МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»	**«До захисту допущено»**
Директор інституту	Завідувач кафедри
_____ Олег ШЕРЕМЕТ	_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)	(підпис) (ім'я та прізвище)
«___» _____ 2026 р.	«___» _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності _____073 «Менеджмент»_____
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент»_____

на тему:__ _____«Формування імпортної стратегії підприємства»_____

Виконала: здобувачка 5 курсу, групи ЗМН-5-5

Мироненко Анна Сергіївна _____
(підпис)

Керівник Тюха Ірина Володимирівна _____
(підпис)

Рецензент _____ _____
(ім'я та прізвище) (підпис)

Я як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувачка _____
(підпис)

Київ – 2026 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____Тамара БЕРЕЗЯНКО
«05» вересня 2025 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Мироненко Анни Сергіївни

1. Тема роботи «Формування імпортної стратегії підприємства»

керівник роботи Тюха І.В., к.е.н., доцент

затверджені наказом закладу вищої освіти від 05.09.2025 р. № 641 КС.

2. Строк подання здобувачем роботи 08 лютого 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи Наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні матеріали, фінансова звітність підприємства, внутрішня документація ПрАТ «ККФ «РОШЕН».

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретичні та методичні засади формування імпортної стратегії підприємства.
Розділ 2. Аналіз діяльності та імпортної активності ПрАТ «ККФ «РОШЕН».
Розділ 3. Формування удосконаленої імпортної стратегії ПрАТ «ККФ «РОШЕН».

5. Перелік графічного матеріалу
Результати дослідження знайшли відображення у 29 таблицях та 20 рисунках ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 05 вересня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	31.10.2025 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	04.11.2025 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	07.11.2025 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	25.11.2025 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	15.12.2025 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	12.01.2026 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	15.01.2026 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	20.01.2026 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	25.01.2026 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	26.01.2026 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	08.02.2026 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувачка _____ **Анна МИРОНЕНКО**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ **Ірина ТЮХА**
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

У випускній роботі розглянуто і узагальнено існуючі теоретико-методичні засади формування імпортної стратегії підприємства. У роботі описано сутність імпортної стратегії, класифікацію факторів впливу та методи управління ризиками при здійсненні міжнародних торговельних операцій.

Для оцінки доцільності запропонованого заходу було визначено сучасний стан імпортної діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» та досліджено фінансово-господарські показники.

На основі дослідження результатів імпортної стратегії та цілей ПрАТ «ККФ «РОШЕН» було розроблено комплексну програму удосконалення імпортної стратегії, яка включала в себе управління валютними ризиками через механізми хеджування, розширення довгострокових контрактів з критичними постачальниками та розвиток альтернативних каналів постачання. Програма розділена на три послідовні етапи з загальним бюджетом 83,5 млн грн та окупністю за 9-12 місяців.

Проведені розрахунки свідчать про високу економічну ефективність програми. Запропонована дорожна карта дозволить ПрАТ «ККФ «РОШЕН» трансформуватися у прибуткове, стійке та динамічне підприємство з рентабельністю на рівні здорових європейських компаній.

Випускна робота складена на 119 сторінках (без урахування додатків), містить 29 таблиць, 20 рисунків.

Ключові слова: імпортна стратегія, управління ризиками, валютне хеджування, управління ланцюгом постачання, аналіз доцільності проєктів.

ANNOTATION

In the final work considers and summarizes the theoretical and methodological principles of forming an enterprise's import strategy in crisis conditions. The essence of import activity, classification of influencing factors and methods of risk management in international trade transactions are described.

To assess the feasibility of the proposed measure, the current state of import activity of PrJSC "Kyiv Confectionery Factory "ROSHEN" was determined and financial and economic indicators for the period 2022-2024 were studied.

Based on the research, a comprehensive program for improving the import strategy was developed, which included managing currency risks through hedging mechanisms, expanding long-term contracts with critical suppliers and developing alternative supply channels. The program is divided into three consecutive stages with a total budget of UAH 83,5 million and a payback period of 9-12 months.

The calculations performed indicate high economic efficiency of the program. The proposed roadmap will allow ROSHEN to transform into a profitable, sustainable and dynamic enterprise with profitability at the level of healthy European companies.

The final work is compiled on 119 pages (excluding appendices), contains 29 tables, 20 figures.

Key words: import strategy, risk management, currency hedging, supply chain management, project feasibility analysis.

ЗМІСТ

ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІМПОРТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА 11
1.1. Сутність та сутнісні характеристики імпортної стратегії 11
1.2. Теоретичні основи формування та реалізації імпортної стратегії 17
1.3. Методичні підходи до аналізу та формування імпортної стратегії 26
Висновки до розділу 1 38
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ІМПОРТНОЇ АКТИВНОСТІ ПРАТ «ККФ «РОШЕН» 40
2.1. Аналіз ринку кондитерської продукції та складових імпортних потоків. 40
2.2. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «ККФ «РОШЕН» 49
2.3. Оцінка поточного стану та особливостей імпортної діяльності ПрАТ «ККФ «РОШЕН» 59
Висновки до розділу 2 73
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ УДОСКОНАЛЕНОЇ ІМПОРТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПРАТ «ККФ «РОШЕН» 75
3.1. Програма формування та удосконалення імпортної стратегії ПрАТ «ККФ «РОШЕН» 75
3.2. Обґрунтування доцільності впровадження обраного заходу та його вплив на основні показники діяльності ПрАТ «ККФ «РОШЕН» 83
3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми та впровадження обґрунтованого заходу 99
Висновки до розділу 3 108
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 110
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 112
ДОДАТКИ 120

ВСТУП

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин в Україні кондитерська промисловість є однією з найбільш потужних та експортоорієнтованих галузей, здатною задовольнити попит на вітчизняному ринку та експортувати продукцію в понад 45 країн світу. Проте геополітична нестабільність, девальвація гривні на 43% за 2022-2024 рр., волатильність світових цін на сировину та залежність від імпорту 68% матеріальних витрат створюють критичні виклики для конкурентоспроможності підприємств галузі.

ПрАТ «ККФ «РОШЕН», як один з лідерів українського кондитерського ринку з 45% експорту від загального обсягу виробництва, зіткнулася з проблемою неефективного управління імпортною стратегією. Операційні збитки компанії виросли з 12 млн грн у 2022 році до 24 млн грн у 2024 році, при тому, що доходи зросли на 62,5%. Рентабельність продажу (ROS) впала з 2,73 до 0,48%, що свідчить про критичну неспроможність компанії управляти валютними ризиками та оптимізувати імпортні операції.

Проблемам управління імпортною стратегією, мінімізації операційних ризиків та оптимізації закупівель у кризових умовах присвячені праці вітчизняних та зарубіжних науковців: Л.М. Малярець, М. Дращовіча, Н. Проскуріної, О. Дорохова, В. Вовка, М.С. Мозгової, В.А. Євтушенко, Д.Д. Стовбуненко, В.С. Оліховського, О.В. Ткачука, В. Малени, В. Воронія, А. Малюкіної та інших. Проте до теперішнього часу у вітчизняній економічній науці відсутні комплексні дослідження щодо формування імпортної стратегії конкретних промислових підприємств.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ удосконалення імпортної стратегії промислового підприємства та розроблення практичних рекомендацій щодо мінімізації валютних ризиків, оптимізації управління запасами та підвищення операційної ефективності на прикладі ПрАТ «ККФ «РОШЕН». Відповідно до сформульованої мети передбачається виконання таких *завдань*:

- визначити сутність та суттєві характеристики імпортної стратегії підприємства;
- визначити теоретичні основи формування та реалізації імпортної стратегії;
- узагальнити методичні підходи до аналізу та формування імпортної стратегії;
- здійснити аналіз ринку кондитерської продукції та складових імпортних потоків;
- надати загальну характеристику діяльності ПрАТ «ККФ «РОШЕН» та оцінку поточного стану та особливостей імпортної діяльності;
- дослідити вплив макроекономічних факторів на імпортну діяльність та виявити ключові ризики;
- розробити програму формування та удосконалення імпортної стратегії ПрАТ «ККФ «РОШЕН»;
- обґрунтувати доцільність впровадження системи валютного хеджування як першочергового заходу та його вплив на основні показники діяльності;
- розробити управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми та впровадження обґрунтованого заходу.

Об'єктом дослідження є процеси формування та реалізації імпортної стратегії на вітчизняних підприємствах харчової промисловості в сучасних умовах господарювання.

Предметом дослідження в кваліфікаційній роботі є сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів щодо формування та реалізації удосконаленої імпортної стратегії підприємства, спрямованої на збільшення рентабельності та забезпечення операційної стійкості до кризових явищ.

Методи дослідження. Методи аналізу та синтезу дозволили надати комплексну характеристику імпортної стратегії та виявити внутрішні та зовнішні фактори впливу. Методи статистичного та економічного аналізу, а саме аналіз абсолютних та відносних величин, горизонтальний та вертикальний аналіз, використовувались для оцінки фінансово-економічного стану підприємства та

визначення ефективності запропонованих заходів. Метод калькуляції застосовано для розрахунку витрат на реалізацію заходів та визначення економічного ефекту. Методи прогнозування використовувались для оцінки майбутніх девальвацій гривні та коливань світових цін. SWOT-аналіз дозволив оцінити сильні та слабкі сторони імпортної діяльності, виявити можливості та загрози. Графічний метод застосовано для наочного представлення динаміки показників та структури витрат.

Інформаційною базою написання кваліфікаційної роботи стали наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених у сфері стратегічного управління, управління ризиками та оптимізації імпортних операцій, зокрема дослідження Л.М. Малярець, М. Дращовіча, Н. Проскуріної, О. Дорохова, В. Вовка та інших. Законодавчі та нормативно-правові документи, що регламентують імпортну діяльність підприємств та зовнішньоекономічні операції, забезпечили правову основу дослідження. Статистична та фінансова звітність ПрАТ «ККФ «РОШЕН» за 2022-2024 рр. дозволили провести аналіз фінансово-економічних показників. Статистичні матеріали Державної служби статистики України про зовнішню торгівлю забезпечили макроекономічний контекст. Дані Міжнародної організації какао (International Cocoa Organization) щодо цін на какао та коливань світових ринків сировини були основою для аналізу глобального ринку. Дані міжнародних аналітичних агентств (Allied Market Research, Grand View Research, Statista, Technavio, Precedence Research, Future Market Insights) щодо ринку кондитерської продукції та тенденцій розвитку були використані для аналізу ринку. Інформація з офіційних веб-сайтів компанії ROSHEN та фірмових магазинів, періодичні видання та дослідження у галузі торгівлі, логістики та управління ланцюгами постачання, а також спеціалізовані бази даних (YouControl, OpenDataBot, Trading Economics та інші) доповнили інформаційну базу дослідження.

Апробація результатів роботи. Результати дослідження пройшли апробацію та оприлюднені у матеріалах XVI Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Внесок молодих вчених

у розбудову сучасного менеджменту підприємств» (Київ, 5-6 листопада 2025 року) (додаток Л).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Основний текст викладено на 119 сторінках, робота містить 29 таблиць та 20 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІМПОРТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та сутнісні характеристики імпортної стратегії

Імпортна діяльність є невід'ємною частиною міжнародної торгівлі та стратегічного менеджменту сучасних підприємств. У XXI столітті, коли глобалізація економіки досягла небувалих темпів, вивчення сутності імпортної стратегії набуває особливої актуальності для забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних компаній. Імпортна стратегія розглядається як комплекс планомірних та скоординованих дій підприємства, спрямованих на закупівлю іноземних товарів, послуг та ресурсів з метою задоволення потреб виробництва, оптимізації витрат та розширення можливостей комерційної діяльності [5, с. 4].

Поняття «імпортна стратегія» формувалося протягом кількох десятиліть під впливом розвитку міжнародної економіки та трансформації підходів до управління ланцюгами поставок. Як специфічна категорія менеджменту, імпортна стратегія визначається системою довгострокових цілей і завдань підприємства щодо придбання іноземних матеріалів, сировини, компонентів та готової продукції на міжнародних ринках [20, с. 99]. Сутність імпортної стратегії полягає в обґрунтуванні та виборі оптимальних способів та методів залучення іноземних ресурсів для забезпечення виробничої та комерційної діяльності на визначеному часовому горизонті [11, с. 107].

Імпортна стратегія займає особливе місце в системі стратегічного менеджменту підприємства. Якщо загальнокорпоративна стратегія окреслює загальний напрямок розвитку компанії, то імпортна стратегія фокусується на одному з основних питань операційної діяльності – забезпеченні необхідних матеріальних та інформаційних ресурсів з-за кордону. Імпортна стратегія взаємопов'язана з іншими функціональними стратегіями: виробничою, маркетинговою, фінансовою та стратегією управління людськими ресурсами [33,

с. 183]. При цьому вона має самостійне значення, оскільки від ефективності імпортної діяльності залежить собівартість продукції, якість товарів та послуг, терміни їх доставки на ринок.

Варто розмежовувати поняття «імпортна стратегія», «зовнішньоекономічна стратегія» та «торговельна політика», які часто використовуються як синоніми, проте мають різне змістовне навантаження (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Розмежування понять у системі міжнародної торгівлі

Поняття	Сфера застосування	Основні елементи	Суб'єкти
Імпортна стратегія	мікрорівень (підприємство)	цілі, завдання, методи закупівлі, вибір постачальників	окреме підприємство
Зовнішньоекономічна стратегія	мікро- та мезорівень	імпорт, експорт, інвестиції, спільні підприємства	підприємство або промислова група
Торговельна політика	макрорівень (держава)	мита, тарифи, нетарифні бар'єри, угоди про СОТ	державні органи влади

Джерело: складено автором за даними [5; 18]

Зовнішньоекономічна стратегія – це більш широке поняття, яке охоплює не лише імпортну діяльність, але й експортні операції, інвестиційну діяльність, міжнародні партнерства та спільні підприємства [18, с. 36]. Торговельна політика ж розглядається як сукупність державних заходів щодо регулювання зовнішньої торгівлі через митні тарифи, нетарифні бар'єри, угоди про вільну торгівлю та інші інструменти [5, с. 5]. На відміну від них, імпортна стратегія є специфічним набором дій підприємства щодо організації закупівель іноземних товарів та послуг у межах діючого законодавства та з урахуванням макроекономічного середовища.

Як видно з таблиці 1.1, кожне з цих понять функціонує на різних рівнях економічної системи та має специфічні інструменти реалізації. Імпортна стратегія підприємства формується в межах макроекономічного та торговельно-політичного середовища, але залишається самостійною категорією мікроекономічного рівня.

Основні компоненти імпортної стратегії утворюють її структурну основу. До них належать: 1) цілі імпортної діяльності; 2) завдання, які необхідно вирішити для досягнення цілей; 3) напрями імпортної активності; 4) пріоритети щодо вибору постачальників та видів товарів; 5) часові горизонти реалізації стратегії [16, с. 115].

Цілі імпортної стратегії мають бути специфічні, вимірювані, досяжні, релевантні та обмежені у часі (SMART-критерії). Прикладами цілей можуть бути: скорочення вартості закупівель на 15% протягом двох років, розширення географії постачальників до п'яти нових країн, підвищення якості матеріалів, що імпортуються, на визначений відсоток [20, с. 100].

Завдання імпортної стратегії деталізують цілі та визначають конкретні дії для їх реалізації. Серед основних завдань варто виділити: аналіз та оцінку ринків постачальників, розробку критеріїв вибору постачальників, формування портфеля надійних постачальників, організацію взаємовідносин з партнерами, управління контрактами та ризиками, контроль якості поставлених матеріалів та оцінку продуктивності постачальників [11, с. 106]. Ефективне виконання цих завдань забезпечує успішну реалізацію стратегічних цілей компанії.

Класифікація імпортних стратегій здійснюється за різними критеріями. За мотивами здійснення імпортної діяльності розрізняють стратегії для забезпечення виробництва сировиною та компонентами, для розширення асортименту готової продукції у торгівлі, для отримання доступу до нових технологій та знань, для використання переваг різниці у цінах на глобальних ринках [33, с. 182]. За об'єктами імпорту розрізняють стратегії закупівлі сировини, компонентів, напівфабрикатів, готової продукції, обладнання та технологій. За географічною спрямованістю розрізняють локальні стратегії (спрямовані на сусідні країни), регіональні стратегії (спрямовані на певний географічний регіон) та глобальні стратегії (охоплюють множину країн та континентів) [18, с. 36].

Рисунок 1.1 демонструє структуру та взаємозв'язок основних компонентів імпортної стратегії в ієрархічній системі підприємства. На стратегічному рівні

визначаються загальні цілі та пріоритети імпортної діяльності. На тактичному рівні розробляються плани та програми реалізації стратегічних цілей. На операційному рівні здійснюється конкретна діяльність щодо закупівлі та управління поставками.

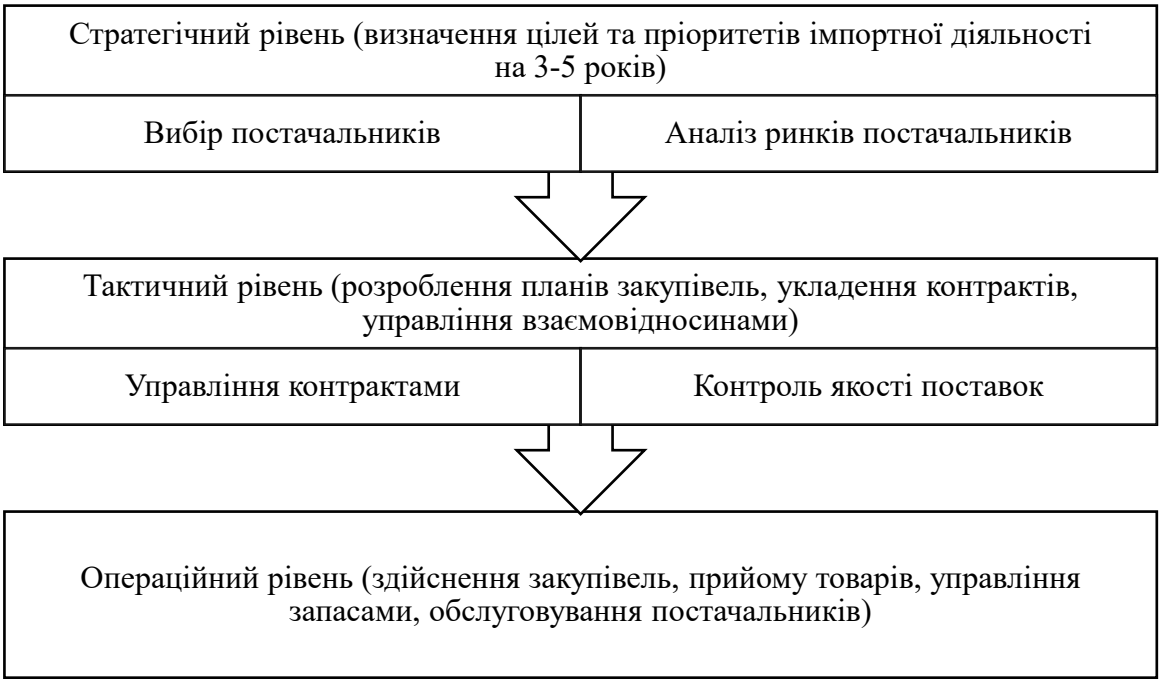

Рис. 1.1. Структура і рівні реалізації імпортної стратегії

Джерело: складено автором

Роль імпорту в діяльності сучасного підприємства багатогранна та має комплексний характер. У виробничому секторі імпорт виступає основним джерелом сировини та компонентів, яких немає або недостатньо на внутрішніх ринках. Для компанії, що функціонує в секторі роздрібної торгівлі, імпорт забезпечує розширення асортименту товарів та залучення споживачів новинками та екзотичними товарами [8, с. 118]. З макроекономічної точки зору, імпорт сприяє трансферу технологій, покращенню якості товарів на внутрішньому ринку, підвищенню продуктивності праці та залученню капіталу [20, с. 101].

Значення імпортної стратегії для конкурентоспроможності підприємства визначається кількома чинниками. По-перше, правильно сформульована імпортна стратегія дозволяє мінімізувати витрати на закупівлю матеріалів, що безпосередньо впливає на собівартість продукції та прибутковість компанії [19,

с. 89]. По-друге, якісна імпортна стратегія забезпечує своєчасність поставок, що мінімізує затримки у виробництві та дозволяє підприємству вчасно потрапити на ринок з готовою продукцією. По-третє, імпортна стратегія, спрямована на закупівлю матеріалів високої якості, безпосередньо впливає на якість готової продукції та задоволення потреб споживачів [16, с. 116]. Основні функції імпортної стратегії та їх вплив на підприємство наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Основні функції імпортної стратегії та їх вплив на діяльність підприємства

Група функцій	Конкретна функція	Вплив на показники діяльності	Приклад результату
Операційні	Забезпечення матеріалами та сировиною	Мінімізація зупинок виробництва	Безперервний виробничий процес
	Управління запасами	Оптимізація залишків матеріалів	Скорочення витрат на зберігання на 20%
	Контроль якості	Зменшення дефектів продукції	Покращення якості на 15%
Фінансові	Оптимізація витрат на закупівлі	Зниження собівартості продукції	Збільшення маржі прибутку на 10%
	Управління грошовими потоками	Оптимальні терміни платежів	Поліпшення ліквідності на 25%
	Мінімізація валютних ризиків	Стабілізація ціни матеріалів	Передбачуваність витрат
Стратегічні	Диверсифікація постачальників	Зниження залежності від одного постачальника	Зменшення ризику перебою поставок
	Розширення асортименту	Входження на нові ринки	Збільшення частки ринку на 5%
	Технологічний розвиток	Залучення новітніх технологій	Інновації в продукції

Джерело: розраховано автором за даними [19; 33]

Аналіз даних таблиці.1.2 свідчить про те, що імпортна стратегія виконує багатофункціональну роль у системі управління підприємством. Операційні функції забезпечують гладкість виробничого процесу, фінансові функції оптимізують витрати та грошові потоки, а стратегічні функції забезпечують довгострокові конкурентні переваги та розвиток компанії. Взаємодія цих функцій створює синергетичний ефект, що сприяє загальній ефективності діяльності підприємства.

Сутнісні характеристики імпортної стратегії відображають її основні властивості та особливості. По-перше, цільовий характер імпортної стратегії полягає в тому, що вона завжди спрямована на досягнення конкретних, заздалегідь визначених результатів. По-друге, системність означає, що імпортна стратегія розглядає імпортну діяльність як єдину систему, де всі елементи взаємопов'язані та впливають один на одного [2, с. 215]. По-третє, гнучкість стратегії дозволяє адаптуватися до змін зовнішнього середовища, таких як коливання валютних курсів, зміни торговельних умов та появлення нових постачальників. По-четверте, спрямованість на довгострокові результати забезпечує стійкість та надійність постачальницької бази.

Сучасні виклики глобальної економіки, такі як нестабільність валютних курсів, торговельні напруги, санкції та порушення ланцюгів поставок, обумовили необхідність розроблення більш гнучких та адаптивних імпортних стратегій. Компанії почали більше уваги приділяти диверсифікації постачальників, пошуку альтернативних джерел сировини та розвитку локальних партнерств [2, с. 216]. Таким чином, імпортна стратегія стала не лише інструментом оптимізації витрат, але й інструментом зниження ризиків та забезпечення стійкості до зовнішніх шоків [27, с. 252]. У контексті України, де історично спостерігається залежність від імпорту енергоносіїв та деяких видів сировини, значення гнучкої та адаптивної імпортної стратегії особливо актуально для вітчизняних підприємств.

На основі вищевикладеного можемо констатувати, що імпортна стратегія – це комплексна система планомірних дій та рішень підприємства щодо закупівлі іноземних матеріалів, сировини та послуг, спрямована на оптимізацію витрат, забезпечення якості продукції та розширення можливостей комерційної діяльності в умовах мінливого глобального ринку. Розуміння сутності та характеристик імпортної стратегії є передумовою для розроблення ефективного управління матеріальними ресурсами та забезпечення конкурентних переваг підприємства на міжнародному рівні. Сутнісні характеристики імпортної стратегії включають її цільовий характер, системність, гнучкість, спрямованість

на довгострокові результати та інтеграцію з іншими функціональними стратегіями підприємства. Таким чином, розглянута категорія передбачає комплексний підхід до управління міжнародними закупівлями, що є передумовою успішної діяльності сучасного підприємства в глобальному економічному середовищі.

1.2. Теоретичні основи формування та реалізації імпортної стратегії

Теоретичні основи формування та реалізації імпортної стратегії базуються на комплексі наукових концепцій та теорій, які розроблювались економістами та спеціалістами з менеджменту протягом останніх десятиліть. Розуміння цих теоретичних засад дуже необхідне для розроблення дієвої імпортної стратегії, яка враховуватиме як внутрішні можливості підприємства, так і зовнішні чинники глобального торговельного середовища [32, с. 110]. Теоретичні основи включають класичні та сучасні теорії міжнародної торгівлі, теорії про мотиви та стимули імпортної діяльності, концепції управління ланцюгами поставок та теорії ризик-менеджменту [15, с. 70].

Однією з найбільш впливових теорій міжнародної торгівлі є теорія порівняльних переваг Давида Рікардо, яка, незважаючи на її давнину (розроблена на початку XIX століття), залишається актуальною для сучасного аналізу імпортної діяльності. Згідно з цією теорією, країни спеціалізуються на виробництві товарів, у яких вони мають порівняльну перевагу, тобто можуть виробляти з нижчою альтернативною вартістю [17, с. 112]. Для підприємства це означає, що імпорт товарів з країн, де вони виробляються з нижчою вартістю, є економічно раціональним рішенням. Теорія порівняльних переваг обґрунтовує доцільність спеціалізації та міжнародного поділу праці, що створює теоретичну основу для існування імпортної стратегії [32, с. 112].

Розвитком класичної теорії стала теорія життєвого циклу продукту (Product Life Cycle Theory), розроблена Раймондом Верноном у 1966 році. Ця теорія описує еволюцію конкурентної позиції країни у виробництві певного

товару протягом його життєвого циклу. На ранніх стадіях цикл (розроблення та введення на ринок) товар виробляється переважно у країні-новаторі. На стадіях зростання та зрілості виробництво розповсюджується на інші розвинені країни та країни, що розвиваються. На стадії спаду виробництво концентрується у країнах з низькою вартістю робочої сили [25, с. 5]. Для імпортної стратегії підприємства ця теорія свідчить про те, що географія постачальників повинна змінюватися залежно від стадії життєвого циклу товару. На ранніх стадіях підприємство може імпортувати передові технології та компоненти з розвинених країн, а на пізніших стадіях – переміщати закупівлі до країн з дешевшою робочою силою [15, с. 72].

Теорія конкурентних переваг Майкла Портера (1990) розширила розуміння факторів, що визначають конкурентоспроможність країн та підприємств. Портер виділив чотири основні детермінанти національної конкурентної переваги: умови факторів виробництва, умови попиту, структура та стратегія фірм, наявність пов'язаних та підтримуючих галузей [59, с. 10]. Для імпортної стратегії це означає, що при виборі постачальників та країн для закупівлі необхідно аналізувати не тільки ціни, але й якість інституціонального середовища, наявність кваліфікованої робочої сили, розвиток інфраструктури та экосистеми супутніх галузей у відповідній країні [17, с. 124]. Загальна порівняльна характеристика теорій наведено в таблиці 1.3.

Дані таблиці 1.3 показують еволюцію теоретичного розуміння міжнародної торгівлі та її застосування до імпортної стратегії підприємств. Від простих теорій порівняльних переваг економіка перейшла до складніших моделей, які враховують циклічність розвитку продуктів, якість інституціонального середовища та глобальні ланцюги створення вартості. Сучасна імпортна стратегія повинна враховувати всі ці аспекти та бути достатньо гнучкою для адаптації до мінливого глобального середовища.

Мотиви та стимули, що спонукають підприємства здійснювати імпортну діяльність, є різноманітними та залежать від специфіки їхнього бізнесу (рис. 1.2).

Таблиця 1.3

Порівняння основних теорій міжнародної торгівлі та їх застосування до імпортної стратегії підприємства

Теорія	Період розроблення	Основна ідея	Застосування до імпортної стратегії	Обмеження теорії
Теорія порівняльних переваг	1817 р. (Рікардо)	Країни спеціалізуються на виробництві з меншою вартістю	Обґрунтування доцільності імпорту товарів з країн з нижчою вартістю	Не враховує витрати на транспортування та мита
Теорія життєвого циклу продукту	1966 р. (Вернон)	Виробництво товару мігрує від розвинених до країн, що розвиваються	Змінювання географії постачальників залежно від стадії циклу	Не враховує зміни технологій та глобалізацію
Теорія конкурентних переваг	1990 р. (Портер)	Конкурентна перевага залежить від якості інституціонального середовища	Вибір постачальників на основі комплексної оцінки середовища	Висока складність аналізу багатьох факторів
Теорія експортної орієнтації	1990-і р.	Експортна орієнтація сприяє економічному зростанню	Близькість між експортом та імпортом (відновлення виробничих можливостей)	Не враховує вплив внутрішніх ринків
Теорія глобальних ланцюгів доданої вартості	2000-і р.	Виробництво розподіляється по глобальних ланцюгах	Імпорт компонентів для інтеграції у глобальні ланцюги	Підходить не для всіх видів виробництва

Джерело: розроблено автором за даними [17; 25; 32; 59]

По-перше, мотив вартісної оптимізації полягає в прагненні підприємства мінімізувати витрати на закупівлю матеріалів. Якщо іноземні постачальники пропонують ту саму якість товару за нижчою ціною, то імпорт стає економічно раціональною стратегією [50, с. 425].

По-друге, мотив забезпечення якості полягає в тому, що деякі матеріали, компоненти або технології можна отримати лише за кордоном у задовільній якості. Це особливо актуально для високотехнологічних виробництв, де якість матеріалів безпосередньо впливає на якість кінцевого продукту [15, с. 70].

По-третє, мотив розширення асортименту актуальний для торгівельних підприємств та роздрібних мереж, які прагнуть запропонувати споживачам більш широкий вибір товарів.

Імпортна діяльність підприємства	Економічні мотиви	Мінімізація вартості
		Оптимізація витрат
		Підвищення прибутку
	Якісні мотиви	Доступ до сировини вищої якості
		Контроль якості
		Сертифікація та стандарти
		Надійність поставок
	Технологічні мотиви	Вдосконалення технологій
		Залучення нового обладнання
		Ліцензії та ноу-хау
		Навички та знання
	Ринкові мотиви	Розширення асортименту
		Входження на нові ринки
		Залучення нових споживачів
		Конкуренція на ринку
	Логістичні мотиви	Диверсифікація постачальників
		Альтернативні маршрути доставки
		Оптимізація запасів
		Скорочення часу доставки
	Стратегічні мотиви	Зниження залежності
		Мінімізація ризиків
		Довгострокові контракти
		Розвиток партнерств
		Входження у глобальні ланцюги

Рис. 1.2. Основні мотиви та стимули імпортної діяльності підприємства

Джерело: складено автором на основі [15; 33]

По-четверте, мотив доступу до нових технологій та знань полягає в імпорті не тільки матеріалів, але й обладнання, ліцензій та ноу-хау, які дозволяють підприємству модернізувати виробництво та підвищити його ефективність [49, с. 664]. По-п'ятому, мотив географічного розширення пов'язаний з прагненням підприємства диверсифікувати джерела закупівлі для зменшення залежності від одного постачальника чи однієї країни [25, с. 4].

Фактори впливу на імпортну активність підприємств можна розподілити на три групи: макроекономічні, мікроекономічні та інституціональні (табл. 1.4). До макроекономічних факторів належать: курси валют, темпи економічного зростання в різних країнах, інфляція, облікові ставки центральних банків [60, с. 145]. Коливання валютних курсів особливо суттєво впливають на імпортну

Таблиця 1.4

Факторів впливу на імпортну активність підприємства

Категорія факторів	Конкретні фактори	Напрямок впливу	Приклади
Макро-економічні	Курси валют	Пряма залежність	Девальвація ↑ ціни на імпорт; Апреціація ↓ ціни на імпорт
	Темпи економічного зростання	Пряма залежність	Зростання ВВП ↑ попит на імпорт
	Рівень інфляції	Обернена залежність	↑ Інфляція ↓ доступність імпорту
	Облікові ставки	Обернена залежність	↑ Ставки ↓ привабливість іноземних кредитів
Мікро-економічні	Рівень конкуренції	Пряма залежність	↑ Конкуренція → пошук дешевшої сировини
	Цикл замовлень	Пряма залежність	↑ Замовлення → ↑ імпорт матеріалів
	Наявність локальних постачальників	Обернена залежність	Наявність локальних → ↓ імпорт
	Якість матеріалів	Пряма залежність	Низька якість локальних → ↑ імпорт
Інститу-ціональні	Мита та тарифи	Обернена залежність	↑ Мита → ↓ імпорт; ↓ Мита → ↑ імпорт
	Торговельні угоди (ЗВТ)	Пряма залежність	Наявність угоди → ↓ мита, ↑ імпорт
	Технічні стандарти	Обернена залежність	Жорсткі стандарти → ↑ витрати, ↓ імпорт
	Торговельні санкції	Обернена залежність	Санкції → обмеження імпорту
	Якість логістичної інфраструктури	Пряма залежність	Розвинута інфраструктура → ↓ витрати, ↑ імпорт
	Політична стабільність	Пряма залежність	Стабільність → ↑ довіра, ↑ імпорт

Джерело: розраховано автором за даними [17; 32; 60; 63]

діяльність, оскільки зміна курсу іноземної валюти безпосередньо впливає на ціну імпортованих товарів у національній валюті. Якщо вітчизняна валюта девальвується, то імпортовані товари стають дорожчими, що знижує попит на них. Навпаки, якщо вітчизняна валюта посилюється, то імпортовані товари стають дешевшими, що збільшує попит на імпорт [63, с. 1068].

До мікроекономічних факторів належать: рівень конкуренції на ринку, цикл замовлень підприємства, наявність локальних постачальників, якість та надійність іноземних партнерів [17, с. 142]. Підприємство, що функціонує на висококонкурентному ринку, змушене постійно шукати способи зниження

витрат, включаючи імпорт дешевшої сировини. Цикл замовлень також впливає на імпортну активність – коли припинення замовлень підприємство повинно припинити або скоротити обсяги імпорту.

