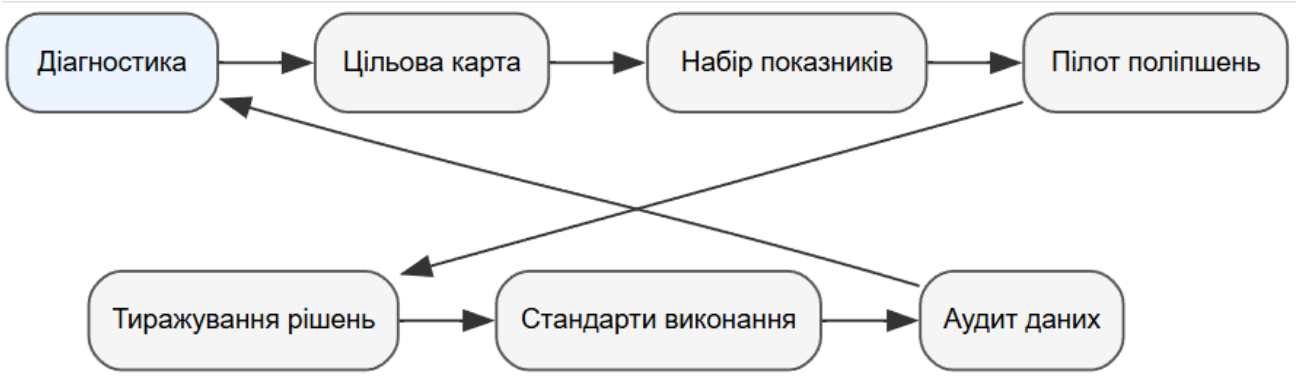


Рисунок 1.4 – Узагальнений алгоритм впровадження [16, 24, 28]

Практичне розгортання методології починається з діагностики: наявні регламенти і фактичні маршрути виконання зіставляються з очікуваними результатами. На підставі виявлених розривів формується цільова карта процесів, визначається мінімально достатній набір показників і правила збору даних. Далі відбувається пілотування поліпшень на обмеженій ділянці потоку, після чого ухвалюється рішення про тиражування. Стандарти та навчальні матеріали створюються лише після підтвердження стабільності нової норми виконання; аудит процесу й даних закріплює результат і унеможливлює відкат до попередніх практик.

1.3 Світовий досвід управління ефективністю бізнес-процесів комерційних підприємств

Світова практика демонструє еволюцію від локальної оптимізації підрозділів до керування наскрізними потоками роботи, у центрі яких перебуває спроможність стабільно створювати відчутну для клієнта цінність за мінімального часу циклу та передбачуваних витрат. У різних країнах і галузях сформувалися відмінні школи, але їх об’єднує спільна методологічна логіка: процес треба спочатку зробити видимим (моделювання і вимірювання), потім

керованим (стандарти та відповідальні власники процесів), і лише після цього – цифровізувати та масштабувати поліпшення. Нижче узагальнено напрацьовані підходи та інструменти, що довели ефективність у роздрібній торгівлі, дистрибуції, електронній комерції, харчовій і споживчій промисловості, логістиці та сервісних бізнесах.

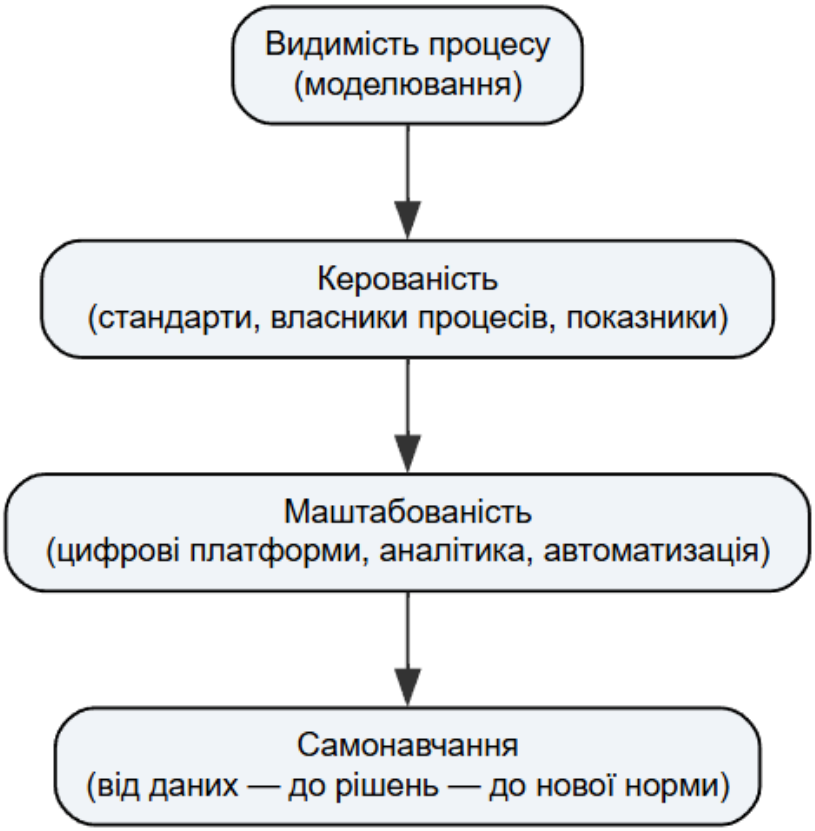


Рисунок 1.5 – Логіка еволюції світового процесного управління [11, 14, 15]

Історично японська школа акцентувала усунення втрат у потоці робіт і дисципліну стандартів виконання. На комерційних підприємствах це дало змогу збалансувати закупівлі, складування, поповнення запасів і роботу торгових залів або онлайн-вітрин так, щоб попит поглинався без надлишкових «черг» і без дефіцитів. Американська школа розвинула статистичне керування якістю та методи доведення стабільності процесу, що забезпечило керованість масштабних мереж постачання та обслуговування. Європейська управлінська традиція систематизувала процесний підхід у моделях ділової досконалості та

стандартах управління якістю; упродовж останнього десятиліття в Європі сформувався і потужний напрям даних про фактичне протікання процесів у інформаційних системах, який використовують для емпіричного виявлення вузьких місць у ланцюгах «від замовлення до оплати» та «від ініціювання потреби до платежу постачальнику».

У провідних мережевих компаніях торгівлі й електронної комерції додається ще одна вісь – наскрізна інтеграція цифрових платформ, що об'єднують планування попиту, асортимент і ціноутворення, промо-кампанії, виконання замовлення, логістику «останньої милі», зворотні потоки повернень і фінансові розрахунки. Важливо, що цифрові засоби працюють як підсилювач уже впорядкованого процесу: там, де правила, ролі та показники нечіткі, автоматизація створює швидкість хаосу; там, де процес описано і вимірюється, автоматизація зменшує ручні втручання, прискорює консолідацію даних і підвищує прозорість для керівників.

Схема 1.4 підкреслює послідовність: цифрові інструменти доцільно впроваджувати лише після дисципліни моделі та вимірювання.

Таблиця 1.4 – Світові практики управління ефективністю: узагальнення підходів [16, 17, 19]

Регіон/галузь	Домінуючий фокус	Типові процеси-«якорі»	Очікуваний управлінський результат
Східна Азія (роздріб, промислові мережі)	Усунення втрат у потоці робіт; дисципліна стандартів	Поповнення запасів «точно вчасно», короткі цикли постачання	Стабільність сервісу за мінімальних запасів і простоїв
Північна Америка (дистрибуція, сервіс)	Стабілізація якості та варіативності; доведеність даних	Приймання, виконання замовлення, обробка рекламацій	Прогнозовані витрати та рівень якості «з першого разу»
Європа (мережі з омніканальністю)	Узгодженість процесів між країнами; комплаєнс і простежуваність	Планування попиту, управління портфелем товарів, експорт-логістика	Порівнянність показників і швидке масштабування рішень
Електронна комерція (глобально)	Швидкість циклу «замовлення - отримання», прозорість статусів	Обробка замовлень, «остання миля», зворотні потоки, розрахунки	Скорочення часу циклу та кількості ручних винятків

Міжнародні компанії комбінують підходи. Для торгівлі та дистрибуції характерні гібридні моделі: стандартизація операцій у магазинах і на складах поєднується з прогнозуванням попиту та оркестрацією запасів на основі даних. У харчовій і споживчій промисловості базою виступають правила безпечності та відповідності, а операційна ефективність досягається скороченням часу переналагоджень, точним плануванням виробництва і синхронізацією з логістикою. В електронній комерції критичною стає швидкість і надійність «від кліку до отримання», а отже – прозорість станів замовлень, електронний документообіг і безперервне усунення винятків у процесі виставлення рахунків і інкасації.

Таблиця 1.4 показує, що різниця між школами – у пріоритетах, тоді як загальна логіка керування потоком роботи і даними є спільною.

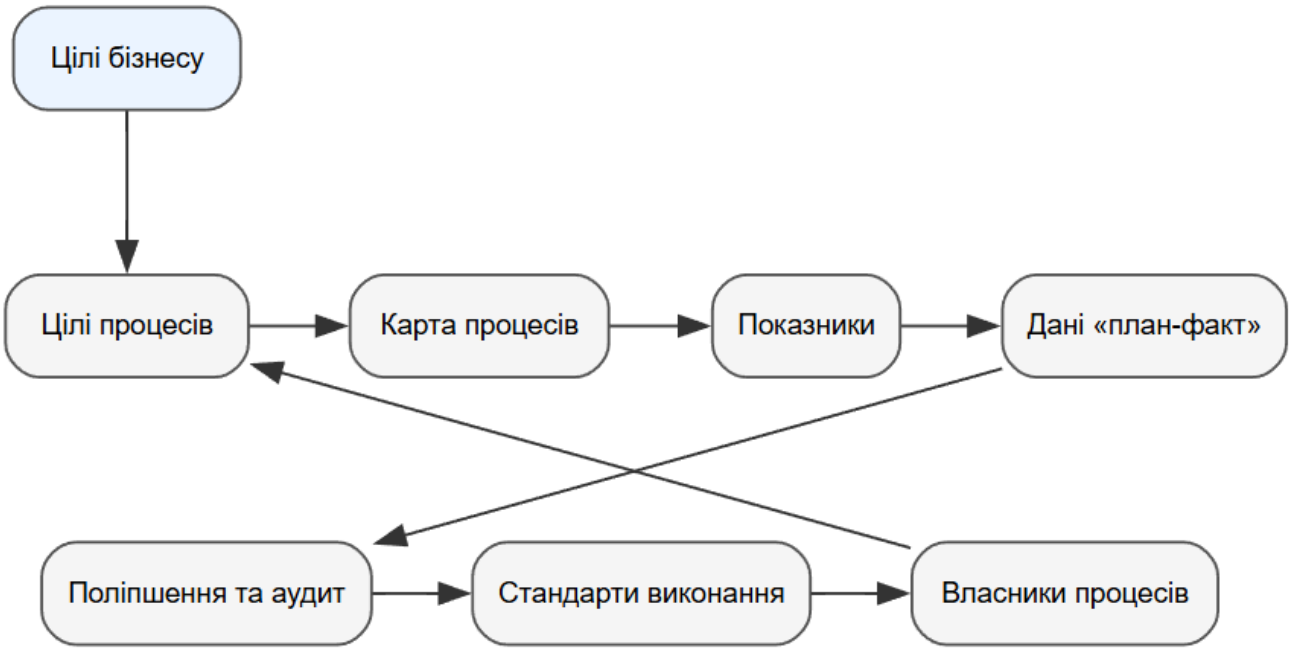


Рисунок 1.6 – Каркас результативної системи на комерційному підприємстві [24, 25, 31]

Міжнародний досвід підказує кілька сталій конструкцій. По-перше, процес має власника з правом змінювати правила на перетині підрозділів; це забезпечує відповідальність за результат «від початку до кінця». По-друге,

показники будуються як ієрархія: стратегічні цілі транслюються у цілі процесів, а далі – у конкретні індикатори якості, часу циклу, витрат і відповідності. По-третє, технології впроваджуються після стандартизації і служать для усунення ручних втручань, верифікації даних і синхронізації підсистем (продажі, планування, закупівлі, склад, транспорт, фінанси). По-четверте, поліпшення фіксуються у нових стандартах, і кожен стандарт має «власника» та аудит.