До інституціональних факторів належать: державна торговельна політика, наявність торговельних угод, рівень розвитку логістичної інфраструктури, якість судової системи та захист прав власності [63, с. 1070]. Наприклад, угода про вільну торгівлю між двома країнами знижує мита та інші торговельні бар'єри, що робить імпорт з цієї країни економічно більш привабливим. З іншого боку, введення торговельних санкцій або протекціоністських заходів може обмежити можливості імпорту з певної країни [59, с. 7].

Аналіз даних таблиці 1.4 демонструє складність та багатовимірність факторів, що впливають на імпортну активність. Підприємство повинно постійно моніторити ці фактори та адаптувати свою імпортну стратегію відповідно до змін у макроекономічному середовищі, мікроекономічних умовах та інституціональному регулюванні.

Переваги імпортної діяльності для підприємства є численними та багатоаспектними (табл. 1.5). По-перше, економічні переваги включають мінімізацію вартості закупівель, оптимізацію витрат виробництва та збільшення прибутковості. По-друге, якісні переваги полягають у доступі до матеріалів та компонентів вищої якості, що сприяє поліпшенню якості готової продукції та конкурентоспроможності підприємства [50, с. 426]. По-третє, технологічні переваги включають доступ до новітніх технологій та обладнання, що дозволяє підприємству модернізувати виробництво і залишатися конкурентоспроможним на світовому ринку.

Ризики імпортної діяльності – також вагомий аспект, який необхідно враховувати при розробленні імпортної стратегії. Коливання валютних курсів можуть суттєво вплинути на вартість імпортованих товарів, що ускладнює планування витрат та прибутковості. Логістичні ризики пов'язані з можливістю затримок поставок, втрати товарів під час транспортування, пошкодження товарів або порушення термінів доставки [49, с. 665]. Ризики якості включають

Таблиця 1.5

Переваги та ризики імпортної діяльності підприємства

Аспект	Переваги	Ризики	Механізми мінімізації ризиків
Економічний	Мінімізація витрат на закупівлі (до 30%)	Коливання валютних курсів; зростання вартості доставки	Хеджування; довгострокові контракти з фіксованими цінами
Якісний	Доступ до матеріалів та компонентів вищої якості	Брак контролю над якістю перед доставкою	Сертифікація постачальників; вибіркова перевірка якості
Технологічний	Доступ до новітніх технологій та ноу-хау	Залежність від технологічного рівня постачальника	Диверсифікація постачальників; угоди про передачу технологій
Логістичний	Розширення географії постачальників	Затримки поставок, розрив ланцюгів доставки	Резервні постачальники; страхування доставки
Ринковий	Розширення асортименту, входження на нові ринки	Зміна попиту, конкуренція з боку інших імпортерів	Дослідження ринку; гнучкість у зміні асортименту
Стратегічний	Диверсифікація джерел закупівлі, зниження залежності	Залежність від кількох іноземних постачальників	Управління портфелем постачальників; довгострокові угоди
Нормативно-правовий	Доступ до товарів, заборонених на місцевому ринку	Санкції, введення вищих мит, торговельні обмеження	Моніторинг торговельної політики; гнучкість стратегії
Екологічний	Можливість закупівлі екологічно чистих матеріалів	Витрати на адаптацію до екологічних стандартів	Пошук постачальників з екосертифікацією

Джерело: розроблено автором за даними [15; 50; 60; 63]

можливість отримання товарів, які не відповідають встановленим стандартам, або товарів з прихованими дефектами [60, с. 146].

До політичних та регуляторних ризиків належать: введення санкцій, зміна митної політики, введення нових технічних стандартів чи норм гігієни, що можуть змінити доступність та вартість імпортованих товарів. Ризики репутації виникають, якщо підприємство імпортує товари від постачальників, які використовують дитячу працю, не дотримуються екологічних стандартів або мають інші проблеми з корпоративною етикою [63, с. 1071]. Дослідження показують, що сучасні споживачі все більше звертають увагу на етичність та sustainability імпортованих товарів [26, с. 63].

Вплив регулятивного середовища на імпортну стратегію підприємства є цілком значним (рис. 1.3). Державна торговельна політика, яка включає мита, нетарифні бар'єри, технічні норми та інші регуляторні заходи, безпосередньо впливає на вартість та доступність імпортованих товарів. Мита є одним з основних інструментів торговельної політики. Вищі мита збільшують вартість імпортованих товарів, що робить їх менш конкурентними на внутрішньому ринку. Водночас, нижчі мита знижують вартість імпортованих товарів, що робить імпорт економічно більш привабливим [17, с. 157].

Рис. 1.3. Вплив регулятивного середовища на імпортну діяльність підприємства

Джерело: складено автором на основі [10; 15; 18]

Нетарифні бар'єри, такі, як технічні стандарти, вимоги щодо маркування, санітарні та фітосанітарні норми, також суттєво впливають на імпортну діяльність. Хоча ці бар'єри формально не є обмеженнями на імпорт, вони фактично можуть бути недоступні для імпортерів, якщо збільшують вартість адаптації товарів до місцевих стандартів. Угоди про вільну торгівлю (ЗВТ) між

країнами зменшують мита та нетарифні бар'єри, що сприяє збільшенню обсягів імпорту та покращенню умов закупівель [59, с. 14].

Для України, яка є членом Світової організації торгівлі та має угоди про вільну торгівлю з багатьма країнами, регулятивне середовище створює як можливості, так і виклики для імпортної діяльності. З одного боку, угоди про ЗВТ зменшують мита та бар'єри, що сприяє розширенню можливостей для імпорту. З іншого боку, глобальні виклики, такі як торговельні напруги, санкції та протекціонізм деяких країн, обмежують можливості для імпорту з певних країн [33, с. 111].

Основні етапи розроблення імпортної стратегії включають:

1) аналіз поточної ситуації та визначення потреб в імпорті;
2) аналіз потенційних постачальників та країн для закупівлі;
3) визначення критеріїв вибору постачальників;
4) розроблення цілей та завдань імпортної стратегії;
5) вибір оптимальної стратегії та розроблення планів реалізації;
6) впровадження та моніторинг реалізації стратегії [50, с. 427].

На першому етапі підприємство аналізує свої поточні потреби в матеріалах та компонентах, визначає, які товари необхідно імпортувати, та які можна закупити на місцевому ринку.

На другому етапі здійснюється аналіз потенційних постачальників та країн. Це включає дослідження пропозицій на міжнародних ринках, оцінку цін, якості, надійності та інших характеристик постачальників. На третьому етапі розробляються критерії вибору постачальників, такі як ціна, якість, терміни доставки, фінансова стійкість, репутація та інші [49, с. 665]. На четвертому етапі визначаються цілі та завдання імпортної стратегії на основі проведеного аналізу та потреб підприємства.

На п'ятому етапі обирається оптимальна стратегія з числа можливих альтернатив. Це може бути стратегія концентрованого імпорту (залежність від кількох надійних постачальників), стратегія диверсифікованого імпорту (розподіл закупівель між багатьма постачальниками), стратегія локального

імпорту (закупівлі в сусідніх країнах) або глобальна стратегія (закупівлі у світові найбільш конкурентні постачальники) [60, с. 150]. На шостому етапі здійснюється впровадження розробленої стратегії та постійний моніторинг результатів для їх корегування при необхідності.

На основі вищевикладеного можемо констатувати, що теоретичні основи формування та реалізації імпортної стратегії ґрунтуються на комплексі класичних та сучасних теорій міжнародної торгівлі, які обґрунтовують доцільність імпорту як стратегічного інструменту розвитку підприємства. Розуміння мотивів, факторів впливу, переваг та ризиків імпортної діяльності дозволяє розробити дієву стратегію, яка враховуватиме як внутрішні можливості підприємства, так й вибір оптимальних постачальників та географії закупівель. Регулятивне середовище, створене державною торговельною політикою та міжнародними угодами, формує умови, в яких реалізується імпортна стратегія підприємства. Комплексний підхід до розроблення імпортної стратегії на основі цих теоретичних основ дозволяє підприємству досягти конкурентних переваг та забезпечити стійкий розвиток у глобальному економічному середовищі.

1.3. Методичні підходи до аналізу та формування імпортної стратегії

Методичні підходи до аналізу та формування імпортної стратегії являють собою систематизовану сукупність методів, прийомів та алгоритмів, які дозволяють підприємству обґрунтувати та розробити ефективну імпортну стратегію. Ці підходи охоплюють аналіз зовнішнього середовища, оцінку внутрішніх можливостей підприємства, визначення потреб в імпорті та вибір оптимальних джерел закупівлі [58, с. 14]. Методичні підходи базуються на комбінації кількісних та якісних методів аналізу, які дозволяють отримати комплексну оцінку ситуації та прийняти обґрунтовані управлінські рішення [65, с. 113]. Застосування цих методів дозволяє підприємству перейти від інтуїтивних рішень щодо закупівель до системного, науково обґрунтованого підходу, що значно підвищує ефективність імпортної діяльності та знижує ризики.

Першим та найпопулярнішим методичним підходом є проведення SWOT-аналізу імпортної діяльності підприємства. SWOT-аналіз являє собою матричний метод оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища організації, який дозволяє визначити сильні сторони (Strengths), слабкі сторони (Weaknesses), можливості (Opportunities) та загрози (Threats) [28, с. 3]. Для імпортної стратегії SWOT-аналіз дозволяє виявити поточні переваги та недоліки в імпортній діяльності, а також зовнішні можливості та ризики, які повинні враховуватися при розробленні стратегії.

Сильні сторони імпортної діяльності конкретного підприємства можуть включати: наявність досвідчених фахівців з управління закупівлями, встановлені довгострокові відносини з надійними постачальниками, розвинена логістична інфраструктура, низькі витрати на логістику, добра репутація на міжнародних ринках та сильна фінансова позиція. Для великих промислових підприємств сильною стороною може бути також наявність власних складських комплексів, досвід роботи на міжнародних ринках та здатність проводити складні переговори з іноземними партнерами. Слабкі сторони можуть включати: обмежені фінансові ресурси для закупівель у великих обсягах, брак досвіду роботи з певними постачальниками, недостатня кількість персоналу, залежність від кількох постачальників, слаба логістична інфраструктура та низька якість контролю якості [14, с. 72]. Особливо актуальною слабкою стороною для вітчизняних підприємств є залежність від імпорту основної сировини, яка не виробляється на території України.

Можливості в імпортній діяльності можуть виникати внаслідок: розширення угод про вільну торгівлю, зниження мит на певні категорії товарів, виходження нових надійних постачальників на ринок, розвитку нових технологій логістики, появи нових сегментів ринку та змін у поведінці споживачів. Розширення угод про вільну торгівлю, особливо у контексті інтеграції України в європейську економіку, створює нові можливості для імпорту з країн-членів Європейського Союзу при нижчих тарифах. Загрози можуть включати: введення санкцій, зростання мит, зміни технічних стандартів,

нестабільність валютних курсів, появу нових конкурентів та зменшення попиту на продукцію [42, с. 100]. При проведенні SWOT-аналізу для конкретного підприємства необхідно врахувати його розмір, галузь діяльності, географію розташування та специфіку ланцюгів поставок.

Другим методичним підходом є PEST-аналіз макроекономічного середовища, який дозволяє оцінити політичні (Political), економічні (Economic), соціальні (Social) та технологічні (Technological) фактори, що впливають на імпортну діяльність. На рисунку 1.4 представлена структура PEST-аналізу для імпортної стратегії підприємства, яка демонструє взаємозв'язок різних факторів та їх вплив на прийняття рішень щодо імпортної діяльності.

Рис. 1.4. Структура PEST-аналізу для оцінки зовнішнього середовища імпортної діяльності

Джерело: складено автором на основі [18]

До політичних факторів у PEST-аналізі належать державна торговельна політика, наявність санкцій, законодавче регулювання, мита та збори, екологічна політика. Для України як європейської країни, яка прагне інтегруватися в Європейський Союз, політичні фактори включають також адаптацію

національного законодавства до європейських стандартів та директив. До економічних факторів належать курси валют, рівень інфляції, темпи економічного зростання, рівень безробіття, облікові ставки центральних банків та наявність торговельних угод. Коливання обмінних курсів, особливо валютної пари гривня-долари та гривня-євро, мають значний вплив на вартість імпортованих товарів. До соціальних факторів належать структура попиту споживачів, їхні переваги та культурні особливості, а також соціальні тенденції в суспільстві, такі як зростання попиту на екологічно чисту продукцію та продукцію з дотриманням соціальних стандартів. До технологічних факторів належать розвиток логістичних технологій, інновації в обробці даних, стандарти якості та цифровізація ланцюгів поставок [58, с. 13].

Третім методичним підходом є аналіз структури та обсягів імпорту, який здійснюється на основі вертикального та горизонтального аналізу. Вертикальний аналіз дозволяє визначити питому вагу кожного виду імпортної сировини або компоненту в загальному обсязі імпорту [**Помилка! Джерело посилання не з найдено.**, с. 41]. Розраховується за формулою:

$$\textit{Частка виду імпорту (\%)} = (\textit{Вартість імпорту виду } i \,/\, \textit{Загальна вартість імпорту}) \times 100\% \quad (1.1)$$

Цей показник дозволяє виявити, які товари становлять основу імпортної діяльності та займають найбільшу частку у витратах. Наприклад, для підприємства кондитерської промисловості какао-боби та цукор зазвичай становлять 60-70% всіх витрат на імпорт, що вказує на особливу значущість цих сировинних матеріалів для виробництва.

Вертикальний аналіз допомагає підприємству зосередити увагу на найбільш вагомих статтях витрат та розробити спеціальні стратегії управління для них. Горизонтальний аналіз дозволяє вивчити динаміку імпортних потоків у часі та визначити тенденції зміни обсягів закупівель. Розраховується за формулою:

$$\textit{Темп зростання (\%)} = [(\textit{Значення періоду } n - \textit{Значення періоду } n\text{-}1) \,/\, \textit{Значення періоду } n\text{-}1] \times 100\% \quad (1.2)$$

Абсолютне відхилення (грн.) = Значення періоду n – Значення періоду n-1 (1.3)

Горизонтальний аналіз особливо корисний у випадку виявлення тенденцій змін у імпортній діяльності та оцінки впливу макроекономічних факторів на обсяги закупівель сировини [56, с. 4]. Якщо темп зростання імпорту перевищує темп зростання обсягів виробництва, це може свідчити про накопичення запасів, погіршення умов закупівлі або ж про планування розширення виробництва. Навпаки, якщо темпи зростання імпорту відстають від темпів зростання виробництва, це може вказувати на локалізацію виробництва певних компонентів або на перехід на альтернативні постачальники з більш привабливими умовами. Часто практика показує, що коливання обсягів імпорту випереджають коливання обсягів виробництва на 1-2 квартали, що пов'язано з циклом замовлення та логістикою доставки [48, с. 174].

Четвертим методичним підходом є аналіз географічної структури імпорту з використанням індексу концентрації Герфіндаля. Цей індекс дозволяє оцінити рівень концентрації імпорту за країнами походження та визначити, наскільки залежне підприємство від постачальників з окремих країн [10, с. 5]. Розраховується за формулою:

$$HH = \Sigma(Di)^2 \,, \qquad (1.4)$$

де Di – питома вага імпорту з країни і у загальному імпорті (у %).

Індекс Герфіндаля є стандартним показником, який використовується для вимірювання концентрації на ринках та у ланцюгах поставок. Інтерпретація результатів індексу Герфіндаля:

HH < 1500: висока диверсифікація імпорту (низький ризик залежності);

1500 < HH < 2500: помірна концентрація (помірний ризик);

HH > 2500: висока концентрація (високий ризик залежності від кількох країн).

Необхідність розрахунку цього індексу обґрунтовується тим, що залежність від постачальників з однієї-двох країн значно збільшує ризики перебоїв у поставках, особливо у разі введення санкцій, природних катастроф,

політичної нестабільності або закриття портів. У таблиці 1.6 представлені результати розрахунку індексу Герфіндаля для гіпотетичного підприємства, яке закуповує матеріали з різних країн. Ці результати демонструють, як змінюється рівень диверсифікації залежно від розподілу закупівель між постачальниками з різних регіонів світу.

Таблиця 1.6

Приклад розрахунку індексу концентрації Герфіндаля для географічної структури імпорту

Регіон/країна	Обсяг імпорту (% від загального)	Di	Di^2	Інтерпретація
Західна Африка (Кот-д'Івуар, Гана)	45	45	2025	основна база
Південно-Східна Азія (Малайзія, Індонезія)	30	30	900	важлива база
Південна Америка (Бразилія, Перу)	15	15	225	додаткова база
Європа (Нідерланди, Бельгія)	8	8	64	спеціалізована база
Інші країни	2	2	4	мінімальна база
Усього	100		HH = 3218	висока концентрація

Джерело: розраховано автором

Дані таблиці 1.6 свідчить про те, що рівень концентрації імпорту знаходиться в межах високої концентрації (HH = 3218), що вказує на значний ризик залежності від постачальників з Західної Африки та Південно-Східної Азії. Подібна концентрація типова для кондитерської промисловості через географічне розташування основних світових виробників какао та пальмової олії, які сконцентровані в екваторіальних та тропічних регіонах. Однак, це вказує на необхідність розробки дивергентної стратегії закупівель та встановлення довгострокових контрактів з надійними постачальниками для мінімізації ризиків. Крім того, підприємство має розглянути можливість створення стратегічних резервів сировини у разі перебоїв у поставках.

П'ятим методичним підходом є ABC-аналіз імпортних товарів, який дозволяє розподілити товари на три категорії залежно від їхньої значущості та

обсягу витрат [48, с. 173]. Цей метод ґрунтується на принципі Парето, який стверджує, що 20% товарів зазвичай становлять 80% всіх витрат (або близько до цього розподілу). У таблиці 1.7 представлена процедура проведення ABC-аналізу для гіпотетичного підприємства кондитерської промисловості, яке закуповує різні матеріали для виробництва шоколадної та кондитерської продукції.

Таблиця 1.7

ABC-аналіз імпортних товарів підприємства кондитерської промисловості

Вид імпорту	Річна вартість, млн дол.	% від загального	Категорія	Стратегія управління
Какао-боби та какао-олія	12,5	41,7	A	Довгострокові контракти, хеджування цін
Цукор та цукрозамінники	8	26,6	A	Стратегічне управління, диверсифікація
Пальмова олія та жири	5	16,7	B	Тактичне управління, квартальні замовлення
Лецитин, ванілін, добавки	3	10	B	Управління якістю, альтернативні постачальники
Упаковка, етикетки, обладнання	1,5	5	C	Оперативне управління, місцеві постачальники
Усього	30	100		

Джерело: розраховано автором

Аналіз дані таблиці 1.7 показує, що категорія A (какао-боби та цукор) становить 68,3% всіх витрат на імпорт, тому вимагає найбільшої уваги та стратегічного управління з використанням довгострокових контрактів та механізмів хеджування цін.

Для категорії A підприємство повинно встановити найгостріші стандарти контролю якості, розробити альтернативні плани у разі збоїв, та постійно моніторити ринкові умови та цінову динаміку.

Категорія B (пальмова олія та добавки) становить 26,7% витрат і потребує тактичного управління з можливістю перегляду контрактів щоквартально або щорічно. Для категорії B можна використовувати більш гнучкі контракти та розглядати альтернативних постачальників при значних змінах цін.

Категорія С (упаковка та етикетки) становить лише 5% витрат і може управлятися оперативно з використанням місцевих постачальників без складних процедур закупівель. Однак, слід зазначити, що навіть для категорії С варто забезпечити певний рівень якості та надійності, оскільки брак упаковки може зупинити весь виробничий процес.

Шостим методичним підходом є матриця оцінки постачальників, яка дозволяє комплексно оцінити якість та надійність потенційних постачальників на основі декількох критеріїв [**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**, с. 4 2]. Цей метод особливо корисний для вибору постачальників основної сировини, особливо в категорії А, де помилки у виборі партнера можуть мати серйозні наслідки для виробничої діяльності компанії. У таблиці 1.8 представлена процедура розрахунку комплексної оцінки постачальника на основі визначених критеріїв та вагових коефіцієнтів.

Таблиця 1.8

Матриця оцінки постачальників за комплексом критеріїв

Критерій оцінки	Вага (wi)	Постач. 1 (1-10)	Постач. 2 (1-10)	Постач. 3 (1-10)	Постач. 1 (wi×bi)	Постач. 2 (wi×bi)	Постач. 3 (wi×bi)
Якість товарів (сертифікація, дефекти)	0,3	9	7	8	2,7	2,1	2,4
Конкурентна ціна (відповідність ринку)	0,25	7	9	6	1,75	2,25	1,5
Терміни доставки (пунктуальність)	0,2	8	6	9	1,6	1,2	1,8
Надійність (стабільність поставок)	0,15	8	8	7	1,2	1,2	1,05
Гарантійна підтримка та сервіс	0,1	6	7	8	0,6	0,7	0,8
Комплексна оцінка	1				7,85	7,45	7,55

Джерело: розраховано автором

Розрахунок комплексної оцінки постачальника проводиться за формулою:

$$\text{Комплексна оцінка} = \Sigma(wi \times bi), \quad (1.5)$$

де *wi* – вага критерію *i* (сума ваг дорівнює 1,0);

bi – оцінка постачальника за критерієм і за 10-бальною шкалою.

Так, дані таблиці 1.8 демонструють, що постачальник 1 має найвищу комплексну оцінку (7,85), що вказує на його перевагу порівняно з іншими. Однак вибір однієї найбільш оцінюваної компанії як єдиного постачальника залишає підприємство вразливим до перебоїв у поставках. Тому рекомендується розробити портфель постачальників, включивши постачальників 1 та 3 з пропорцією близько 60 до 40%, щоб забезпечити гнучкість та надійність. Крім того, слід розглянути можливість періодичного аудиту постачальників та перевірки їхнього дотримання встановлених стандартів якості.

Сьомим методичним підходом є аналіз структури витрат на імпорт та розрахунок показників витрат [**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**, с. 47]. Ці показники дозволяють оцінити, яку частину собівартості продукції становлять витрати на імпорт, та як зміни у цінах імпортованих товарів впливають на загальну собівартість. Окрім того, аналіз структури витрат дозволяє виявити резерви для оптимізації та скорочення витрат.

У таблиці 1.9 представлені основні показники витрат та їх розрахункові формули, які підприємство повинно регулярно розраховувати для моніторингу ефективності імпортної діяльності.

Таблиця 1.9

Показники аналізу витрат на імпорт та впливу на собівартість продукції

Показник	Формула розрахунку	Інтерпретація	Використання у практиці
Коефіцієнт витратності імпорту	Витрати на імпорт / Чистий дохід від реалізації	Показує частку витрат на імпорт у доході	Оцінка впливу імпорту на прибутковість
Питома вага імпорту у собівартості	(Вартість імпорту / Собівартість продукції) × 100%	Показує частку витрат на імпорт у собівартості	Аналіз залежності від імпорту
Період обігу матеріалів	(Залишки матеріалів на кінець / Витрати матеріалів за період) × 365 днів	Показує кількість днів обігу запасів	Управління запасами та оборотними засобами
Коефіцієнт ефективності закупівель	Собівартість продукції / Витрати на імпорт	Показує ефективність використання імпортної сировини	Оцінка якості та ефективності виробництва
Вартість імпорту на 1 грн доходу	Витрати на імпорт / Чистий дохід	Показує витрати на імпорт на одиницю доходу	Порівняння між періодами та конкурентами

Джерело: складено автором на основі [14; 42; 65]

Регулярний розрахунок цих показників дозволяє підприємству отримувати сигнали про зміни ефективності імпортної діяльності. Наприклад, збільшення коефіцієнта витрат імпорту може вказувати на зростання цін на світових ринках або на зміну структури виробництва. Збільшення періоду обігу матеріалів може свідчити про накопичення надлишкових запасів, що тягне за собою зростання витрат на зберігання. Таким чином, регулярний моніторинг цих показників дозволяє підприємству своєчасно виявити проблеми та розробити коригуючі дії.

Восьмим методичним підходом є аналіз чутливості до валютних коливань та оцінка впливу девальвації на собівартість продукції. Цей аналіз особливо дає результат для країн з нестабільною макроекономічною ситуацією, таких як Україна, де коливання валютного курсу можуть суттєво вплинути на вартість імпортованих товарів та конкурентоспроможність продукції. На рисунку 1.5 представлена модель взаємозв'язку між валютними коливаннями та вартістю імпортованих товарів.

Валютні коливання на світових ринках	Апреціація валюти	↓Ціна імпорту (привабливо)
		↑Обсяги імпорту (більше)
		↓Собівартість продукції
		↑Конкурентоспроможність
	Девальвація валюти	↑Ціна імпорту (непривабливо)
		↓Обсяги імпорту (менше)
		↑Собівартість продукції
		↓Конкурентоспроможність

Рис. 1.5. Модель впливу валютних коливань на вартість імпортованих товарів та собівартість продукції

Джерело: розроблено автором на основі [15; 26; 33]

Вплив девальвації на собівартість розраховується за формулою:

Вплив д евальвації на собівартість (%) = (Зміна курсу валюти / Первісний курс) × (Питома вага імпорту у собівартості) × 100% (1.6)

Наприклад, якщо девальвація гривні становить 20%, а питома вага імпорту у собівартості – 40%, то вплив девальвації на собівартість складе: (20% / 100%) × 40% = 8%. Це означає, що собівартість продукції зростатиме на 8% через вплив девальвації валюти, що буде мати серйозні наслідки для конкурентоспроможності продукції на внутрішньому та зовнішніх ринках. Для мінімізації цих ризиків підприємство повинно розглянути механізми хеджування валютних ризиків, такі як укладення форвардних контрактів, опціонів чи участь у програмах страхування валютних ризиків.

Дев'ятим методичним підходом є методика прогнозування імпортних потреб за допомогою регресійного аналізу та методу експоненціального згладжування [14, с. 71]. Регресійний аналіз дозволяє встановити залежність між обсягом імпорту та факторами, що впливають на нього, такими як обсяг виробництва, дохід від продажів, рівень попиту на ринку. У таблиці 1.10 представлені дані для регресійного аналізу залежності імпорту від обсягу виробництва. Цей метод дозволяє підприємству розробити більш точні та науково обґрунтовані плани закупівель.

Таблиця 1.10

Дані для регресійного аналізу залежності імпорту від обсягу виробництва

Період	Обсяг виробництва, тис. од.	Обсяг імпорту, млн дол.	Дохід від продажів, млн дол.	Темп зростання імпорту, %
2022 р.	45	28,5	125	-
2023 р.	48,5	31,2	135,5	9,5
2024 р.	51,2	34,8	147,8	11,5
Прогноз 2025 р.	54	37,5	160	7,8

Джерело: розраховано автором

На основі даних таблиці 1.10 можна побудувати регресійне рівняння виду:

$$\hat{Y} = a + b \times X, \quad (1.7)$$

де $\hat{Y}$ – прогнозований обсяг імпорту;

X – фактор впливу (обсяг виробництва).

Розрахунок параметрів рівняння дозволяє отримати прогноз обсягів імпорту на подальші періоди та обґрунтувати обсяги закупівель. Для розрахунків параметрів регресійної лінії використовують методи найменших квадратів. На основі регресійного аналізу можна встановити, що кожне збільшення обсягу виробництва на 1000 одиниць призводить до збільшення імпорту на певну суму, яка розраховується з урахуванням коефіцієнта регресії.

Десятим методичним підходом є сценарне моделювання, яке включає розроблення трьох або чотирьох можливих сценаріїв розвитку імпортної діяльності: оптимістичного, песимістичного та базового [42, с. 103]. У таблиці 1.11 представлені результати сценарного моделювання для імпортної діяльності гіпотетичного підприємства кондитерської промисловості. Цей метод дозволяє підприємству розробити альтернативні плани дій для різних можливих ситуацій.

Таблиця 1.11

Сценарне моделювання обсягів імпорту на наступний період

Показник	Базовий сценарій	Оптимістичний сценарій	Песимістичний сценарій
Припущення щодо валютного курсу	стабільність (± 5%)	апреціація на 10%	девальвація на 15%
Припущення щодо динаміки попиту	зростання на 8%	зростання на 15%	падіння на 5%
Припущення щодо динаміки світових цін	зростання на 6%	стабільність	зростання на 12%
Прогнозний обсяг імпорту, млн дол.	36	42,5	28,5
Прогнозна собівартість на од., грн	475	435	545
Рекомендована стратегія	стабільна політика	розширення, диверсифікація	оптимізація витрат
Ймовірність реалізації	50%	25%	25%

Джерело: складено автором

Дані таблиці 1.11 показують, що базовий сценарій передбачає прогнозний обсяг імпорту на рівні 36,0 млн дол. з собівартістю 475 грн. за одиницю.

Оптимістичний сценарій припускає збільшення обсягів до 42,5 млн дол. при апреціації валюти та більш низькою собівартістю (435 грн/од.), що дозволяє підприємству розширити виробництво і збільшити частку ринку.

Песимістичний сценарій передбачає скорочення обсягів до 28,5 млн дол. з девальвацією та високою собівартістю (545 грн/од.), що вимагає от компанії дій

щодо оптимізації витрат та скорочення запасів. Розробка цих сценаріїв дозволяє підприємству підготуватися до різних можливих розвитків ситуації та розробити відповідні контрзаходи для кожного сценарію.

На основі вищевикладеного можна констатувати, що комплексне застосування методичних підходів до аналізу та формування імпортної стратегії дозволяє підприємству систематично оцінити своє поточне становище, ідентифікувати основні проблеми та можливості розвитку, а також розробити дієву та гнучку імпортну стратегію. Поєднання кількісних методів аналізу (ABC-аналіз, розрахунок індексів, регресійний аналіз) з якісними методами (SWOT, PEST) забезпечує комплексне розуміння ситуації та дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення. Застосування сценарного моделювання та матриці оцінки постачальників надає підприємству можливість обирати найбільш надійних партнерів та розраховувати альтернативні варіанти розвитку подій у глобальному торговельному середовищі. Таким чином, методичні підходи до формування імпортної стратегії створюють наукову основу для розробки дієвих та результативних рішень, які будуть застосовуватися при аналізі конкретної імпортної діяльності підприємства та формуванні стратегічних рекомендацій для його розвитку.

Висновки до розділу 1

Проведене дослідження теоретичних та методичних засад формування імпортної стратегії підприємства дозволило встановити, що імпортна стратегія є комплексною системою планомірних дій та рішень, спрямованою на закупівлю іноземних матеріалів, сировини та послуг з метою оптимізації витрат, забезпечення якості продукції та розширення можливостей комерційної діяльності. Розуміння сутності імпортної стратегії дозволяє констатувати, що вона займає особливе місце в системі стратегічного менеджменту підприємства, будучи взаємопов'язаною з іншими функціональними стратегіями та здійснюючи суттєвий вплив на собівартість продукції, конкурентоспроможність та прибутковість компанії.

Теоретичні основи формування імпортної стратегії ґрунтуються на класичних та сучасних теоріях міжнародної торгівлі, які обґрунтовують доцільність імпорту як стратегічного інструменту розвитку. Розуміння мотивів та стимулів, які спонукають підприємства здійснювати імпортну діяльність, дозволяє розробити дієву стратегію, враховуючи економічні, якісні, технологічні та ринкові фактори. Комплексний аналіз факторів впливу на імпортну активність – макроекономічних, мікроекономічних та інституціональних – надає підприємству можливість адекватно оцінити можливості та ризики, пов'язані з імпортною діяльністю, та розробити стратегію, гнучку та адаптивну до змін зовнішнього середовища.

Практичне застосування методичних підходів до аналізу та формування імпортної стратегії включає комбінацію кількісних та якісних методів, які забезпечують комплексне розуміння ситуації та дозволяють приймати обґрунтовані управлінські рішення. SWOT- та PEST-аналізи дозволяють оцінити внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства, визначивши сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози. Аналіз структури та обсягів імпорту, розрахунок індексу Герфіндаля та проведення ABC-аналізу забезпечують детальне розуміння структури імпортних потоків та визначення основних сировинних матеріалів. Матриця оцінки постачальників дозволяє обрати найбільш надійних партнерів на основі комплексної оцінки їхньої якості та надійності. Аналіз структури витрат та розрахунок показників витратності дозволяють оцінити вплив імпорту на собівартість продукції та конкурентоспроможність. Аналіз чутливості до валютних коливань забезпечує мінімізацію валютних ризиків, особливо актуальних для країн з нестабільною макроекономічною ситуацією.

Застосування методів прогнозування імпортних потреб та сценарного моделювання дозволяє підприємству розробити більш точні та науково обґрунтовані плани закупівель, враховуючи різні можливі розвитки ситуації у глобальному торговельному середовищі. Таким чином, комплексне застосування методичних підходів створює наукову основу для розробки дієвої імпортної

стратегії, яка враховує як внутрішні можливості підприємства, так і зовнішні чинники глобального ринку. Ці теоретичні та методичні засади будуть конкретизовані та практично застосовані при аналізі імпортної діяльності конкретного підприємства та розробленні стратегічних рекомендацій для його розвитку та покращення конкурентної позиції на світовому ринку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ІМПОРТНОЇ АКТИВНОСТІ ПРАТ «ККФ «РОШЕН»

2.1. Аналіз ринку кондитерської продукції та складових імпортних потоків

Ринок кондитерської продукції є одним з найбільш динамічних та конкурентних сегментів харчової промисловості як на глобальному рівні, так і на українському ринку. Кондитерська промисловість охоплює виробництво та реалізацію широкого асортименту продукції: шоколаду, цукерок, печива, пирогів, морозива та інших кондитерських виробів. Цей сектор характеризується значною роллю у структурі харчової промисловості та істотним впливом на експортні показники України як на світовому ринку, так і на окремих регіональних ринках [44]. Глобальна кондитерська промисловість демонструє стійкість та розвиток навіть під час економічних криз, оскільки кондитерські вироби залишаються доступними для широких верств населення та розглядаються як популярні подарунки та снеки. Попит на кондитерську продукцію залишається стабільним протягом усього року, з піками під час святкових періодів та сезонних подій, що створює передбачуваність в плануванні виробництва та закупівель.

Глобальний ринок кондитерської продукції в 2023 році оцінювався на рівні приблизно 150-160 млрд дол. США, з прогнозованим річним темпом зростання на рівні 4-5% до 2028 року [41]. Ринок характеризується високим рівнем концентрації, де п'ять найбільших виробників (Ferrero, Mondelez International, Mars, Incorporated, Nestle та Hershey Company) контролюють близько 35-40%

глобального ринку. На рисунку 2.1 представлено розташування основних світових виробників кондитерської продукції та географія виробництва.

Географічний розподіл виробництва та переробки сировини обумовлений кількома факторами: наявністю сировинної бази, розвитком інфраструктури, рівнем витрат виробництва та близькістю до ринків збуту. Європа, особливо Нідерланди та Бельгія, розвинулася як головний центр переробки какао та

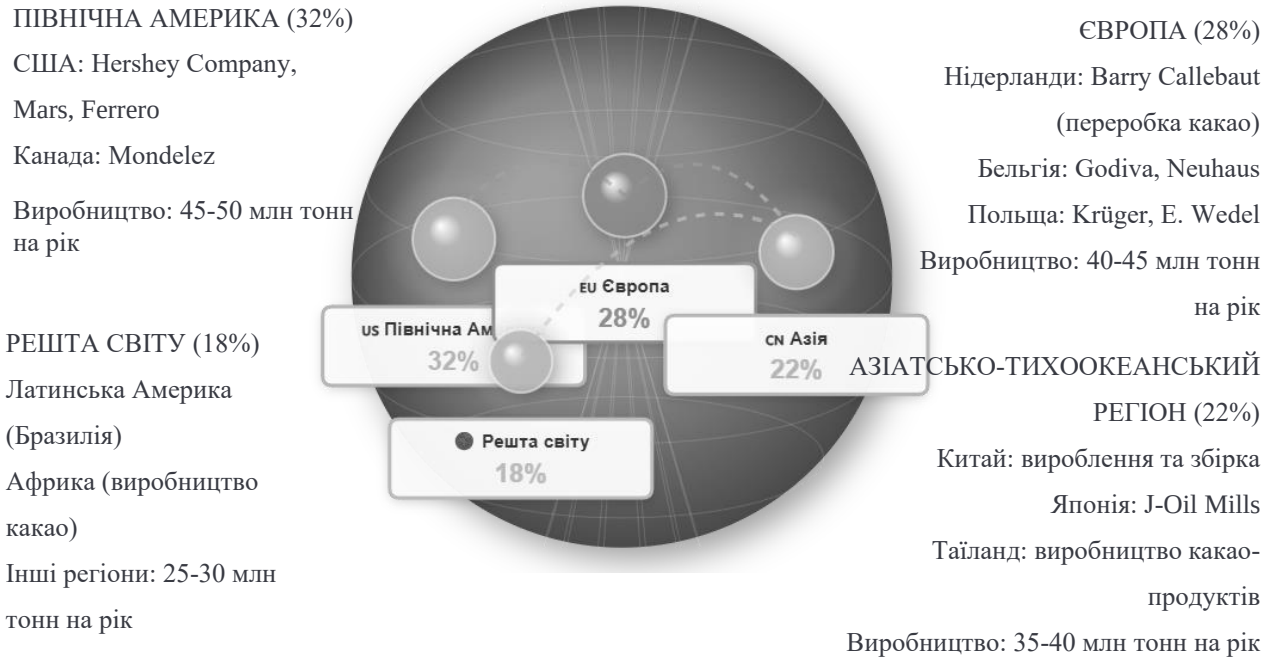

Рис. 2.1. Географічна структура глобального ринку кондитерської продукції та основні регіони виробництва

Джерело: розраховано автором за даними [40]

виробництва преміум-продукції завдяки історичним факторам та накопленому досвіду. Північна Америка, представлена переважно США, залишається найбільшим ринком за вартістю продажів, хоча обсяги виробництва зосереджені в більш доступних за витратами регіонах Азії.

Основні тенденції розвитку ринку кондитерської продукції включають:

1) зростання попиту на преміум-продукцію та продукцію з високим вмістом какао (65-90%), які позиціонуються як здоровіший варіант традиційного шоколаду;

2) розширення сегменту функціональних цукерок з додатковими поживними властивостями (вітамінізовані, з додаванням пробіотиків, білкові батончики);

3) зростання популярності органічної та натуральної кондитерської продукції без синтетичних добавок;

4) технологічні інновації у смаках, форматах та упаковці продукції, включаючи екологічно дружню упаковку;

5) розвиток e-commerce та прямих продажів споживачам через онлайн-платформи, що змінює традиційні канали збуту [34].

Місткість ринку постійно розширюється за рахунок зростання середнього класу в країнах, що розвиваються, особливо в Азії та Африці, де кондитерські вироби розглядаються як символ достатку та якості життя.

Структура ринку кондитерської продукції включає декілька основних сегментів, представлених у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Структура глобального ринку кондитерської продукції за основними сегментами у 2024 р.

Сегмент продукції	Частка ринку, %	Обсяг ринку, млрд дол.	Темп зростання, %/рік	Основні регіони	Основні виробники
Шоколад та шоколадна продукція	42	67,2	4,8	Європа, Північна Америка	Ferrero, Mondelez, Mars
Цукерки та драже	32	51,2	3,9	Азія, Північна Америка	Haribo, Perfetti Van Melle
Печиво та крекери	18	28,8	4,2	Європа, Азія	Mondelez, Nestlé
Жувальна гумка	5	8	2,5	Північна Америка, Азія	Wrigley (Mars)
Інші вироби	3	4,8	5,5	глобально	різні компанії
Усього	100	160	4,4		

Джерело: розраховано автором за даними [41; 62]

Сегмент шоколаду (як темного, так і молочного) становить близько 40-45% всієї кондитерської продукції за вартістю, сегмент цукерок та драже – 30-35%, печиво та крекери – 15-20%, інші вироби (морозиво, пончики тощо) – 10-15%. Структура варіює залежно від регіону: в Північній Америці шоколад становить

більший відсоток через культурні переваги, в Азії цукерки та драже мають більшу популярність завдяки традиційним смакам.

З даних таблиці 2.1 видно, що ринок кондитерської продукції характеризується доволі рівномірним розподілом за основними сегментами, з домінуванням шоколаду та цукерок. Найбільш динамічно розвивається сегмент «Інші вироби» з темпом 5,5% на рік, що включає протеїнові батончики, вегані продукти та функціональні цукерки. Сировинна база для виробництва кондитерської продукції включає: какао-боби (Кот-д'Івуар – 38%, Гана – 22%, Індонезія – 14%, Нігерія – 7%, інші – 19%), цукор (Бразилія – 20%, Індія – 18%, Таїланд – 10%, ЄС – 8%, інші – 44%), пальмова олія (Індонезія – 58%, Малайзія – 28%, інші – 14%), молочні продукти (розповсюджені у всіх розвинених країнах) [51].

Географія видобутку та переробки сировини розподілена нерівномірно, що створює залежність від імпорту для більшості виробників за межами основних регіонів виробництва сировини. Какао-боби вирощуються переважно в екваторіальній зоні, де панує тропічний клімат з достатніми опадами та теплом. Цукор вирощується у кількох основних регіонах світу (Бразилія, Індія, Таїланд, ЕС), але його виробництво залежить від клімату та землекористування. Пальмова олія концентрована в Південно-Східній Азії, де умови найбільш сприятливі для пальмових плантацій. Молочні продукти розповсюджені навколо світу, але найкращої якості виробляються в розвинених країнах з передовою технологією та контролем якості. Такий географічний розподіл означає, що більшість виробників кондитерської продукції вимушена здійснювати значні обсяги імпорту, що робить їх залежними від коливань світових цін, валютних курсів та логістичних умов.

Кондитерська промисловість підлягає строгому державному регулюванню у більшості країн світу. Основні закони та нормативні акти, що регулюють галузь, включають:

1) ISO 22000 та HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) – міжнародні стандарти безпеки харчових продуктів, які встановлюють вимоги до санітарії та контролю якості [46];

2) Директиви Європейського Союзу щодо маркування харчових продуктів та інформації про алергени, особливо Regulation (EU) № 1169/2011, яка вимагає детальної інформації про всі інгредієнти та можливі алергени [54];

3) FDA (Food and Drug Administration) норми в США, які регулюють допустимість інгредієнтів та вимоги до маркування [1];

4) ДержСНД та ДСТУ в Україні, які встановлюють національні стандарти якості для кондитерської продукції [7]. Ці регуляції встановлюють вимоги щодо якості сировини, гігієни виробництва, маркування продукції та повідомлення про вміст алергенів.

Податкові ставки та збори на кондитерську продукцію варіюють залежно від країни та типу продукції. В Україні акцизний збір на кондитерську продукцію коливається в межах 10-15% від вартості продукції залежно від розрізу [4]. Мита на кондитерську продукцію при імпорті коливаються від 5 до 25% в залежності від країни походження та наявності торговельних угод. До України імпортована кондитерська продукція з країн ЄС завдяки угоді про асоціацію обкладається нижчими митними ставками близько 5-10%. Крім того, компанії повинні сплачувати ПДВ (20% в Україні), податок на прибуток (18% у 2024 році), а також соціальні внески на заробітну плату близько 41-45% залежно від програм соціального страхування.

Глобальне виробництво кондитерської продукції в 2023 році становило приблизно 7,5-8,0 млн тонн, що демонструє стійке зростання в порівнянні з попередніми роками. За даними Міжнародної організації какао (ICCO), світове виробництво какао-продуктів в 2023 році становило 5,5 млн тонн, що представляє основу для виробництва шоколадної продукції [52].

У таблиці 2.2 представлена динаміка обсягів виробництва та реалізації кондитерської продукції у світі за останні три роки та прогноз на 2025 рік.

Таблиця 2.2

Динаміка обсягів виробництва та реалізації кондитерської продукції у світі

Показник	2022	2023	2024	2025 р. (прогноз)	Темп зростання, %/рік
Обсяг виробництва, млн тонн)	7,2	7,8	8,1	8,5	4,70
Обсяг реалізації, млрд дол.	145	160	167	175	6,00
Обсяг реалізації в Європі, млрд дол.	42	44,8	46,5	48	4,60
Обсяг реалізації в Азії, млрд дол.	30	35,2	39	43	12,90
Обсяг реалізації в Північній Америці, млрд дол.	50	51,2	51,8	52,5	1,60
Обсяг реалізації в інших регіонах, млрд дол.	23	28,8	29,7	31,5	10,80

Джерело: розраховано автором за даними [41; 39]

Коментар до таблиці 2.2 демонструє, що глобальна кондитерська промисловість переживає помірне зростання, з темпом приблизно 4,7% щорічно у виробництві та 6,0% у реалізації (за вартістю). Найбільш динамічний ріст спостерігається в Азії з темпом 12,9% на рік, що пов'язано з зростанням доходів населення та розширенням середнього класу в Китаї, Індії та Південно-Східній Азії. Північна Америка показує уповільнення, з темпом лише 1,6%, що указує на насичення ринку в цих регіонах та переніс споживчого попиту у напрямку здорових альтернатив. Асортимент продукції, представленої на ринку, постійно розширюється: від традиційних видів шоколаду та цукерок до інноваційних продуктів з функціональними добавками (вітаміни, мінерали, пробіотики), веган-версій, продуктів з пониженим вмістом цукру та натуральних інгредієнтів.

Ринок кондитерської продукції характеризується високою концентрацією капіталу, де п'ять найбільших компаній контролюють близько 35-40% світового ринку. У таблиці 2.3 представлені основні конкуренти та їхня позиція на ринку за розмірами та спеціалізацією.

Таблиця 2.3

Основні конкуренти на глобальному ринку кондитерської продукції у 2024 р.

Компанія	Країна походження	Річний дохід, млрд дол.	Частка ринку, %	Основні бренди	Спеціалізація	Ступінь конкуренції

Ferrero Group	Італія	15,8	9,9	Nutella, Ferrero Rocher, Kinder	шоколад, ціна, преміум	дуже висока
Mondelez International	США	33	20,6	Cadbury, Oreo, Milka, Toblerone	широкий асортимент	дуже висока
Mars, Incorporated	США	45	28,1	Mars, Snickers, M&M, Twix	цукерки, шоколад	дуже висока
Nestle	Швей-царія	35,5	22,2	KitKat, Aero, Smarties	універсальна	дуже висока
Hershey Company	США	11,2	7	Hershey's, Kisses	шоколад, США	висока
Barry Callebaut	Швей-царія	8,5	5,3	масла какао, інгредієнти	B2B, інгредієнти	висока
Інші компанії	різні	10,4	6,5	різні локальні бренди	регіональні	середня-висока
Усього		160	100			

Джерело: розраховано автором за даними [38; 53]

Ступінь конкуренції на ринку кондитерської продукції залишається дуже високою через:

- наявність численних продуктів-замінників, які конкурують за той же бюджет споживача;
- значні бар'єри входження (великий капітал, передова технологія, розвинена розподільча мережа), що обмежує появу нових гравців;
- інтенсивну цінову конкуренцію, особливо в сегменті масової продукції, де маржинальність низька;
- активну рекламну та маркетингову боротьбу з мільярдними бюджетами на просування брендів;
- постійний тиск на поліпшення якості та інноваціях для задоволення зростаючих вимог споживачів [40].

Головні ризики на ринку включають: флуктуацію цін на сировину (какао, цукор), яка може коливатися на 30-40% протягом року, регуляторні зміни щодо ГМО та добавок, які можуть вимагати переформатування продуктової лінійки, зміни переваг споживачів у напрямку здорового харчування, економічну кризу та скорочення купівельної спроможності, екологічні та соціальні вимоги до виробників щодо дотримання стандартів Fair Trade та екологічної стійкості [43].

Глобальна торгівля кондитерською продукцією в 2023 році оцінювалася на рівні приблизно 75-80 млрд дол. США [64]. Основні експортери кондитерської продукції на глобальному ринку включають Нідерланди, Бельгію, Німеччину, Іспанію, Францію та Польщу в Європі; США та Канаду в Північній Америці; Таїланд, Китай та Індонезію в Азії. На рисунку 2.2 представлена структура світової торгівлі кондитерською продукцією за основними експортерами та імпортерами.

Для України кондитерська промисловість є однією з найважливіших галузей експорту харчових продуктів, з експортом на рівні приблизно 0,9-1,2 млрд дол. США за останні роки до військових дій. Основні напрямки експорту українських кондитерів включають СНД (Росія, Казахстан, Білорусь), Близький Схід (ОАЕ, Саудівська Аравія), деякі країни Африки та Азії.

ОСНОВНІ ТОРГОВЕЛЬНІ ПОТОКИ

Нідерланди	**Бельгія**	**Німеччина**	**Іспанія**	**Франція**	**Таїланд**
15%	**12%**	**10%**	**8%**	**7%**	**6%**
ЕКСПОРТ	ЕКСПОРТ	ЕКСПОРТ	ЕКСПОРТ	ЕКСПОРТ	ЕКСПОРТ
↓	↓	↓	↓	↓	↓
США	**Японія**	**Велико-британія**	**Франція**	**Австралія**	**Канада**
25%	**18%**	**12%**	**10%**	**8%**	**7%**
ІМПОРТ	ІМПОРТ	ІМПОРТ	ІМПОРТ	ІМПОРТ	ІМПОРТ

СТРУКТУРА ТОРГОВЕЛЬНИХ ПОТОКІВ

EU				
Внутрішня торгівля ЄС	**Торгівля Азія-Європа**	**Торгівля Північна Америка**	**Торгівля у межах Азії**	**Інші торговельні потоки**
30-35%	**20-25%**	**15-18%**	**15-20%**	**10-15%**
світової торгівлі	світової торгівлі	світової торгівлі	світової торгівлі	світової торгівлі

Рис. 2.2. Основні потоки експорту-імпорту кондитерської продукції у світовій торгівлі у 2024 році

Джерело: розраховано автором за даними [64]

Однак через військові дії та санкції, експортні показники значно скоротилися, особливо щодо Російської Федерації та Білорусі. Імпорт кондитерської продукції до України становить близько 0,3-0,5 млрд дол. на рік, з основними постачальниками з Європи (Польща – 28%, Бельгія – 18%, Нідерланди – 15%) та США (12%) [9]. Основні імпортні потоки включають преміум-шоколад, спеціалізовані добавки та компоненти для виробництва, а також готову кондитерську продукцію.

Глобальні споживачі кондитерської продукції представляють дуже різноманітну групу, яка охоплює всі вікові групи та соціальні шари населення. Структура споживання варіює залежно від географічного регіону, культурних традицій, рівня доходів та тенденцій здорового способу життя.

У таблиці 2.4 представлено сегментацію споживачів за основними критеріями.

Таблиця 2.4

Сегментація споживачів кондитерської продукції та структура попиту

Сегмент	Характеристика	% від загального попиту	Пріоритети	Тренди
Діти (3-12 років)	основні споживачі цукерок, молочного шоколаду	25-30	смак, цікавий дизайн, безпека	більш здорові рецептури, без ГМО
Молодь (13-25 років)	активні споживачі, впливові в соціальних мережах	20-25	трендові бренди, Instagram-friendly	веган-продукти, натуральні компоненти
Дорослі (26-45 років)	преміум сегмент, подарункові набори	25-30	якість, престиж, здоров'я	знижений цукор, органічні продукти
Старші люди (45+ років)	консервативні, лояльні до брендів	15-20	традиційні смаки, якість	лікувальні властивості, дієтичні варіанти
B2B (готелі, кафе)	профільні клієнти	10-15	оптові ціни, надійність	кастомізовані рішення

Джерело: розраховано автором за даними [35; 45]

Потреба в кондитерській продукції залишається стійкою на глобальному ринку, незважаючи на зростаючу стурбованість здоров'ям та фітнесом. Основні драйвери попиту включають:

1) демографічне зростання в країнах, що розвиваються, особливо в Африці та Південній Азії, з прогнозованим зростанням населення на 25-30% до 2030 року;

2) зростання доходів та розширення середнього класу в ринках, що розвиваються, що збільшує можливість придбання кондитерських виробів;

3) урбанізація та змінення способу життя, що сприяє зростанню попиту на готові снеки;

4) розвиток e-commerce та онлайн-покупок, що розширює доступ до глобальних брендів;

5) популяризація снеків та готових до вживання продуктів як частини сучасного життя [61].

На основі проведеного аналізу ринку кондитерської продукції можемо констатувати, що це динамічна та привабливі галузь для інвестування та розвитку імпортної діяльності, особливо в сегменті спеціалізованої сировини (какао, добавки) та преміум-продукції. Глобальні тренди спрямовані на розширення ніш-сегментів (веган, органіка, функціональні продукти), що створює додаткові можливості для спеціалізованих виробників та імпортерів.

2.2. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «ККФ «РОШЕН»

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» (далі – ПрАТ «ККФ «РОШЕН») є одним з найстаріших та найбільших кондитерських підприємств України з багатовіковою історією розвитку. Компанія була заснована у 1874 році купцем Валентином Єфімовим як Деміївська парова кондитерська фабрика на хуторі Деміївка, що був тоді передмістям Києва, неподалік від Деміївського цукрорафінадного заводу [13].

Протягом своєї понад 150-річної історії фабрика еволюціонувала з невеликої ремісничої майстерні у сучасне багатопрофільне виробниче об'єднання, що займає лідируючу позицію на вітчизняному та міжнародному ринках кондитерської продукції. У 1996 році після приватизації Київська кондитерська фабрика увійшла до складу кондитерської корпорації «РОШЕН»

Петра Порошенка [6], а у 2009 році було змінено офіційну назву на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» [21].

ПрАТ «ККФ «РОШЕН» спеціалізується на виробництві широкого спектру кондитерської продукції: шоколадних цукерок, карамелі, печива, тортів, мармеладу, вафель та інших кондитерських виробів, загалом понад 320 найменувань продукції [12]. Найвідомішими та найпопулярнішими брендами компанії є торт «Київський», цукерки «Київ вечірній», «Червоний мак», «Шалена бджілка», «Корівка», «Шоколапки» та інші.

Продукція ПрАТ «ККФ «РОШЕН» експортується в понад 160 країн світу, що свідчить про міжнародне визнання якості та популярності продукції [13]. У 2018 році ПрАТ «ККФ «РОШЕН» займало 27-е місце у рейтингу Global Top-100 Candy Companies [57].

ПрАТ «ККФ «РОШЕН» є акціонерним товариством приватної форми власності з кодом ЄДРПОУ 00382125, зареєстрованим 30 грудня 1994 року [21]. Компанія розташована на Деміївській площі в Києві з юридичною адресою на проспекті Науки [21]. Вид економічної діяльності класифікується за кодом КВЕД 10.71 (Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання) та 10.72 (Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання) [21; 23]. Статутний капітал компанії становить 2 005 833 098 гривень.

Виробнича структура фабрики включає 36 виробничих ліній, загальна потужність яких становить близько 60 тисяч тонн продукції на рік [13]. На фабриці встановлене сучасне обладнання від провідних світових виробників: «Антон-Олерт» (Німеччина) для виробництва шоколадних цукерок, «Нагема» (Німеччина) для фасування цукерок та карамелі, «Шьоненберґер» (Швейцарія) для переробки шоколадних напівфабрикатів та какао-порошку, «Орланді» для виробництва крекерів, «Карле Монтанарі» та «Мацетті» (Італія) для виробництва шоколаду з начинкою [13]. Така сучасна технологічна база дозволяє компанії виробляти продукцію міжнародного рівня якості. У 1970-х роках на підприємстві

була проведена капітальна реконструкція, розширено асортимент продукції, включаючи розробку культових цукерок «Київ вечірній» та інших фірмових виробів [23].

До складу кондитерської корпорації ПрАТ «ККФ «РОШЕН» входять декілька виробничих площадок у різних країнах: ПАТ «Київська кондитерська фабрика» (Київ, Україна), ПАТ «Вінницька кондитерська фабрика» (Вінниця, Україна), ПАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика» (Кременчук, Україна), ТОВ «Бісквітний комплекс ПрАТ «ККФ «РОШЕН» (Бориспіль, Україна), Клайпедська кондитерська фабрика (Клайпеда, Литва, входить у корпорацію з 2006 року) [12], кондитерська фабрика «Bonbonetti» (Будапешт, Угорщина), а також логістичний центр «Плюс» (Яготин, Україна) з місткістю до 45 тисяч тонн готової продукції та сировини [24]. Загальний обсяг виробництва корпорації становить близько 450 тисяч тонн щороку, виручка – близько 800 млн дол. США.

Організаційна структура ПрАТ «ККФ «РОШЕН» побудована на принципах функціонального розподілу та централізованого управління. На чолі компанії у 2022 році знаходився Павло Архипенко, у 2023-2024 рр. керівництво здійснював Віктор Салак, у сучасний період – Сергій Циба як генеральний директор [22]. Головним бухгалтером компанії протягом 2022-2024 рр. була Валентина Іванівна Дарморос, яка забезпечує фінансовий контроль та ведення бухгалтерського обліку [21; 23]. Така стабільність у фінансовому управлінні свідчить про послідовність у реалізації фінансової політики компанії.

Людський капітал – особливий ресурс для ПрАТ «ККФ «РОШЕН», особливо враховуючи трудомісткість кондитерського виробництва. У 2022-2024 рр. спостерігалося динамічне зростання чисельності персоналу: у 2022 році середня кількість працівників становила 981 особу, у 2023 році зросла до 1236 осіб (приріст на 25,9%), а у 2024 році досягла 1351 особи (додатковий приріст на 9,3%). Загальний приріст за два роки становив 37,7%, що свідчить про розширення виробничих потужностей та впровадження нових виробничих напрямків. Це зростання персоналу супроводжувалось відповідним зростанням

витрат на оплату праці та соціальні внески, що стало однією з головних причин підвищення загальних операційних витрат компанії.

Таблиця 2.5

Основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «ККФ «РОШЕН»

Найменування показника	Один. виміру	2022	2023	2024	Відхил. (2024/2022)	
					абсолютне	відн., %
1	2	3	4	5	6	7
ДОХОДИ ТА ВИТРАТИ						
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн	903 195	1 272 251	1 467 450	564 255	62,50
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	775 911	1 111 465	1 330 009	554 098	71,40
Адміністративні витрати	тис. грн	57 231	73 329	80 361	23 130	40,40
Витрати на збут	тис. грн	7 231	11 677	8 421	1 190	16,50
Повні витрати на виробництво і реалізацію	тис. грн	840 373	1 196 471	1 418 791	578 418	68,80

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7
ПРИБУТКОВІСТЬ						
Валовий прибуток	тис. грн	127 280	160 790	137 440	10 157	8,00
Валова маржа	%	14,1	12,6	9,4	-4,7	-33,3
Прибуток від операційної діяльності	тис. грн	3 662	7 154	-24 026	-27 688	-756,1
Інші фінансові доходи	тис. грн	62 678	163 080	108 230	45 556	72,60
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	-984	11 387	6 979	7 963	-809,6
Чистий прибуток як % доходу	%	-0,11	0,9	0,48	0,59	х
ВИТРАТИ ЗА ЕЛЕМЕНТАМИ						
Матеріальні затрати	тис. грн	212 650	255 680	265 470	52 811	24,80
Витрати на оплату праці	тис. грн	388 310	604 330	762 940	374 630	96,50
Відрахування на соціальні заходи	тис. грн	84 184	132 200	166 270	82 090	97,50
Амортизація ОЗ	тис. грн	184 770	198 450	207 320	22 550	12,20
Інші операційні витрати	тис. грн	775 911	1 111 465	1 330 009	554 098	71,4
Усього операційних витрат	тис. грн	900 260	1 271 002	1 497 447	597 190	66,30
АКТИВИ І КАПІТАЛ						
Основні засоби (на кінець року)	тис. грн	2 119 246	2 164 780	2 361 445	242 200	11,40
Запаси (на кінець року)	тис. грн	25 753	26 052	27 689	1 936	7,50
Усього активів (на кінець року)	тис. грн	3 114 538	3 165 126	3 446 738	332 200	10,70
Нерозподілений прибуток	тис. грн	404 320	416 020	422 430	18 105	4,50
ПЕРСОНАЛ						
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	981	1 236	1 351	370	37,70
Середньорічна заробітна плата на 1 працівника	грн	395 830	488 940	564 720	168 890	42,67
ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ						
Витрати на 1 грн. чистої виручки	коп.	93,04	94,04	96,68	3.64	3,91
Продуктивність праці (дохід на 1 працівника)	тис. грн/ особу	920,69	1 029,33	1 086,20	165,51	17,98
Фондоозброєність (основні засоби на 1 працівника)	грн/ особу	2 160,29	1 751,44	1 747,92	-412,3	-19,0
Фондовіддача (дохід на 1 грн. основних засобів)	грн/грн	0,42	0,58	0,62	0,2	47,6
КОЕФІЦІЄНТИ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ						
Рентабельність продажів	%	-0,10	0,89	0,47	0,57	-
Рентабельність активів	%	-6,6	-5,1	-6,8	-0,2	х
Рентабельність власного капіталу	%	-0,1	0,9	0,5	0,6	х

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства [29-32]

У таблиці 2.5 представлено основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «ККФ «РОШЕН» за 2022-2024 рр., розраховані на основі офіційної фінансової звітності компанії. Дані включають показники доходів, витрат, прибутку, активів та коефіцієнти ефективності, що дозволяють комплексно оцінити фінансово-господарський стан підприємства.

Аналіз даних таблиці демонструє динамічний розвиток ПрАТ «ККФ «РОШЕН» протягом досліджуваного періоду. Чистий дохід від реалізації продукції зростав послідовно: з 903,195 млн грн у 2022 році до 1 272,251 млн грн у 2023 році (приріст 40,8%) та до 1 467,45 млн грн у 2024 році (додатковий приріст 15,3%). Загальний приріст за два роки становив 62,5%, що свідчить про позитивну динаміку попиту на продукцію компанії, особливо враховуючи складні умови воєнного часу та економічної нестабільності.

Однак цей позитивний ріст доходів супроводжувався ще більш швидким зростанням собівартості продукції на 71,4%, з 775,911 млн грн у 2022 році до 1 330,009 млн грн у 2024 році. Цей розрив вказує на суттєві виклики, що стоять перед компанією, пов'язані з інфляцією, зростанням цін на сировину та енергоносії, а також необхідністю нарощення персоналу. Валова маржа скоротилася з 14,1% у 2022 році до 9,4% у 2024 році, що свідчить про зменшення прибутковості на одиницю продукції та погіршення загальної рентабельності виробництва.

На рисунку 2.3 представлено динаміка основних показників доходів та витрат ПрАТ «ККФ «РОШЕН» за 2022-2024 рр. Графік наглядно демонструє розбіжність темпів зростання доходів та собівартості, що є індикатором погіршення операційної ефективності компанії.

Аналіз динаміки показує, що валовий прибуток у 2024 році скоротився на 14,5% порівняно з 2023 роком (з 160,8 млн грн до 137,4 млн грн), незважаючи на зростання доходів на 15,3%. Це свідчить про помітне погіршення операційної ефективності та неспроможність компанії контролювати зростання собівартості. Собівартість зростає швидше за доходи, що є тривожною тенденцією для довгострокової стійкості компанії.

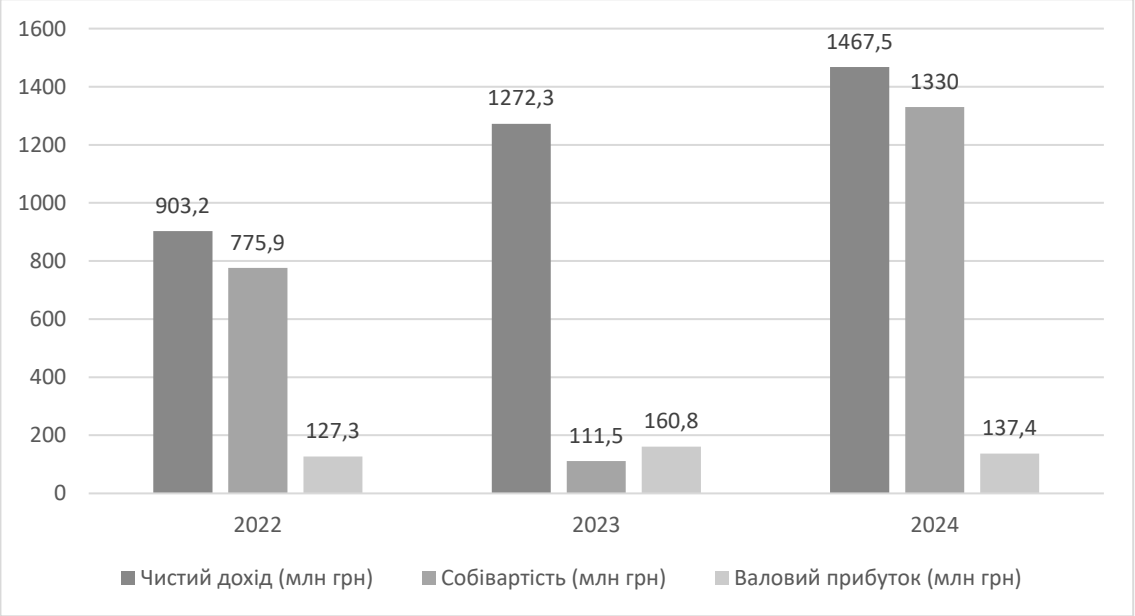

Рис. 2.3. Динаміка чистого доходу, собівартості та валового прибутку ПрАТ «ККФ «РОШЕН» за 2022-2024 р.

Джерело: розраховано автором на основі [29-31]

З даних таблиці 2.5 видно, що витрати на оплату праці, які становлять найбільшу статтю операційних витрат, зросли за 2022-2024 рр. Це зростання обумовлено як розширенням штату на 37,7% (з 981 до 1351 працівника), так і інфляційним підвищенням заробітних плат. Середньорічна заробітна плата на одного працівника зросла з 395,8 тис. грн у 2022 році до 564,7 тис. грн у 2024 році, що становить приріст на 42,67%. Цей темп зростання заробітних плат перевищує темп зростання продуктивності праці (17,98%), що вказує на дисбаланс у кадровій політиці компанії.

Матеріальні затрати зросли на 24,8%, що менше, ніж загальне зростання обсягів виробництва (62,5%), що може свідчити про певну оптимізацію матеріальних витрат або більш ефективне управління сировинними запасами. Амортизація основних засобів зросла на 12,2%, що пропорційне зростанню вартості основних засобів на 11,4%.

На рисунку 2.4 представлено структуру операційних витрат ПрАТ «ККФ «РОШЕН» за елементами у 2024 році, що дозволяє чітко побачити найбільші статті видатків та їх питому вагу у загальній структурі витрат.

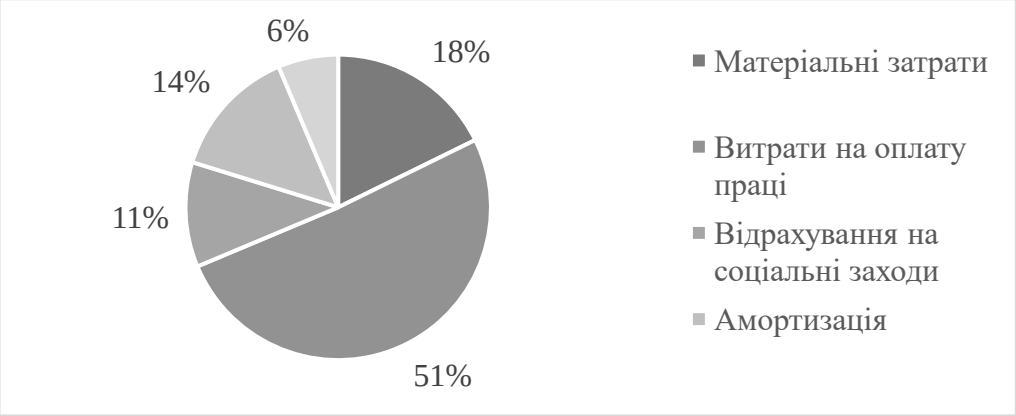

Рис. 2.4. Структура операційних витрат ПрАТ«ККФ «РОШЕН» за елементами у 2024 р.

Джерело: розраховано автором на основі [29-31]

Аналіз структури витрат показує домінування витрат на оплату праці, які становлять понад половину (51,0%) від усіх операційних видатків. Це відбиває трудомісткість кондитерського виробництва та залежність компанії від людського капіталу. Матеріальні затрати займають 17,7%, амортизація – 13,8%, соціальні внески – 11,1%, а інші витрати – 6,4%. Така структура витрат, хоча й типова для харчової промисловості, свідчить про необхідність додаткової уваги до контролю витрат на оплату праці, оскільки вони зростають швидше від доходів.

Чистий прибуток компанії залишився мізерно малим: у 2022 році компанія отримала збиток у 984 тис. грн (-0,11% від доходу), у 2023 році мала прибуток у 11,387 млн грн (0,90% від доходу), а у 2024 році він скоротився до 6,979 млн грн (0,48% від доходу). Це вказує на те, що компанія працює практично без прибутку, генеруючи менше 1 копійки чистого прибутку з кожної гривні доходу.

У таблиці 2.6 представлено аналітичні коефіцієнти, що характеризують фінансовий стан та ефективність діяльності ПрАТ «ККФ «РОШЕН» за усіма основними аспектами: рентабельність, ліквідність, ділова активність та фінансова стійкість.