Схема 1.5 підкреслює замкнений контур керування: від цілей – через вимірювання – до поліпшень і нової норми.

У роздрібних і електронних мережах процеси «від замовлення до оплати» та «від ініціювання потреби до платежу постачальнику» вважаються ядром ефективності. Світова практика підтверджує, що прозорість станів замовлень, автоматизовані перевірки лімітів і договірних умов, електронна взаємодія з клієнтами та постачальниками, а також синхронізація складу і транспорту зі щодобовим плануванням дають відчутні скорочення часу циклу й кількості помилок. У логістиці складів і транспорту стійко спрацьовують візуалізація черг і вузьких місць, стандарти розміщення та відбору, контроль навантаження на зміну, оркестрація маршрутів і слотів завантаження, а також календарна дисципліна щодо промо-кампаній, які впливають на пікові потоки.

Таблиця 1.5 – Узагальнені ефекти впорядкування процесів (за світовою практикою) [1,4,7,9]

Напрям	Типовий механізм впливу	Стійко спостережуваний результат
«Від замовлення до оплати»	Усунення ручних винятків, електронний рахунок, узгоджені довідники	Скорочення часу відвантаження, зменшення простроченої дебіторської заборгованості
«Від потреби до платежу постачальнику»	Каталогізація номенклатури, контроль договорів і приймання	Менше термінових закупівель і штрафів, сталі строки постачань
Склад і транспорт	Стандарти розміщення, прозорість черг, слот-планування	Зменшення простоїв і помилок комплектації, стабільний сервіс «вчасно і в повному обсязі»
Управління асортиментом і попитом	Єдині правила даних, регулярний перегляд портфеля, календар промо	Менше неліквідних залишків, менша варіабельність поповнення

Таблиця описує не «разові рекорди», а саме повторювані результати, які різні компанії відтворюють у різних країнах тоді, коли дотримано послідовності: стандарти - показники - дані - рішення - стандарти.

Світовий досвід підтверджує: дані стають повноцінним виробничим ресурсом лише за наявності правил. Там, де існує спільний словник номенклатури, єдині довідники клієнтів і постачальників, правила версіонування, контроль якості записів і відповідальна роль «власника даних», електронні системи дають змогу не здогадуватися, а знати, що відбувається з процесом у потоці часу. Візуалізація фактичних маршрутів виконання робіт відкриває місця зайвих повернень, «петель» та збоїв. Комерційні підприємства використовують це для керованого скорочення ручних втручань, спричинених неузгодженістю правил, і для прискорення грошового потоку.

Найуспішніші глобальні приклади поєднують дисципліну стандартів із культурою поліпшення. Це означає, що стандарт розглядається як найкращий відомий спосіб виконання, який дозволено й заохочувано покращувати; метою нарад є не пошук винних, а пошук причин; визнання і винагорода прив’язані до результатів потоку роботи, а не лише до показників окремого підрозділу. До цього додається прозора система навчання – від карти процесів і правил ролей до вбудованих у робоче місце підказок і перевірок [18].

Світовий досвід переконливо показує: керування ефективністю бізнес-процесів стає життєздатним тоді, коли організація мислить потоком цінності, має формалізовані правила і відповідальних власників процесів, вибудовує ієрархію показників, забезпечує якість даних та дисципліну аудиту, а цифрові засоби використовує як підсилювач уже впорядкованої діяльності. Незалежно від країни й галузі, стійкий результат дає одна і та сама послідовність дій: зробити процес видимим, установити керовані правила і показники, навчити та закріпити нову норму, а потім – масштабувати ефект засобами аналітики й автоматизації. У цьому й полягає універсальна «логіка успіху» комерційних підприємств, які з року в рік підтверджують ефективність своїх процесних систем у різних економічних умовах.

Отже, у даному розділі досліджено теоретико-методичні засади управління ефективністю бізнес-процесів. Встановлено, що бізнес-процес є керованою одиницею створення цінності, яка перетворює вхідні ресурси на значущий для споживача результат. На відміну від традиційного функціонального управління, де пріоритетом є локальна продуктивність підрозділів, процесний підхід фокусується на горизонтальних, наскрізних потоках роботи, що перетинають межі організації та орієнтовані на кінцевий результат для клієнта. Ефективний процес характеризується наявністю чіткої мети, «власника», відповідального за наскрізний результат, формалізованих меж, стандартів виконання та системи вимірювання (показників).

Систематизовано методологію управління ефективністю, яка складається з концептуального (визначення та принципи), методичного (правила моделювання та вимірювання) та процедурного (алгоритми та ролі) рівнів. Вона реалізується через безперервний цикл «планування – виконання – перевірка – коригування», що включає моделювання (картування потоку), вимірювання (впровадження системи паспортизованих показників), аналіз (пошук причин відхилень) та поліпшення (стандартизація нової норми).

Аналіз світового досвіду, що провідні комерційні підприємства, поєднуючи різні школи, досягають успіху завдяки фокусу на наскрізних ланцюгах створення вартості. Доведено, що дисципліна стандартів, чітка відповідальність (власники процесів) та забезпечення якості даних є обов’язковою передумовою для успішної цифрової автоматизації. Спроби автоматизувати хаотичні, неврегульовані та невимірювані процеси не дають стійкого економічного ефекту, оскільки технологія лише підсилює наявний порядок.

РОЗДІЛ 2
ДІАГНОСТИКА СУЧАСНОГО СТАНУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПРАТ "МХП"

2.1 Загальна характеристика підприємства ПрАТ "МХП"

ПрАТ «МХП» – публічна міжнародна харчова та аграрна компанія, що працює на Лондонській фондовій біржі. Компанія виробляє та продає продукцію з м’яса птиці, веде рослинництво, переробку, олійний напрям і роздрібні формати; має виробничі активи в Україні та Південно-Східній Європі, збутові й сервісні підрозділи у країнах Європейського Союзу та на Близькому Сході; експортує у понад 80 країн. До групи входить європейський сегмент Perutnina Ptuj; земельний банк в Україні становить орієнтовно 360 тис. га; чисельність персоналу перевищує 36 тис. осіб. У березні–квітні 2025 року компанія оголосила про угоду щодо придбання контрольного пакета іспанської Grupo UVESA (понад 91% капіталу) – як крок розширення на ринку Європейського Союзу (завершення угоди залежить від регуляторних погоджень).

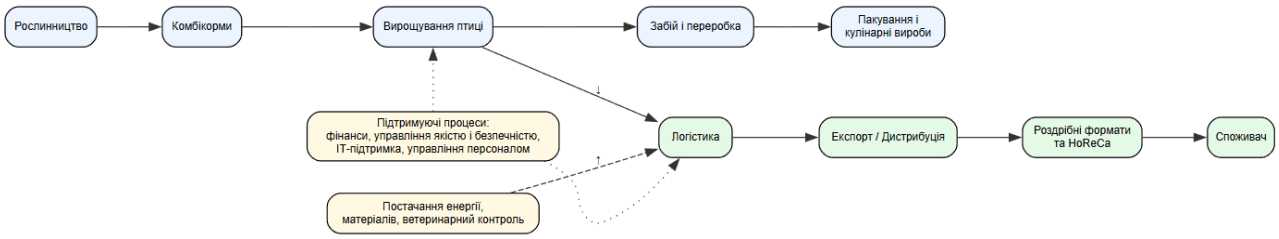


Рисунок 2.1 – Вертикально інтегрований ланцюг створення цінності ПРАТ «МХП» [23, 30, 31, 32]

Схема 2.1 відображає логіку наскрізного потоку робіт від поля і кормів – до готової продукції, каналів збуту та сервісу.

За підсумками дванадцяти місяців 2024 року обсяг виробництва м’яса птиці в Україні залишився майже незмінним – 711,2 тис. т (2023 р.: 718,6 тис. т; зміна близько −1%). Виробництво європейського сегмента Perutnina Ptuj зросло

до 146,2 тис. т (2023 р.: 131,0 тис. т; приріст близько +12%). Середня ціна м'яса птиці в Україні зросла до 2,02 долара США за кілограм (без податку на додану вартість); у європейському сегменті середня ціна залишилася близькою до попереднього року – близько 3,47 євро за кілограм.

Таблиця 2.1 – Операційні показники ПРАТ «МХП» [23, 30, 31, 32]

Показник	Значення	Порівняльна база та зауваги
Виробництво м'яса птиці в Україні	711,218 тис. т	≈ −1% до 2023 р. (718,644 тис. т)
Виробництво	146,236 тис. т	≈ +12% до 2023 р. (131,021 тис. т)
Середня відпускна ціна в Україні	2,02 дол./кг (без ПДВ)	+ у порівнянні з 2023 р. (1,95 дол./кг)
Середня відпускна ціна	3,47 євро/кг	близько до 2023 р. (3,54 євро/кг)
Експорт м'яса птиці Україною	962,7 млн дол. США	+20,4% р/р; 448,8 тис. т фізично

Український галузевий контекст підтримував експортну орієнтацію: у 2024 році експорт м'яса птиці з України досяг 962,7 млн доларів США (+20,4% рік до року; 448,8 тис. т у фізичному вимірі), що підкреслює значення логістики та надійності виконання зовнішніх контрактів.

Таблиця 2.1 відображає стабільну виробничу базу в Україні та зростання в європейському сегменті на тлі високого зовнішнього попиту.

Таблиця 2.2 – Фінансові підсумки ПРАТ «МХП» за 2024 рік (млн доларів США) [23, 30, 31, 32]

Показник	Значення	Динаміка до 2023 року
Виручка	3 046	≈ +0,8% (3 021 у 2023 р.)
Операційний прибуток (без уцінок)	440	+30% (339 у 2023 р.)
Прибуток до сплати відсотків, податків, зносу та амортизації	566	+27% (445 у 2023 р.); маржа 19%
Чистий прибуток	144	~+2 млн дол. США до 2023 р. (142)
Чистий борг / прибуток до сплати відсотків	2,08	зниження ризику боргового навантаження

Таблиця 2.2 демонструє поєднання стабільної виручки з підвищенням операційної ефективності та грошегенерації.