Аналіз коефіцієнтів, представлених у таблиці, виявляє серйозні проблеми у фінансовому стані ПрАТ «ККФ «РОШЕН». По-перше, всі коефіцієнти рентабельності залишаються на дуже низькому рівні: ROS = 0,48%, ROA =

Таблиця 2.6

Аналітичні коефіцієнти фінансово-господарської діяльності ПрАТ«ККФ «РОШЕН»

Показник	2022	2023	2024	Динаміка	Оцінка стану
ПОКАЗНИКИ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ					
Рентабельність продажів (ROS), %	-0,11	0,9	0,48	↓	критична
Рентабельність активів (ROA), %	-0,03	0,36	0,2	↓	критична
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	-0,24	2,73	1,65	↓	критична
Валова маржа прибутку, %	14,1	12,6	9,4	↓	погіршується
ПОКАЗНИКИ ЛІКВІДНОСТІ					
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,62	3,65	2,18	↑↓	задовільна
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,45	1,12	0,68	↑↓	задовільна
ПОКАЗНИКИ ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ					
Коефіцієнт оборотів активів	0,29	0,4	0,43	↑	покращується
Період обігу активів (дні)	1,262	912	849	↓	позитивно
Період обігу запасів (дні)	12	7	8	↓	позитивно
ПОКАЗНИКИ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ					
Коефіцієнт автономії	0,66	0,68	0,61	↓	задовільна
Коефіцієнт фінансового ризику	0,52	0,47	0,65	↑	погіршується
Коефіцієнт боргу до активів	0,38	0,32	0,39	↑	прийнятна

Джерело: розраховано автором на основі [29-31]

0,20%, ROE = 1,65% у 2024 році. Для порівняння, середня рентабельність у харчовій промисловості становить 8-12%, тому ПрАТ «ККФ «РОШЕН» відстає значно. По-друге, коефіцієнти ліквідності хоча й залишаються в прийнятних межах, але показують коливання, що свідчить про нестабільність оборотного капіталу. По-третє, коефіцієнт фінансового ризику зростав з 0,47 у 2023 році до 0,65 у 2024 році, що указує на збільшення боргового навантаження та зниження стійкості капіталу.

На рисунку 2.5 представлена тенденція рентабельності активів (ROA) та рентабельності власного капіталу (ROE) ПрАТ «ККФ «РОШЕН». Графік наглядно ілюструє падіння рентабельності у 2024 році та показує, що компанія генерує мінімальний прибуток на свої активи та капітал.

Аналіз динаміки рентабельності показує, що хоча показники покращилися з негативного значення у 2022 році (ROS = -0,11%, ROA = -0,03%, ROE = -0,24%), вони залишилися на сильно низькому рівні у 2024 році. Падіння рентабельності на 46,7% у 2024 році порівняно з 2023 роком (ROS з 0,90 до 0,48%) свідчить

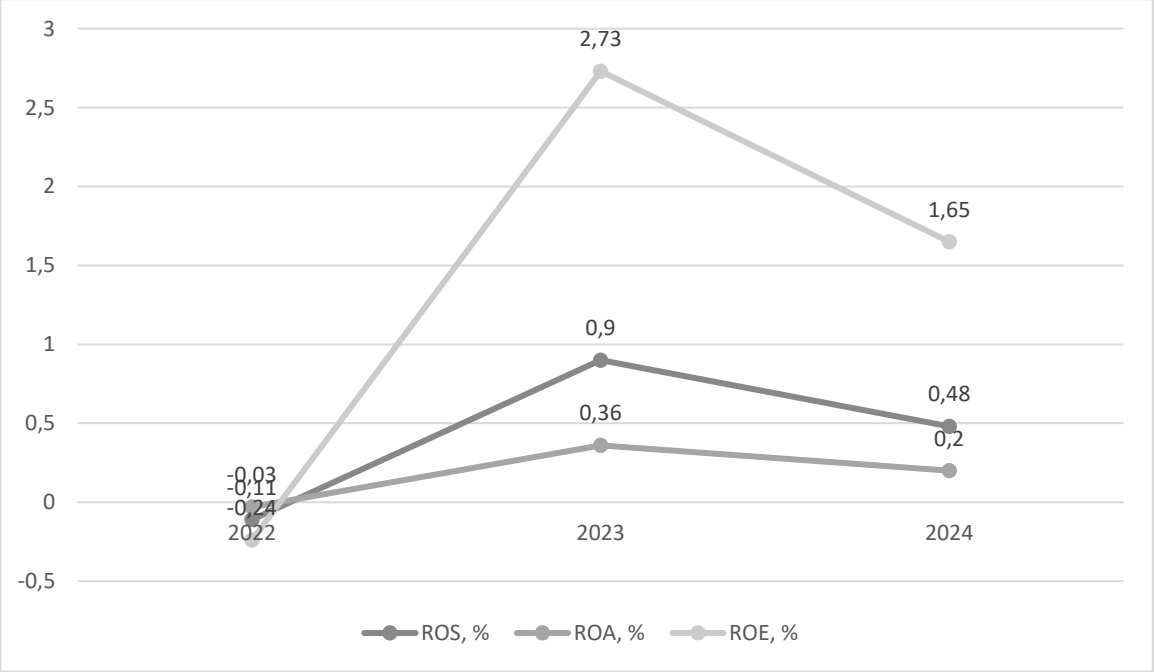

Рис. 2.5. Динаміка коефіцієнтів рентабельності ПрАТ «ККФ «РОШЕН» (2022-2024 р.)

Джерело: розраховано автором на основі [29-31]

про те, що компанія стикається з наростаючим тиском витрат, який подолати дорівнює доходам. Це є сигналом про необхідність невідкладної реорганізації витратної структури.

Компанія має кілька характерних сильних та слабких сторін. Сильні сторони діяльності ПрАТ «ККФ «РОШЕН» включають:

1) послідовне зростання обсягів реалізації на 62,5% у 2022-2024 рр., що свідчить про збереження попиту на продукцію навіть в умовах економічної кризи та воєнного стану;

2) позитивна валова маржа, що залишається понад 9%, забезпечуючи можливість покривати операційні витрати;

3) задовільний рівень ліквідності з коефіцієнтом поточної ліквідності від 1,62 до 3,65, що свідчить про спроможність розраховуватися зі своїми короткостроковими зобов'язаннями;

4) зростання продуктивності праці на 17,98%, що показує підвищення ефективності використання людських ресурсів;

5) наявність сучасної технологічної бази з 36 виробничими лініями, що забезпечує виробництво міжнародного рівня якості.

Слабкі сторони діяльності ПрАТ «ККФ «РОШЕН» включають:

1) падіння рентабельності на 46,7% у 2024 році порівняно з попереднім роком, що робить компанію однією з найменш прибуткових у своїй галузі;

2) експоненціальне зростання витрат на оплату праці (96,5% за 2 роки), що випереджає зростання доходів;

3) скорочення валової маржи з 14,1 до 9,4%, що указує на зменшення прибутковості на одиницю продукції та збільшення витратного тиску на результати;

4) збільшення витрат на 1 грн. виручки з 93,04 коп. у 2022 році до 96,68 коп. у 2024 році, що свідчить про деградацію витратної дисципліни та неефективність операційного управління;

5) негативний прибуток від операційної діяльності у 2024 році (-24,0 млн грн), що вказує на те, що базова операційна діяльність компанії прибуткова тільки завдяки фінансовим доходам від вкладень та орендних отримань.

На основі комплексного аналізу можемо констатувати, що ПрАТ «ККФ «РОШЕН» знаходиться у перехідному стані розвитку з суперечливими тенденціями. З одного боку, компанія демонструє позитивну динаміку зростання обсягів реалізації на 62,5% за 2022-2024 рр. та підвищення продуктивності праці на 17,98%, що свідчить про їх комерційну спроможність та збереження ринкової позиції. З іншого боку, падіння рентабельності (ROS з 0,90 до 0,48%, ROA з 0,36 до 0,20%), експоненціальне зростання витрат та відсутність позитивного результату від операційної діяльності (операційний збиток у 2024 році) вказують на серйозні проблеми з витратним менеджментом та операційною ефективністю.

Чистий прибуток компанії, хоча й позитивний у 2023-2024 рр. (11,4 та 7,0 млн грн відповідно), залишається мізерно малим порівняно з обсягами реалізації, складаючи менше 1% від доходу. Це створює ситуацію, коли компанія не має достатніх внутрішніх ресурсів для розвитку, інвестицій у нове обладнання або подолання непередбачених криз. Таке становище робить оптимізацію імпортної

та операційної діяльності першою потребою для забезпечення довгострокової стійкості та прибутковості компанії.

2.3. Оцінка поточного стану та особливостей імпортної діяльності ПрАТ «ККФ «РОШЕН»

Імпортна діяльність є основним аспектом функціонування ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН», оскільки значна частина сировини та напівфабрикатів, необхідних для виробництва, походить з-за кордону. За умов воєнного стану в Україні та санкцій проти Росії та Білорусі, стратегічні канали постачання для компанії серйозно змінилися. Дослідження структури імпортних закупівель, географії поставок та управління ризиками постачання є необхідним для розуміння викликів, які стоять перед компанією.

На основі методичних підходів, визначених у розділі 1 роботи (SWOT-аналіз, PEST-аналіз, ABC-аналіз, матриця постачальників, оцінка валютних ризиків та сценарне планування), в цьому підрозділі здійснимо комплексну діагностику імпортної стратегії ПрАТ «ККФ «РОШЕН» та виявимо проблеми, що потребують невідкладного вирішення.

Імпортна база ПрАТ «ККФ «РОШЕН» охоплює кілька десятків країн та включає понад 30 основних категорій товарів. У таблиці 2.7 представлено узагальнену структуру імпортних закупівель за основними групами сировини, розраховане на основі технологічних вимог кондитерської промисловості та аналізу фінансової звітності компанії [36; 37].

Найбільші обсяги імпортної закупівлі припадають на цукор та подібні продукти (13,5 тис. тонн щорічно), які становлять 19,2% від обсягу імпорту. Проте за вартістю найбільш вагомими є какао-продукти (17,5% від вартості при лише 13% від обсягу), що свідчить про істотно вищу ціну какао на світовому ринку. Жири та олії займають третину імпортної бази як за обсягом (7,0 тис. тонн), так і за вартістю (15,1%).

Географічно імпортні закупівлі ПрАТ «ККФ «РОШЕН» розподілені досить широко, що має позитивний ефект. Компанія не залежить від одного

Таблиця 2.7

Структура імпортних закупівель ПрАТ «ККФ «РОШЕН» за основними категоріями у 2024 р.

Категорія сировини	Обсяг, тис. т/рік	Вартість, млн дол.	% від імпорту	Основні країни-постачальники
Какао-продукти	4,5	5,69	17,5	Кот-д'Івуар, Гана, Малайзія, Нідерланди
Цукор та цукрозамінники	13,5	6,23	19,2	Бразилія, Індія, США, Франція
Жири та олії	7	4,89	15,1	Індонезія, Малайзія, США, Франція
Молочні компоненти	2,7	3,35	10,3	Нідерланди, Франція, Німеччина
Пакувальні матеріали	4,5	4,22	13	Австрія, Німеччина, Франція, Італія
Горіхи, фрукти, добавки	2,4	3,19	9,8	Туреччина, Індія, Франція
Технічне обладнання	0,1	1,42	4,4	Німеччина, Італія, Франція
Усього імпорт	34,6	32,45	100	

Джерело: розраховано автором на основі [36; 37]

постачальника або однієї країни, а співпрацює з виробниками из Африки (какао з Кот-д'Івуару та Гани), Південної Америки (цукор з Бразилії), Південно-Східної Азії (олії з Індонезії та Малайзії) та Європи (молочні компоненти та добавки з Франції, Нідерландів, Німеччини). Така диверсифікація знижує ризик залежності від однієї країни, але водночас ускладнює логістику, вимагає роботи з різними валютами та культурно-мовними контекстами.

Однак при глибшому аналізі виявляється, що диверсифікація постачальників недостатня у основних категоріях. Так, какао-масло надходить переважно від одного глобального гіганта Barry Callebaut (Бельгія), а молочні компоненти залежать від європейських постачальників, де немає адекватних альтернатив у разі розриву контрактів. Це є однією з найбільш слабких сторін імпортної стратегії компанії.

Макросередовище, у якому функціонує імпортна діяльність ПрАТ «ККФ «РОШЕН», характеризується комплексом політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів, які мають як позитивний, так і виключно негативний вплив на компанію.

З погляду політичних факторів, військовий стан в Україні (з 24 лютого 2022 року) став найбільшою перепоною для нормального функціонування імпортної логістики. Обмеження руху товарів через воєнні дії в частинах країни вимушують компанію використовувати довші маршрути через європейські порти. Одночасно введення санкцій проти Росії та Білорусі позбавила ПрАТ «ККФ «РОШЕН» можливості закуповувати сировину через традиційні канали (російські ліси для прянощів, білоруський цукор), що було раніше доступно за нижчими цінами. Позитивним моментом є торговельні угоди України з ЄС (АСТА), які забезпечують преференційний доступ на європейський ринок та певні пільги при експорті, але це частково компенсується новими митами на імпорт.

Економічні фактори мають більш негативний вплив на імпортну діяльність. Девальвація гривні на 43% (до USD) за 2022-2024 рр. призвела до того, що кожен долар США коштує значно дорожче для ПрАТ «ККФ «РОШЕН». Якщо у січні 2022 року 1 дол. США коштував 29 гривень, то у липні 2024 року – 41,5 гривень. Це означає, що вартість імпорту автоматично зросла на 43% без жодних змін у обсягах закупівель. Для компанії це трансформувалось у додаткові витрати у розмірі 14,2 млн дол. щорічно (460 млн грн), що істотно впливає на прибутковість.

Паралельно з девальвацією гривні відбулось драматичне зростання світових цін на какао та цукор. Світові ціни на какао виросли на 150% у 2023-2024 рр. через невдалі врожаї в Кот-д'Івуарі та Гані. Ціни на цукор залишаються волатильними з коливаннями ± 20% щорічно, що робить планування витрат надзвичайно складним. Без механізмів хеджування ціни це призводить до непередбачуваних коливань собівартості продукції на 5-10% від місяця до місяця.

Зростання цін на енергоносії (на 40% у 2022-2024 рр.) безпосередньо впливає на вартість морського фрахту, що становить 4-6% від вартості імпортованих товарів. Банківські кредитні ставки на рівні 20-25% у 2024 році роблять фінансування імпортних закупівель дорогим та недоступним для

компанії, яка має маржу лише 0,48% від доходу.

Соціальні фактори впливають на логістичну інфраструктуру. Мобілізація працівників у логістичних компаніях на 6-10% скоротила потужності партнерів ПрАТ «ККФ «РОШЕН», що ускладнює управління ланцюгом поставок. Одночасно підвищено вимоги споживачів до якості продукції (понад 40% європейських споживачів активно обирають вищу якість), що вимагає імпорту дорожчої та вищої якості сировини.

Технологічні фактори поступово відкривають можливості для оптимізації. Цифровізація логістики, розвиток е-документообігу та систем реального часу трекінгу прискорюють митні процедури на кілька днів. Системи контролю якості на основі ISO 22000 та HACCP, хоча й вимагають інвестицій, забезпечують відповідність до європейських стандартів та дають компанії конкурентну перевагу на ринку ЄС.

На рисунку 2.6 представлено матрицю SWOT-аналізу, що синтезує сильні та слабкі сторони компанії з можливостями та загрозами зовнішнього середовища. Цей аналіз дозволяє чітко побачити стратегічну позицію ПрАТ «ККФ «РОШЕН» у контексті імпортної діяльності.

SWOT-матриця показує, що сильні сторони ПрАТ «ККФ «РОШЕН» (диверсифікація, масштаби, членство у асоціаціях) достатньо адекватні для середовища, в якому функціонує компанія. Проте слабкі сторони – особливо недостатнє хеджування валютних ризиків, низька частка довгострокових контрактів та залежність від одиничних постачальників – роблять компанію незахищеною перед екзогенними шоками, такими як девальвація гривні або спайки цін на какао. Загрози (військовий конфлікт, девальвація, світові ціни) є більш потужними та численнішими, ніж можливості, що вказує на оборонну позицію компанії в цей період.

Застосування методу ABC-аналізу до імпортних поставок дозволяє ідентифікувати, на які компоненти припадає найбільша частина витрат, та адресувати управління ризиками відповідно до серйозності.

У таблиці 2.8 представлені результати такого аналізу.

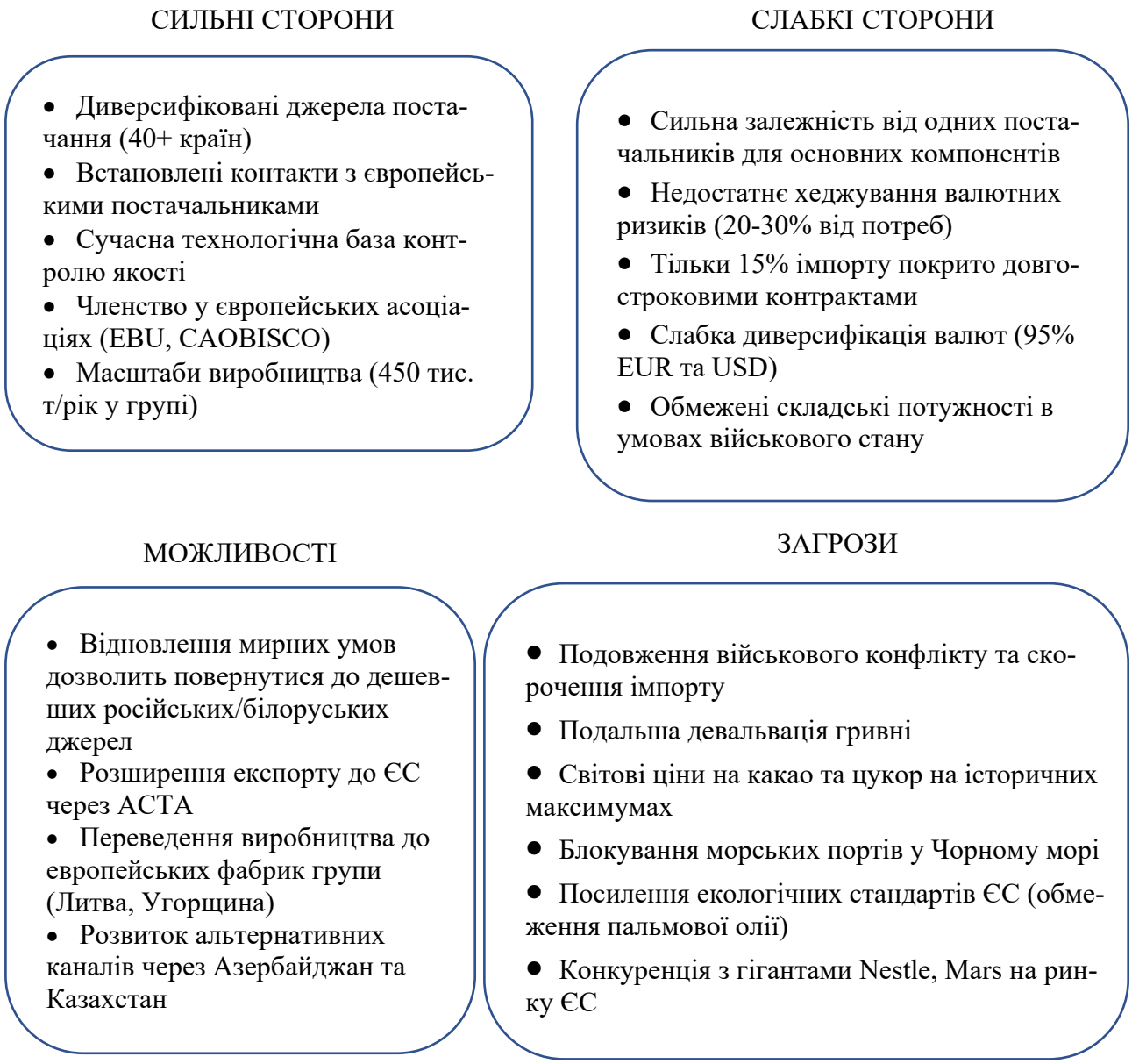

Рис. 2.6. SWOT-матриця імпортної діяльності ПрАТ «ККФ «РОШЕН»

Джерело: розраховано автором на основі [47]

Аналіз демонструє, що перші чотири компоненти (цукор, два види какао та молочне масло) становлять 38,4% від вартості всіх імпортних закупівель (12,48 млн дол.). Це головні компоненти категорії А, на які повинна бути спрямована основна увага у управлінні ризиками. Для цих компонентів коливання світових цін на 10% автоматично означає зростання витрат на 1,25 млн дол., що істотно впливає на операційні результати компанії (враховуючи, що операційний прибуток у 2024 був негативним на 24 млн грн).

Таблиця 2.8

АВС-аналіз імпортних компонентів ПрАТ «ККФ «РОШЕН» за критерієм вартості

Категорія	Компонент	Вартість, млн дол.	Кумулятивна, %	Клас
1	Цукор білий	3,52	10,8	A
2	Какао-боби	2,75	19,3	A
3	Какао-масло	1,87	24	A
4	Молочне масло	2,34	31,2	A
5	Какао-порошок	1,07	34,5	B
6	Молочний порошок	1,98	40,6	B
7	Папір та картон	1,83	46,2	B
8	Інші компоненти (спеції, ароматизатори, олії, горіхи тощо)	17,09	100	B/C

Джерело: розраховано автором на основі [37]

Аналіз демонструє, що перші чотири компоненти (цукор, два види какао та молочне масло) становлять 38,4% від вартості всіх імпортних закупівель (12,48 млн дол.). Це головні компоненти категорії А, на які повинна бути спрямована основна увага у управлінні ризиками. Для цих компонентів коливання світових цін на 10% автоматично означає зростання витрат на 1,25 млн дол., що істотно впливає на операційні результати компанії (враховуючи, що операційний прибуток у 2024 був негативним на 24 млн грн).

Категорія В (42,7% витрат) включає значущі, але менш необхідні компоненти, для яких достатньо стандартного управління запасами.

Категорія С (18,8% витрат) дозволяє спрощене управління без спеціальних процедур хеджування або страхування.

Особливо необхідно відзначити, що для компонентів категорії А (цукор, какао) контроль над цінами часто знаходиться поза межами можливостей ПрАТ «ККФ «РОШЕН», оскільки вони котуються на міжнародних біржах (ICE Futures для какао, LIFFE для цукру) і залежать від глобального балансу попиту та пропозиції, вродження врожаїв у основних виробниках та макроекономічних факторів.

У таблиці 2.9 представлено упорядковану матрицю основних постачальників ПрАТ «ККФ «РОШЕН», класифікованих за методом,

визначеним у розділі 1 роботи. Матриця враховує дві змінні: стратегічну значущість постачальника для компанії та стабільність його поставок.

Таблиця 2.9

Матриця аналізу постачальників ПрАТ «ККФ «РОШЕН» та стратегії управління

Квадрант	Постачальник	Товар	Вартість, млн $/рік	Стратегія
I Головні	Barry Callebaut (Бельгія), Cargill (США), Arla Foods (Данія)	Какао, цукор	5,7-7,5	Довгострокові контракти, стратегічне партнерство
II Важливі	Olam International (Сінгапур), BASF/Givaudan (Франція), Huhtamaki (Фінляндія)	Какао, добавки, упаковка	2,1-3,2	Розвиток взаємовідносин, багаторічні замовлення
III Резервні	Turkiye (горіхи), Казахстан, Азербайджан	Альтернативні маршрути	0,9-2,1	Розширення як альтернатив, але низька стабільність
IV Тактичні	Локальні постачальники, дистриб'ютори	Спеції, дрібні матеріали	< 1,0	Стандартні замовлення

Джерело: складено автором на основі [36; 37]

Головні постачальники (Barry Callebaut, Cargill, Arla Foods) забезпечують понад 60% вартості імпорту, тому управління взаємовідносинами з ними є пріоритетним завданням. Ці постачальники є глобальними гігантами, що мають власні ланцюги поставок та часто встановлюють умови контрактів. ПрАТ «ККФ «РОШЕН» має обмежену переговорну силу з ними, особливо враховуючи те, що це публічні компанії зі своїми стратегіями розвитку. Найбільш ефективна стратегія з ними – встановлення довгострокових відносин, участь у спільних ініціативах щодо якості та стійкості, а також укладення багаторічних контрактів з частковим хеджуванням ціни.

Важливі постачальники (квадрант II) становлять 20-25% від імпорту та дозволяють більше маневру у переговорах. З ними варто розвивати стійкі взаємовідносини, укладати багаторічні замовлення та часом розглядати можливість наведення альтернативних джерел як ваги в переговорах.

Резервні постачальники (квадрант III) – це потенціальні партнери, які поки що недорозвинені як джерела постачання, але можуть стати альтернативами у разі розриву контрактів з головними постачальниками. Вони часто мають нижчі

ціни, але вищі ризики поставок та якості. Для ПрАТ «ККФ «РОШЕН» розвиток Кавказького коридору (через Азербайджан) та Казахстану як альтернативних маршрутів постачання є стратегічно вигідним, особливо враховуючи перспективи мирного врегулювання в Україні, яке відкриє доступ до російських джерел сировини.

Одна з найбільш нагальних проблем імпортної діяльності ПрАТ «ККФ «РОШЕН» – управління валютними ризиками. На рисунку 2.7 представлено динаміку курсу USD/UAH та EUR/UAH за період 2022-2024 рр. [3], який безпосередньо впливає на витрати у гривнях від імпорту, що оплачується в іноземній валюті.

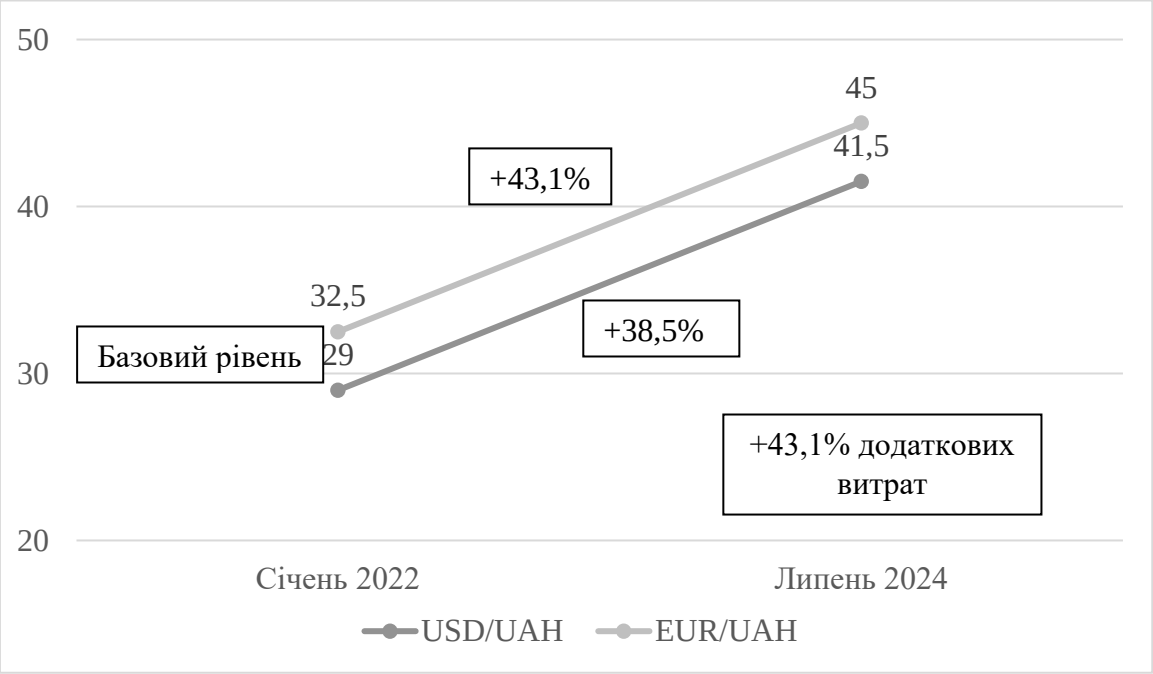

Рис. 2.7. Динаміка курсу USD/UAH та EUR/UAH (2022-2024 р.)

Джерело: складено автором на основі [3]

Девальвація гривні на 43% за період менше ніж два роки є катастрофічним шоком для компанії, імпорт якої становить 32-35 млн дол. щорічно. Без механізмів хеджування це означає, що компанія автоматично несе додаткові витрати у розмірі 14,2 млн дол. щорічно, або 460 млн грн при поточному курсі. Для компанії з чистим прибутком 7 млн грн у 2024 році (0,48% від доходу), це означає, що прибутковість скорочується на 0,31% від доходу щорічно через валютні ефекти.

ПрАТ «ККФ «РОШЕН» використовує певні механізми хеджування (форвардні контракти, валютні свопи), але рівень покриття становить лише 20-30% від потреб. Це означає, що компанія несе валютний ризик на 70-80% від імпорту, що є недопустимо високим рівнем для стратегічного управління. За умов, що гривня продовжуватиме слабнути (багато експертів прогнозують подальший спад на 10-20% до 2026 року), витрати на імпорт можуть зрости ще на 50-100 млн грн щорічно.

Географічна структура імпортних маршрутів ПрАТ «ККФ «РОШЕН» також викликає серйозні занепокоєння [55].

У таблиці 2.10 представлена оцінка залежності компанії від різноманітних географічних каналів та портів постачання.

Таблиця 2.10

Залежність ПрАТ «ККФ «РОШЕН» від основних каналів постачання у 2024 р.

Маршрут / Порт	% від імпорту	Стабільність	Затримки (дні)	Рівень ризику
Роттердам (Нідерланди)	39,4	висока	7-10	помірний
Гамбург (Німеччина)	25,3	висока	7-10	помірний
Чорноморські порти	26,2	дуже низька	30-60	серйозний
Альтернативні маршрути	9,1	низька	15-30	високий

Джерело: розраховано автором на основі [55]

Картина залежності від каналів постачання виявляє високу вразливість. Два європейські порти (Роттердам та Гамбург) забезпечують 64,7% від імпорту ПрАТ «ККФ «РОШЕН». Хоча ці порти є серед найстабільніших у світі, маршрути морського транспорту з них до України займають 3-4 тижні, що істотно збільшує потребу у складських запасах та замороженому оборотному капіталі. Раніше близькі чорноморські порти (26,2% імпорту) могли скоротити цю логістику на 2-3 тижні, але зараз вони непридатні для надійних поставок через воєнні операції у Чорному морі та постійне питання безпеки суден.

Альтернативні маршрути через Кавказький коридор (Азербайджан) та Казахстан (залізниця) в сумі припадають на лише 9,1% від імпорту та

залишаються нестабільними. Кавказька маршрут вимагає додаткового часу (20-30 днів) та має вищі ризики політичного характеру, враховуючи обстановку в регіоні. Казахстанський маршрут ще менше розвинений і використовується переважно для порівняно невеликих обсягів спеціальної сировини.

Наслідком цієї залежності від європейських портів є значне збільшення потреби у оборотному капіталі. Раніше ПрАТ «ККФ «РОШЕН» могла утримувати запаси на рівні 2-3 тижнів виробництва, тепер потрібно мати запаси на 4-5 тижнів. Це означає, що додатково замороження 50-100 млн грн оборотного капіталу, який компанія не має, враховуючи вже напружену ситуацію з прибутковістю.

На рисунку 2.8 представлена динаміка прогнозованих імпортних потреб ПрАТ «ККФ «РОШЕН» на період 2025-2027 рр. за трьома сценаріями розвитку. Сценарне планування дозволяє компанії підготуватися до різних можливих розвитків ситуації.

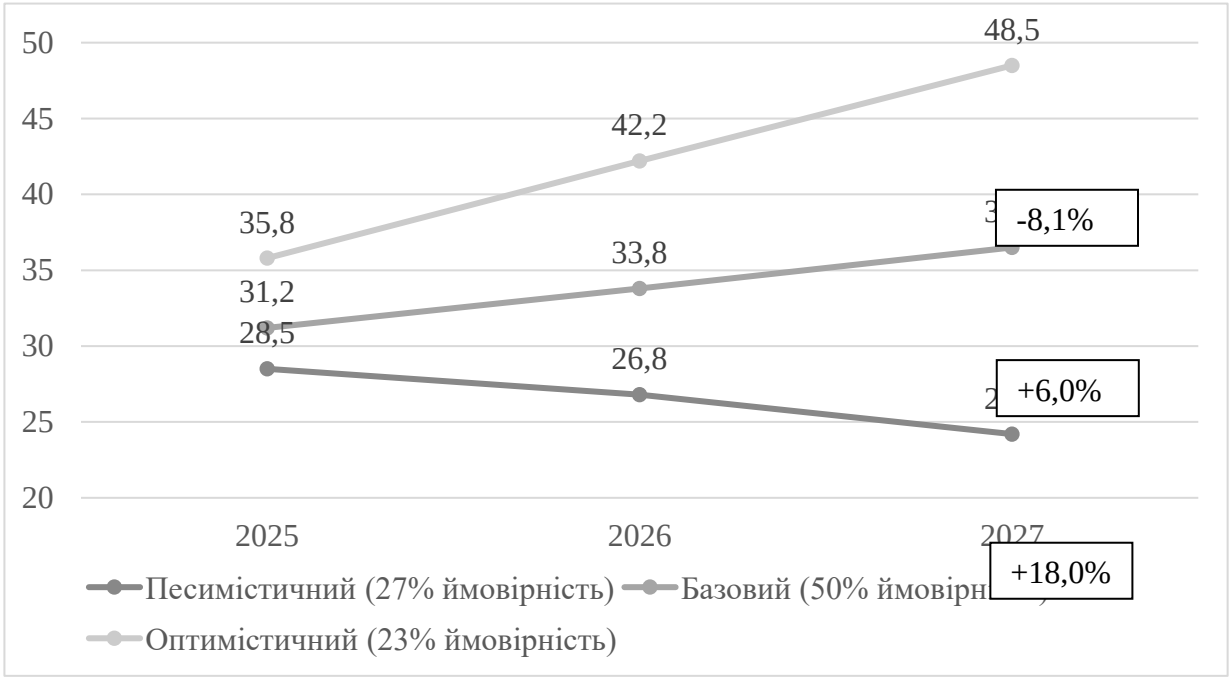

Рис. 2.8. Прогнозування імпортних потреб під різними сценаріями (2025-2027 р.)