ПРАТ «МХП» завершила 2024 рік зі сталою виручкою близько 3,046 млрд доларів США, зі зростанням операційного прибутку (без уцінок) до 440 млн доларів США і підвищенням маржі операційного прибутку до 14%. Показник прибутку до сплати відсотків, податків, зносу та амортизації (далі – для стислості «прибуток до сплати відсотків, податків, зносу та амортизації») зріс до 566 млн доларів США, що відповідає маржі 19%. Чистий прибуток становив 144 млн доларів США (незначне збільшення порівняно з 2023 роком). Коефіцієнт «чистий борг до прибутку до сплати відсотків, податків, зносу та амортизації» на 31.12.2024 – близько 2,08, що нижче за обмеження облігаційних умов.

Таблиця 2.3 – Підсумки роботи ПРАТ «МХП» за операційними сегментами [23, 30, 31, 32]

Сегмент	Виручка
Птахівництво, переробка та пов’язані операції	1 633 млн дол.
Олійний напрям	457 млн дол.
Рослинництво (аграрні операції)	381 млн дол.
Європейський операційний сегмент	575 млн дол.

Таблиця 2.3 відображає різноспрямовані тренди: слабкість олійного напряму компенсована кращими результатами аграрного й європейського сегментів.

Фактори стійкості ПРАТ «МХП». Диверсифікована географія та вертикальна інтеграція. Власні корми, переробка й розгалужені канали збуту зменшують операційні ризики, дозволяючи перерозподіляти потоки залежно від попиту і логістики. Фокус на продуктах із доданою цінністю. Зростання переробки та кулінарної продукції в європейському сегменті підтримує маржинальність, навіть за цінової волатильності сировинних ринків. Розширення в Європейському Союзі. Оголошене придбання Grupo UVESA посилює присутність на ключовому ринку та диверсифікує валютні й

регуляторні ризики. Виробнича база в Україні стабільна; європейський сегмент нарощує обсяги.

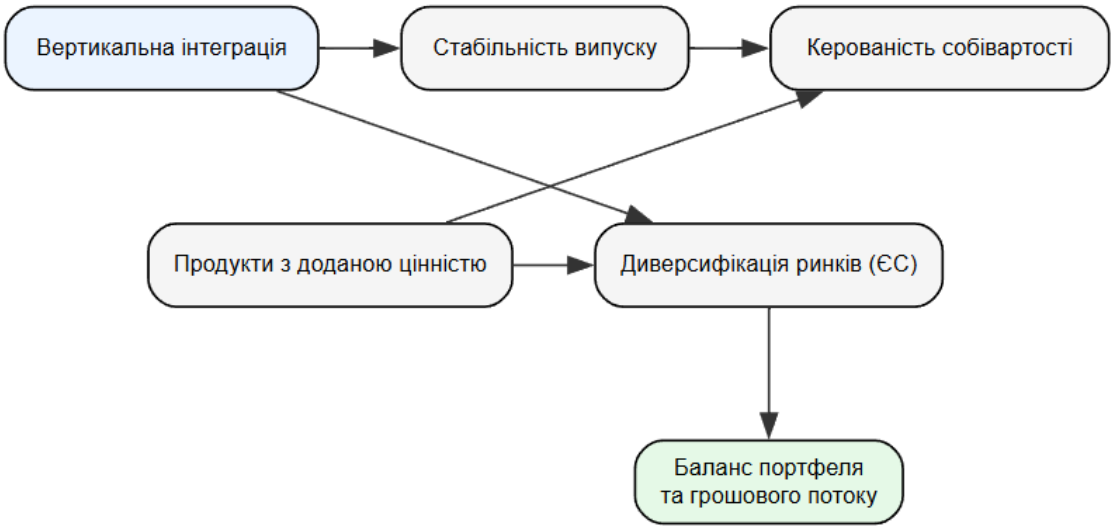


Рисунок 2.2 – Контур «стійкість – ефективність – зростання» [23, 30, 31, 32]

Фінансові результати 2024 року демонструють зростання операційної ефективності та стійкість чистого прибутку попри слабший олійний ринок. Зовнішній попит на українську птицю високий, що підтверджується рекордним річним експортом галузі. Стратегічне розширення в Європейському Союзі (UVESA) здатне зміцнити збутову мережу й зменшити ризики окремих сегментів.

2.2 Бізнес-середовище ПрАТ «МХП» та особливості організації бізнес-процесів компанії

ПрАТ «МХП» функціонує як міжнародна інтегрована харчова група з потужною виробничою базою в Україні та операційною присутністю у державах Європейського Союзу. За підсумками дванадцяти місяців 2024 року компанія зберегла стабільну виручку близько 3,046 мільярда доларів США, підвищила прибутковість на операційному рівні та утримала позитивний чистий

результат. Такі фінансові параметри підтверджені офіційним розкриттям для інвесторів і формують базу для подальшого аналізу бізнес-середовища та внутрішньої організації процесів.

Зовнішня кон’юнктура у 2024 році характеризувалася історично високим попитом на українську продукцію з м’яса птиці: експорт досяг майже одного мільярда доларів США (зростання на 20,4 відсотка рік до року; 448,8 тисячі тонн у натуральному вимірі), що підкреслює роль надійної логістики, дотримання строків контрактів і документальної прозорості. Основними напрямами збуту залишалися Нідерланди, Саудівська Аравія та Словаччина.

Разом із тим, у 2025 році Європейський Союз змінив режим доступу на свій ринок: після завершення періоду надзвичайних «автономних торговельних заходів» для України повернуто тарифні квоти й мита щодо чутливих товарів, серед яких птахівничі продукти та яйця; паралельно узгоджено новий баланс квот між довоєнними параметрами та обсягами останніх трьох років. Це означає більш складне календарне планування відвантажень і підвищені вимоги до комплаєнсу при митному оформленні.

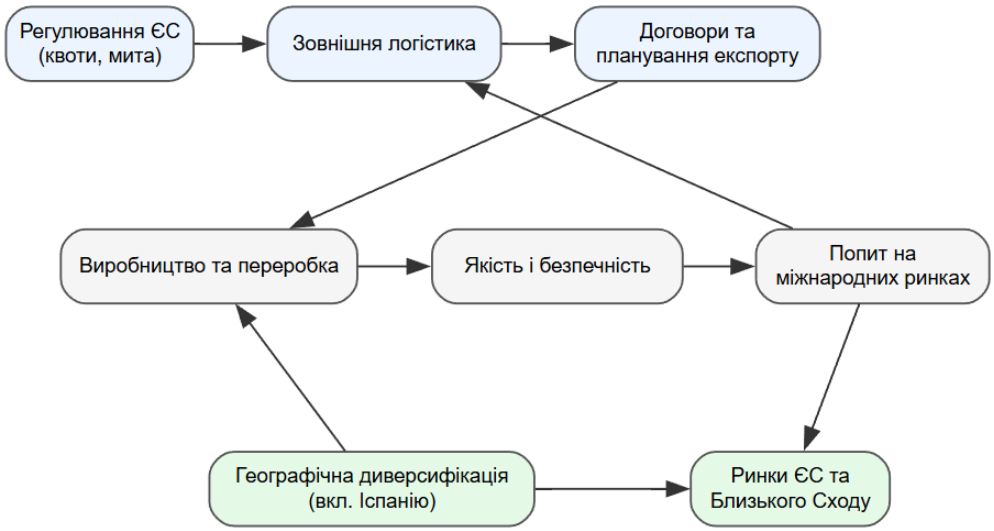


Рисунок 2.3 – Структура бізнес-середовища ПрАТ «МХП» [23, 30, 31, 32]

Стратегічно важливим для середовища ПРАТ «МХП» стало розширення у Європейському Союзі: у березні–серпні 2025 року компанія послідовно

пройшла регуляторні схвалення й оголосила про придбання понад 92 відсотків іспанської групи UVESA, що посилює мережеву присутність на ринку Європейського Союзу й ускладнює координацію наскрізних процесів у мультинаціональному середовищі.

Схема 2.3 показує, як регуляторні рамки та попит синхронізуються з виробничими й збутовими циклами.

Проведемо PEST-аналіз середовища ПрАТ «МХП».

Таблиця 2.4 – Узагальнений PEST-профіль ПрАТ «МХП» [23, 30, 31, 32]

Чинник	Зміст впливу	Наслідок для процесів
Політико-правовий	Повернення квот і мит у Європейському Союзі для чутливих товарів; переговори щодо нових обсягів	Календарне планування відвантажень за «вікнами» квот; безпомилкове митне оформлення і відстежуваність партій
Економічний	Рекордний зовнішній попит на українську птицю у 2024 році	Підвищені вимоги до надійності сервісу «вчасно і в повному обсязі» та до швидкості інкасації за контрактами
Соціально-ринковий	Стабільний попит домогосподарств Європейського Союзу на продукти з птиці; вразливість до інформаційних ризиків якості	Підтвердження стандартів безпечності та простежуваності на всіх ланках потоку
Технологічний	Масштабування у Європейському Союзі (UVESA) - потреба в уніфікації довідників, електронного документообігу, контролю даних	Гармонізація правил і довідників між країнами, збалансування складів і транспорту, єдині перевірки кредитних лімітів

Таблиця 2.4 описує, як кожен зовнішній чинник транслюється у вимоги до конкретних кроків і перевірок у процесах.

Вертикальна інтеграція ПрАТ «МХП»– від рослинництва й кормів до забою, переробки, пакування та експорту – задає природну декомпозицію процесів на три наскрізні потоки, що з’єднують підрозділи в єдину «чергу» роботи. Від замовлення до отримання коштів: приймання замовлення, перевірка кредитного ліміту й умов договору, планування вікна відвантаження, фактичне відвантаження, виставлення рахунка, надходження коштів. Керованість цього потоку визначає швидкість грошового потоку й розмір дебіторської заборгованості. Планування потреби, вибір постачальника, замовлення,

приймання й контроль якості, відображення в обліку, розрахунок. Саме тут забезпечується ритмічність виробничого циклу й відповідність витрат договірним умовам. Перетворення виробничого плану на графік запусків, забезпечення ресурсами, виготовлення, контроль якості, складування та навантаження. Ефективність тут вимірюється часткою результатів «з першого разу», загальною ефективністю використання обладнання, енергоємністю й надійністю відвантаження у строк.

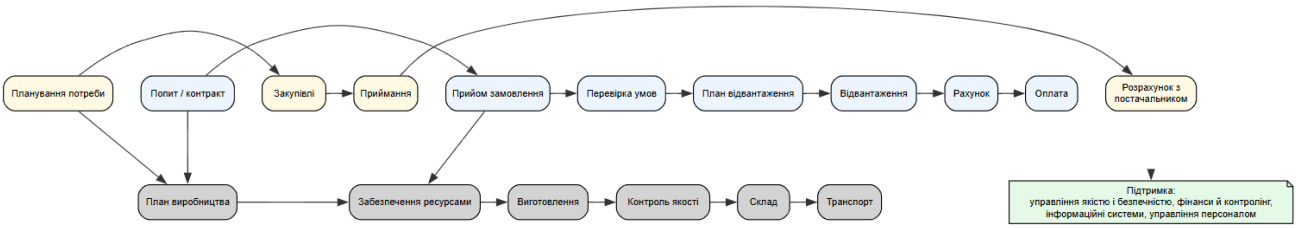


Рисунок 2.4 – Узагальнена карта наскрізних процесів ПрАТ «МХП»

Схема 2.4 демонструє перетин функцій у межах одного потоку роботи та точки потенційних затримок ПрАТ «МХП».