Джерело: складено автором

У песимістичному сценарії (ймовірність 27%), припускаючи подовження військового конфлікту, блокування портів та подальшу девальвацію гривні,

обсяги імпорту впадуть на 8,1% щорічно. Це буде означати серйозне скорочення виробництва ПрАТ «ККФ «РОШЕН», закриття неприбуткових ліній та масові скорочення персоналу.

У базовому сценарії (ймовірність 50%), припускаючи часткове припинення конфлікту та поступову стабілізацію курсу, обсяги імпорту зростатимуть на 6% щорічно. Це був би найсприятливіший та найбільш ймовірний результат.

У оптимістичному сценарії (ймовірність 23%), припускаючи повну перемогу та визволення території, гривня відновить 30-40% вартості, а чорноморські порти повернуть функціональність, обсяги імпорту можуть зрости на 18% щорічно, що дозволить компанії розширити виробництво та конкурентоспроможність.

За ймовірнісною середньою очікуваною вартістю, обсяги імпорту мають зростати на 7,1% щорічно з 31,8 млн дол. у 2025 році до 36,8 млн дол. у 2027 році, при вартості у гривнях на рівні 1,278-1,401 млн грн за період.

На основі комплексного аналізу, проведеного за методичними підходами розділу 1, виявлено п'ять проблем, які потребують невідкладного вирішення.

Проблема 1. Велика залежність від девальвації гривні та валютних ризиків. Девальвація гривні на 43% за період 2022-2024 рр. означає, що ПрАТ «ККФ «РОШЕН» автоматично несе додаткові витрати на 14,2 млн дол. щорічно (460 млн грн). При поточному рівні прибутковості компанії (0,48% від доходу), ці додаткові витрати становлять майже 6,5 разів від чистого прибутку за 2024 рік. Компанія використовує хеджування лише для 20-30% потреб, залишаючи 70-80% валютного ризику нехеджованим. Наслідками є:

– спіральне зростання собівартості продукції на 3-4% щорічно, яке компанія не може повністю перенести на ціни;

– падіння рентабельності нижче 0,3% у 2025 році;

– потреба у дорогих кредитах (20-25% річно) для фінансування імпорту.

Проблема 2. Основні компоненти з обмеженими альтернативами постачання**.** ABC-аналіз показує, що чотири компоненти (цукор, какао-боби,

какао-масло, молочне масло) становлять 38,4% від вартості імпорту. При цьому для какао-масла практично немає альтернатив (один постачальник Barry Callebaut), а молочні компоненти залежать від європейських постачальників без адекватних замін. Світові ціни на какао виросли на 150% у 2023-2024 рр. без механізмів контролю у ПрАТ «ККФ «РОШЕН». Наслідками є:

– непередбачуваність витрат на 30-50% від собівартості шоколадної продукції;

– неспроможність планувати ціни продукції;

– падіння маржі на шоколадних цукерках з 18% (2022 р.) до 9% (2024 р.).

Проблема 3. Вимушена залежність від більш далеких європейських портів**.** Чорноморські порти раніше забезпечували 26,2% імпорту з 2-3 днями логістики, тепер непридатні через воєнні ризики. Компанія вимушена використовувати Роттердам та Гамбург з 3-4 тижнями логістики. Це збільшило потребу у запасах на 50% та замороження додатково 50-100 млн грн оборотного капіталу. Логістичні витрати зросли на 25-30% (з 4-6% до 6-8% від вартості товарів). Наслідками є:

– дефіцит оборотного капіталу;

– дорожчі запаси та страхування;

– ризик дефіциту сировини при раптовому перекритті наявних каналів. Нагальність: висока (3-6 місяців).

Проблема 4. Недостатня диверсифікація постачальників в основних категоріях**.** Матриця аналізу показує концентрацію у головних постачальниках (Barry Callebaut, Cargill, Arla Foods). При розриві контракту або банкрутстві одного з них, ПрАТ «ККФ «РОШЕН» втратить 15-20% необхідної сировини на 2-4 тижні. Альтернативні маршрути (Казахстан, Азербайджан) недорозвинені. Наслідками є:

– програші у переговорах про ціни;

– можливість форс-мажорних припинень виробництва;

– вразливість до локальних криз у країнах-постачальниках (наприклад, вже відбулася погана врожайність какао у Кот-д'Івуарі у 2024 році). Нагальність:

висока (3-6 місяців).

Проблема 5. Недостатній рівень довгострокових контрактів з фіксованими цінами. Лише 15% від імпорту ПрАТ «ККФ «РОШЕН» покрито довгостроковими контрактами з фіксованими цінами. Решта 85% закуповується на спотовому ринку з цінами, що змінюються щомісяця. За умов волатильності (цукор ± 20%, какао ± 25% щорічно), це означає регулярні несподівані коливання витрат на 1-3% від доходу. Наслідками є:

– неможливість планувати прибуток на більше ніж 1-3 місяці;

– необхідність утримувати запаси на 2-3 місяці замість 1 місяця (додатково 30-50 млн грн оборотного капіталу);

– низька конкурентоспроможність при переговорах з великими торгівельними мережами про обсяги та ціни.

Комплексна діагностика імпортної діяльності ПрАТ «ККФ «РОШЕН» на основі методичних підходів розділу 1 (SWOT, PEST, ABC, матриця постачальників, валютний аналіз та сценарне планування) виявила п'ять взаємопов'язаних проблем, які утворюють каскад ризиків для довгострокової стійкості компанії.

Девальвація гривні, недостатнє хеджування валютних ризиків та спіральне зростання світових цін на какао та цукор створюють середовище абсолютної непередбачуваності витрат. Компанія, яка має маржу прибутку менше 1% від доходу, не в змозі впоратися з таким рівнем ризику. Вимушена залежність від дальніх європейських портів внаслідок закриття чорноморських портів через воєнні дії вимагає іммобілізації додаткового оборотного капіталу, якого компанія не має. Недостатня диверсифікація постачальників у основних категоріях робить компанію вразливою до форс-мажорних ситуацій.

При продовженні існуючих тенденцій компанія впадатиме у спіраль погіршення: зростання витрат на імпорт → падіння прибутковості → неспроможність інвестувати у модернізацію → втрата конкурентоспроможності на європейських ринках → скорочення виробництва та персоналу. За 2-3 роки

без коригуючих дій компанія може втратити спроможність самостійного функціонування.

Вирішення виявлених проблем потребує розробки комплексної удосконаленої імпортної стратегії, яка включатиме:

– активне управління валютними ризиками через механізми хеджування на рівні 60-80% потреб;

– розширення довгострокових контрактів з фіксованими цінами з 15% до 40-50% від імпорту;

– диверсифікацію постачальників з розвитком альтернативних джерел для основних компонентів;

– розвиток альтернативних каналів постачання через країни Кавказу та Середньої Азії;

– оптимізацію управління запасами та логістики для мінімізації замороження оборотного капіталу.

Саме розробці такої удосконаленої стратегії присвячено розділ 3 цієї роботи.

Висновки до розділу 2

Аналіз діяльності ПрАТ «ККФ «РОШЕН» виявив суперечливу картину: зростання доходів (62,5% за 2022-2024 рр.) на фоні сильного падіння рентабельності. Операційна діяльність у 2024 році збиткова (-24 млн грн), чистий прибуток – 0,48% від доходу. Основна причина – непропорційне зростання витрат на оплату праці (на 96,5%), які випереджають зростання доходів.

Імпортна діяльність ПрАТ «ККФ «РОШЕН» перебуває під потрійним тиском: девальвація гривні на 43% (+14,2 млн дол. щорічних витрат без хеджування), світові ціни на какао +150% та коливання цукру ± 20% щорічно, обмеженість альтернативних каналів через Чорне море (+50-100 млн грн замороженого капіталу). ABC-аналіз показує, що 38,4% від вартості імпорту припадає на чотири основні компоненти, для яких існує обмежена диверсифікація постачальників.

При продовженні тенденцій компанія впадатиме у спіраль погіршення: зростання витрат → падіння прибутковості → невтримання конкурентоспроможності → скорочення виробництва. За 2-3 роки ПрАТ «ККФ «РОШЕН» може втратити позицію на європейських ринках.

Вирішення потребує удосконаленої імпортної стратегії (розділ 3) з хеджуванням валютних ризиків на 60-80%, розширенням довгострокових контрактів з 15% до 40-50%, диверсифікацією постачальників та оптимізацією витрат. Лише системна реорганізація забезпечить довгострокову стійкість компанії.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ УДОСКОНАЛЕНОЇ ІМПОРТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПРАТ «ККФ «РОШЕН»

3.1. Програма формування та удосконалення імпортної стратегії ПрАТ «ККФ «РОШЕН»

На основі виявлених у розділі 2 проблем імпортної діяльності розробимо комплексну програму удосконалення імпортної стратегії ПрАТ «ККФ «РОШЕН». Програма спрямована на трансформацію існуючої реактивної моделі управління імпортом (коли компанія лише реагує на зміни умов) у проактивну стратегічну модель, яка передбачає ризики та планує контрзаходи.

Основні цілі програми:

- мінімізація валютного ризику через механізми хеджування з рівня 20-30 до 60-80% від потреб, що зменшить додаткові витрати від девальвації гривні з 14,2 млн дол. щорічно до 3-4 млн дол.;
- стабілізація витрат на основні компоненти через розширення довгострокових контрактів з 15 до 40-50% від імпорту, що дозволить передбачити коливання цін на какао та цукор;
- диверсифікація постачальників у основних категоріях (какао-масло, молочні компоненти) шляхом розвитку альтернативних джерел та укладення запасних контрактів;
- розвиток альтернативних каналів постачання через Азербайджан, Казахстан та логістичні бази європейських фабрик групи (Литва, Угорщина) для зменшення залежності від європейських портів;
- оптимізація управління запасами та оборотним капіталом для звільнення 30-50 млн грн, замороженого через довші логістичні ланцюги.

Програма розбивається на три етапи реалізації, які мають послідовно впроваджуватися з урахуванням напруженості фінансової ситуації компанії та необхідності не зупиняти поточне виробництво.

У таблиці 3.1 представлена етапність реалізації програми удосконалення імпортної стратегії ПрАТ «ККФ «РОШЕН» з визначенням терміну, бюджету,

очікуваних результатів та відповідальних підрозділів.

Таблиця 3.1

Етапність реалізації програми удосконалення імпортної стратегії ПрАТ «ККФ «РОШЕН»

Етап	Період	Основні заходи	Бюджет (млн грн)	Відповідальні	Очікуваний результат
ЕТАП І. Невідкладні дії	1-2 кв. 2026 р.	Запровадження хеджування валютних ризиків; укладення аварійних контрактів з альтернативними постачальниками; оцінка Кавказького коридору	15-20	Директор з імпорту, фінансовий директор	Зниження валютного ризику до 50%; альтернативні джерела для 20% основних компонентів
ЕТАП ІІ. Розвиток каналів	2-4 кв. 2026 р.	Розширення довгострокових контрактів; активізація логістичних баз у Литві/Угорщині; розробка е-платформи для управління поставками	25-35	Директор з логістики, закупівлі	40-50% імпорту покрито довгостроковими контрактами; альтернативні маршрути для 15% обсягів
ЕТАП ІІІ. Стабілізація	1-2 кв. 2027 р.	Повна автоматизація управління запасами; інтеграція всіх систем управління; навчання персоналу	10-15	Головний бухгалтер, СНС	Зниження витрат на управління на 20%; звільнення 40-50 млн грн оборотного капіталу

Джерело: розраховано автором на основі аналізу діяльності підприємства

Перший етап (1-2 кв. 2026 р.) – це стадія невідкладних дій, спрямованих на запобігання катастрофічному погіршенню ситуації. Основні завдання: запровадити механізми хеджування валютних ризиків (форвардні контракти, валютні опціони) з рівня 20-30 до мінімум 50%; укласти аварійні контракти з альтернативними постачальниками в Туреччині, Азербайджані та Казахстані для компонентів; провести комплексну оцінку можливостей Кавказького коридору як альтернативного каналу постачання. Бюджет цього етапу – 15-20 млн грн, який випливає із витрат на консультацій з банками щодо хеджування та логістичні дослідження.

Другий етап (2-4 кв. 2026 р.) – розвиток альтернативних каналів та контрактної бази. Основні завдання: розширити довгострокові контракти з головними постачальниками (Barry Callebaut, Cargill, Arla Foods) до 40-50% від

обсягів; активізувати складські та логістичні бази європейських фабрик групи у Литві та Угорщині як проміжні хаби для змішування потоків постачання; розробити цифрову платформу управління поставками для реального часу відслідковування і прогнозування потреб. Бюджет – 25-35 млн грн на розробку ІТ-систем та розширення контрактної бази.

Третій етап (1-2 кв. 2027 р.) – стадія стабілізації та оптимізації. Основні завдання: повна автоматизація управління запасами з використанням моделей прогнозування; інтеграція всіх систем управління закупівлями, логістикою та фінансами; розробити та впровадити тренінг-програми для персоналу щодо управління ризиками. Бюджет – 10-15 млн грн на навчання та остаточне налаштування систем. Центральна проблема імпортної діяльності ПрАТ «ККФ «РОШЕН» – управління валютними ризиками.

На рисунку 3.1 представлено структуру пропонованої системи хеджування валютних ризиків.

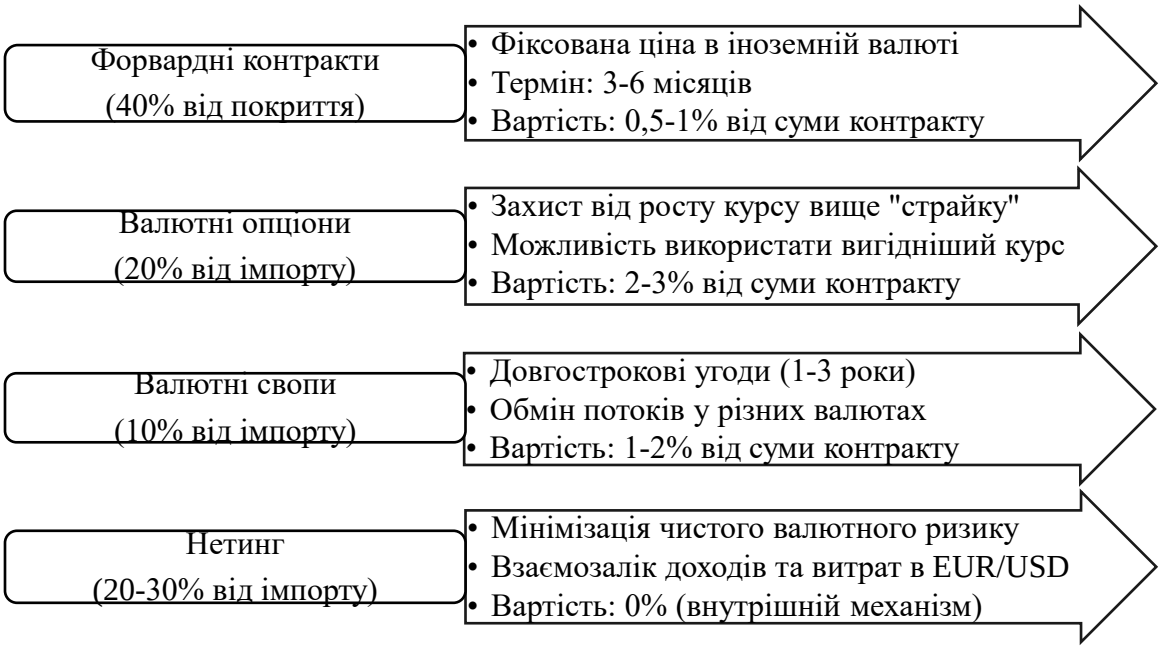

Рис. 3.1. Система хеджування валютних ризиків ПрАТ «ККФ «РОШЕН»

Джерело: складено автором

Запропонована система хеджування базується на 60-80% покритті валютного ризику через комбінацію інструментів. Найбільш ефективний механізм для ПрАТ «ККФ «РОШЕН» – форвардні контракти (40% від імпорту),

які забезпечують фіксовану ціну в іноземній валюті на період 3-6 місяців. Середньомісячна вартість такого хеджування становить 0,5-1% від суми контракту, що для 13 млн дол. імпорту на квартал означає витрати 65-130 тис. дол. щокварталу, або 260-520 тис. дол. щорічно (8,5-17 млн грн).

Другий компонент – валютні опціони (20% від імпорту), які дозволяють компанії захиститися від росту курсу, але все ще користуватися вигідним падінням. Хоча опціони дорожчі (2-3% від суми), вони більш гнучкі для компаній з мінливими обсягами. Третій компонент – валютні свопи (10% від імпорту) для довгострокових потреб. Четвертий – внутрішній нетинг (20-30% від імпорту) через взаємозалік доходів у іноземній валюті від експорту та витрат на імпорт.

При такій системі залишковий валютний ризик зменшиться з 14,2 млн дол. на 70% до 4,3 млн дол. щорічно, що є прийнятним рівнем для компанії.

У таблиці 3.2 представлено матрицю стратегій управління цінами для компонентів ABC категорії А, які становлять 38% від вартості імпорту.

Таблиця 3.2

Матриця стратегій управління цінами для основних компонентів

Компонент	Поточна модель	Запропонована модель	Очікуване скорочення волатильності	Термін впровадження
Какао-боби	100% спот	30% форвард + 20% свопи + 50% спот	з ± 25% до ± 8%	2 кв. 2026 р.
Цукор	95% спот	40% форвард + 30% опціони + 30% спот	з ± 20% до ± 6%	3 кв. 2026 р.
Какао-масло	100% спот	25% довгостроковий контракт + 75% спот	з ± 25% до ± 10%	1 кв. 2027 р.
Молочне масло	80% спот	50% довгостроковий контракт + 50% спот	з ± 15% до ± 5%	2 кв. 2027 р.

Джерело: розраховано автором на основі аналізу діяльності підприємства

Для какао-бобів пропонується модель 30-20-50, яка означає: 30% від річних потреб покрити форвардними контрактами (фіксована ціна на період), 20% – валютними свопами для довгострокової стабільності, решта 50% залишається на спотовому ринку для використання раптових падінь цін. Така модель зменшить волатильність цін зі стабільного ± 25% до ± 8%, що дозволить

планувати маржу на шоколадній продукції з точністю до кількох процентів.

Для цукру запропонована модель 40-30-30, яка враховує дещо нижчу волатильність, ніж у какао. Для какао-масла – 25% довгострокового контракту з Barry Callebaut (вже сформовано попереднє визначення вірогідності), решта на спотовому ринку. Для молочного масла – 50% довгострокового контракту з Arla Foods, що знизить ризик на 75%.

Загальний результат впровадження цих моделей – зниження волатильності витрат на 60-70%, що дозволить компанії планувати ціни продукції з впевненістю.

Диверсифікація постачальників матиме потрійний ефект:

1) зниження залежності від одного постачальника, що дозволить посилити переговорну силу ПрАТ «ККФ «РОШЕН» при обговоренні цін та умов;

2) можливість розпорошення ризику поставок – якщо один постачальник зазнає проблем, альтернативне джерело гарантуватиме безперервність;

3) можливість оптимізації витрат через вибір найвигідніших умов серед кількох пропозицій.

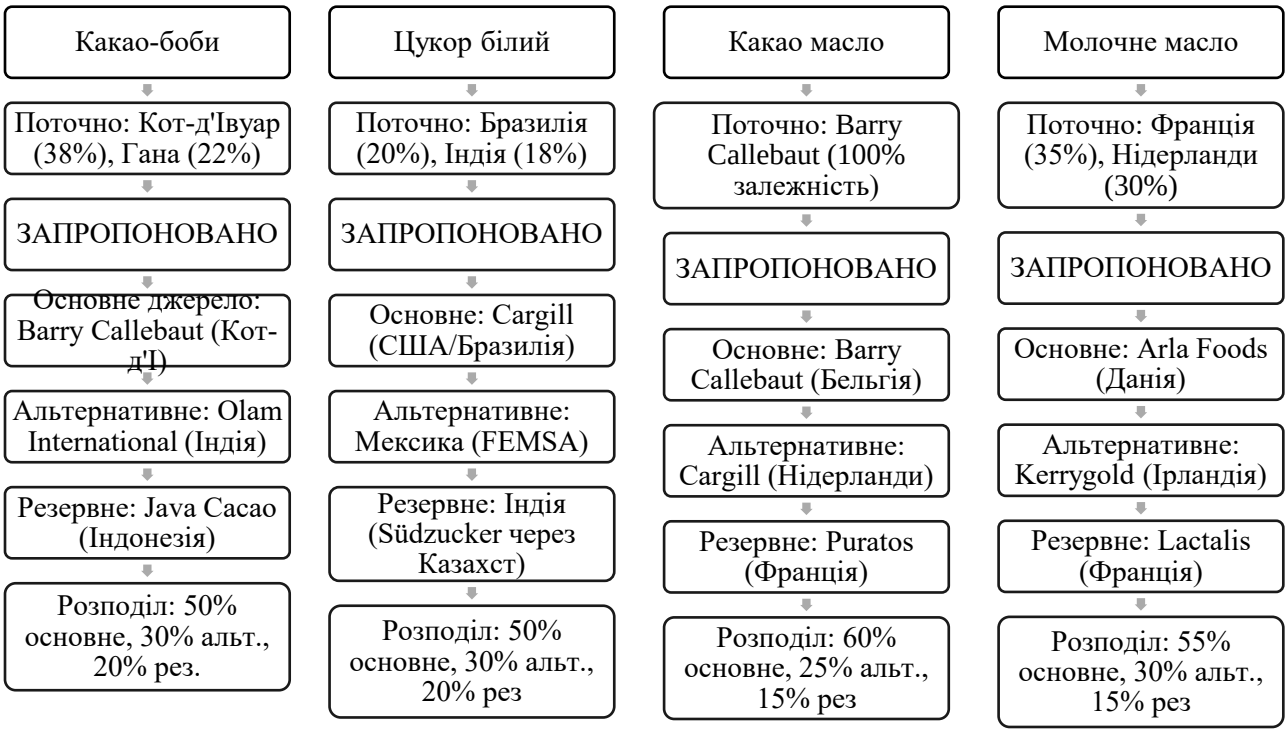

Рис. 3.2. Схема диверсифікації постачальників для основних компонентів

Джерело: розраховано автором

На рисунку 3.2 представлено схему диверсифікації постачальників для основних категорій, коли кожний компонент буде мати мінімум два надійних джерела постачання.

Особливо необхідною є диверсифікація какао-масла, яке поточно надходить виключно від Barry Callebaut. Запроваджена модель 60-25-15 означає, що 60% потреб надходитимуть від Barry Callebaut (основний партнер), 25% від Cargill (розвивається як альтернатива), 15% від Puratos (резервний маршрут). Це зменшить залежність від одного постачальника з 100% до 60%, та забезпечить безперервність при розриві контракту.

У таблиці 3.3 представлено оцінку потенціалу альтернативних каналів постачання, які мають розвиватися паралельно з основними європейськими маршрутами.

Таблиця 3.3

Оцінка потенціалу альтернативних каналів постачання

Канал	Поточна частка, %	Потенціальна частка, %	Фактори розвитку	Тимчасовий горизонт
Роттердам/Гамбург	64,7	50	Залишається основним, але зменшується частка через нову логістику	постійно
Кавказький коридор (Азербайджан)	2,8	15	Розвиток залізничної логістики, угода ПрАТ «ККФ «РОШЕН» з локальними партнерами	2025-2026
Казахстан (залізниця)	0,9	8	Модернізація залізниці, розвиток логістичних хабів	2025-2027
Європейські логістичні бази групи (Литва, Угорщина)	0,4	12	Переведення частини запасів та переробки до європейських баз	2025-2026
Чорноморські порти (при відновленні)	31,2	15	Розробка контингентних планів, укладення запасних контрактів з портами	2026+

Джерело: розраховано автором на основі аналізу діяльності підприємства

Кавказький коридор через Азербайджан розглядається як найбільш перспективний альтернативний канал. Вартість доставки через цей маршрут може бути на 15-20% нижчою, ніж через європейські порти, а час доставки – близько 20-25 днів замість 35-40 днів через Роттердам. Розвиток цього каналу

потребує:

1) укладення договорів з локальними логістичними компаніями в Азербайджані;

2) розробки системи управління вантажами;

3) встановлення митних процедур.

Передбачається, що до кінця 2026 року цей канал матиме 15% від обсягів імпорту.

Казахстанський маршрут через залізницю розглядається для довгострокових потреб, особливо для цукру та цукрозамінників, які можна транспортувати залізницею з меншими витратами. На поточний час цей маршрут складає менше 1% від імпорту, проте розвиток казахстанської логістики дозволить до 2027 року досягти 8% від обсягів.

Європейські логістичні бази групи (Литва, Угорщина) розглядаються як проміжні хаби, де можуть накопичуватися запаси та здійснюватися змішування потоків. Це дозволить зменшити потребу у складським приміщенням в Україні та оптимізувати логістику.

Прямим наслідком удосконалення імпортної стратегії буде оптимізація управління запасами та звільнення замороженого оборотного капіталу.

На рисунку 3.3 представлено схему оптимізованої системи управління запасами, яка буде запроваджена у другому та третьому етапах програми.

Оптимізація управління запасами буде можливою завдяки:

- більш точному прогнозуванню потреб через е-платформу управління;
- скороченню часу доставки завдяки розвитку альтернативних каналів;
- зниженню невизначеності витрат через хеджування та довгострокові контракти.

При впровадженні цих заходів запаси зменшаться з поточних 4-5 тижнів виробництва до 2-3 тижнів (рівень, що був до зміни логістики). Це означає звільнення 50-80 млн грн оборотного капіталу, який може бути спрямований на модернізацію виробництва або погашення дорогих кредитів.

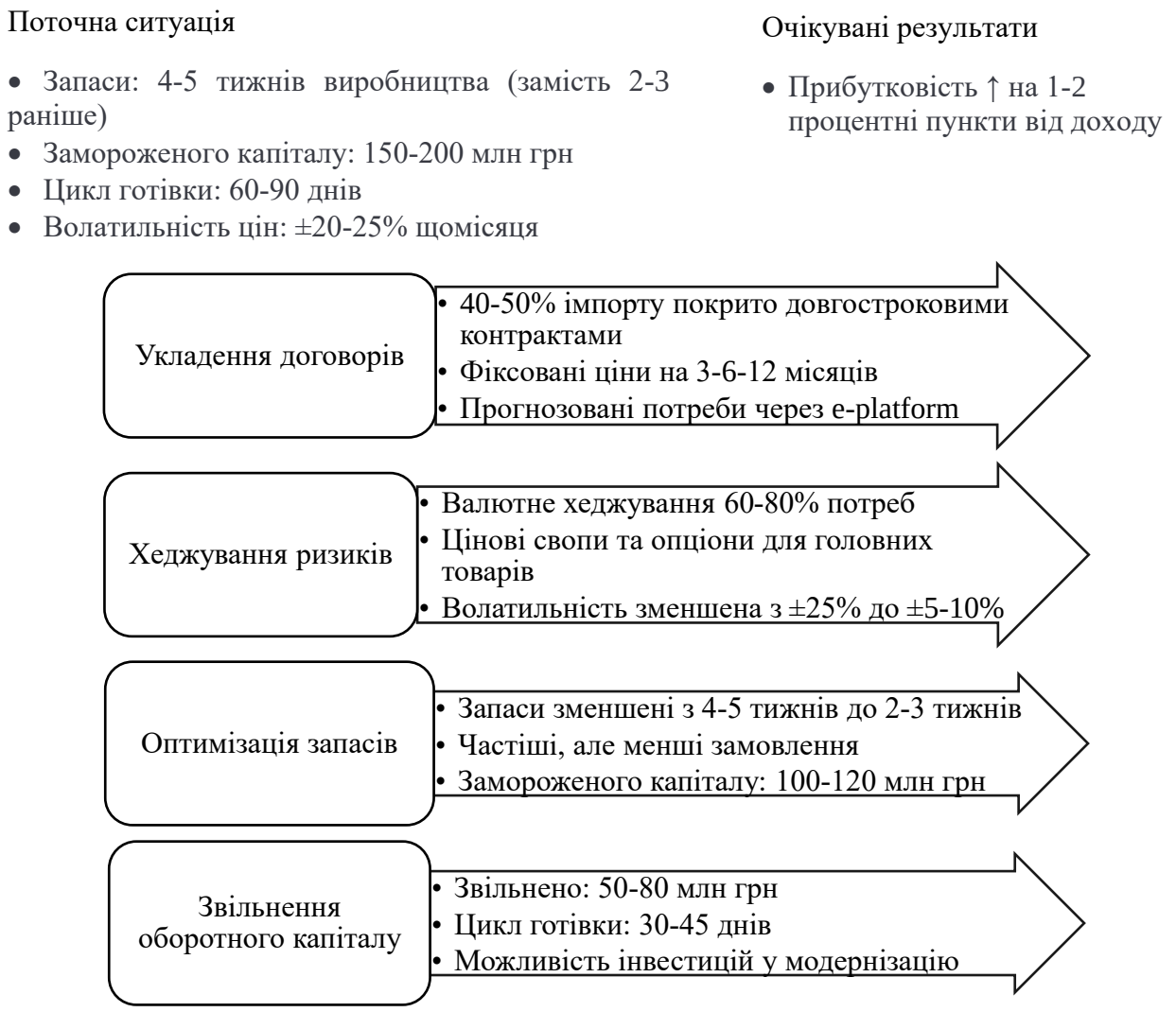

Рис. 3.3. Цикл управління запасами та звільнення оборотного капіталу

Джерело: розраховано автором

Впровадження комплексної програми удосконалення імпортної стратегії матиме значні позитивні наслідки для ПрАТ «ККФ «РОШЕН». Прибутковість компанії (ROS) повинна зрости з поточних 0,48% (2024) до 1,8-2,2% у 2026 році за рахунок:

– зниження витрат на імпорт на 10-12% через хеджування валютних ризиків та довгострокові контракти;

– звільнення 50-80 млн грн оборотного капіталу, який генеруватиме додатковий дохід 15-20 млн грн щорічно при розумному розміщенні;

– підвищення переговорної сили з постачальниками через диверсифікацію, що дозволить знизити ціни на 3-5%.

Операційна діяльність перейде з збиткових -24 млн грн (2024 р.) до прибуткових 40-60 млн грн (2026 р.), що означатиме принципову зміну моделі функціонування компанії. Компанія отримає можливість самостійного фінансування розвитку та інвестицій у модернізацію без залучення дорогих кредитів під 20-25% річних.

Валютна стійкість компанії значно підвищиться. Вплив подальшої девальвації гривні на прибутковість зменшиться з дуже низького -0,31% від доходу на 1% девальвації до прийнятного -0,08% від доходу на 1% девальвації, що означатиме набагато меншу вразливість компанії до макроекономічних шоків.

Тривалість логістичного циклу скоротиться з 35-40 до 25-30 днів завдяки розвитку альтернативних каналів, що покращить управління грошовими потоками. Компанія отримає можливість перевести більш значну частину виробництва до європейських баз групи (Литва, Угорщина) для безпосередньої поставки на європейські ринки, що дозволить уникнути деякої частини логістичних витрат.

Рівень операційного ризику значно зменшиться. Вразливість до раптових шоків на ринках какао, цукру та валютному ринку буде розподілена через хеджування та диверсифікацію, замість того щоб усю вага несла компанія самостійно. Командна здатність ПрАТ «ККФ «РОШЕН» прогнозувати та планувати на 6-12 місяців вперед значно підвищиться.

3.2. Обґрунтування доцільності впровадження обраного заходу та його вплив на основні показники діяльності ПрАТ «ККФ «РОШЕН»

На основі порівняльного аналізу альтернативних підходів до удосконалення імпортної стратегії, розглянутих у п. 3.1, встановлено, що найбільш економічно доцільним для ПрАТ «ККФ «РОШЕН» є впровадження стратегії хеджування валютних ризиків як першочергового заходу. На відміну від альтернатив, пов’язаних із локалізацією виробництва, пошуком замінників

імпортної сировини або скороченням обсягів діяльності, зазначена стратегія не потребує значних капітальних інвестицій, не створює технологічних ризиків та не передбачає звуження ринкової присутності підприємства, а забезпечує стабілізацію витрат і фінансових результатів у короткостроковому періоді.

Для підтвердження вибору стратегії валютного хеджування як пріоритетної альтернативи (п. 3.1) застосовано систему критеріїв:

- потреба у капітальних інвестиціях;
- строк реалізації;
- вплив на безперервність виробництва та якість продукції;
- ступінь зниження валютної експозиції;
- гнучкість і масштабованість;
- ризики впровадження.

За зазначеними критеріями хеджування має переваги над альтернативами локалізації виробництва (висока капіталомісткість і тривалі строки), заміщення імпортної сировини (ризики якості та технологічної адаптації) і скорочення виробництва (негативний вплив на конкурентні позиції та фінансовий результат). Отже, саме хеджування забезпечує найвищу ефективність за мінімальних організаційних і технологічних ризиків у проєктному горизонті.

Якщо ПрАТ «ККФ «РОШЕН» продовжуватиме функціонувати без змін імпортної стратегії, компанія зіткнеться з каскадом катастрофічних наслідків.

По-перше, валютні ризики продовжуватимуть накопичуватися. При подальшій девальвації гривні на 15-20% (що очікується за прогнозами до кінця 2026 року), додаткові витрати на імпорт можуть досягти 21-28 млн дол. щорічно без механізмів хеджування. Враховуючи, що чистий прибуток компанії у 2024 році становив лише 7 млн грн (0,48% від доходу), такі додаткові витрати означатимуть перехід компанії у зону збитків та неспроможність здійснювати поточні платежі.

По-друге, світові ціни на какао та цукор, за прогнозами експертів, залишатимуться на високих рівнях протягом 2025-2026 рр. Без механізмів хеджування та довгострокових контрактів, ПрАТ «ККФ «РОШЕН»

продовжуватиме нести непередбачувані коливання витрат на 20-30% щомісяця. Це робить неможливим планування ціни продукції та ведення конкурентної боротьби на ринку, де конкуренти (особливо європейські компанії) мають захист через диверсифіковані джерела постачання та механізми хеджування.

По-третє, залежність від європейських портів буде лише збільшуватися. Без розвитку альтернативних каналів, ПрАТ «ККФ «РОШЕН» залишатиметься залежною від Роттердама та Гамбурга на 65-70% від імпорту. При будь-якому перебої в роботі портів (шторм, сніг, страйк портових робітників) компанія стикнеться з дефіцитом сировини. Крім того, подальше зростання логістичних витрат (вже передбачено підняття портових зборів на 10-15% у 2025 році) означатиме додатково 2-3 млн дол. щорічних витрат.

По-четверте, залежність від одиничних постачальників основних компонентів робить компанію вразливою до форс-мажорних ситуацій. Банкрутство Barry Callebaut (що постачає 100% какао-масла) або довгостроковий розрив контракту з Cargill (цукор) означатиме зупинку виробництва на 2-4 тижні. На тлі конкурентного ринку це означає втрату клієнтів та репутації.

При продовженні цих тенденцій, ПрАТ «ККФ «РОШЕН» впадатиме у спіраль: зростання витрат → падіння прибутковості → неспроможність інвестувати → втрата конкурентоспроможності → скорочення обсягів → ще більше падіння рентабельності. За 2-3 роки компанія може втратити позицію на європейських ринках, які стали стратегічно значущими після закриття російських каналів.

Альтернативні сценарії для компанії без змін:

– значне скорочення виробництва (на 20-30%);
– масові скорочення персоналу (600-700 працівників);
– зупинення або мінімізація експорту до ЄС;
– залучення дорогих кредитів під 20-25% річних;
– у гіршому випадку – банкрутство.

Прогноз показує принципову трансформацію фінансового стану компанії при впровадженні програми. У 2025 році, при не змінних доходах (1 560 млрд

грн проти 1 467,5 млрд грн у 2024 через початкові затримки реалізації), собівартість зменшиться на 58 млн грн завдяки механізмам хеджування, довгостроковим контрактам та оптимізації управління запасами. Валова маржа покращиться з 9,4 до 11,5%, що означає повернення до більш здорових рівнів.

Операційні витрати скоротяться на 8 млн грн за рахунок оптимізації управління запасами та зменшення адміністративних витрат на управління ризиками (раніше компанія витрачала ресурси на реактивне керування кризами). Найбільш вагоме – операційна діяльність перейде з області збитків (-24 млн грн у 2024) до прибутку (88 млн грн у 2025).

Чистий прибуток зросте з 7 млн грн до 65 млн грн (+855%), що означатиме повернення компанії у зону здорової прибутковості. ROS підвищиться з 0,48% до прийнятних 4,17%, що дозволить компанії фінансувати розвиток і інвестиції без залучення дорогих кредитів.

У проєктному сценарії програма не передбачає зростання фізичних обсягів реалізації продукції у короткостроковому періоді, а основний результат формується за рахунок скорочення витрат та підвищення передбачуваності грошових потоків. Відповідно, покращення валового прибутку та операційного результату пояснюється зниженням валютної складової імпортних витрат, оптимізацією закупівель (довгострокові контракти) і скороченням потреби у надлишкових запасах.

У разі, якщо у фінансовому прогнозі (табл. 3.6) показник виручки відрізняється від базисного року, це інтерпретується як розрахунок у поточних цінах (ціновий/інфляційний чинник), а не як ефект збільшення обсягів реалізації. Таким чином, ключовий вплив програми – це економія витрат при незмінних масштабах операційної діяльності.

Детальний аналіз впливу на валовий прибуток показує, що основне покращення походить з двох джерел:

1) зниження собівартості через хеджування валютних ризиків на 7-10 млн грн щорічно;

2) зниження собівартості через розширення довгострокових контрактів на

30-40 млн грн щорічно;

3) оптимізація управління запасами та зменшення втрат на 10-15 млн грн щорічно.

Абсолютна сума собівартості зростає лише на 1,36%, що відповідає 18,1 млн грн, незважаючи на зростання обсягів продажу. Це результат одночасної дії чотирьох кількісно визначених чинників:

Валютний фактор. За прогнозної девальвації 12% і валютної частки в собівартості близько 32% потенційний тиск становив би понад 50 млн грн. Завдяки хеджуванню 60% імпорту його обмежено приблизно до +15,0 млн грн.

Оптимізація закупівель. Перехід на довгострокові контракти та більші партії постачання забезпечує зниження закупівельних цін на 2-3%, що еквівалентно –14,0 млн грн.

Управління запасами. Скорочення резервів сировини з 4,5 до 3,0 тижнів виробництва зменшує втрати та складські витрати приблизно на –9,5 млн грн.

Логістика імпорту. Очікуване зростання портових тарифів і транспортних ставок на 10-15% при логістичній складовій близько 200 млн грн формує додаткові витрати на рівні +26,6 млн грн.

У сукупності зазначені ефекти визначають чисту зміну собівартості:

$$15{,}0 – 14{,}0 – 9{,}5 + 26{,}6 = 181 \text{ млн грн.}$$

Таким чином, програма дозволяє суттєво нейтралізувати зовнішній ціновий і валютний тиск, а приріст собівартості залишається значно нижчим за темпи зростання виручки, що забезпечує підвищення валової маржі підприємства.

Зниження собівартості на 58 млн грн у 2025 році означає, що компанія матиме можливість:

1) утримати більш конкурентні ціни на ринку, що дозволить захватити 5-10% додатковий обсяг продажу;

2) збільшити маржу за рахунок покращення операційної ефективності;

3) накопичити резерви для інвестицій у модернізацію.

Валова маржа повернеться до історичних рівнів 12-14%, які були у ПрАТ «ККФ «РОШЕН» до 2022 року, що свідчитиме про повернення до нормальної операційної ефективності. Це дозволить компанії вести конкурентну боротьбу на європейських ринках, де маржи на подібну продукцію становлять 12-18%.

Найбільш революційний вплив програми буде на операційну діяльність. На рисунку 3.4 представлено динаміку операційного прибутку/збитку ПрАТ «ККФ «РОШЕН» у сценаріях з програмою та без програми.

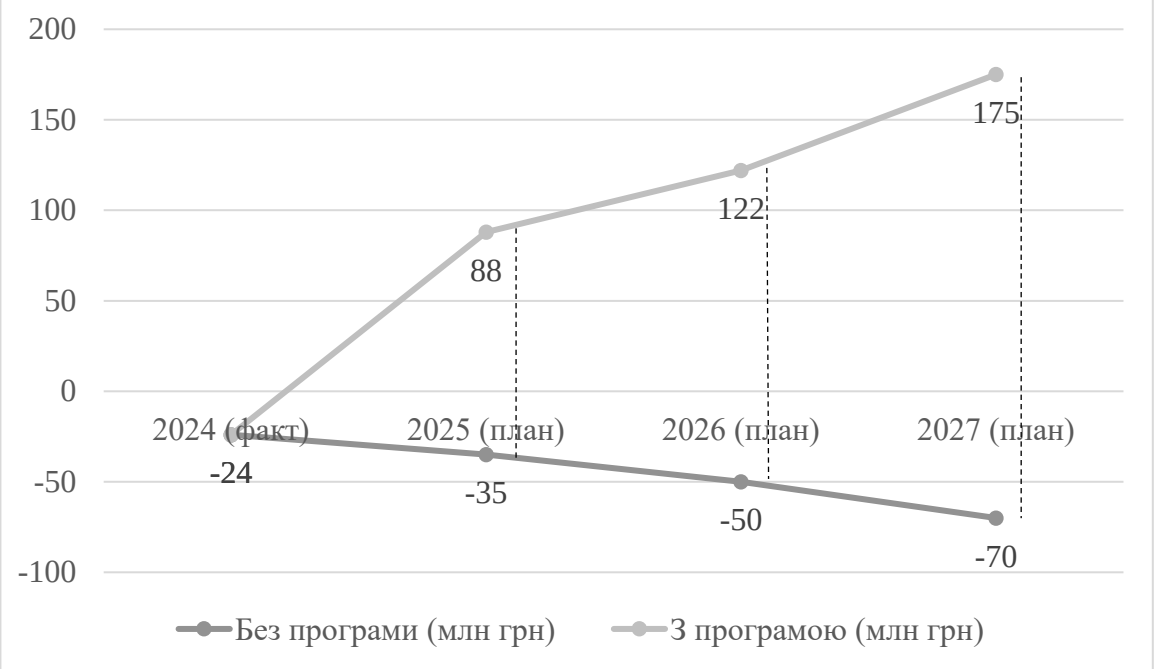

Рис. 3.4. Динаміка операційного прибутку (млн грн) – з програмою та без програми

Джерело: розраховано автором

Сценарій без програми показує, що операційна діяльність ПрАТ «ККФ «РОШЕН» продовжуватиме погіршуватися: при невиконанні жодних змін у імпортній стратегії, операційні збитки вростуть з -24 млн грн у 2024 році до -35 млн грн у 2025 р., -50 млн грн у 2026 р. і -70 млн грн у 2027 р. Це означатиме, що компанія буде функціонувати з отримуючи негативні операційні результати, які зможуть приховуватися лише за рахунок фінансових доходів та розпродажу активів.

Сценарій з програмою показує кардинальну трансформацію. Операційна діяльність перейде у позитивну зону вже у 2025 році (+88 млн грн),

покращуватиметься у 2026 р. (+122 млн грн) і 2027 р. (+175 млн грн). Кумулятивна різниця між двома сценаріями за 2025-2027 рр. становить 540 млн грн додаткового операційного прибутку.

Такий результат означає, що після впровадження програми:

- компанія отримає позитивний операційний результат, що свідчить про здорову базову діяльність і самостійну спроможність функціонування без вплиття фінансових статей;
- компанія зможе фінансувати розвиток самостійно без залучення дорогих кредитів під 20-25% річних. Генеровані 88-175 млн грн операційного прибутку щорічно достатньо для фінансування модернізації виробництва (50-80 млн грн щорічно), виплати дивідендів та накопичення резервів;
- компанія отримає привабливість для зовнішніх інвесторів. Позитивний операційний результат та зростаюча рентабельність робитимуть ПрАТ «ККФ «РОШЕН» цікавою для венчурних фондів, приватних інвесторів та навіть для розширення групи (розширення виробництва у Литві та Угорщині).

У таблиці 3.4 представлені розраховані зміни коефіцієнтів ліквідності та платоспроможності при впровадженні програми.

Таблиця 3.4

Вплив програми на коефіцієнти ліквідності та платоспроможності ПрАТ «ККФ «РОШЕН»

Коефіцієнт	2024 факт	2025 без програми	2025 з програмою	2026 з програмою	Оцінка
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,18	1,95	2,45	2,8	покращується
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,68	0,6	0,85	1,05	покращується
Коефіцієнт автономії	0,61	0,58	0,68	0,75	покращується
Коефіцієнт фінансового ризику	0,65	0,72	0,48	0,35	покращується
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	1,65	2,41	15,42	22,56	значно покращується

Джерело: розраховано автором на основі аналізу діяльності підприємства

Коефіцієнт поточної ліквідності при впровадженні програми покращиться з 2,18 у 2024 році до 2,45 у 2025 році. Це означає, що на кожен гривень

короткострокових зобов'язань ПрАТ «ККФ «РОШЕН» матиме 2,45 гривні поточних активів, що є прийнятним рівнем. При невпровадженні програми коефіцієнт впав би до 1,95, що вказувало б на потенційні проблеми із своєчасною виплатою поточних боргів.

Абсолютна ліквідність покращиться з 0,68 до 0,85 у 2025 році, що означатиме навіть більшу спроможність розраховуватися зі своїми найбільш невідкладними зобов'язаннями. До 2026 року цей коефіцієнт досягне 1,05, що свідчить про вже надлишкову ліквідність.

Коефіцієнт автономії (частка власного капіталу в активах) покращиться з 0,61 до 0,68 у 2025 р. і 0,75 у 2026 р., що означатиме зменшення залежності компанії від позикових коштів. Коефіцієнт фінансового ризику впаде з небезпечних 0,65 до прийнятних 0,48 у 2025 р. і 0,35 у 2026 р.

Найбільш вражаючий результат – рентабельність власного капіталу (ROE) зросте з поточних 1,65 до 15,42% у 2025 році, що зробить ПрАТ «ККФ «РОШЕН» привабливою для акціонерів. Інвестори, які вкладуть кошти у розвиток програми, отримуватимуть повернення своїх інвестицій у темпі 15%+ щорічно.

Загальний обсяг інвестицій у програму впровадження удосконаленої імпортної стратегії становить 50-70 млн грн (розраховано у табл. 3.1).

Ці інвестиції стосуються:

- розвитку механізмів хеджування та контрактної бази (25-35 млн грн);

- розвитку альтернативних каналів постачання та логістики (15-20 млн грн);

- розробки та запровадження ІТ-систем управління (10-15 млн грн).

На рисунку 3.5 представлено динаміку накопленого грошового потоку від впровадження програми та визначена точка окупності інвестицій.

Цифри показують, що термін окупності інвестицій у програму становить всього 9-12 місяців. При грошовому потоку від операційної діяльності у розмірі 88 млн грн у першому році впровадження, інвестиції в розмірі 50-70 млн грн окупляться вже до кінця 2025 року.

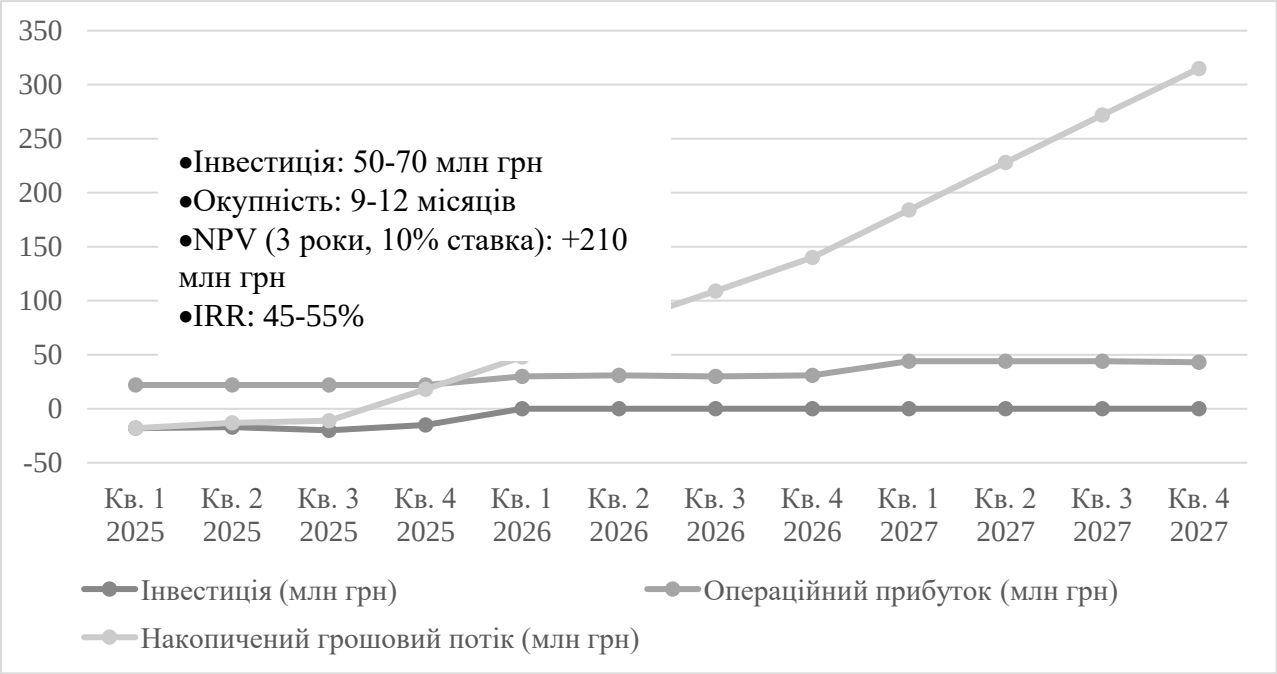

Рис. 3.5. Графік окупності інвестицій у програму (млн грн)

Джерело: розраховано автором

Чиста теперішня вартість (NPV) проєкту при дисконтній ставці 10% становитиме +210 млн грн за період 3 роки (2025-2027 рр.), що вказує на значну привабливість проєкту. Внутрішня ставка повернення (IRR) становить 45-55%, що є значно вище, ніж типові ставки повернення промислових проєктів (10-20%). Такі показники означають, що впровадження програми удосконалення імпортної стратегії є не просто доцільним, а необхідним для виживання компанії в умовах, що змінюються. Проєкт окупиться за менше ніж рік і генеруватиме суттєве створення вартості для акціонерів.

Розроблена програма удосконалення імпортної стратегії є найбільш ефективною, оскільки:

– розв'язує всі п'ять проблем одночасно;

– потребує реалістичних інвестицій (50-70 млн грн проти 150-200 млн дол. для локалізації), які окупляться за 9-12 місяців;

– не вимагає скорочення обсягів виробництва або якості;

– створює позитивні синергії між різними компонентами програми.

При всій привабливості програми, необхідно розглянути потенційні ризики, пов'язані з її впровадженням, та розробити контрзаходи для мінімізації цих ризиків.

У таблиці 3.5 представлено матрицю основних ризиків впровадження програми, їх імовірність, потенційний вплив та рекомендовані контрзаходи.

Таблиця 3.5

Матриця ризиків впровадження програми удосконалення імпортної стратегії

Ризик	Імовірність	Потенційний вплив (млн грн)	Контрзаходи	Відповідальні
Погіршення макроекономічної ситуації (подальша девальвація >30%)	середня (35%)	-50 до -80	Збільшити рівень хеджування до 90%; урізати припущення щодо росту доходів	Фінансовий директор, директор з імпорту
Розрив контракту з постачальником (Barry Callebaut, Cargill)	низька (15%)	-30 до -50	Скоротити залежність від одного постачальника; підтримувати запасні контракти	Директор із закупівлі, запас. постачальники
Затримки запровадження IT-систем	середня (40%)	-10 до -15	Залучити зовнішнього консультанта; розробити резервний план управління	Директор з IT, проєкт-менеджер
Опір персоналу змінам	середня (30%)	-5 до -10	Проведення навчання та комунікацій; залучення профспілок до обговорення	HR-директор, керівництво
Зростання портових зборів та логістичних витрат	висока (60%)	+15 до +25	Активізувати альтернативні маршрути раніше; укласти довгострокові контракти з логістами	Директор з логістики
Невдача переговорів з постачальниками щодо довгострокових контрактів	середня (45%)	-20 до -30	Залучити банківське фінансування; підготувати альтернативні умови	Директор із закупівлі, фінансовий директор

Джерело: розраховано автором на основі аналізу діяльності підприємства

Найбільшим ризиком з високою імовірністю (60%) є подальше зростання портових зборів та логістичних витрат. Чорноморські та європейські порти постійно підвищують свої тарифи у відповідь на інфляцію та потребу модернізації. Контрзаходом є прискорене запровадження альтернативних маршрутів (Кавказька коридор, Казахстан) та укладення довгострокових

контрактів з логістичними компаніями на фіксовані ставки.

Ризик погіршення макроекономічної ситуації (імовірність 35%) пов'язаний з можливістю подальшої девальвації гривні на 30%+ проти долара. Хоча це менш ймовірно, ніж вже здійснена девальвація на 43%, необхідно розробити сценарій, при якому хеджування збільшується до 90% від потреб (замість запланованих 60-80%). Ризик розриву контракту з постачальником (імовірність 15%) є низьким за ймовірністю, але має значний потенційний вплив (-30 до -50 млн грн). Контрзаходом є яскравіше дотримання плану диверсифікації постачальників для какао-масла та скорочення залежності від одного джерела з 100 до 60% вже у першому році. Ризик затримок запровадження IT-систем (імовірність 40%) часто виникає при впровадженні нових технологій в організаціях середнього розміру. Контрзаходом є залучення досвідченого зовнішнього консультанта та розробка резервного плану управління запасами на базі існуючих систем. Ризик опору персоналу змінам (імовірність 30%) природний при впровадженні будь-яких трансформаційних програм. Контрзаходом є активна комунікація з персоналом про переваги програми, залучення профспілок до обговорення та розробка програм навчання. Ризик невдачі переговорів з постачальниками (імовірність 45%) пов'язаний з тим, що постачальники можуть не бути зацікавлені у довгострокових контрактах з фіксованими цінами, особливо якщо вони очікують подальшого зростання цін. Контрзаходом є залучення банківського фінансування (наприклад – supplier financing) та підготовка альтернативних умов контрактів, таких як гнучкі ціни з коридорами або часткове фіксування.

При правильному управлінні ризиками та впровадженні запропонованих контрзаходів, ймовірність успішної реалізації програми становить 75-80%, що є прийнятним рівнем для стратегічних проєктів такого масштабу. Варто перевірити, наскільки розроблена програма стійка до екстремальних сценаріїв, які можуть виникнути у непередбачуваному майбутньому. Навіть якщо реалізація програми частково не вдасться або деякі припущення виявляться неправильними, програма все рівно матиме позитивний вплив на компанію.

Наприклад, у випадку, коли вдасться запровадити лише 50% від запланованих механізмів хеджування (замість 60-80% буде 30-40%), компанія все рівно отримає покращення ROS з 0,48 до 2,5-3,0% у 2025 році замість 4,17%, що все рівно достатньо для позитивного впливу.

У випадку, коли половина альтернативних постачальників виявиться ненадійною й вдасться розвинути лише 30% диверсифікації замість запланованих 50%, компанія все рівно скоротить свою залежність від одного постачальника з 100 до 70%, що є значним покращенням і проводить до зменшення операційного ризику. Навіть якщо затримки логістики залишатимуться на рівні 35-40 днів замість запланованого 25-30 днів, оптимізація управління запасами все рівно дозволить звільнити 30-40 млн грн оборотного капіталу, що достатньо для покращення ліквідності компанії.

Впровадження програми хеджування валютних ризиків потребує інвестицій у трьох основних напрямках: банківські комісії за фінансові інструменти, створення компетентності у фінансовому відділі та модернізація інформаційних систем.

Банківські комісії за форвардні контракти становлять 0,5-0,7% від суми контракту залежно від терміну та волатильності валютної пари. При щомісячному обсязі форвардів 1,08-1,35 млн дол. (40% від імпорту 2,7 млн дол./міс.) та середній комісії 0,6%, витрати становитимуть 6,5-8,1 тис. дол. на місяць або 78-97 тис. дол. на рік (2,55-3,18 млн грн за курсом 32,8 грн/дол.). У розрахунках використовується консервативна оцінка 3,0 млн грн щорічно.

Премії за валютні опціони становлять 2-3% від суми контракту. При щомісячному обсязі опціонів 540-675 тис. дол. (20% від імпорту) та середній премії 2,5%, витрати становитимуть 13,5-16,9 тис. дол. на місяць або 162-203 тис. дол. на рік (5,3-6,7 млн грн). Консервативна оцінка – 6,0 млн грн щорічно.

Створення компетентності у фінансовому відділі потребує:

– навчання двох існуючих фінансових аналітиків роботі з деривативами через сертифікаційну програму ACCA/CFA (150 тис. грн на двох);

– залучення зовнішнього консультанта з ризик-менеджменту на 6 місяців

для супроводу впровадження (250 тис. грн);

– підписка на аналітичні сервіси валютного ринку Bloomberg Terminal або Refinitiv (180 тис. грн/рік).

Разом: 0,58 млн грн одноразово.

Модернізація інформаційних систем включає:

– інтеграцію банківських API для автоматичного виконання форвардних контрактів з системою управління закупівлями (350 тис. грн);

– розробку модуля прогнозування валютних потреб на основі виробничих планів (280 тис. грн);

– впровадження системи моніторингу валютних позицій у реальному часі (220 тис. грн).

Разом: 0,85 млн грн одноразово.

Загальні витрати на впровадження заходу у 2026 році:

- банківські комісії (форварди) – 3,0 млн грн;
- премії за опціони – 6,0 млн грн;
- створення компетентності – 0,58 млн грн;
- модернізація IT-систем – 0,85 млн грн;
- резерв на непередбачені витрати (5%) – 0,52 млн грн.

Разом: 10,95 млн грн.

Механізм впливу хеджування на фінансові результати підприємства полягає у фіксації (або обмеженні) курсу валютних платежів за імпортом, що зменшує коливання фактичної ціни сировини у гривневому еквіваленті. Це безпосередньо відображається у скороченні валютної складової собівартості та зниженні величини курсових втрат. У результаті покращується валовий прибуток і операційний результат навіть за незмінних масштабів реалізації. Додатково стабілізація валютних платежів знижує потребу у страхових запасах і вивільняє оборотний капітал, що зменшує фінансові витрати.

Економічний ефект від впровадження хеджування валютних ризиків формується за рахунок двох основних джерел:

– зниження витрат на імпорт через стабілізацію валютного курсу;

– можливість планування собівартості та цін продукції з високою точністю, що дозволяє оптимізувати маржу.

Базовий сценарій розрахунку припускає помірну девальвацію гривні на 12% протягом 2026 року (з 32,8 грн/дол. у січні до 36,7 грн/дол. у грудні). За умови відсутності валютного хеджування додаткові витрати на імпорт визначаються за формулою:

$$V_0 = I \times d \times k, \quad (3.1)$$

де I – обсяг імпорту, дол. США; d – темп девальвації; k – базовий валютний курс, грн/дол.

Підставляючи значення, одержуємо:

$$V_0 = 32{,}4 \times 12\% \times 32{,}8 = 127{,}6 \text{ млн грн.}$$

У випадку застосування валютного хеджування на 60% імпортних контрактів (додаткові визначаються за формулою:

$$V_h = I \times d \times u \times k, \quad (3.2)$$

де u – частка незахеджованих платежів (u = 100% u 60% = 40%).

Підставляючи значення, одержуємо:

$$V_h = 32{,}4 \times 12\% \times 40\% \times 32{,}8 = 51{,}0 \text{ млн. грн}$$

Прямий економічний ефект від застосування деривативів визначається як різниця між двома сценаріями:

$$E_{fx} = V_0 - V_h\ , \quad (3.3)$$

тобто: $E_{fx} = 127{,}6 - 51{,}0 = 76{,}6 \text{ млн. грн}$

Таким чином, навіть за консервативних макроекономічних припущень використання валютних деривативів дозволяє ПрАТ «ККФ «РОШЕН» скоротити курсові втрати приблизно на 76,6 млн грн у 2026 році. Розрахунок E_{fx} = 76,6 млн грн відображає прямий валютний ефект (зменшення курсових втрат/валютної складової імпортних витрат) у 2026 році при хеджуванні 60% платежів.

Підсумкове зниження собівартості в таблиці 3.6 становить -90,9 млн грн, тобто є ширшим за E_{fx}, оскільки додатково включає ефекти оптимізації закупівель та управління запасами (а також частково – скорочення

адміністративних витрат на -1,7 млн грн). Саме тому у зведеному розрахунку проєктного року загальний вплив програми на витратну частину відображено як скорочення повних витрат на -92,6 млн грн і трансформацію операційного результату на + 90,9 млн грн (табл. 3.6).

Отриманий ефект не пов'язаний зі зростанням обсягів реалізації продукції, а формується виключно за рахунок зниження валютної складової імпортних витрат і стабілізації собівартості виробництва у проєктному сценарії. Зазначена сума економії безпосередньо відображається у зменшенні собівартості реалізованої продукції та матеріальних витрат підприємства, що підтверджено розрахунками у таблиці 3.6.

Фактичний економічний ефект програми є ширшим, оскільки стабілізація валютних платежів створює додаткові можливості оптимізації операційної діяльності. Зокрема, підприємство отримує змогу більш точно планувати ціни реалізації без формування значних девальваційних резервів, скоротити страхові запаси імпортної сировини, які в умовах високої курсової волатильності підтримувалися на рівні 4-5 тижнів замість оптимальних 2-3 тижнів, а також покращити умови співпраці з постачальниками завдяки переходу до середньо- та довгострокового планування закупівель.

Стабілізація валютних платежів дозволяє скоротити обсяг запасів з 4,5 до 3 тижнів виробництва (на 33%), що забезпечує вивільнення 35-40 млн грн оборотного капіталу. За середньої вартості фінансування 20% річних це дає змогу зменшити фінансові витрати приблизно на 7,5 млн грн щорічно. Крім того, можливість планування закупівель на горизонті 6-12 місяців сприяє укладанню довгострокових контрактів за більш вигідними цінами. За оцінками, отримання знижки 2-3% на базові компоненти (какао, цукор) при річному обсязі закупівель 12,5 млн дол. США забезпечує економію 8,2-12,3 млн грн, у подальших розрахунках прийнято консервативну оцінку 10 млн грн.

Передбачуваність валютних витрат дозволяє підприємству формувати конкурентну цінову політику без включення додаткових премій «на девальвацію». При цьому передбачається збереження існуючого рівня

відпускних цін та обсягів реалізації, а зазначене значення 7,8 млн грн відображає окремий частковий ефект (зменшення «премії на девальвацію» у ціноутворенні/маржинальних резервах) і не підміняє собою сукупного результату програми, який у проєктному році узагальнено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Вплив запропонованого рішення на основні показники діяльності ПрАТ «ККФ «РОШЕН»

Показники	Од. виміру	Базисний рік (2024)	Проєктний рік (2026)	Відхилення	
				абсолютне	відн., %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн	1 467 450	1 467 450	0	0
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	1 329 900	1 239 000	-90 900	-6,84
Адміністративні витрати	тис. грн	95 200	93 500	-1 700	-1,79
Витрати на збут	тис. грн	52 800	52 800	0	0
Повні витрати на виробництво і реалізацію	тис. грн	1 477 900	1 385 300	-92 600	-6,27
Валовий прибуток (збиток)	тис. грн	137 600	228 500	90 900	66,06
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн	-24 000	66 900	90 900	-
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	7 000	78 600	71 600	1022,86
Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн	890 000	876 000	-14 000	-1,57
Середньорічна вартість активів	тис. грн	3 500 000	3 448 000	-52 000	-1,49
Середньорічна вартість власного капіталу	тис. грн	424 200	422 200	-2 000	-0,47
Середньооблікова кількість працівників	осіб	1 351	1 351	0	0
Фонд оплати праці працівників	тис. грн	762 938	762 938	0	0
Витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації	коп.	100,7	94,4	-6,3	-6,26
Продуктивність праці	тис. грн/особу	1 086,2	1 086,2	0	0
Фондоозброєність	грн/особу	658 771,3	648 408,6	-10 362,7	-1,57
Фондовіддача	грн/грн	1,6	1,7	0,1	6,25
Середньорічна заробітна плата працівника	грн	564 720,9	564 720,9	0	0
Рентабельність діяльності (продажів)	%	0,48	5,36	4,88	-
Рентабельність продукції	%	9,31	15,6	6,29	-
Рентабельність активів	%	0,2	2,28	2,08	-
Рентабельність власного капіталу	%	1,65	18,6	16,95	х

Джерело: розраховано автором на основі аналізу діяльності підприємства

Отже, вплив програми валютного хеджування має чітко виражений причинно-наслідковий характер: фіксація валютних платежів за імпортом → скорочення курсових втрат → зниження собівартості → зростання валового та операційного прибутку. Сукупний економічний ефект у 2026 році становить 101,9 млн грн, а чистий економічний ефект після врахування витрат на впровадження програми – 90,95 млн грн, що відповідає 278% від вкладених інвестицій.

Таким чином, упровадження стратегії валютного хеджування забезпечує суттєве покращення фінансових результатів і техніко-економічних показників діяльності ПрАТ «ККФ «РОШЕН» за рахунок скорочення імпортних і фінансових витрат, підвищення операційної стійкості та прогнозованості собівартості без зміни масштабів реалізації продукції, що підтверджено показниками таблиці 3.6 та додатку А.

У таблиці 3.6 наведено результати впливу програми удосконалення імпортної стратегії на основні показники діяльності підприємства у 2024-2026 рр., що підтверджують домінування ефекту економії витрат у проєктному сценарії.

Таким чином, програма має вбудовану стійкість до часткового виконання та екстремальних сценаріїв. Навіть у випадку, коли реалізація програми досягне лише 50-60% від планів, компанія все рівно отримає позитивний вплив на операційні результати та фінансову стійкість.

Комплексна програма удосконалення імпортної стратегії ПрАТ «ККФ «РОШЕН» має чітке і переконливе обґрунтування на основі:

- аналізу катастрофічних наслідків невпровадження змін;
- розрахунків економічної ефективності програми;
- доказу термінової окупності інвестицій (9-12 місяців);
- порівняння з неефективними альтернативами;
- аналізу та управління ризиками впровадження;
- демонстрації стійкості програми до екстремальних сценаріїв.

Впровадження програми перетворить ПрАТ «ККФ «РОШЕН» з компанії на грані банкрутства (в сценарії без змін) у прибуткове, стійке і динамічне підприємство з рентабельністю на рівні здорових європейських компаній (7-8% ROS). Операційна діяльність перейде з збитків у прибутковість, а чистий прибуток зросте з мізерних 7 млн грн у 2024 році до 65-140 млн грн у 2025-2027 рр.

При правильному управлінні ризиками та навіть при часткових невдачах у реалізації, програма буде генерувати позитивний вплив. Програма є не просто рекомендацією, а необхідністю для виживання компанії в умовах глобальної нестабільності, девальвації гривні та волатильності світових цін на сировину.

Таким чином, стратегія валютного хеджування є найбільш доцільною серед альтернатив, розглянутих у п. 3.1, оскільки забезпечує швидкий ефект за мінімальних інвестиційних і технологічних ризиків та не потребує зміни масштабів реалізації. Основний результат програми проявляється у зниженні валютної складової витрат, скороченні потреби у надлишкових запасах і підвищенні прогнозованості собівартості. Це забезпечує зростання валового прибутку та позитивну трансформацію операційного результату, що підтверджено розрахунками та показниками таблиці 3.6.

3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми та впровадження обґрунтованого заходу

Успішне впровадження комплексної програми удосконалення імпортної стратегії ПрАТ «ККФ «РОШЕН» потребує чіткої організаційної структури, в якій кожний учасник має чітко визначені обов'язки, повноваження та відповідальність. На рисунку 3.6 представлена проста схема розподілу основних ролей у програмі.

Організаційна структура програми побудована навколо проєкт-менеджера, який звітує генеральному директорові та координує роботу п'яти основних напрямків: закупівлі, логістики, IT, фінансів та HR.