Офіційні підсумки за дванадцять місяців 2024 року свідчать про поєднання стабільної виручки з підвищенням операційної прибутковості (зростання показника «прибуток до сплати відсотків, податків, зносу та амортизації» до 566 мільйонів доларів США і маржі 19 відсотків), що опосередковано відображає скорочення внутрішніх втрат у перебігу робіт і кращу синхронізацію виробництва зі збутом. На рівні бізнес-процесів це означає більш керовані строки відвантажень, меншу частку ручних виправлень у рахунках і узгоджені правила даних.

Розширення у Європейському Союзі через приєднання іспанського активу UVESA підвищує вимоги до гармонізації стандартів і довідників у «від замовлення до отримання коштів» і «від ініціювання потреби до розрахунку з постачальником». Водночас масштабованість мережі створює резерви для перерозподілу навантаження між країнами і швидшого реагування на коливання попиту.

Повернення квот Європейським Союзом з червня 2025 року об’єктивно ускладнює експортний контур і робить календарне планування «вікон» та документування критично значущими елементами процесу. Організаційно це потребує єдиного планування відвантажень із синхронізованими перевірками договорів, сертифікації та митного оформлення.

Таблиця 2.5 – Процесні вимоги та очікуваний ефект у середовищі ПрАТ «МХП»2024–2025 років [23, 30, 31, 32]

Вимога	Суть	Очікуваний ефект
Єдині правила даних і довідників між країнами присутності	Уніфікація клієнтів, номенклатури, умов договорів, кредитних лімітів	Менше ручних винятків; швидше погодження; менше повернень документів
Календарне планування відвантажень під квоти Європейського Союзу	Слотування відвантажень відповідно до квотних «вікон» і пропускної спроможності логістики	Стійка своєчасність «вчасно і в повному обсязі»; зменшення штрафів і простоїв
Електронний документообіг «від відвантаження до рахунка»	Автоматичні перевірки повноти документів і відповідності умовам	Скорочення часу «відвантаження - виставлення рахунка»; швидший грошовий потік
Прозорість статусів замовлень для зовнішніх клієнтів	Єдиний екран статусів із подієвими сповіщеннями	Менше рекламацій; передбачуваність для партнерів
Синхронізація виробничого плану з експортними пріоритетами	Єдина «черга» замовлень для цехів, складів і транспорту	Менше переналагоджень, стабільніший графік відвантажень

Бізнес-середовище ПрАТ «МХП» у 2024–2025 роках поєднує високий зовнішній попит і жорсткіші регуляторні рамки доступу до ринків Європейського Союзу. Фінансова стабільність 2024 року і стратегічне розширення у Європейському Союзі створюють підстави для подальшого підвищення керованості процесів, але одночасно висувають нові вимоги до дисципліни даних, календарного планування відвантажень і безпомилкового документообігу. Особливості організації бізнес-процесів ПРАТ «МХП» – наскрізні потоки «від замовлення до отримання коштів», «від ініціювання потреби до розрахунку з постачальником» і «від плану виробництва до відвантаження» – відповідають сучасним кращим практикам і, за умови

гармонізації правил у мультинаціональному середовищі, залишаються джерелом конкурентних переваг на ринках з підвищеною волатильністю.

Таблиця 2.6 – SWOT-матриця ПрАТ «МХП» [23, 30, 31, 32]

Внутрішнє середовище	Характеристика та вплив на бізнес-процеси
Сильні сторони	• Вертикальна інтеграція – замкнений ланцюг від рослинництва до готової продукції, що забезпечує контроль якості, собівартості та ритмічності виробництва. • Високий рівень диверсифікації географічної присутності: Україна, країни Європейського Союзу, Близький Схід. • Виручка близько 3,046 мільярда доларів США і маржа прибутку до сплати відсотків, податків, зносу та амортизації 19 відсотків у 2024 році – свідчення ефективності операцій. • Наявність європейського сегмента Perutnina Ptuj і придбання іспанської групи UVESA, що зміцнює канали збуту. • Сформована культура безпечності та простежуваності харчових продуктів.
Слабкі сторони	• Висока енергомісткість виробництва та значна залежність від вартості енергоносіїв. • Складність координації процесів у багатогеографічній структурі (Україна – Європейський Союз). • Часткова концентрація ризику на експорті, що створює залежність від логістики та митно-квотних рішень. • Ризик варіацій маржі в олійному напрямі через волатильність світових цін на зерно та олії. • Неоднорідність інформаційних систем і довідників між країнами – джерело ручних винятків у бізнес-процесах.
Зовнішнє середовище	Характеристика та вплив на бізнес-процеси
Можливості	• Зростання світового попиту на продукти з м’яса птиці, у тому числі в Європейському Союзі та на Близькому Сході. • Подальша диверсифікація через розвиток переробки, кулінарних і готових до споживання продуктів з високою маржинальністю. • Розширення європейської присутності через інтеграцію UVESA, що відкриває прямий доступ до роздрібних мереж Іспанії. • Використання цифрових технологій. • Можливість підвищення енергоефективності через модернізацію виробництва та використання біоенергетичних ресурсів.
Загрози	• Відновлення квот і мит у торгівлі з Європейським Союзом, що ускладнює прогнозування експорту й потребує суворої дисципліни планування. • Геополітична нестабільність, коливання валютних курсів і вартості логістики. • Конкуренція з великими європейськими виробниками, які мають нижчі логістичні витрати та державну підтримку. • Підвищення вимог до екологічності та вуглецевого сліду продукції – необхідність інвестицій у «зелені» технології. • Потенційна нестача робочої сили в аграрному секторі України.

Отже, сильні сторони створюють фундамент стійкості: вертикальна інтеграція дозволяє контролювати якість і витрати, а багатогеографічна структура – балансувати ринки збуту. Висока прибутковість і масштаб дають ресурси для інвестицій у цифровізацію та енергозбереження. Слабкі сторони пов’язані насамперед із складністю управління у багатонаціональній структурі й енергозалежністю. Подолання цих обмежень можливе шляхом стандартизації даних, уніфікації довідників і модернізації енергетичних систем. Можливості зосереджені у сфері зростання попиту, розвитку переробки й розширення присутності в Європейському Союзі. Використання цифрових інструментів для аналізу процесів та автоматизації документообігу здатне підвищити оборотність капіталу. Загрози концентруються у зовнішньому середовищі – насамперед у відновленні митно-квотного режиму та посиленні регуляторного тиску. Вони знижують передбачуваність грошових потоків, тому вимагають адаптивного планування виробництва й експорту.

Проведений SWOT-аналіз показує, що ПрАТ «МХП» перебуває у позиції зрілої міжнародної компанії з високим внутрішнім потенціалом, але зростаючими зовнішніми ризиками. Ключова сила – системна вертикальна інтеграція та масштаб виробництва; головні виклики – адаптація до квотного режиму Європейського Союзу, підвищення енергоефективності та цифрове узгодження процесів між країнами. Стратегічне завдання на найближчий період – використати сильні сторони для перетворення зовнішніх обмежень на можливості: підвищити швидкість і прозорість бізнес-процесів, зміцнити комплаєнс і забезпечити гармонізацію правил у всіх сегментах групи.

2.3 Ефективність бізнес-процесів комерційного підприємства ПрАТ «МХП»

Оцінка ефективності бізнес-процесів у ПрАТ «МХП» доцільна через призму трьох наскрізних потоків: «від замовлення до оплати», «від ініціювання потреби до платежу постачальнику» та «від плану виробництва до

відвантаження». Кожен із цих потоків прямо впливає на швидкість перетворення попиту на грошовий потік, на операційні витрати та на надійність сервісу для зовнішніх і внутрішніх споживачів. Для обґрунтування висновків спираємося на підтверджені публічні дані компанії щодо підсумків 2024 року (виручка близько 3,046 млрд доларів США; прибуток до сплати відсотків, податків, зносу та амортизації 566 млн доларів США; маржа за цим показником 19 відсотків; чистий прибуток 144 млн доларів США). Ці величини свідчать про здатність групи підтримувати достатній рівень операційної ефективності на тлі волатильності ринкового середовища.

Зовнішній контекст для оцінювання також важливий: експорт м’яса птиці з України у 2024 році досяг історично близького до мільярда доларів рівня, що підкреслює роль безперебійності логістики й дисципліни виконання зовнішніх контрактів у загальній ефективності потоків «виробництво – збут – інкасація».

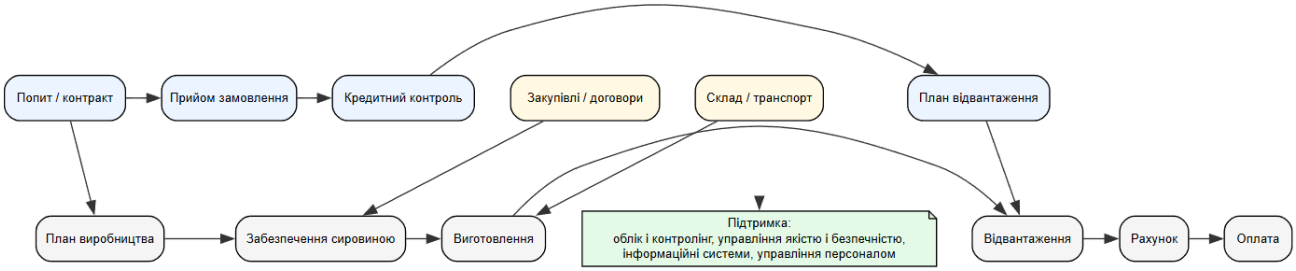


Рисунок 2.5 – Узагальнена карта потоків робіт ПРАТ «МХП» (верхній рівень)

Схема 2.5 фіксує точки, де утворюються черги, повернення та ручні винятки: кредитні перевірки, планування відвантажень, складування та рахунки до сплати.

Підсумки 2024 року (стала виручка близько 3,046 млрд доларів США та підвищення маржі за прибутком до сплати відсотків, податків, зносу та амортизації до 19 відсотків) свідчать про поліпшення співвідношення «результат – витрати» у виробничо-збутовому контурі. Для процесів це означає, що скорочено частину внутрішніх втрат (переробок, простоїв, затягнутих узгоджень), а також краще синхронізовано виробництво й збут у географіях.

Таблиця 2.7 – Ключові індикатори ефективності за потоками

Потік робіт	Індикатори результату	Індикатори перебігу робіт	Економічний вплив
Від замовлення до оплати	частка своєчасних відвантажень; час циклу «замовлення - відвантаження»; частка рахунків без виправлень	частка ручних винятків; час узгоджень; час виставлення рахунка	швидкість інкасації; вартість фінансування оборотного капіталу
Від ініціювання потреби до платежу постачальнику	своєчасність поставок; відповідність умовам договорів; частка претензій	час циклу закупівлі; якість довідників; частка термінових замовлень	закупівельна ціна; штрафи та витрати, пов’язані з простоями
Від плану виробництва до відвантаження	загальна ефективність обладнання; частка результатів «з першого разу»; енергоємність	час переналагоджень; черги на складі; відсоток повернень	собівартість, пропускна спроможність, стабільність сервісу

Таблиця 2.7 підкреслює, що ефективність – це не лише підсумкові фінансові показники, а й керованість самих маршрутів робіт.

Європейський операційний сегмент компанії наростив обсяги та виторг, що підтверджує спроможність групи перерозподіляти виробниче й логістичне навантаження між країнами для забезпечення стабільного сервісу. У 2025 році ПРАТ «МХП» завершила придбання контрольної частки іспанської групи «Увеса», що підсилює мережевий ефект і підвищує вимоги до стандартизації правил і довідників у ланцюзі «замовлення – виробництво – логістика – розрахунки».

Європейський ринок посилює регуляторні вимоги до імпорту з України; зафіксовано оновлені квотні параметри та підвищену увагу до потоків імпорту птиці. Для процесів ПРАТ «МХП» це означає, що планування відвантажень має узгоджуватися із «вікнами» квот і з європейськими правилами оформлення, а календар маркетингових активностей – з пропускною спроможністю маршрутизації та складів.

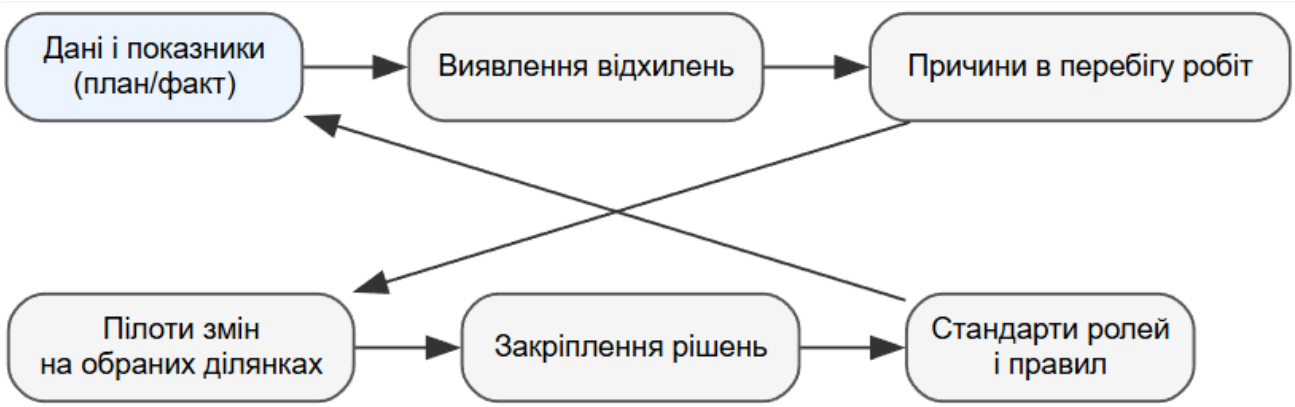


Рисунок 2.6 – Контур керування поліпшеннями в потоках МХП

Таблиця 2.8 – Діагностика вузьких місць і очікуваний ефект

Ділянка потоку	Типові першопричини втрат	Орієнтовний ефект від поліпшення*
Прийом і підтвердження замовлень	неоднозначні правила кредитних лімітів, різночитання довідників клієнтів і номенклатури	швидше підтвердження замовлень; менше повернень; коротший час до відвантаження
Виставлення рахунків і оплата	ручні виправлення рахунків; неповна синхронізація документів «відвантаження – рахунок»	швидший рух грошових коштів; зниження частки простроченої дебіторської заборгованості
Планування виробництва	різноспрямовані цілі підрозділів; відсутність єдиної «черги» замовлень	стабільніший графік; менше переналагоджень; зниження собівартості
Склад і транспорт	неуніфіковані правила розміщення; нерівномірне завантаження часових слотів	стабільніше «вчасно і в повному обсязі»; менше штрафів і простоїв

Підсумки 2024 року – стабільна виручка, підвищення маржі та позитивний чистий результат – підтверджують загальну операційну спроможність групи. На процесному рівні це означає, що основні втрати у перебігу робіт контролюються та відносно невеликі у порівнянні з масштабом діяльності. Високий зовнішній попит і оновлений митно-квотний режим Європейського Союзу підвищують цінність дисципліни у плануванні відвантажень, синхронізації документів і прозорості статусів замовлень – саме тут формується додаткова швидкість грошового потоку й надійність сервісу. Розширення присутності у Європейському Союзі через придбання іспанського активу посилює вимоги до уніфікації правил і довідників, що знижує ризики

ручних винятків у потоках «замовлення – рахунок – оплата» у багатьох країнах одночасно.

Таблиця 2.9 – Як підсумки 2024 року транслюються в процесні цілі

Факт / контекст	Імплікація для процесів	Вимірюваний орієнтир
Маржа за прибутком до сплати відсотків, податків, зносу та амортизації 19% (зростання відносно 2023 року)	закріпити стандарт «правильно з першого разу» на критичних операціях; скоротити переробки	частка операцій без виправлень ≥ 98% у виробництві та ≥ 95% у відвантаженнях
Стала виручка 3,046 млрд доларів США за високої частки експорту	уніфікувати календар відвантажень із квотними «вікнами» та маршрутами	своєчасність відвантажень за контрактами ЄС ≥ 97%
Рекордно високий галузевий експорт у 2024 році	посилити прозорість статусів замовлень і електронний документообіг	скорочення часу «відвантаження - рахунок» до норми, визначеної сервісними рівнями
Розширення європейської присутності (Іспанія)	гармонізувати довідники і правила приймання в новій географії	єдиний словник номенклатури і клієнтів у всіх країнах присутності

Оцінка ефективності бізнес-процесів у ПрАТ «МХП» вимагає переходу від аналізу статичних фінансових звітів до діагностики динамічних, наскрізних потоків створення вартості.

Зовнішній контекст підсилює важливість процесної дисципліни: експорт м’яса птиці з України у 2024 році впритул наблизився до історичного рекорду (близько 1 млрд доларів США). Це підкреслює критичну роль безперебійності процесів логістики, митного оформлення та дисципліни виконання зовнішніх контрактів у загальній ефективності потоків «виробництво – збут – інкасація».

Отже, високі фінансові результати 2024 року є прямим наслідком керованості операційних процесів ПрАТ «МХП».

1. Грошова віддача потоків і стійкість маржі Зростання маржі за EBITDA до 19% при стабільній виручці у 3,046 млрд доларів США свідчить про суттєве поліпшення співвідношення «результат – витрати» у ключових виробничо-збутових потоках. На процесному рівні це означає, що ПрАТ «МХП» вдалося скоротити внутрішні втрати (переробки, простої, надлишкові запаси, затягнуті

узгодження) та досягти кращої синхронізації між процесами планування виробництва та реального збуту в різних географіях.

2. Керованість у багатогеографічній моделі У 2024 році європейський операційний сегмент ПРАТ «МХП» продовжив нарощувати обсяги та виторг. Це підтверджує спроможність процесів Групи гнучко перерозподіляти виробниче та логістичне навантаження між країнами для забезпечення стабільного сервісу клієнтам. Водночас, завершення у 2025 році придбання контрольної частки іспанської групи «Увеса» (Uvesa) створює новий виклик. Це посилює мережевий ефект, але й кардинально підвищує вимоги до стандартизації правил та гармонізації довідників (клієнтів, номенклатури) у наскрізному ланцюзі «замовлення – виробництво – логістика – розрахунки» для забезпечення керованості всієї розширеної системи.

3. Вплив зовнішньої логістики та митно-квотного режиму Високий попит на українську продукцію стикається з посиленням регуляторних вимог з боку ЄС. Зафіксовано оновлені квотні параметри та підвищену увагу до потоків імпорту птиці. Для процесів ПРАТ «МХП» це означає, що ефективність більше не визначається лише швидкістю виробництва. Критичного значення набуває процес «План відвантаження», який має бути ідеально синхронізований із «вікнами» доступних квот та європейськими правилами оформлення документації.

Для підтримки досягнутої маржі та швидкості грошового потоку ПрАТ «МХП» необхідно застосовувати безперервний цикл керування поліпшеннями (Рисунок 2), фокусуючись на виявлених вузьких місцях.

Успіх ПрАТ «МХП» полягає у вмінні перекладати високорівневі фінансові цілі на мову конкретних операційних дій та показників. Таблиця 3 демонструє, як підсумки 2024 року мають бути трансформовані у вимірювані орієнтири для власників процесів на 2025 рік.

Фінансові підсумки 2024 року (стабільна виручка 3,046 млрд доларів США, зростання маржі EBITDA до 19% та чистий прибуток 144 млн доларів США) підтверджують високу операційну спроможність ПрАТ «МХП». На

процесному рівні це свідчить про те, що основні втрати у перебігу робіт (простої, переробки, помилки) ефективно контролюються та є відносно невеликими у порівнянні з масштабом діяльності Групи.

Зовнішній контекст змінився: високий експортний попит тепер жорстко обмежується оновленим митно-квотним режимом ЄС. Це підвищує цінність процесної дисципліни у плануванні відвантажень, безпомилковій синхронізації супровідних документів та прозорості статусів замовлень. Саме в цих ділянках формується додаткова швидкість грошового потоку та надійність сервісу.

Головний внутрішній виклик – управління складністю. Розширення присутності у Європейському Союзі через придбання іспанського активу «Увеса» посилює вимоги до уніфікації правил та гармонізації довідників. Це єдиний шлях до зниження ризиків ручних винятків, помилок та затримок у потоках «замовлення – рахунок – оплата» в умовах одночасної роботи у багатьох країнах.

Отже, у даному розділі проведено діагностику сучасного стану бізнес-процесів ПрАТ «МХП» шляхом аналізу його операційної діяльності, фінансових результатів та зовнішнього бізнес-середовища.

Загальна характеристика ПрАТ «МХП» підтверджує його статус потужної міжнародної, вертикально інтегрованої аграрної групи. Компанія має диверсифіковані активи в Україні (земельний банк ~360 тис. га) та у Південно-Східній Європі (Perutnina Ptuj), а також стратегічно розширює присутність на ринку ЄС через оголошене придбання іспанської Grupo UVESA у 2025 році.

Діагностика фінансових та операційних показників за 2024 рік свідчить про високу операційну ефективність. При стабільній виручці (3,046 млрд дол. США) компанія продемонструвала значне зростання прибутковості: операційний прибуток зріс на 30% (до 440 млн дол. США), а прибуток до сплати відсотків, податків, зносу та амортизації (EBITDA) – на 27% (до 566 млн дол. США). Маржа EBITDA досягла 19%, що свідчить про ефективний контроль над витратами та успішну синхронізацію виробничих і збутових

процесів. Операційно, стабільне виробництво в Україні (711,2 тис. т) було доповнене 12% зростанням у європейському сегменті (146,2 тис. т).

Аналіз бізнес-середовища (PEST та SWOT) виявив два ключові, але різноспрямовані фактори. З одного боку, високий зовнішній попит (рекордний галузевий експорт 962,7 млн дол. США у 2024 р.) є потужною можливістю. З іншого боку, повернення ЄС до режиму квот і мит з 2025 року є суттєвою загрозою, що підвищує вимоги до процесів планування логістики та митного оформлення.