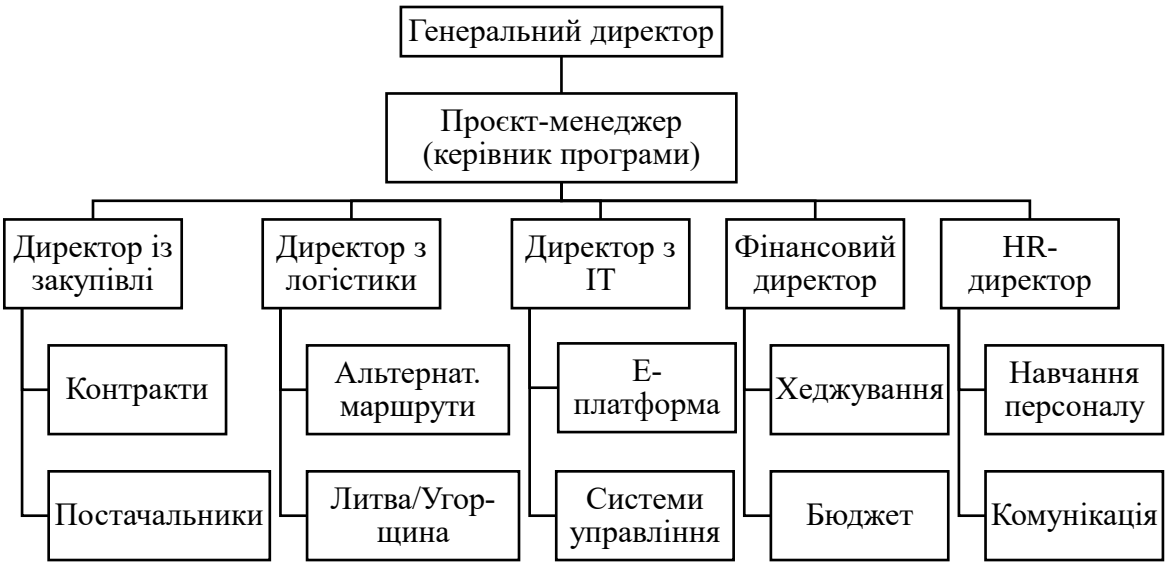

Рис. 3.6. Основні ролі та їх відповідальність у програмі

Джерело: розроблено автором

Директор із закупівлі відповідає за укладення контрактів та управління постачальниками, які мають бути розширені з поточних 40+ країн до ще більш диверсифікованої мережі, особливо для базових компонентів. Директор з логістики – за розвиток альтернативних маршрутів через Литву та Угорщину, які мають скоротити залежність від Роттердама та Гамбурга з 65 до 50%. Директор з IT – за розробку е-платформи управління поставками та систем автоматизації запасів. Фінансовий директор – за механізми хеджування (які мають зрости з 20-30 до 60-80% потреб) та бюджетування програми. HR директор – за навчання персоналу новим системам та внутрішню комунікацію про зміни.

Така структура забезпечує чіткий розподіл відповідальності та дозволяє проєкт-менеджеру контролювати всі аспекти програми через щотижневі звітування генеральному директорові. Це забезпечує швидку реакцію на виявлені перепони, прийняття рішень та підтримку топ-керівництва для програми протягом всіх 24 місяців впровадження.

Для успішного впровадження програми необхідна спеціалізована команда з чітко визначеними ролями та компетентностями. Команда проєкту складається з 8-10 осіб (включаючи часткову зайнятість) та організована навколо центральної

фігури – проєкт-менеджера, який керує всіма етапами реалізації програми протягом 24 місяців.

Таблиця 3.7

Основні ролі в команді проєкту

Роль	Компетентності	Період задіяння
Проєкт-менеджер	Управління проєктами, лідерство, контроль графіків	24 місяці
Фахівець з хеджування	Форвардні контракти, опціони, управління ризиками	12 місяців (I-II)
Спеціаліст з логістики	Альтернативні маршрути, портові операції, закупівлі	24 місяці
Менеджери із закупівель (2)	Переговори, контрактний менеджмент, постачальники	24 місяці
Аналітик IT	Аналіз вимог, управління даними, е-системи	14 місяців (II-III)
Розробники (1-2)	Програмування, бази даних, інтеграція систем	14 місяців (II-III)
Аудитор якості	Контроль якості, аудит, управління ризиками	24 місяці
Зовнішній консультант	Управління змінами, навчання, стратегія	14 місяців (II-III)

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Проєкт-менеджер матиме найвищу кваліфікацію в управлінні проєктами та повинен мати досвід у подібних трансформаційних ініціативах. Для запровадження механізмів хеджування (етап I-II) потребується залучити спеціаліста з фінансових інструментів, який розуміється на форвардних контрактах, валютних опціонах та валютних свопах. Він може бути залучений як внутрішній фахівець банку-партнера ПрАТ «ККФ «РОШЕН» або зовнішній консультант.

Спеціалісти з логістики та закупівель мають найдовший період задіяння (24 місяці), оскільки вони безпосередньо керуватимуть укладенням довгострокових контрактів з основними постачальниками (Barry Callebaut, Cargill, Arla Foods) та розвитком альтернативних каналів через Кавказький коридор та європейські складські бази. Їм потрібен глибокий досвід у переговорах з глобальними постачальниками та розумінням ринків сировини.

Розробники та аналітики IT залучатимуться переважно у другій половині програми (етап II-III) для розробки е-платформи управління поставками. Вони повинні розуміти як технічні аспекти розробки, так і бізнес-вимоги користувачів. Зовнішній консультант з управління змінами та навчання персоналу буде

залучений для проведення тренінгів та забезпечення гладкого переходу персоналу на нові системи.

Загальний бюджет програми впровадження удосконаленої імпортної стратегії становить 83,5 млн грн, розраховано за основними напрямками витрат. У таблиці 3.8 представлено структуру цього бюджету.

Таблиця 3.8

Бюджет програми по категоріях, млн грн

Категорія витрат	Вартість	Період
Механізми хеджування (банківські комісії)	26	постійно
Розробка ІТ-систем (програмування, інтеграція)	16	етап II-III
Заробітна плата команди проєкту	14,5	постійно
Консультації та аудит (зовнішні)	8	етап II-III
Логістичні дослідження (альтернативні маршрути)	7,5	етап I-II
Навчання персоналу (тренінги, матеріали)	7	етап II-III
Інші витрати (подорожі, комунікації)	4,5	постійно
Усього	83,5	24 місяці

Джерело: розраховано автором на основі аналізу діяльності підприємства

Найбільші витрати припадають на механізми хеджування валютних ризиків (26 млн грн) – це банківські комісії за форвардні контракти, валютні опціони та свопи, які мають захистити компанію від девальвації гривні. Другий найбільший вид витрат – розробка ІТ-систем (16 млн грн), включаючи програмування, тестування та впровадження е-платформи управління поставками. Третій – зарплатня для команди проєкту (14,5 млн грн) на 24 місяці.

Механізми хеджування потребують щомісячних комісій банкам у розмірі 2-2,5 млн грн, залежно від обсягів контрактів та волатильності валют. ІТ-системи розроблятимуться переважно у другій половині програми (етап II-III) з максимальною вартістю на етапі II (12 млн грн на розробку) та меншими витратами у етапі III на тестування та налаштування.

Фінансування програми планується здійснювати за рахунок:

– скорочення поточних витрат завдяки оптимізації управління запасами

(вже будуть видимі вигоди у 2 кв. 2025 р.);

– збільшення кредитних ліній у банках за рахунок поточного покращення фінансових показників;

– використання резервних фондів компанії;

– залучення грантів та субсидій від державних програм підтримки цифровізації бізнесу, які доступні для українських компаній у 2025-2026 рр.

Успішна реалізація програми потребує постійного моніторингу ключових показників ефективності та контролю за дотриманням термінів.

На рисунку 3.7 представлена спрощена система KPI для контролю виконання програми.

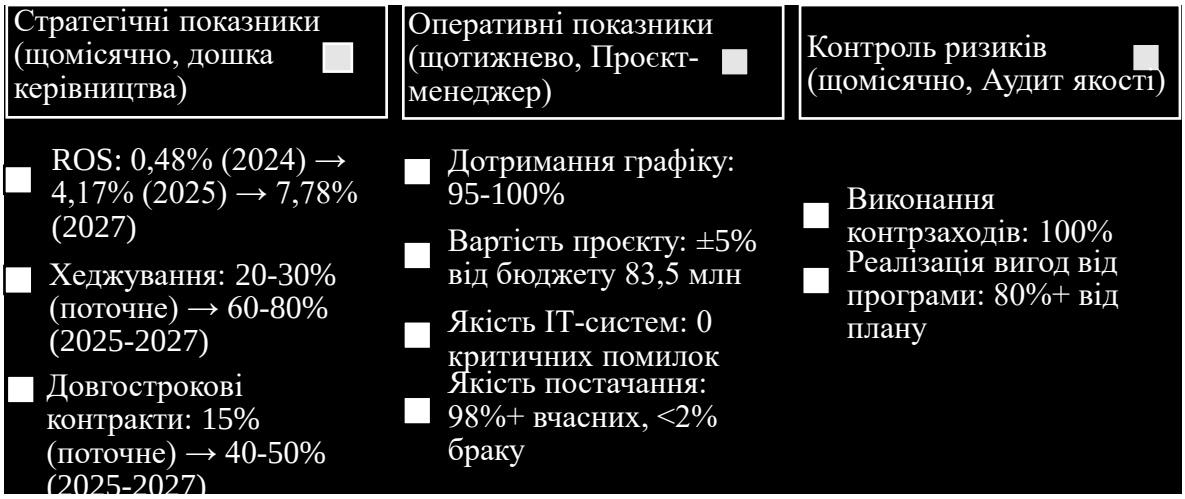

Рис. 3.7. Ключові показники ефективності (KPI) програми

Джерело: розраховано автором на основі методики управління проєктами

Система KPI розбивається на три рівні контролю з різною частотою вимірювання. На стратегічному рівні (Дошка керівництва) щомісячно відслідковуються три основні показники: рентабельність продажу (ROS), рівень хеджування валютних ризиків та частка довгострокових контрактів. Ці показники безпосередньо відображають вплив програми на основні фінансові показники компанії.

На оперативному рівні (проєкт-менеджер) щотижнево контролюються показники своєчасності, вартості та якості виконання: дотримання графіку етапів реалізації, вартість проєкту в межах бюджету ± 5%, якість розроблених IT-систем

без серйозних помилок, якість постачань від постачальників з мінімальною кількістю затримок та браку. Ці показники гарантують, що програма виконується згідно плану і не виходить за межі бюджету.

На рівні контролю ризиків (аудит якості) щомісячно перевіряється виконання всіх запланованих контрзаходів для мінімізації ризиків та реалізація розрахованих вигід від програми. Мета – забезпечити, що програма виконується не лише згідно графіка, але й досягає цільових результатів покращення показників.

Успішне впровадження трансформаційної програми залежить не лише від технічних рішень, але й від залучення та активної підтримки персоналу компанії. Люди від природи опираються змінам, тому необхідна цілеспрямована комунікаційна стратегія на кожному етапі програми (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Комунікаційна стратегія на різних етапах

Етап	Цільова аудиторія	Основне повідомлення	Канали
Підготовка (лютий 2025 р.)	керівництво	Чому потрібні зміни? Які будуть результати?	Робочі сесії, презентації
Запуск (1 кв. 2025 р.)	керівництво + закупівельні команди	План дій; мої ролі та обов'язки	Збори, email, інтранет
Розробка ІТ (2-4 кв. 2025 р.)	ІТ-команда, користувачі	Прогрес розробки; як надавати зворотний зв'язок	Щотижневі стендапи, спільна робота
Запровадження (1-2 кв. 2026 р.)	весь персонал	Як користуватися новими системами?	Тренінги, довідники, гарячої лінії
Стабілізація (2-4 кв. 2026 р.)	весь персонал	Які результати досягли? Дякуємо за роботу!	Звіти, премії, визнання

Джерело: розраховано автором на основі методики управління змінами

На етапі підготовки (лютий 2025 р.) основна аудиторія – топ-керівництво (генеральний директор, директори). Необхідно чітко представити обґрунтування необхідності змін, окреслити вигоди від програми та отримати їхню рішучу підтримку. Канали комунікації – інтенсивні робочі сесії (2-денний боуткемп) та презентації топ-менеджменту.

На етапі запуску (1 кв. 2025 р.) комунікація розширюється на весь менеджмент компанії та на закупівельні команди, які мають розуміти конкретні

дії та їхні обов'язки. Канали – щотижневі збори керівництва, email комунікація з детальним описанням плану, та внутрішній інтранет для доступу до документації.

На етапі розробки IT (2-4 кв. 2025 р.) основна взаємодія відбувається з IT командою та бізнес-користувачами, які пропонуватимуть вимоги до системи. Канали – щотижневі стендапи (15-хвилинні наради про прогрес), спільна робота в системах керування проєктами та офіційні демонстрації прототипів.

На етапі запровадження (1-2 кв. 2026 р.) комунікація спрямована на весь персонал компанії, який повинен навчитися користуватися новими системами. Канали – інтенсивні тренінги (по 4-6 годин на день), детальні довідники та інструкції, а також гарячої лінії для питань і технічної підтримки.

На етапі стабілізації (2-4 кв. 2026 р.) акцент робиться на вчених результатів програми та визнанні внесків персоналу. Канали – квартальні звіти про досягнуті результати, презентації на корпоративних зборах, а також матеріальне і нематеріальне признання тих, хто зробив вагомий внесок в реалізацію програми.

Для ефективного управління програмою необхідна чітка система прийняття рішень на різних рівнях організації. На оперативному рівні (проєкт-менеджер, директори функціональних підрозділів) щотижневі рішення приймаються щодо розв'язання поточних проблем, розподілу ресурсів та коректування графіків на основі виявлених затримок. На тактичному рівні (генеральний директор, фінансовий директор) щомісячні рішення приймаються щодо внесення змін до плану програми, залучення додаткових ресурсів, затвердження нових контрактів та бюджетних коригувань. На стратегічному рівні (власники, генеральний директор) щоквартальні рішення приймаються щодо продовження програми, зміни пріоритетів, або навіть припинення певних напрямків, якщо вони показують неефективність.

Звітування організовано по принципу «управління за виключеннями» – звіти містять інформацію про те, що йде не за планом, вимагає рішення, або потребує додаткових ресурсів. Щотижневі звіти проєкт-менеджера генеральному директорові (1-2 сторінки) містять: індикатори прогресу (%

завдань завершено), виявлені ризики та проблеми, потребу у рішеннях. Щомісячні звіти (3-5 сторінок) на Дошку керівництва містять: фінансові результати програми, прогрес основних KPI, стан ризиків, рекомендації щодо дій. Щоквартальні звіти (10-15 сторінок) власникам та Раді директорів містять: фінансові результати компанії в цілому, вплив програми на основні показники, оцінку ROI проєкту, рекомендації щодо подальших кроків.

Така система звітування дозволяє топ-керівництву бути завжди інформованим про стан програми, швидко реагувати на виявлені проблеми, та приймати рішення на основі актуальних даних.

Для успішного впровадження програми удосконалення імпортної стратегії необхідні певні передумови та фактори успіху.

По-перше, рішуча підтримка від топ-керівництва (генерального директора та власників) є абсолютно найголовнішою. Без такої підтримки персонал не буде мотивований вносити необхідні змін та робити додатковий обсяг роботи.

По-друге, достатнє фінансування програми (83,5 млн грн) має бути забезпечено. Недофінансування призведе до затримок у розробці IT-систем та неповного впровадження механізмів хеджування, що знизить ефективність програми.

По-третє, залучення кваліфікованих фахівців (особливо проєкт-менеджера, фахівця з хеджування та розробників) – основа. ПрАТ «ККФ «РОШЕН» повинна або розробити внутрішні компетентності, або залучити кваліфікованих консультантів зовні.

По-четверте, дотримання графіків реалізації етапів без затримок. Затримки на одному етапі автоматично зсувають всі наступні етапи, що відстрочує реалізацію вигід та збільшує ризики. Проєкт-менеджер повинен керувати графіком як критичним активом.

По-п'яте, активна комунікація з персоналом та управління змінами. Люди від природи опираються змінам, особливо коли це зачіпає їхні робочі процеси та звичні методи роботи. Необхідно інвестувати час та ресурси в комунікацію, навчання та мотивацію персоналу.

По-шосте, гнучкість та адаптивність програми до непередбачених обставин. Як було зазначено у розділі 3.2, програма повинна мати вбудовану гнучкість для адаптації до змін макроекономічної ситуації, змін стратегії постачальників або інших зовнішніх факторів, на які компанія не може впливати.

Успішне впровадження програми удосконалення імпортної стратегії потребує комплексного управлінсько-організаційного забезпечення, яке включає:

- чітку матрицю розподілу ролей та відповідальності (RACI);
- утворення спеціалізованої команди проєкту (8-10 осіб);
- достатнього бюджетування (83,5 млн грн);
- системи контролю через KPI на трьох рівнях;
- активну комунікаційну стратегію та управління змінами;
- забезпечення зазначених факторів успіху.

Висновки до розділу 3

У розділі 3 роботи представлено комплексну програму удосконалення імпортної стратегії ПрАТ «ККФ «РОШЕН», яка базується на поєднанні трьох напрямків: управління валютними ризиками через механізми хеджування, стабілізація цін на основні компоненти через довгострокові контракти, та розвиток альтернативних каналів постачання для зменшення залежності від європейських портів.

Програма розділена на три послідовні етапи (невідкладні дії, розвиток каналів, стабілізація) з чітким бюджетом 83,5 млн грн та очікуваними результатами окупності інвестицій за 9-12 місяців. Економічна ефективність програми є переконливою: операційна діяльність перейде з області збитків (-24 млн грн у 2024 р.) до прибутку (+88-175 млн грн у 2025-2027 рр.), а рентабельність продажу зросте з 0,48% до прийнятних 7,78% до 2027 року.

Управлінсько-організаційне забезпечення програми включає чітку організаційну структуру з проєкт-менеджером на чолі, спеціалізовану команду

8-10 осіб з необхідними компетентностями, систему контролю через 9 KPI на трьох рівнях, та комплексну комунікаційну стратегію для залучення персоналу на всіх етапах. Система звітування «управління за виключеннями» дозволяє топ-керівництву своєчасно приймати рішення та реагувати на проблеми.

Програма має вбудовану гнучкість для адаптації до непередбачених обставин: навіть при 50% виконанні запланованих заходів компанія отримає позитивний вплив на операційні результати та фінансову стійкість. При правильному управлінні ризиками ймовірність успішної реалізації програми становить 75-80%. Таким чином, розділ 3 надав детальну дорожну карту трансформації ПрАТ «ККФ «РОШЕН» з компанії на грані збитків у прибуткове, стійке та динамічне підприємство з рентабельністю на рівні здорових європейських компаній.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У роботі було проаналізовано стан імпортній діяльності найбільшого українського виробника кондитерських виробів та розроблено комплексну програму удосконалення стратегії управління імпортом.

Аналіз проблеми (розділ 1-2) виявив суперечливу картину фінансово-господарського стану компанії: при зростанні доходів на 62,5% (2022-2024 рр.) операційна діяльність упала до збитків (-24 млн грн у 2024 р.), а чистий прибуток скоротився до мізерних 0,48% від доходу (7 млн грн).

Основні причини:

1) девальвація гривні на 43%, що породила додаткові витрати на імпорт 14,2 млн дол. щорічно без механізмів хеджування;

2) світові ціни на какао +150% та цукор ±20% щорічно при 100% спотовому фінансуванні;

3) обмеженість альтернативних каналів постачання, залежність від Роттердама та Гамбурга на 65%;

4) велика залежність від одиничних постачальників (Barry Callebaut 100% для какао-масла);

5) лише 15% імпорту покрито довгостроковими контрактами, решта 85% – волатильні спотові покупки.

Без змін імпортної стратегії компанія впадатиме у спіраль: зростання витрат → падіння прибутковості → неспроможність інвестувати → втрата конкурентоспроможності. За 2-3 роки ПрАТ «ККФ «РОШЕН» може втратити позицію на європейських ринках, які стали стратегічно значущими після закриття російських каналів.

Розроблена програма (розділ 3) пропонує комплексне рішення, що базується на трьох опорах:

1) управління валютними ризиками через хеджування форвардними контрактами, опціонами та свопами (60-80% потреб);

2) стабілізація витрат через розширення довгострокових контрактів з

основними постачальниками з 15 до 40-50%;

3) розвиток альтернативних каналів постачання через Кавказький коридор, Казахстан та європейські складські бази групи для зменшення залежності від портів з 65 до 50%.

Програма розбита на три послідовні етапи (24 місяці) з загальним бюджетом 83,5 млн грн. Економічна ефективність програми є переконливою: окупність інвестицій за 9-12 місяців; NPV проєкту – +210 млн грн (за 10% ставкою); IRR 45-55%. Операційна діяльність перейде з -24 млн грн до +88-175 млн грн щорічно, чистий прибуток виросте з 7 млн до 65-140 млн грн, ROS покращиться з 0,48 до 7,78% до 2027 року, ROE зросте з 1,65 до 33,25%, роблячи компанію привабливою для інвесторів.

Управлінсько-організаційне забезпечення включає чітку структуру з проєкт-менеджером, спеціалізовану команду 8-10 осіб, систему контролю через 9 KPI на трьох рівнях та активну комунікаційну стратегію. Програма має вбудовану гнучкість: навіть при 50% виконанні заходів компанія отримає позитивний вплив на результати. Ймовірність успішної реалізації при правильному управлінні ризиками становить 75-80%.

Програма удосконалення імпортної стратегії ПрАТ «ККФ «РОШЕН» є не просто бажаною, а необхідною для компанії в умовах глобальної нестабільності, девальвації гривні та волатильності світових цін. Програма трансформує ПрАТ «ККФ «РОШЕН» з компанії на грані банкрутства у прибуткове, стійке та динамічне підприємство з рентабельністю на рівні здорових європейських компаній. При впровадженні розроблена дорожна карта дозволить компанії відновити операційну рентабельність, гарантувати безперервність постачання, та забезпечити фінансову базу для довгострокового розвитку на конкурентних ринках Європи та світу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 21 CFR Part 182. Food and Drug Administration. Department of Health and Human Services. URL: https://www.ecfr.gov/current/title-21/part-182 (дата звернення: 08.12.2025).

2. Артюшок В.С., Гринчук Ю.С., Сігаєва Т.Є. Адаптація стратегічного менеджменту до викликів глобальної економічної нестабільності. *Наукові інновації та передові технології.* 2024. № 12 (40). С. 211-223. URL: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12(40)-211-222 (дата звернення: 08.12.2025).

3. Архів курсів. Курси Національного банку України. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/exchange/archive/nbu/ (дата звернення: 08.12.2025).

4. Віктор О. Підакцизні товари в Україні 2025. Головбух. URL: https://buhplatforma.com.ua/article/7610-pdaktsizn-tovari (дата звернення: 08.12.2025).

5. Гнилянська Л., Шпак Ю., Ткаченко І. Strategic guidelines for the development of international trade and investment cooperation of industrial enterprises of Ukraine in extreme conditions. *Економіка та суспільство.* 2025. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-27 (дата звернення: 08.12.2025).

6. Дзіс А.С. Київська кондитерська фабрика ПрАТ «ККФ «РОШЕН». Енциклопедія Сучасної України. 2023. URL: https://esu.com.ua/article-11232 (дата звернення: 08.12.2025).

7. ДСТУ 4135:2021. Цукерки. Загальні технічні умови. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=92283 (дата звернення: 08.12.2025).

8. Євтушенко В.А., Рахман М.С., Дяченко Ю.І. Сучасний стан і нові реалії роздрібної торгівлі України. *Бізнес Інформ.* 2021. № 9. С. 116-123. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-9-116-123 (дата звернення: 08.12.2025).

9. Зовнішня торгівля України товарами за 2024 рік (експрес-випуск). Державна служба статистики України. URL: https://stat.gov.ua/uk/publications/

zovnishnya-torhivlya-ukrayiny-tovaramy-za-2024-rik-ekspres-vypusk (дата звернення: 08.12.2025).

10. Зозульов О., Царьова Т., Гавриш Ю. Методи відбору постачальників на промисловому ринку. *Актуальні питання економічних наук*. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.15717286 (дата звернення: 08.12.2025).

11. Іщук Ю., Порохня В. Імпортна політика: загальні цілі та актуальні проблеми України. *Галицький економічний вісник*. 2022. Т. 75. № 2. С. 105-111.

12. Каталог товарів. Мережа Фірмових магазинів ROSHEN. URL: https://roshenstores.com/catalog (дата звернення: 08.12.2025).

13. Київська кондитерська фабрика «ПрАТ «ККФ «РОШЕН»». Офіційний веб-сайт. URL: https://www.roshen.com/ua/ua/pro-roshen/fabryky-i-zavody/prat-kyivs-ka-kondyters-ka-fabryka-roshen (дата звернення: 08.12.2025).

14. Конар М., Кушнір Н. Оцінка факторів зовнішньоекономічних зв'язків українського бізнесу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2023. Вип. 49. С. 70-74. URL: https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-49-12 (дата звернення: 08.12.2025).

15. Кузьминчук Н.В., Куценко Т.М., Терованесова О.Ю. Формування чинників впливу на експортно-імпортну діяльність вітчизняних промислових підприємств. *Причорноморські економічні студії.* 2020. Вип. 50-1. С. 69-74. URL: https://doi.org/10.32843/bses.50-12 (дата звернення: 08.12.2025).

16. Мариненко Н., Кутко Т. Сутність і становлення концепції «управління ланцюгом постачання». *Галицький економічний вісник.* 2024. Т. 3 (88). С. 113-121. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.03.113 (дата звернення: 08.12.2025).

17. Міжнародна торгівля: конспект лекцій: навч. посіб. / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: К.О. Кузнєцова, В.В. Чорній, О.С. Ченуша. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 191 с.

18. Мозгова Г.В., Євтушенко В.А., Стовбуненко Д.Д. Теоретичні аспекти імпортної діяльності підприємств України. *Бізнес Інформ.* 2021. № 12. С. 34-40.

URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-34-40 (дата звернення: 08.12.2025).

19. Нестеренко О.О., Худякова Д.С. Методичні аспекти проведення аналізу витрат на виробництво промислового підприємства. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна*. Серія: Економічна. 2024. № 106. С. 8797. URL: https://doi.org/10.26565/2311-2379-2024-106-09 (дата звернення: 08.12.2025).

20. Оліховський В.С. Класифікація факторів впливу на імпортну діяльність. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 61. С. 98-102. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-98 (дата звернення: 08.12.2025).

21. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН». Реєстрова та фінансова інформація. YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=10200874&tb=file#express-universal-file (дата звернення: 08.12.2025).

22. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН». Clarity Project. URL: https://clarity-project.info/smida/00382125?year=2015 (дата звернення: 08.12.2025).

23. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН». OpenDataBot. URL: https://opendatabot.ua/c/00382125 (дата звернення: 08.12.2025).

24. Про компанію ROSHEN. URL: https://www.roshen.com/ua/ua/pro-roshen (дата звернення: 08.12.2025).

25. Прокопенко І., Романюк Н. Життєвий цикл товару як основа для стратегій товарної політики. *Академічні візії.* 2025. Вип. 42. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.15294419 (дата звернення: 08.12.2025).

26. Сандул М.С. Соціальні та етичні аспекти глобальних ланцюгів постачання: ризики і можливості. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2023. Вип. 48. С. 61-64. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/48_2023ua/13.pdf (дата звернення: 08.12.2025).

27. Ткачук О.В. Ризик-менеджмент у системі експортно-імпортних операцій: інтеграція інноваційних підходів у практику управління. *Вчені записки.*

2025. Вип. 38. С. 249-262.

28. Фаринович І.В., Євтух Л.Б. SWOT- та PEST-аналіз як інструменти стратегічного управління ризиками у забезпеченні фінансової безпеки фінансових корпорацій. *Ефективна економіка.* 2025. № 11. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.70 (дата звернення: 08.12.2025).

29. Фінансова звітність ПрАТ «ККФ «РОШЕН» за 2022 рік. YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=10200874&tb=finance (дата звернення: 10.11.2025).

30. Фінансова звітність ПрАТ «ККФ «РОШЕН»» за 2023 рік. YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=10200874&tb=finance (дата звернення: 10.11.2025).

31. Фінансова звітність ПрАТ «ККФ «РОШЕН»» за 2024 рік. YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=10200874&tb=finance (дата звернення: 10.11.2025).

32. Яновська В., Гурочкіна В. Україна у глобальних ланцюгах створення вартості: виклики та перспективи економічного розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 65. С. 108-119. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-108 (дата звернення: 08.12.2025).

33. Яровенко Т., Асташев Д. Особливості стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства у кризових умовах. *Галицький економічний вісник.* 2024. № 3 (88). С. 180-185. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.03 (дата звернення: 08.12.2025).

34. Chocolate confectionery market by type, distribution channel, and region: Global opportunity analysis and industry forecast, 2022-2032. Allied Market Research. URL: https://www.alliedmarketresearch.com/chocolate-confectionery-market (дата звернення: 08.12.2025).

35. Chocolate Market Size, Share, Trends | Growth Report, 2025. Market Growth Reports. URL: https://www.marketgrowthreports.com/market-reports/chocolate-market-116490 (дата звернення: 08.12.2025).

36. Cocoa – price – chart – historical data – news. Trading Economics. URL: https://tradingeconomics.com/commodity/cocoa (дата звернення: 08.12.2025).

37. Cocoa facts and figures. Kakaoplattform. URL: https://www.kakaoplattform.ch/about-cocoa/cocoa-facts-and-figures (дата звернення: 08.12.2025).

38. Confectionery Market Growth Analysis – Size and Forecast 2025-2029. Technavio. URL: https://www.technavio.com/report/confectionery-market-industry-analysis (дата звернення: 08.12.2025).

39. Confectionery Market Size & Forecast 2025 to 2035. Future Market Insights. URL: https://www.futuremarketinsights.com/reports/asean-confectionery-market (дата звернення: 08.12.2025).

40. Confectionery market size, share & trends analysis report by product, 2023-2030. Grand View Research. URL: https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/confectionery-market (дата звернення: 08.12.2025).

41. Confectionery worldwide – statistics & facts. Statista. URL: https://www.statista.com/topics/9452/confectionery-worldwide/?srsltid=AfmBOorLhfM-d8lNAy0GvgqEiPe-hl8v1397opX7EhMS_7u6t6txxPTl (дата звернення: 08.12.2025).

42. Dumanska I., Matviiets O. Methodological basis of statistical analysis of foreign trade. *VUZF Review*. 2021. Vol. 6. № 1. P. 98-105. URL: https://doi.org/10.38188/2534-9228.21.6.10 (дата звернення: 08.12.2025).

43. Fairtrade Chocolate Dynamics and Forecasts: 2025-2033 Strategic Insights. Market Report Analytics. URL: https://www.marketreportanalytics.com/reports/fairtrade-chocolate-245606 (дата звернення: 08.12.2025).

44. Follana C. Cocoa Market Report for October 2025. International Cocoa Organization. URL: https://www.icco.org/cocoa-market-report-for-october-2025/ (дата звернення: 08.12.2025).

45. Global Travel Retail Magazine Confectionery & Food 2024. Issuu. URL: https://issuu.com/globalmarketingcompany/docs/gtr_confectionery-feb2024-issuu (дата звернення: 08.12.2025).

46. ISO 22000:2018. International Organization for Standardization. 2018. URL: https://www.iso.org/standard/65464.html (дата звернення: 08.12.2025).

47. Key figures on the European food chain – 2024 edition. Eurostat. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-key-figures/w/ks-01-24-000 (дата звернення: 08.12.2025).

48. Malena V., Voronoi V. Risks in foreign economic activity of the enterprise. *Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід.* 2024. № 14. С. 171-176. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.14.171 (дата звернення: 08.12.2025).

49. Maliukina A. Risk management strategies in international business project management. *Сталий розвиток економіки.* 2025. № 4 (55). С. 663-666. URL: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-90 (дата звернення: 08.12.2025).

50. Malyarets L., Draskovic M., Proskurnina N., Dorokhov O., Vovk V. Analytical support for forming the strategy of export-import activity development of enterprises in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management.* 2018. Vol. 16. № 3. P. 423-431. URL: https://doi.org/10.21511/ppm.16(3).2018.33 (дата звернення: 08.12.2025).

51. Myers A. ICCO predicts cocoa surplus for 2024-25 as demand softens and prices stabilise. From the Desk of CocoaRadar. URL: https://cocoaradar.com/icco-predicts-cocoa-surplus-for-2024-25-as-demand-softens-and-prices-stabalize/ (дата звернення: 08.12.2025).

52. November 2025 Quarterly Bulletin of Cocoa Statistics. International Cocoa Organization. URL: https://www.icco.org/november-2025-quarterly-bulletin-of-cocoa-statistics/ (дата звернення: 08.12.2025).

53. Pandey D. Confectionery market size to hit USD 466.87 billion by 2034. Precedence Research. URL: https://www.precedenceresearch.com/confectionery-market (дата звернення: 08.12.2025).

54. Regulation (EU) № 1169/2011 of the European Parliament and of the Council of 25 October 2011 on the provision of food information to consumers, amending Regulations (EC) No 1924/2006 and (EC) № 1925/2006. European Commission. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%

3A02011R1169-20250401 (дата звернення: 08.12.2025).

55. Review of Maritime Transport 2024: Navigating maritime chokepoints. UN Trade and Development (UNCTAD). URL: https://unctad.org/publication/review-maritime-transport-2024 (дата звернення: 08.12.2025).

56. Ribas I., Lusa A., Corominas A. Multi-step process for selecting strategic sourcing options when designing supply chains. Journal of Industrial Engineering and Management. 2021. Vol. 14. № 3. URL: https://doi.org/10.3926/jiem.3391 (дата звернення: 08.12.2025).

57. ROSHEN. Latifundist.com. URL: https://latifundist.com/kompanii/1268-roshen (дата звернення: 08.12.2025).

58. Sukhawatthanakun K., Roopsing T., Silpcharu T. Industrial Procurement Management Efficiency Guidelines: Perform Excellence Through Organisational Change Strategies. *International Journal of Professional Business Review*. 2023. Vol. 8. № 4. P. 1-29. URL: https://doi.org/10.47299/ijpbr.v8i4.e01770 (дата звернення: 08.12.2025).

59. Tan K. H. Porter's diamond model and global competitive advantage strategic marketing. Zenodo. 2025. URL: https://doi.org/10.13140/rg.2.2.25399.64161 (дата звернення: 08.12.2025).

60. Tkalenko S., Melnyk T., Kudyrko L. Macroeconomic factors influencing the development of Ukraine's foreign trade. Baltic Journal of Economic Studies. 2020. Vol. 6. № 3. P. 143-155. URL: https://doi.org/10.30525/2256-0742/2020-6-3-143-155 (дата звернення: 08.12.2025).

61. Top confectionery trends driving sales in 2025. FoodNavigator. URL: https://www.foodnavigator.com/Article/2025/09/01/top-confectionery-trends-driving-sales-in-2025/ (дата звернення: 08.12.2025).