Діагностика ефективності визначила три наскрізні потоки, критичні для МХП: «від замовлення до оплати», «від ініціювання потреби до платежу постачальнику» та «від плану виробництва до відвантаження». Хоча високі фінансові результати 2024 року підтверджують загальну керованість цих процесів, виявлено конкретні «вузькі місця» (Таблиця 2.8). До них належать неоднозначність правил кредитних лімітів, ручні виправлення у рахунках, що сповільнюють грошовий потік, та недостатня синхронізація виробничого планування.

SWOT-аналіз підтвердив, що ключовою силою ПРАТ «МХП» є вертикальна інтеграція та географічна диверсифікація. Головною слабкістю, що посилюється через придбання UVESA, є складність координації та відсутність гармонізованих довідників і правил між країнами, що призводить до ручних винятків у процесах.

Таким чином, діагностика показала, що ПРАТ «МХП» успішно трансформувала високий зовнішній попит у фінансову ефективність 2024 року. Однак для збереження цієї ефективності в умовах посилення квотного режиму ЄС та зростання внутрішньої складності (через M&A) компанії необхідно пріоритезувати стандартизацію правил і гармонізацію даних у багатогеографічній структурі та посилити дисципліну календарного планування експортних відвантажень.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПРАТ «МХП»

3.1 Оптимізація бізнес-процесів на основі діджиталізації та впровадження інструментів AgriTech

Діджиталізація у аграрно-харчовій групі має будуватися як послідовність чотирьох кроків: зробити процеси видимими у даних; забезпечити керованість через єдині правила, ролі та показники; перевести рішення в стандарт виконання; масштабувати ефект завдяки автоматизації та інтеграції даних між підсистемами (вирощування, переробка, логістика, фінанси). Європейська політика цифровізації сільського господарства додатково задає інституційні вимоги – спільний Європейський аграрний простір даних для довіреного обміну між приватними учасниками і державою (Common European Agricultural Data Space), що прямо впливає на способи збирання, зберігання та використання виробничої інформації в агробізнесі України, який працює на ринках Європейського Союзу. Це вимагає сумісності форматів і прозорих правил доступу до інформації від рівня поля до рівня фінансових розрахунків.

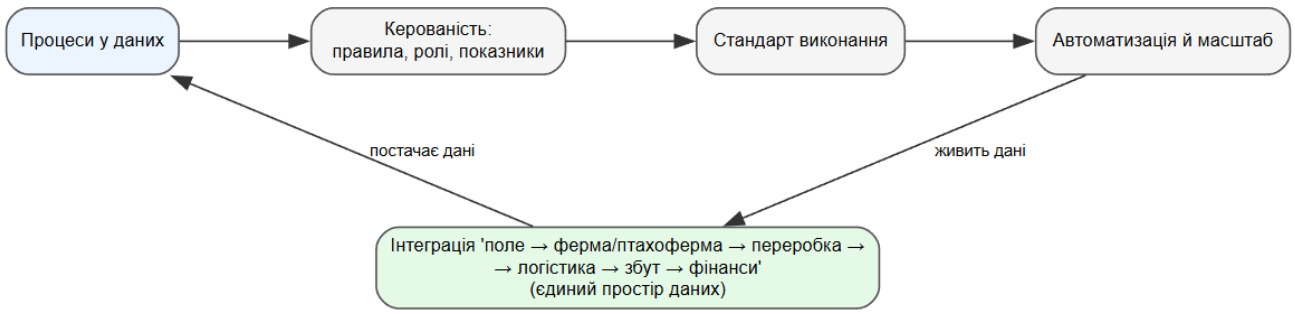


Рисунок 3.1 – Модель цифрової трансформації бізнес-процесів у агрохарчовій компанії ПрАТ «МХП»

Схема 3.1 відображає замкнений контур: дані живлять вимірювання, вимірювання дає рішення, рішення стає новою нормою.

Світовий досвід показує, що цифрові засоби – дистанційне зондування полів, безпілотні літальні апарати, сенсори ґрунту та мікроклімату, системи диференційованого внесення, аналітика даних і підключені виробничі об’єкти – стабільно зменшують витрати ресурсів, підвищують урожайність і прозорість ланцюга постачання. Для країн Європи робота з даними визнається ключовим драйвером продуктивності та стійкості, а на глобальному рівні технології наступного покоління (включно з біотехнологіями та штучним інтелектом) розглядаються як умова продовольчої безпеки до 2050 року.

У рослинницькому контурі точне землеробство спирається на багатоспектральні супутникові та дронові знімки для оцінювання стану посівів, азотного живлення та біомаси; метааналізи підтверджують, що належно відкалібровані польоти безпілотників і правильно обрані сенсори істотно підвищують точність оцінок та своєчасність рішень щодо живлення і захисту рослин.

У птахівничому ланцюгу найбільшу частку вуглецевого сліду і собівартості формує кормова база; отже, цифрові інструменти, які підвищують ефективність годівлі та конверсію корму (від точного землеробства у полях до автоматизованого моніторингу годівлі у пташниках), дають найбільший інтегральний ефект на одиницю продукції.

Таблиця 3.1 – Інструменти AgriTech і їхній вплив на ключові процеси

Ділянка процесу	Цифровий інструмент	Який управлінський ефект забезпечує	Очікуваний вимірюваний результат
1	2	3	4
Поле (рослинництво)	Супутниковий та дроновий моніторинг, індекс рослинності (після калібрування); диференційоване внесення	Своєчасність рішень про підживлення/обробку; менші перекриття та перевитрати	зниження витрати добрив і засобів захисту, стабілізація урожайності; вищий коефіцієнт використання азоту

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4
Ферма/птахоферма	Сенсори мікроклімату та годівлі; системи аналітики поведінки стада	Раннє виявлення відхилень; точне дозування корму; узгодженість з ветеринарними протоколами	зниження конверсії корму; менше падежу; стабільна маса на виході
Переробка і енергоуправління	Вимірювачі споживання енергії, загальна ефективність обладнання; цифрові панелі керування	Менше мікропростоїв; керованість енергоємності операцій	зростання загальної ефективності обладнання; зниження енергоємності на тонну продукції
Логістика та збут	Електронне відстеження замовлень; слот-планування завантаження; електронний документообіг	Прогнозованість «вчасно і в повному обсязі»; менше ручних виправлень у рахунках	скорочення часу «відвантаження - рахунок»; менше штрафів за прострочки
Управління даними	Інтеграція у спільний простір даних; політики якості даних і доступу	Взаємодія з європейськими контрагентами на уніфікованих правилах; аудит простежуваності	відповідність вимогам ЄС; менше розбіжностей у довідниках і документах Цифрова стратегія Європи

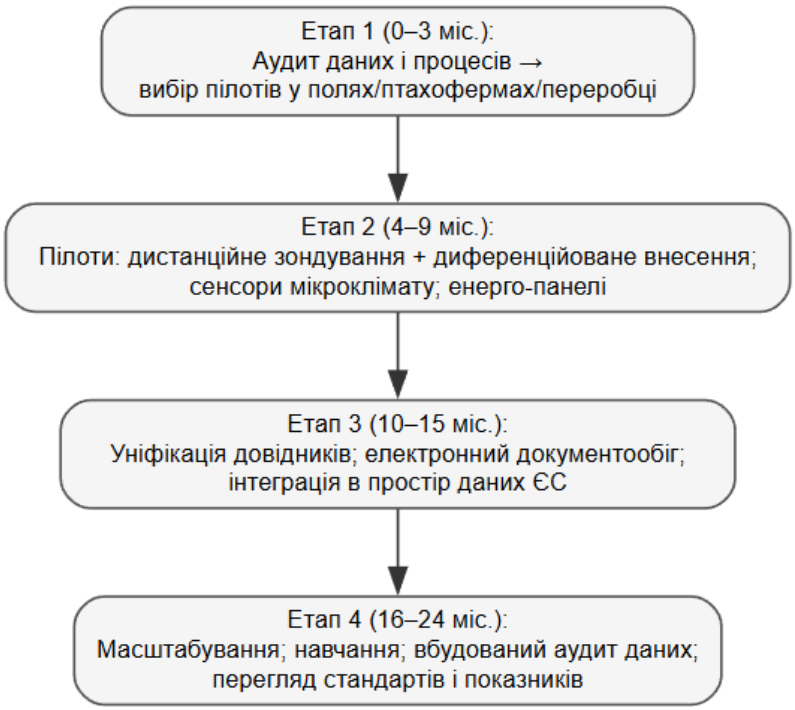


Рисунок 3.2 – Етапи впровадження діджиталізації та AgriTech

Такий порядок дає змогу швидко отримати «ранні перемоги» (зниження витрат і прозорість) і паралельно вибудувати інституційні основи – правила даних та інтеграцію з європейською екосистемою обміну інформацією.

Міжнародні огляди та практики вказують на кілька стабільних каналів ефекту. У полях – коректна робота безпілотників і супутникових індексів, доповнена машинним навчанням, скорочує надлишкові внесення і підвищує своєчасність інтервенцій; у результаті зменшується витрата ресурсів без втрати продуктивності. У тваринницьких і птахівничих операціях – автоматизований збір даних про годівлю і мікроклімат знижує ризик відхилень і стабілізує масу на виході. В переробці – вимірювання енергоємності та загальної ефективності обладнання зменшує мікропростої і втрати на переналагодження. У логістиці та збуті – електронний документообіг і прозорість статусів замовлень скорочують час «відвантаження до виставлення рахунка», що прискорює надходження коштів.

Таблиця 3.2 – Трансформація показників ефективності бізнес-процесів ПрАТ «МХП»

Процес	Базовий показник (до)	Цільовий показник (після)
Поле: внесення азоту	Норма на гектар (середня)	−10…−20 відсотків при незміненій або вищій урожайності
Птахоферма: конверсія корму	Кілограми корму на 1 кг приросту	−3…−5 відсотків
Переробка: енергоємність	кВт·год на тонну продукції	−5…−10 відсотків
Збут: час «відвантаження - рахунок»	Календарні дні	−20…−30 відсотків

Вихід на ринки Європейського Союзу вимагає узгодження внутрішньої політики даних із концепцією спільного аграрного простору даних: прозорі правила доступу, стандарти опису об’єктів, відстежуваність партій і контроль якості записів. Для компанії це означає запровадження єдиного довідника культур, полів, клієнтів і постачальників; системи версіонування і ролей доступу; журналу якості даних; формальних процедур виправлення помилок. Саме така інфраструктура робить можливим довірений обмін і прискорює

погодження у ланцюзі «від виробництва до митного оформлення та розрахунків».

Основні ризики – «автоматизація хаосу» (коли технології застосовують до неуніфікованого процесу), невизначеність у якості вихідних даних і недостатня підготовка персоналу до нових ролей. Успіх забезпечують: чіткий «власник процесу» на кожній ділянці; паспорт кожного показника; регулярні огляди «план – факт»; навчання і підтримка користувачів; поетапне масштабування після підтвердження ефекту; узгодження з регуляторними рамками Європейського Союзу щодо даних і простежуваності. Ці умови узгоджуються з висновками міжнародних організацій і дослідницьких оглядів, які підкреслюють роль даних та сумісності як вирішальних факторів успішної цифрової трансформації агросектору.

Оптимізація бізнес-процесів агрохарчової компанії на основі діджиталізації та інструментів AgriTech – це не «набір ґаджетів», а цілісна управлінська програма. Вона поєднує точне землеробство і керування годівлею, вимірювання енергоємності та загальної ефективності обладнання, електронний документообіг і спільні правила даних. У сукупності ці кроки скорочують витрати ресурсів, прискорюють грошовий потік, підвищують якість і відповідність вимогам ринків Європейського Союзу. Саме такий підхід сьогодні вважають у світі стійким механізмом підвищення результативності агробізнесу й перетворення волатильності середовища на керовані управлінські рішення.

3.2 Напрямки вдосконалення системи моніторингу ефективності бізнес-процесів ПрАТ «МХП»

Для виробничо-харчової групи «МХП» додатковим стандартом сумісності слугує сімейство показників управління виробничими операціями, сформульоване міжнародним стандартом щодо ключових показників ефективності в автоматизованих системах (ISO 22400-2, включно з додатком щодо енергоємності), а також публічні підсумки 2024 року (виручка приблизно

3,046 млрд доларів США; показник прибутку до сплати відсотків, податків, зносу та амортизації 566 млн доларів США; маржа за цим показником 19%; чистий прибуток 144 млн доларів США).



Рисунок 3.3 – Логіка побудови збалансованих показників для ПрАТ «МХП»

Схема 3.3 відображає безперервний контур: стратегія – вимірювання – рішення – стандартизація – перегляд.

Таблиця 3.3 – Узгодження цілей, показників і процесів у ПрАТ «МХП»

Перспектива	Стратегічна ціль	Процес-«якір»	Показник	2024 р. / орієнтир 2025–2026 рр.
1	2	3	4	5
Фінанси	Стійка прибутковість та грошовий потік	Від замовлення до отримання коштів	Середня тривалість погашення дебіторської заборгованості середня кількість днів до надходження коштів після продажу в кредит	Калібрувати на основі квартальних даних; ціль – скорочення на 3–5 днів
Фінанси	Контроль операційних витрат	Від плану виробництва до відвантаження	Енергоємність одиниці продукції	Базова лінія 2024; ціль −5…−10% за 12 міс.
Клієнти	Надійність сервісу	Відвантаження і логістика	Своєчасні поставки в погодженому обсязі	Ціль ≥ 97% по ЄС-контрактах
Внутрішні процеси	Зменшення переробок і винятків	Замовлення - відвантаження - рахунок	Частка документів, виставлених без виправлень, %	Ціль ≥ 95% через електронний документообіг
Внутрішні процеси	Пропускна спроможність виробництва	План-виробництво	Загальна ефективність обладнання	Ціль ≥ 85% для пріоритетних ліній

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4	5
Навчання і розвиток	Дані як виробничий ресурс	Управління даними	Індекс якості даних	Ціль ≥ 98% у критичних полях
Навчання і розвиток	Культура поліпшень	Всі процеси	Частка виконаних ініціатив поліпшення	Ціль ≥ 80%

Таблиця 3.3 задає єдині «точки керма» для процесів, які напряму впливають на маржу та швидкість грошового потоку (враховуючи фінансові підсумки ПрАТ «МХП» 2024 року).

Для кожного індикатора затверджується паспорт показника з обов'язковими полями: визначення; формула; періодичність; рівень агрегації; джерела даних; відповідальний за збір і якість; контрольні процедури; межі ескалації; вплив на винагороду.

Таблиця 3.4 – Пропонований паспорта показника середня тривалість погашення дебіторської заборгованості для ПрАТ «МХП»

Поле	Зміст
Назва	Середня тривалість погашення дебіторської заборгованості (Days Sales Outstanding)
Визначення	Середня кількість днів між продажем у кредит та отриманням коштів; індикатор швидкості інкасації та ліквідності Investopedia
Формула	(Середня дебіторська заборгованість ÷ Виторг за період) × кількість днів
Джерело даних	Облікова система; журнали «відвантаження - рахунок - оплата»
Періодичність	Місячна з поквартальною валідацією
Власник	Директор з фінансів; власник процесу «замовлення - оплата»
Контроль якості	Звірка з договорами, актами та електронними інвойсами; аудит аномалій
Цільове значення	Скорочення на 3–5 днів протягом року

Аналогічні паспорти формуються для енергоємності, своєчасності поставок, загальної ефективності обладнання, індексу якості даних тощо.

Система збалансованих показників має враховувати зовнішні обмеження ринкового доступу до Європейського Союзу (квоти, мита, «захисні гальма»), які

напряму впливають на планування відвантажень та оборотний капітал. Тому в карті цілей фіксується окрема ініціатива: календарне планування експортних «вікон» і узгодження сервісних рівнів з логістикою та фінансами; ефект відображається у своєчасності поставок та у середній тривалості погашення дебіторської заборгованості. Нормативний контекст підтверджено рішеннями та публікаціями Європейського Союзу й міжнародних медіа у 2024–2025 роках.

Візуальний контроль здійснюється через панелі показників на рівнях: Група - Бізнес-одиниця - Процес - Дільниця. Для кожного рівня визначаються «світлофорні» межі (зелене/жовте/червоне), правила ескалації і щотижневі/щомісячні огляди.

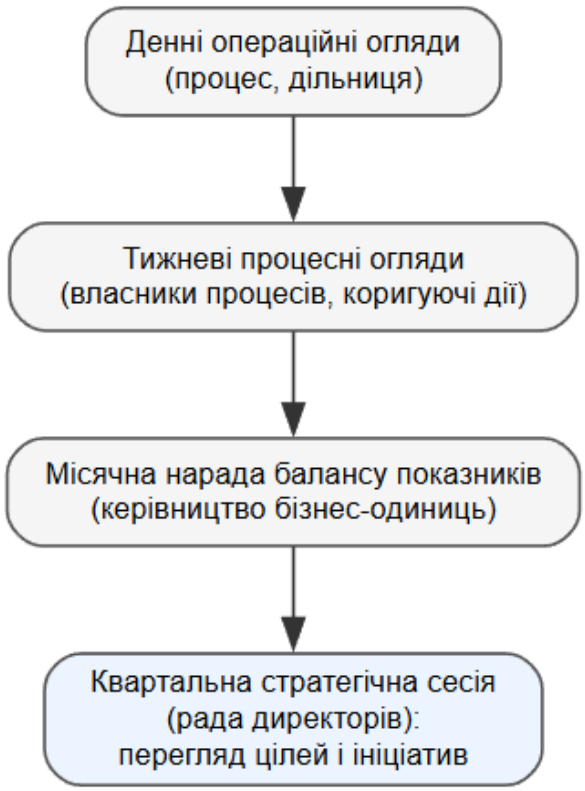


Рисунок 3.4 – Контур управління за збалансованими показниками

Особливості впровадження 6–9 місяців.

Місяці 1–2. Інвентаризація наявних метрик, звірка з картами процесів; затвердження переліку показників і їхніх паспортів.

Місяці 2–4. Єдині довідники клієнтів, номенклатури та географій; ув’язка «замовлення - рахунок - оплата» з верифікованими правилами даних; пілот електронного інвойсингу на пріоритетних ринках.

Місяці 4–6. Виробничі панелі: загальна ефективність обладнання, енергоємність, частка результатів «з першого разу» (за ISO 22400-2); щоденні огляди на рівні ліній.

Місяці 6–9. Масштабування; вбудований аудит якості даних; зв’язок до системи винагороди (частка змінної винагороди, прив’язана до показників процесу).

Очікуваний ефект і контроль досягнення за сферами діяльності ПрАТ «МХП».

Фінанси - скорочення середньої тривалості погашення дебіторської заборгованості на 3–5 днів (вивільнення оборотного капіталу); підвищення точності прогнозів грошових потоків. Підтвердження – динаміка показника за паспортом (табл. 2).

Зниження енергоємності одиниці продукції на 5–10% та підвищення загальної ефективності обладнання на пріоритетних лініях (стандартизовані визначення – за ISO 22400-2).

Своєчасність постачань за контрактами Європейського Союзу не нижче 97% (вплив квотного режиму враховано у календарному плануванні).

Індекс якості даних ≥ 98% у критичних полях; виконання не менше 80% затверджених ініціатив поліпшення.

Запропонована архітектура збалансованих показників перетворює фінансово підтверджену стійкість «МХП» (виручка, маржа за результатами 2024 року) у дисципліну щоденного управління процесами. Поєднання класичної логіки збалансованих показників з промисловими визначеннями ключових показників ефективності та сучасними вимогами зовнішнього середовища Європейського Союзу створює єдину «мову управління», де кожна ціль має власника, формулу, план і перевірку, а ухвалені рішення закріплюються у стандарті виконання. Це забезпечує вимірюваний прогрес у швидкості грошових потоків, стабільності сервісу та ресурсній ефективності виробництва.

Отже, у даному розділі розроблено та обґрунтовано практичні напрями вдосконалення управління ефективністю бізнес-процесів ПрАТ «МХП», що базуються на системній діджиталізації та реформуванні системи моніторингу. Обґрунтовано модель цифрової трансформації, яка розглядається як цілісна управлінська програма, що реалізується через послідовні етапи: забезпечення видимості процесів у даних, досягнення керованості через єдині правила, стандартизація рішень та масштабування ефекту через автоматизацію (. Встановлено, що ключовим зовнішнім драйвером діджиталізації для МХП є вимоги ринку ЄС, зокрема необхідність інтеграції у Common European Agricultural Data Space, що вимагає впровадження сумісних форматів даних, прозорих правил доступу та аудиту простежуваності.

Для оптимізації запропоновано конкретні інструменти AgriTech: для рослинництва – супутниковий моніторинг та диференційоване внесення (VRT); для птахівництва – сенсори мікроклімату та годівлі; для переробки – моніторинг енергоспоживання та загальної ефективності обладнання (OEE); для логістики та збуту – електронний документообіг та слот-планування. Визначено, що очікуваний кількісний ефект від їх впровадження полягає у зниженні споживання азоту (на 10-20%), покращенні конверсії корму (на 3-5%), зниженні енергоємності (на 5-10%) та скороченні часу циклу «відвантаження-рахунок» (на 20-30%).

Розроблено напрями вдосконалення системи моніторингу на основі Збалансованої системи показників (BSC), яка переводить високорівневі фінансові результати МХП 2024 року (маржа EBITDA 19%, чистий прибуток 144 млн дол. США) у мову щоденної операційної дисципліни, узгодженої зі стандартами (напр., ISO 22400-2). Сформовано цільову карту показників, що фокусується на критичних точках керованості. У фінансовій перспективі – це скорочення середньої тривалості погашення дебіторської заборгованості (DSO) (орієнтир – на 3-5 днів) та зниження енергоємності (орієнтир – на 5-10%). У клієнтській – забезпечення своєчасності поставок (OTIF) в умовах квотного режиму ЄС (орієнтир ≥ 97%). У перспективі внутрішніх процесів – підвищення

OEE (орієнтир ≥ 85%) та якості документообігу (орієнтир ≥ 95% без виправлень). У перспективі навчання та розвитку – забезпечення високої якості даних (орієнтир ≥ 98% у критичних полях).