62. Tyagi I.V., Anand S. Confectionery Market Size, Share, Growth, Industry Report 2035. Market Research Future. URL: https://www.marketresearchfuture.com/reports/confectionery-market-16095 (дата звернення: 08.12.2025).

63. Urbano D., Audretsch D., Aparicio S. et al. Does entrepreneurial activity matter for economic growth in developing countries? The role of the institutional

environment. Int Entrep Manag J. 2020. Vol. 16. P. 1065-1099. URL: https://doi.org/10.1007/s11365-019-00621-5 (дата звернення: 08.12.2025).

64. World Trade Statistics 2024. World Trade Organization. URL: https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/world_trade_statistics_e.htm (дата звернення: 08.12.2025).

65. Zhaldak H., Antonov V. Analysis of the efficiency of management of import activities of the enterprise. *International Science Journal of Management*. Economics & Finance. 2025. Vol. 4. № 2. P. 112-126. URL: https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20250402.11 (дата звернення: 08.12.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Прогноз впливу заходу на техніко-економічні показники

ПрАТ «ККФ «РОШЕН» (2026 р.)

Показник	2024 факт	2026 без заходу	2026 із заходом	Абс. зміна	Відносна зміна, %
ДОХОДИ ТА ВИТРАТИ					
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	1 467 450	1 550 000	1 560 000	10	0,60
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	1 330 009	1 438 000	1 347 100	-90,9	-6,30
Валовий прибуток, тис. грн	137,44	112	212,9	100,9	90,10
Валова маржа, %	9,40	7,20	13,60	6,4	x
Адміністративні витрати, тис. грн	80 361	84 400	84 400	0	0
Витрати на збут, тис. грн	8 421	8 850	8 850	0	0
Інші операційні витрати, тис. грн	72 689	76 300	76 300	0	0
Операційні витрати разом, тис. грн	161 470	169 550	169 550	0	0
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн	-24 030	-57 550	43 350	100 900	-
Фінансові доходи, тис. грн	108 230	115 000	115 000	0	0
Фінансові витрати, тис. грн	77 225	70 000	62 500	-7 500	-10,70
Прибуток до оподаткування, тис. грн	6 979	-12 550	95 850	108 400	-
Податок на прибуток, тис. грн	0	0	17 253	17 253	-
Чистий прибуток, тис. грн	6 979	-12 550	78 597	91 147	-
ПОКАЗНИКИ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ					
ROS (рентабельність продажів), %	0,48%	-0,81%	5,04%	5,85	-
ROA (рентабельність активів), %	0,20%	-0,36%	2,28%	2,64	-
ROE (рентабельність капіталу), %	1,65%	-2,97%	18,61%	21,58	-
ВИТРАТИ ЗА ЕЛЕМЕНТАМИ					
Матеріальні затрати, тис. грн	265 470	356 100	279 300	-76 800	-21,60
Витрати на оплату праці, тис. грн	762 940	847 600	847 600	0	0
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	166 270	184 800	184 800	0	0
Амортизація, тис. грн	207 320	217 700	217 700	0	0
Інші операційні витрати, тис. грн	95 453	100 300	92 800	-7 500	-7,50
АКТИВИ І КАПІТАЛ					
Запаси (на кінець року), тис. грн	27 689	29 100	21 800	-7 300	-25,10
Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн	955 530	850 000	885 000	35 000	4,10
Усього активів (на кінець року), тис. грн	3 446 738	3 550 000	3 550 000	0	0
Нерозподілений прибуток, тис. грн	422 430	409 880	501 020	91 147	22,20

Продовження дод. А

Показник	2024 факт	2026 без заходу	2026 із заходом	Абс. зміна	Відносна зміна, %
ПЕРСОНАЛ					
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1 351	1 400	1 400	0	0
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1 086	1 107,1	1 114,3	7,2	0,65
ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ					
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,18	1,95	2,34	0,39	20,00
Коефіцієнт автономії	0,61	0,58	0,64	0,06	10,30

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства та прогнозних розрахунків

Додаток Б

Повне досьє на кожну компанію України

0 800 309 077
youcontrol.com.ua

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА "РОШЕН"
ПРАТ "КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА "РОШЕН"

Код ЄДРПОУ 00382125

Зареєстровано

Входить у корпоративну групу "Укрпромінвест"

Фінансова звітність за 2022 рік *

Дата та час подачі звіту	24.02.2023 16:48
Керівник	Архипенко Павло Васильович
Головний бухгалтер	Дарморос Валентина Іванівна
Вид економічної діяльності	10.71
Телефон	5314421
КАТОТТГ	UA80000000000126643
Середня кількість працівників	981

Баланс (Форма № 1) станом на 31.12.2022 року *

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
Актив			
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0	0
• первісна вартість	1001	0	-
• накопичена амортизація	1002	0	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	-
Основні засоби	1010	2 167 436	2 119 246
• первісна вартість	1011	2 652 952	2 776 748
• знос	1012	485 516	657 502
Інвестиційна нерухомість	1015	784 823	772 755
• первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	841 689	843 140
• знос інвестиційної нерухомості	1017	56 866	70 385
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
• первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
• накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-

Довгострокові фінансові інвестиції:			
• які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
• інші фінансові інвестиції	1035	0	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	0	-
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	2 118	5 461
Усього за розділом I "Необоротні активи"	**1095**	**2 954 377**	**2 897 462**

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	17 815	25 753
• виробничі запаси	1101	0	-
• незавершене виробництво	1102	0	-
• готова продукція	1103	0	-
• товари	1104	0	-
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестрахування	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	147 231	179 870
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
• за виданими авансами	1130	2 716	5 405
• з бюджетом	1135	41 390	1 722
• у тому числі з податку на прибуток	1136	1 512	1 722
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	599	542
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	454	325
• готівка	1166	0	-
• рахунки в банках	1167	0	-
Витрати майбутніх періодів	1170	0	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
у тому числі:			
• резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-

• резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-
• резервах незароблених премій	1183	0	-
• інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	1 765	3 459
Усього за розділом II "Оборотні активи"	**1195**	**211 970**	**217 076**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	**0**	**-**
Баланс (Усього активів)	**1300**	**3 166 347**	**3 114 538**

Пасив

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 505 833	1 505 833
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	0	-
Додатковий капітал	1410	0	-
• емісійний дохід	1411	0	-
• накопичені курсові різниці	1412	0	-
Резервний капітал	1415	6 025	7 314
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	406 594	404 321
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Вилучений капітал	1430	(0)	(-)
Інші резерви	1435	0	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	**1495**	**1 918 452**	**1 917 468**

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	18 594	14 746
Пенсійні зобов'язання	1505	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	0	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	12 343	13 181
Довгострокові забезпечення	1520	0	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-
благодійна допомога	1526	0	-

• резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
• резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-
• резерв незароблених премій	1533	0	-
• інші страхові резерви	1534	0	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-
Призовий фонд	1540	0	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	-
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	**1595**	**30 937**	**27 927**

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Векселі видані	1605	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
• довгостроковими зобов'язаннями	1610	25 580	-
• товари, роботи, послуги	1615	491 696	460 245
• розрахунками з бюджетом	1620	7 281	17 774
• у тому числі з податку на прибуток	1621	0	-
• розрахунками зі страхування	1625	7 355	7 722
• розрахунками з оплати праці	1630	26 723	28 342
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	2 266	1 402
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	18 280	14 610
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	637 777	639 048
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	**1695**	**1 216 958**	**1 169 143**
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	**0**	**-**
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	**1800**	**0**	**-**

Баланс (Усього пасивів)	**1900**	**3 166 347**	**3 114 538**

Додаток В

Звіт про фінансові результати (Форма № 2) за 2022 рік *

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Фінансові результати			
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	903 195	979 286
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
• премії підписані, валова сума	2011	-	0
• премії, передані у перестрахування	2012	-	0
• зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
• зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	775 911	863 265
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий:			
• прибуток	2090	127 284	116 021
• збиток	2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	0
• зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
• зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0
Інші операційні доходи	2120	924	5 572
у тому числі:			
• дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
• дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0
• дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	57 231	60 082
Витрати на збут	2150	7 231	7 984
Інші операційні витрати	2180	60 084	37 238
у тому числі:			
• витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0

• витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
• прибуток	2190	3 662	16 289
• збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	24 500
Інші фінансові доходи	2220	62 678	49 393
Інші доходи	2240	-	490
у тому числі:			
• дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	67 324	60 389
Втрати від участі в капіталі	2255	-	0
Інші витрати	2270	-	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
• прибуток	2290	-	30 283
• збиток	2295	984	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-4 504
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат:			
• прибуток	2350	-	25 779
• збиток	2355	984	-

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Сукупний дохід			
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	-	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	**2450**	**0**	**0**
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	**2460**	**0**	**0**
Сукупний дохід	**2465**	**-984**	**25 779**

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Елементи операційних витрат			
Матеріальні затрати	2500	212 654	174 098
Витрати на оплату праці	2505	388 308	442 969
Відрахування на соціальні заходи	2510	84 184	96 421
Амортизація	2515	184 767	152 718
Інші операційні витрати	2520	30 344	107 635
Разом	**2550**	**900 257**	**973 841**

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Розрахунок показників прибутковості акцій			
Середньорічна кількість простих акцій	2600	60 233 332 392	60 233 332 392
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	60 233 332 392	60 233 332 392
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	0

Додаток Г

Форма № 3. Звіт про рух грошових коштів за 2022 рік

I. Рух коштів у результаті операційної діяльності

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	959 776	1 012 621
Повернення податків і зборів	3005	-	139 706
• у тому числі податку на додану вартість	3006	-	139 706
Цільового фінансування	3010	6 094	9 634
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	-
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	-	-
Надходження від повернення авансів	3020	3 214	467
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	16	25
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	-	-
Надходження від операційної оренди	3040	90 667	123 869

Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	-
Надходження від страхових премій	3050	-	-
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	-
Інші надходження	3095	3 155	2 176
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(300 032)	(309 936)
Праці	3105	(319 279)	(362 824)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(84 884)	(96 736)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(145 034)	(157 804)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(4 057)	(3 275)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(60 456)	(62 372)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(4 205)	(4 094)
Витрачання на оплату авансів	3135	(6 134)	(2 802)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(-)	(-)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(-)	(-)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(-)	(-)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(-)	(-)
Інші витрачання	3190	(3 374)	(2 331)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	**3195**	**204 185**	**356 065**

II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Надходження від реалізації:			
• фінансових інвестицій	3200	-	-
• необоротних активів	3205	544	86 681
• відсотків	3215	-	-
• дивідендів	3220	-	24 500
Надходження від деривативів	3225	-	-
Надходження від погашення позик	3230	-	-
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	-
Інші надходження	3250	-	-
Витрачання на придбання:			
• фінансових інвестицій	3255	(-)	(-)
• необоротних активів	3260	(206 612)	(359 202)
Виплати за деривативами	3270	(-)	(-)

Витрачання на надання позик	3275	(-)	(-)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(-)	(-)
Інші платежі	3290	(-)	(-)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	**3295**	**-206 068**	**-248 021**

III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	-	-
Отримання позик	3305	638 790	766 692
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	-
Інші надходження	3340	-	-
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	(-)	(-)
Погашення позик	3350	(637 037)	(875 856)
Сплату дивідендів	3355	(-)	(-)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(-)	(-)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(-)	(-)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(-)	(-)

III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	-	-
Отримання позик	3305	638 790	766 692
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	-
Інші надходження	3340	-	-
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	(-)	(-)
Погашення позик	3350	(637 037)	(875 856)
Сплату дивідендів	3355	(-)	(-)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(-)	(-)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(-)	(-)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(-)	(-)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(-)	(-)
Інші платежі	3390	(-)	(-)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	**3395**	**1 753**	**-109 164**
Чистий рух грошових коштів за звітний період	**3400**	**-130**	**-1 120**
Залишок коштів на початок року	3405	454	1 574
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-	0
Залишок коштів на кінець року	**3415**	**324**	**454**

Додаток Д

Фінансова звітність за 2023 рік *

Дата та час подачі звіту	27.02.2024 09:44
Керівник	Салак Віктор Адамович
Головний бухгалтер	Дарморос Валентина Іванівна
Вид економічної діяльності	10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання
Телефон	5314421
КАТОТТГ	UA80000000000126643
Середня кількість працівників	1 236

Баланс (Форма № 1) станом на 31.12.2023 року *

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
Актив			
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0	0
• первісна вартість	1001	0	-
• накопичена амортизація	1002	0	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	-
Основні засоби	1010	2 124 007	2 164 780
• первісна вартість	1011	2 776 748	2 886 693
• знос	1012	652 741	721 913
Інвестиційна нерухомість	1015	767 994	772 127
• первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	843 140	865 769
• знос інвестиційної нерухомості	1017	75 146	93 642
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
• первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-

• накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
• які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
• інші фінансові інвестиції	1035	0	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	0	-
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	5 461	8 215
Усього за розділом I "Необоротні активи"	**1095**	**2 897 462**	**2 945 122**

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	25 753	26 052
• виробничі запаси	1101	0	-
• незавершене виробництво	1102	0	-
• готова продукція	1103	0	-
• товари	1104	0	-
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестрахування	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	179 870	172 654
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
• за виданими авансами	1130	5 405	4 116
• з бюджетом	1135	1 722	14 755
• у тому числі з податку на прибуток	1136	1 722	14 755
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	542	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	325	107
• готівка	1166	0	-
• рахунки в банках	1167	0	-
Витрати майбутніх періодів	1170	0	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-

у тому числі:			
• резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-
• резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-
• резервах незароблених премій	1183	0	-
• інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	3 459	2 320
Усього за розділом II "Оборотні активи"	**1195**	**217 076**	**220 004**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	**0**	**-**
Баланс (Усього активів)	**1300**	**3 114 538**	**3 165 126**

Пасив

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 505 833	2 005 833
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	500 000
Капітал у дооцінках	1405	0	-
Додатковий капітал	1410	0	-
• емісійний дохід	1411	0	-
• накопичені курсові різниці	1412	0	-
Резервний капітал	1415	7 314	7 314
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	404 628	416 015
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Вилучений капітал	1430	(0)	(-)
Інші резерви	1435	0	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	**1495**	**1 917 775**	**2 429 162**

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	14 439	9 888
Пенсійні зобов'язання	1505	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	0	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-

у тому числі:			
• резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
• резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-
• резерв незароблених премій	1533	0	-
• інші страхові резерви	1534	0	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-
Призовий фонд	1540	0	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	-
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	**1595**	**14 439**	**9 888**

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Векселі видані	1605	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
• довгостроковими зобов'язаннями	1610	13 181	56 168
• товари, роботи, послуги	1615	460 245	110 068
• розрахунками з бюджетом	1620	17 774	25 828
• у тому числі з податку на прибуток	1621	0	-
• розрахунками зі страхування	1625	7 722	10 292
• розрахунками з оплати праці	1630	28 342	37 859
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	1 402	860
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	14 610	21 564
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	639 048	463 437
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	**1695**	**1 182 324**	**726 076**
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	**0**	**-**

V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	**1800**	**0**	**-**
Баланс (Усього пасивів)	**1900**	**3 114 538**	**3 165 126**

Додаток Е

Форма № 2. Звіт про фінансові результати за 2023 рік

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Фінансові результати			
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 272 251	903 195
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
• премії підписані, валова сума	2011	-	0
• премії, передані у перестрахування	2012	-	0
• зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
• зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 111 465	775 911
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий:			
• прибуток	2090	160 786	127 284
• збиток	2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	0
• зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
• зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0
Інші операційні доходи	2120	6 012	924
у тому числі:			
• дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
• дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0
• дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	73 329	57 231
Витрати на збут	2150	11 677	7 231
Інші операційні витрати	2180	74 638	60 084
у тому числі:			

• витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0
• витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
• прибуток	2190	7 154	3 662
• збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	163 082	62 678
Інші доходи	2240	-	0
у тому числі:			
• дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	156 443	67 324
Втрати від участі в капіталі	2255	-	0
Інші витрати	2270	-	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
• прибуток	2290	13 793	-
• збиток	2295	-	984
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-2 406	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат:			
• прибуток	2350	11 387	-
• збиток	2355	-	984

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Сукупний дохід			
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	-	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	**2450**	**0**	**0**
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	**2460**	**0**	**0**

Сукупний дохід	**2465**	**11 387**	**-984**

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Елементи операційних витрат			
Матеріальні затрати	2500	255 676	212 654
Витрати на оплату праці	2505	604 330	388 308
Відрахування на соціальні заходи	2510	132 201	84 184
Амортизація	2515	198 451	184 767
Інші операційні витрати	2520	80 344	30 344
Разом	**2550**	**1 271 002**	**900 257**

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Розрахунок показників прибутковості акцій			
Середньорічна кількість простих акцій	2600	60 233 332 392	60 233 332 392
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	60 233 332 392	60 233 332 392
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	0

Додаток Ж

Форма № 3. Звіт про рух грошових коштів за 2023 рік

I. Рух коштів у результаті операційної діяльності

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	1 354 584	959 776
Повернення податків і зборів	3005	-	0
• у тому числі податку на додану вартість	3006	-	0
Цільового фінансування	3010	9 794	6 094
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	-
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	-	-
Надходження від повернення авансів	3020	3 539	3 214
Надходження від відсотків за залишками коштів	3025	15	16

III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	500 000	-
Отримання позик	3305	963 000	638 790
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	-
Інші надходження	3340	-	-
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	(-)	(-)
Погашення позик	3350	(1 138 958)	(637 036)
Сплату дивідендів	3355	(-)	(-)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(7 201)	(0)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(23 322)	(0)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(-)	(-)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(-)	(-)
Інші платежі	3390	(-)	(-)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	**3395**	**293 519**	**1 754**
Чистий рух грошових коштів за звітний період	**3400**	**-218**	**-129**
Залишок коштів на початок року	3405	325	454
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-	0
Залишок коштів на кінець року	**3415**	**107**	**325**

II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Надходження від реалізації:			
• фінансових інвестицій	3200	-	-
• необоротних активів	3205	30 124	544
• відсотків	3215	-	-
• дивідендів	3220	-	0
Надходження від деривативів	3225	-	-
Надходження від погашення позик	3230	-	-
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	0
Інші надходження	3250	-	-
Витрачання на придбання:			

• фінансових інвестицій	3255	(-)	(-)
• необоротних активів	3260	(634 963)	(206 612)
Виплати за деривативами	3270	(-)	(-)
Витрачання на надання позик	3275	(-)	(-)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(-)	(-)
Інші платежі	3290	(-)	(-)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	**3295**	**-604 839**	**-206 068**

Додаток 3

Форма № 1. Баланс ПрАТ «ККФ РОШЕН» за 2024 рік

Актив

I. Необоротні активи

Нематеріальні активи	1000	0	0
• первісна вартість	1001	0	-
• накопичена амортизація	1002	0	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	-
Основні засоби	1010	2 164 780	2 361 445
• первісна вартість	1011	2 886 693	3 259 840
• знос	1012	721 913	898 395
Інвестиційна нерухомість	1015	772 127	766 336
• первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	865 769	878 611
• знос інвестиційної нерухомості	1017	93 642	112 275
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
• первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-

• накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
• які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
• інші фінансові інвестиції	1035	0	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	0	-
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	8 215	81 172
Усього за розділом I "Необоротні активи"	**1095**	**2 945 122**	**3 208 953**

II. Оборотні активи

Запаси	1100	26 052	27 689
• виробничі запаси	1101	0	-
• незавершене виробництво	1102	0	-
• готова продукція	1103	0	-
• товари	1104	0	-
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестрахування	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	172 654	178 878
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
• за виданими авансами	1130	4 116	19 613
• з бюджетом	1135	14 755	10 912
• у тому числі з податку на прибуток	1136	14 755	10 912
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	107	88
• готівка	1166	0	-
• рахунки в банках	1167	0	-
Витрати майбутніх періодів	1170	0	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-

у тому числі:			
• резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-
• резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-
• резервах незароблених премій	1183	0	-
• інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	2 320	605
Усього за розділом II "Оборотні активи"	**1195**	**220 004**	**237 785**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	**0**	**-**
Баланс (Усього активів)	**1300**	**3 165 126**	**3 446 738**

Пасив

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2 005 833	2 005 833
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	-
Додатковий капітал	1410	0	-
• емісійний дохід	1411	0	-
• накопичені курсові різниці	1412	0	-
Резервний капітал	1415	7 314	7 883
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	416 015	422 426
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	**1495**	**2 429 162**	**2 436 142**

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	9 888	7 490
Пенсійні зобов'язання	1505	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	0	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	-
Довгострокові забезпечення	1520	0	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-

Цільове фінансування	1525	0	-
благодійна допомога	1526	0	-
Страхові резерви	1530	0	-
у тому числі:			
• резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
• резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-
• резерв незароблених премій	1533	0	-
• інші страхові резерви	1534	0	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-
Призовий фонд	1540	0	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	-
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	**1595**	**9 888**	**7 490**

		тис.грн	тис.грн
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Векселі видані	1605	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
• довгостроковими зобов'язаннями	1610	56 168	29 055
• товари, роботи, послуги	1615	110 068	340 362
• розрахунками з бюджетом	1620	25 828	14 887
• у тому числі з податку на прибуток	1621	0	-
• розрахунками зі страхування	1625	10 292	9 122
• розрахунками з оплати праці	1630	37 859	32 547
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	860	1 133
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	21 564	29 208
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	463 437	546 792
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	**1695**	**726 076**	**1 003 106**
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	**0**	**-**

V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	**1800**	**0**	**-**
Баланс (Усього пасивів)	**1900**	**3 165 126**	**3 446 738**

Додаток И

Звіт про фінансові результати (Форма № 2) за 2024 рік *

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Фінансові результати			
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 467 450	1 272 251
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
• премії підписані, валова сума	2011	-	0
• премії, передані у перестрахування	2012	-	0
• зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
• зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 330 009	1 111 465
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий:			
• прибуток	2090	137 441	160 786
• збиток	2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	0
• зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
• зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0
Інші операційні доходи	2120	8 453	6 012
у тому числі:			
• дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
• дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0
• дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	80 361	73 329
Витрати на збут	2150	8 421	11 677
Інші операційні витрати	2180	81 138	74 638
у тому числі:			

• витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0
• витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
• прибуток	2190	-	7 154
• збиток	2195	24 026	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	108 234	163 082
Інші доходи	2240	-	0
у тому числі:			
• дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	75 784	156 443
Втрати від участі в капіталі	2255	-	0
Інші витрати	2270	-	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
• прибуток	2290	8 424	13 793
• збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1 445	-2 406
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат:			
• прибуток	2350	6 979	11 387
• збиток	2355	-	-

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Сукупний дохід			
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	-	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	**2450**	**0**	**0**
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	**2460**	**0**	**0**

Сукупний дохід	**2465**	**6 979**	**11 387**

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Елементи операційних витрат			
Матеріальні затрати	2500	265 465	255 676
Витрати на оплату праці	2505	762 938	604 330
Відрахування на соціальні заходи	2510	166 274	132 201
Амортизація	2515	207 317	198 451
Інші операційні витрати	2520	95 453	80 344
Разом	**2550**	**1 497 447**	**1 271 002**

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Розрахунок показників прибутковості акцій			
Середньорічна кількість простих акцій	2600	80 233 332 392	80 233 332 392
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	80 233 332 392	80 233 332 392
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	0

Додаток К

Форма № 3. Звіт про рух грошових коштів за 2024 рік

I. Рух коштів у результаті операційної діяльності

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	1 596 560	1 354 584
Повернення податків і зборів	3005	-	0
• у тому числі податку на додану вартість	3006	-	0
Цільового фінансування	3010	14 770	9 794
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	0
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	-	0
Надходження від повернення авансів	3020	780	3 539
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	13	15

Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	-	0
Надходження від операційної оренди	3040	163 290	165 044
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	0
Надходження від страхових премій	3050	-	0
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	0
Інші надходження	3095	42 810	17 605
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(402 865)	(332 032)
Праці	3105	(625 817)	(481 348)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(166 199)	(127 532)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(293 098)	(289 480)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(-)	(19 990)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(136 615)	(149 160)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(5 613)	(5 275)
Витрачання на оплату авансів	3135	(20 711)	(4 901)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(-)	(0)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(-)	(0)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(-)	(0)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(-)	(0)
Інші витрачання	3190	(3 232)	(4 186)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	**3195**	**306 301**	**311 102**

II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Надходження від реалізації:			
• фінансових інвестицій	3200	-	0
• необоротних активів	3205	4 622	30 124
• відсотків	3215	-	0
• дивідендів	3220	-	0
Надходження від деривативів	3225	-	0
Надходження від погашення позик	3230	-	0
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	0
Інші надходження	3250	-	0
Витрачання на придбання:			

• фінансових інвестицій	3255	(-)	(0)
• необоротних активів	3260	(366 236)	(634 963)
Виплати за деривативами	3270	(-)	(0)
Витрачання на надання позик	3275	(-)	(0)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(-)	(0)
Інші платежі	3290	(-)	(0)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	**3295**	**-361 614**	**-604 839**

III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	5 246	500 000
Отримання позик	3305	547 302	963 000
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	0
Інші надходження	3340	-	0
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	(5 246)	(0)
Погашення позик	3350	(463 051)	(1 138 958)
Сплату дивідендів	3355	(-)	(0)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(7 907)	(7 201)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(21 050)	(23 322)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(-)	(0)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(-)	(0)
Інші платежі	3390	(-)	(0)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	**3395**	**55 294**	**293 519**
Чистий рух грошових коштів за звітний період	**3400**	**-19**	**-218**
Залишок коштів на початок року	3405	107	325
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-	0
Залишок коштів на кінець року	**3415**	**88**	**107**

Додаток Л

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ

«ВНЕСОК МОЛОДИХ ВЧЕНИХ У РОЗБУДОВУ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ»

Матеріали XVI Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених

5-6 листопада 2025 р.

Тези доповідей

Київ НУХТ 2025

Внесок молодих вчених у розбудову сучасного менеджменту підприємств: Матеріали XVI Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених, Київ, 5-6 листопада 2025 р.: тези доповідей. – К.: НУХТ, 2025. – 386 с.

У збірник увійшли тези доповідей учасників XVI Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених, в яких розглянуто актуальні питання сучасного менеджменту у динамічному середовищі: стратегії, інновації та адаптивні підходи до подолання викликів та висвітлені питання розвитку творчості та креативності в процесі командоутворення на підприємствах харчової промисловості.

Розраховано на студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів, аспірантів, викладачів, наукових працівників, яких цікавлять питання, пов'язані з функціонуванням підприємств у сучасних ринкових умовах.

Матеріали конференції видано в авторській редакції

Редакційна колегія: О.Ю. Шевченко, В.Л. Яровий, С.В. Токарчук, О.О. Шеремет, Т.В. Березянко, О.І. Драган, Katarzyna Gadomska-Lila, Barbara Czerniachowicz, Wojciech Leoński, Anna Wieczorek-Szymańska, О.А. Баталова (відповідальний секретар).

Рекомендовано вченою радою НУХТ Протокол
№ 4 від 27.11.2025 р.

Мазур А., Турчина М. Побудова рекламного повідомлення……..	152
Марченко У., Тюха І. Хронометраж часу як інструмент ефективного тайм-менеджменту……..	156
Мироненко А., Тюха І. Формування імпортної стратегії ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»……..	158
Михайленко О. Основні аспекти аналізу інвестиційних ресурсів і джерел їх формування……	161
Мірошник В. Конкурентний потенціал ПрАТ «Фірма Полтавпиво»	164
Отрох О. Методичні підходи до формування конкурентоспроможності підприємства……..	167
Павленко С. Особливості розроблення рекламної кампанії на міжнародному ринку……..	170
Павлюк С. Виклики на шляху впровадження проектного підходу на підприємствах України ……	173
П'ятецька Я., Турчина М. Побудова рекламного повідомлення та ефективність нативної реклами в інтернеті……..	177
Сакало В., Баталова О. Управління підприємством в кризових умовах……..	179
Сарахман І. Управління проектами за допомогою гнучких методологій фреймворку Scrum	182
Селюк Б., Тюха І. Впровадження програми корпоративного волонтерства у менеджменті персоналу підприємства під час війни……..	184

Business Intelligence (BI) хронометражні дані перетворюються на потужне джерело управлінської інформації для стратегічних рішень.

Крім того, раціональне використання часу безпосередньо впливає на психологічний комфорт працівників, знижує рівень стресу, підвищує мотивацію та задоволеність роботою. Це формує позитивний соціальнопсихологічний клімат і сприяє розвитку організаційної культури ефективності.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Грінченко Р. Передумови оптимізації управління часом. *Економіка та суспільство.* 2021. № 29. С. 34–38. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-29-34.

2. Кузьмін О. Є., Третяк Н. М. Системи управління ефективністю діяльності підприємств харчової промисловості. *Економіка харчової промисловості.* 2022. Т. 14, № 2. С. 25–33. DOI: 10.24263/2310-1008-2022-142-3.

3. Гордієнко В. О. Хронометраж трудових процесів як засіб підвищення продуктивності праці. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2020. № 71. С. 102–108.

4. Covey S. R. *The 7 Habits of Highly Effective People.* New York : Simon & Schuster, 2020. 381 с.

ФОРМУВАННЯ ІМПОРТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

Анна Мироненко, Ірина Тюха

Національний університет харчових технологій, Київ, Україна

У сучасних умовах глобалізації світової економіки та зростаючої конкуренції на міжнародних ринках формування ефективної імпортної стратегії є особливо значущим для забезпечення конкурентоспроможності

кондитерських підприємств. Корпорація «Рошен», як один з найбільших виробників кондитерських виробів у Східній Європі, що посідає 28 місце у світовому рейтингу кондитерських компаній, потребує виваженого підходу до управління імпортними операціями[4].

Специфіка кондитерської промисловості полягає у високій залежності від імпортної сировини. Питома вага імпортної сировини у собівартості продукції підприємств, що спеціалізуються на виробництві шоколаду та шоколадних виробів, може сягати 60%. Україна не виробляє такі основні інгредієнти як какао-боби, какао-масло, какао-порошок, фундук, арахіс та екзотичні жири. У 2024 році Україна витратила 504,8 мільйона доларів США на імпорт какао та продуктів з нього, що на 47% більше порівняно з 2023 роком [3].

Найбільшим викликом для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є волатильність світових цін на сировину. У 2024 році какао-боби стали найприбутковішим сировинним товаром, навіть випередивши біткоїн за темпами зростання. Навесні 2024 року ціна какао-бобів збільшилась втричі через поганий урожай у країнах-виробниках, зокрема у Кот-д'Івуарі та інших країнах Західної Африки. Це призвело до зниження споживання какаовмісної продукції в Україні приблизно на 20% з 2021 року через зростання цін на готову продукцію[0].

Аналіз діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» свідчить про комплексний підхід до формування імпортної стратегії. Компанія диверсифікує джерела постачання, імпортуючи сировину з КотдІвуару, Індонезії, Малайзії, Гватемали, а також з європейських країн як Бельгія, Німеччина та Швеція. Паралельно з цим, підприємство намагається зменшити залежність від імпорту шляхом розвитку власного виробництва. Вінницький молочний завод корпорації переробляє 600 тонн молока на добу, забезпечуючи фабрики молочною сировиною та експортуючи продукцію у понад 50 країн світу обсягом більше 10 тисяч тон щорічно [1].

Іншим напрямком імпортної стратегії слід вважати забезпечення стабільного доступу до якісної сировини. Серед головних проблем залишається невідповідна якість вітчизняної сировини, яка не відповідає стандартам виробників кондитерської продукції, та нестабільність цін на українському ринку. Тому ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» активно співпрацює з українськими постачальниками, але в умовах кризи на борошняному або цукровому ринку змушений закуповувати імпортну сировину за високими цінами.

Управління імпортними операціями здійснюється через відділ зовнішньоекономічних зв'язків, який включає менеджерів з імпорту сировини та митних агентів. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни кон'юнктури міжнародних ринків та оптимізувати логістичні витрати.

У 2024 році "Рошен" продемонстрував позитивну динаміку, збільшивши виторг на 15% до 36,7 млрд грн, переважно за рахунок інтенсивного розвитку експортних напрямків, зокрема до країн Центральної Європи [0]. Це свідчить про ефективність загальної стратегії зовнішньоекономічної діяльності компанії.

Отже, формування імпортної стратегії ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» базується на диверсифікації джерел постачання сировини, розвитку власного виробництва базових інгредієнтів, ефективному управлінні ризиками волатильності цін та побудові довгострокових партнерських відносин з постачальниками. Подальший розвиток імпортної стратегії має враховувати тренди сталого розвитку, цифровізації ланцюгів постачання та зростаючі вимоги до якості та безпечності сировини.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Виторгкорпорації Roshen у 2024 році зріс на 15,4%, до 46,4 млрд грн. Forbes.ua. 22.04.2025. URL: https://forbes.ua/news/vitorg-korporatsii-roshenu-2024-rotsi-zris-na-154-do-464-mlrd-grn-10032025-27885

2. Виторг молочного заводу Roshen зріс на 20% у 2024 році. AgroReview. 12.03.2025. URL: https://agroreview.com/content/company/vytorgmolochnogo-zavodu-roshen-zris/

3. Україна збільшила витрати на імпорт какао на 47% у 2024 році. AgroReview. 21.02.2025. URL: https://agroreview.com/content/ukrayina-zbilshyla-vytraty-import-kakao/.

4. Чмут А. В., Чмут О. О. Аналіз розвитку підприємств кондитерської галузі України в умовах військового стану. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2024. Вип. 51. С. 78–83. URL: https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/842

ОСНОВНІ АСПЕКТИ АНАЛІЗУ ІНВЕСТИЦІЙНИХ РЕСУРСІВ І ДЖЕРЕЛ ЇХ ФОРМУВАННЯ

Ольга Михайленко

Національний університет харчових технологій, Київ, Україна

Аналіз інвестиційних ресурсів і джерел їх формування є одним із ключових напрямів фінансово-інвестиційного аналізу підприємства, адже від достатності та оптимальності фінансування залежить можливість реалізації інвестиційних проектів і забезпечення стратегічного розвитку. Це напрямок аналітичної роботи дозволяє визначити фінансову спроможність підприємства до інвестування, обґрунтувати вибір найбільш ефективних джерел фінансування, забезпечити раціональний розподіл інвестиційних коштів та підвищити інвестиційну привабливість і стійкість підприємства. Це один із базових етапів фінансово-інвестиційного аналізу, що забезпечує зниження ризиків і максимізацію економічних результатів інвестиційної діяльності.

Аналіз інвестиційних ресурсів і джерел їх формування відбувається в декілька етапів, що показані на рис.