Основою запропонованої системи моніторингу є «паспортизація» кожного показника, що чітко фіксує його формулу, джерело даних, власника та цільове значення. Розроблено поетапний план впровадження (6-9 місяців), що забезпечує керований перехід від аудиту метрик та гармонізації довідників до повноцінного масштабування системи та її інтеграції у процеси винагороди.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досягнуто поставленої мети: поглиблено теоретико-методичні засади та розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення управління ефективністю бізнес-процесів комерційного підприємства на прикладі ПрАТ «МХП».

Проведене у першому розділі дослідження встановило, що сучасний підхід до управління розглядає бізнес-процес як керовану одиницю створення цінності, орієнтовану на наскрізний результат для клієнта, що докорінно відрізняється від застарілого функціонального управління. Систематизовано методологію управління ефективністю (BPM) як циклічний, багаторівневий процес (концептуальний, методичний, процедурний), що базується на дисципліні стандартів та якості даних, яка обов'язково має передувати успішній цифровій автоматизації. Це підтверджується світовим досвідом управління ключовими потоками, такими як «від замовлення до оплати» та «від потреби до платежу».

У другому розділі проведено діагностику сучасного стану ПрАТ «МХП», яка підтвердила високу операційну спроможність компанії. За підсумками 2024 року, попри складне середовище, Група продемонструвала стабільну виручку (3,046 млрд дол. США), значне зростання маржинальності (маржа EBITDA 19%) та позитивний чистий прибуток (144 млн дол. США), що свідчить про загальну керованість вертикально інтегрованих процесів. Водночас PEST та SWOT-аналізи виявили два головні виклики для майбутньої ефективності: посилення зовнішнього регуляторного тиску (зокрема повернення квот ЄС) та зростання внутрішньої складності через міжнародну експансію (придбання іспанської Grupo UVESA). Діагностика визначила, що ключові слабкості концентруються у відсутності гармонізованих довідників та правил між країнами, що призводить до ручних винятків у процесах кредитного контролю, планування та виставлення рахунків.

У третьому розділі розроблено конкретні напрями вдосконалення для подолання цих викликів. По-перше, обґрунтовано модель цифрової трансформації, що поєднує впровадження інструментів AgriTech (диференційоване внесення, сенсори мікроклімату, моніторинг OEE) та автоматизацію логістичних і фінансових процесів (електронний документообіг). Розраховано, що це дозволить досягти кількісних ефектів у зниженні енергоємності (на 5-10%) та скороченні часу фінансового циклу «відвантаження-рахунок» (на 20-30%). По-друге, запропоновано вдосконалення системи моніторингу через адаптовану Збалансовану систему показників (BSC), яка переводить високі фінансові результати 2024 року в конкретні операційні цілі, узгоджені з міжнародними стандартами (ISO 22400-2). Сформовано цільову карту KPI (напр., своєчасність поставок до ЄС ≥ 97%, якість даних ≥ 98%) та запропоновано «паспортизацію» показників і поетапний план впровадження.

Таким чином, завдання кваліфікаційної роботи виконано. Доведено, що для збереження високої ефективності в умовах нових зовнішніх обмежень та зростання внутрішньої складності, ПрАТ «МХП» має пріоритезувати гармонізацію правил і даних у багатогеографічній структурі та впровадити запропоновані інструменти цифрового моніторингу й операційної дисципліни.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрусів У., Мазур Ю. УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 4(14). URL: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-4(14)-295-307 (дата звернення: 06.11.2025).

2. Ареф'єва О. В., Побережна З. М. ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ХОЛІСТИЧНИМ РОЗВИТКОМ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА. *Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design. Series: Economic sciences*. 2020. Т. 139, № 5. С. 78–92. URL: https://doi.org/10.30857/2413-0117.2019.5.8 (дата звернення: 06.11.2025).

3. Білявський В. М. РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ : thesis. 2016. URL: http://er.nau.edu.ua/handle/NAU/32279 (дата звернення: 06.11.2025).

4. Бондаренко С., Корсуненко І., Бондаренко Б. УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-40 (дата звернення: 06.11.2025).

5. ГАРАФОНОВА О. І., ВАСИЛЮК Н. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ. *Economic Synergy*. 2022. № 3. URL: https://doi.org/10.53920/es-2022-3-3 (дата звернення: 06.11.2025).

6. ГАРАФОНОВА О. І., КУПЧЕВСЬКИЙ П. О., ЯЩЕНКО І. В. СТРАТЕГІЧНИЙ БАЗИС УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ. *Economic Synergy*. 2022. № 4. С. 65–81. URL: https://doi.org/10.53920/es-2022-4-5 (дата звернення: 06.11.2025).

7. Гіріна О., Меркт О. МОДЕЛЬ ОЦІНКИ ТА УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ БІЗНЕС ПРОЦЕСІВ МОРСЬКИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПОРТІВ З ВИКОРИСТАННЯМ МЕТОДУ ТАКСОНОМІЇ. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-135 (дата звернення: 06.11.2025).

8. Глущевський В., Голомб В., Голомб В. ЦИФРОВИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ДЛЯ ПРОЄКТУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ. *Scientific Journal of Yuriy Fedkovich Chernivtsi National University Economics*. 2024. № 1. С. 82–89. URL: https://doi.org/10.32782/ecovis/2024-1-13 (дата звернення: 06.11.2025).

9. Гончаров Ю., Ткачук М., Коваль Л. ФОРМУВАННЯ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ОСНОВІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ. *РОЗВИТОК МІСТА*. 2024. № 2 (02). С. 27–37. URL: https://doi.org/10.32782/city-development.2024.2-4 (дата звернення: 06.11.2025).

10. Гончарова О. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2013. Вип. 10 (151). С. 78–82.

11. Гречаник О. Є., Хлєбнікова Т. М., Темченко О. В. ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ. *Efektyvna ekonomika*. 2024. № 3. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.3.41 (дата звернення: 06.11.2025).

12. Гречко А. В., Захаров Н. В. СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕС. УПРАВЛІННЯ ТА ДІАГНОСТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ. *Efektyvna ekonomika*. 2024. № 9. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.9.25 (дата звернення: 06.11.2025).

13. Єршова О. О. ІНСТИТУЦІОНАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2019. № 2(54). С. 85–

95. URL: https://doi.org/10.24144/2409-6857.2019.2(54).85-95 (дата звернення: 06.11.2025).

14. Жигалкевич Ж. М., Єфімова Є. Є. ОРГАНІЗАЦІЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ НА ПРАТ «МХП». *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 20. URL: https://doi.org/10.20535/2307-5651.20.2021.252849 (дата звернення: 06.11.2025).

15. ЖОСАН Г. В., КИРИЧЕНКО Н. В. УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЄЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. *Economic Synergy*. 2022. № 4. С. 82–91. URL: https://doi.org/10.53920/es-2022-4-6 (дата звернення: 06.11.2025).

16. Ілляшенко О., Морар Є., Андрієнко А. МОДЕЛЮВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-176 (дата звернення: 06.11.2025).

17. Кліщ М. КОМПОНЕНТИ БІЗНЕС ПРОЦЕСІВ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ РИТЕЙЛЕРІВ. *Ефективне управління економікою на світовому, державному та регіональному рівнях*. 2024. URL: https://doi.org/10.36059/978-966-397-367-8-7 (дата звернення: 06.11.2025).

18. КОМПОНЕНТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АГРОПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ / Р. Слав'юк та ін. *Молодий вчений*. 2023. № 10 (122). С. 233–236. URL: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-10-122-46 (дата звернення: 06.11.2025).

19. Кулініч Т. В., Тимчина Ю. А. КОНЦЕПЦІЯ АДАПТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНЦІЇ ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 5 (05). С. 63–68. URL: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-5-11 (дата звернення: 06.11.2025).

20. Кучер О. В. Вплив маркетингу на ефективність збутової діяльності підприємства. *Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету. Економічні науки*. 2015. Вип. 23. С. 174–180.

21. Лавриненко Л. М. Взаємодія реінжинірингу бізнес-процесів іі системи управління персоналом. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Економіка*. 2012. Вип. 35, ч. 2. С. 170–173.

22. Пилипенко С., Грудзевич У., Сорочак О. ЕФЕКТИВНІСТЬ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 1 (52). С. 109–115. URL: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-15 (дата звернення: 06.11.2025).

23. Про компанію МХП. URL: https://trademaster.ua/company/mhp/page/o_kompanii/0 (дата звернення: 05.11.2025).

24. Рогач С. ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА. *Економіка та суспільство*. 2022. № 55. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-4 (дата звернення: 06.11.2025).

25. Теймур Аловсат огли А. ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ АВТОМАТИЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ. *Ефективне управління економікою на світовому, державному та регіональному рівнях*. 2024. URL: https://doi.org/10.36059/978-966-397-367-8-1 (дата звернення: 06.11.2025).

26. Терент'єва Н. В., Турчиненко В. В. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА. *Ефективність міжнародної економічної інтеграції*. 2023. URL: https://doi.org/10.36059/978-966-397-326-5-19 (дата звернення: 06.11.2025).

27. Тіщенко І. В. ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ ІНТЕГРАЦІЇ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА АВТОМАТИЗАЦІЇ. *Економіка, управління та фінансові механізми в умовах глобальної нестабільності*. 2025. URL: https://doi.org/10.36059/978-966-397-484-2-41 (дата звернення: 06.11.2025).

28. Хіміч С. В. ВПРОВАДЖЕННЯ ERP-СИСТЕМ: ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЄЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2023. № 5 (72). С. 51–56. URL: https://doi.org/10.32689/2523-4536/72-8 (дата звернення: 06.11.2025).

29. ЧУЄНКО В., ТАЗЕТДІНОВ В. ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ – ШЛЯХ ДО ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ. *Herald of Khmelnytskyi National University. Technical sciences*. 2024. Т. 341, № 5. С. 448–451. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5732-2024-341-5-65 (дата звернення: 06.11.2025).

30. MHP SE. Integrated Annual Report. URL: https://www.londonstockexchange.com/news-article/MHPC/2023-integrated-annual-report-and-press-statement/16451778 (дата звернення: 05.11.2025).

31. MHP SE. Sustainability Report. URL: https://mhp.com.ua/uk/stalyy-rozvytok (дата звернення: 05.11.2025).

32. MHP. Вертикальна інтеграція. URL: https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu/vertykalna-integratsiia (дата звернення: 05.11.2025).

33. O.Yu. K., O.M. T. LOCAL SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT AND AGROHOLDINGS: THE CASE OF AGROINDUSTRIAL HOLDING “MIRONIVSKY HLIBOPRODUCT”. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series Geographical Sciences*. 2020. No. 13. P. 43–53. URL: https://doi.org/10.32999/ksu2413-7391/2020-13-5 (date of access: 06.11.2025).

34. Panchenko V. Information Security Management of a Commercial Enterprise. *Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences*. 2019. No. 3(36). P. 219–228. URL: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2019.3(36).219-228 (date of access: 06.11.2025).

35. Semenenko Y. MODELING DIGITAL TWINS OF BUSINESS PROCESSES AS A TOOL FOR MANAGING COMPANY EFFICIENCY. *Scientific Notes of Ostroh Academy National University, "Economics" Series*. 2025. Vol. 1,

no. 38(66). P. 99–106. URL: https://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-38(66)-99-106 (date of access: 06.11.2025).