

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра міжнародних економічних відносин та
європейської інтеграції

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

Михалюк Віктор Миколайович

УДК 339.658.8

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**Стратегії міжнародних закупівель обладнання в умовах глобалізації:
оптимізація процесів постачання та логістики**

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

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів
і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

В.М. Михалюк

Керівник роботи
О.А. Прокопчук, к.е.н., доцент

Житомир – 2024

АНОТАЦІЯ

Михалюк В.М. Стратегії міжнародних закупівель обладнання в умовах глобалізації: оптимізація процесів постачання та логістики. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття другого (магістерського) освітнього ступеня за ОПП “Міжнародний менеджмент” галузі знань 07 “Управління та адміністрування” спеціальності 073 “Менеджмент”. – Поліський національний університет, Житомир, 2024.

Досліджено теоретико-методичні та прикладні засади управління імпортними операціями. Здійснено аналіз сучасних тенденцій господарської та зовнішньоекономічної діяльності підприємств кондитерської промисловості України. Визначено чинники ефективності імпорту обладнання та виклики логістичного забезпечення імпортних операцій. Обґрунтовано пропозиції щодо оптимізації стратегій імпортової діяльності кондитерських підприємств.

Ключові слова: імпорт, міжнародні закупівлі, кондитерські підприємства, обладнання, стратегія, логістичний ланцюг.

Mykhalyuk V.M. Strategies for international procurement of equipment in conditions of globalization: optimization of supply and logistics processes. – Manuscript qualification work.

Qualification work for the second (master's) degree in EP «International Management» in the field of knowledge 07 «Management and Administration» specialty 073 «Management». – Polissia National University, Zhytomyr, 2024.

The theoretical, methodological and applied principles of import operations management are studied. The analysis of modern trends in the economic and foreign economic activity of the confectionery industry enterprises of Ukraine has been carried out. Factors of equipment imports efficiency and challenges of logistic support of import operations are determined. Proposals for optimization of import activities strategies of confectionery enterprises are substantiated.

Keywords: import, international procurement, confectionery enterprises, equipment, strategy, logistic chain.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
Розділ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІМПОРТНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ	7
Розділ 2 СПЕЦИФІКА МІЖНАРОДНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ ОБЛАДНАННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ЗРОСТАЮЧИХ НАЦІОНАЛЬНИХ ТА ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ	13
Розділ 3 СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ІМПОРТУ ОБЛАДНАННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ КОНДИТЕРСЬКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ	21
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	27
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	30

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Імпорт обладнання для підприємств кондитерської промисловості в умовах глобалізації стає дедалі складнішим процесом, що вимагає ретельного планування і адаптації до міжнародних вимог. Однією з головних проблем є необхідність дотримання високих стандартів якості та безпеки, встановлених на глобальному рівні. Харчова промисловість підпадає під дію суворих регуляторних норм у різних країнах, що впливає на вибір обладнання, яке повинно відповідати вимогам безпеки, гігієни та екологічності. Це створює додаткові труднощі для підприємств, які здійснюють міжнародні закупівлі обладнання і обумовлює потребу у переоцінці стратегій імпорту, пошуку нових підходів для забезпечення стабільності.

Теоретико-методологічні та практичні аспекти управління імпортними операціями підприємств є предметом досліджень багатьох вітчизняних науковців та експертів (Балюка Ю., Вертелецької О., Гребеннікова В., Долгової А., Квактуна О., Кобченко А., Мешко Н. та ін.). *Метою даного дослідження є* – обґрунтування теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо стратегічного управління імпортом обладнання підприємствами кондитерської промисловості в умовах загострення національних і глобальних викликів.

Відповідно до поставленої мети в роботі визначено такі *завдання*:

- розкрити зміст категоріального апарату проблеми управління імпортними операціями підприємств;
- здійснити аналіз сучасних тенденцій господарської та зовнішньоекономічної діяльності підприємств кондитерської промисловості України;
- ідентифікувати чинники ефективності імпорту обладнання та виклики логістичного забезпечення імпортних операцій;
- обґрунтувати пропозиції щодо оптимізації імпортних операцій кондитерських підприємств через імплементацію інструментів стратегічного управління.

Об'єктом дослідження є процес управління імпортними закупівлями обладнання підприємствами кондитерської промисловості.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних і практичних аспектів стратегічного управління імпортом обладнання.

Методи дослідження. Для вирішення завдань кваліфікаційної роботи були застосовані методи: *абстрактно-логічний* (при вивченні та уточненні сутності поняття “стратегічне управління імпортними закупівлями”), *теоретичного узагальнення* (при формулюванні теоретичних узагальнень та висновків); *індукції і дедукції, аналізу і синтезу, статистико-аналітичний* – для оцінки тенденцій діяльності підприємств кондитерської промисловості України на внутрішньому та зовнішньому ринку, ідентифікації чинників ефективності імпортом обладнання, обґрунтування стратегічних напрямів оптимізації імпортних операцій кондитерських підприємств.

Публікації. За результатами дослідження автором опубліковано 3 наукові праці загальним обсягом 0,5 д.а.

1. Михалюк В.М. Закупівлі обладнання харчовими підприємствами в епоху глобалізації: нові підходи та ризики. Механізми управління розвитком територій: зб. наукових праць у 2 ч. Ч. 2. Житомир: Поліський національний університет, 2023. С. 254-257.
2. Михалюк В.М. Стратегії міжнародних закупівель обладнання в умовах глобалізації. Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції. «Інструменти і практики публічного управління в контексті децентралізації». Житомир: Поліський національний університет. 2023. С. 614-617.
3. Михалюк В.М. Специфіка закупівель обладнання підприємствами харчової промисловості в умовах глобалізації. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції присвяченої науковому та творчому здобутку професора ХОДАКІВСЬКОГО Євгенія Івановича «Інструменти і практики публічного управління в контексті децентралізації». Житомир: Поліський національний університет. 2024. С. 201-206.

Практичне значення одержаних результатів. Основні положення й

висновки дослідження можуть слугувати обґрунтуванням для подальшого удосконалення системи управління імпортом обладнання кондитерськими підприємствами в умовах загострення національних і глобальних викликів.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний текст кваліфікаційної роботи викладений на 28 сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІМПОРТНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ

Потреба адаптації підприємств до міжнародних стандартів та вимог сприяла підвищенню їх інноваційної активності, що вимагало оновлення матеріально-технічної бази. Закупівля обладнання для підприємств харчової промисловості в умовах глобалізації стає дедалі складнішим процесом, що вимагає ретельного планування і адаптації до національних та міжнародних ризиків. Однією з головних проблем також є необхідність дотримання високих стандартів якості та безпеки, встановлених на глобальному рівні. Харчова промисловість підпадає під дію суворих регуляторних норм у різних країнах, що впливає на вибір обладнання, яке повинно відповідати вимогам безпеки, гігієни та екологічності. Це створює додаткові труднощі для підприємств і визначає доцільність стратегічного підходу до здійснення імпорتنих закупівель техніки та технологій.

Відповідно до законодавства України імпорт (імпорт товарів) – це купівля (у тому числі з оплатою в негрошовій формі) українськими суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності в іноземних суб'єктів господарської діяльності товарів з ввезенням або без ввезення цих товарів на територію України, включаючи купівлю товарів, призначених для власного споживання установами та організаціями України, розташованими за її межами [6]. З погляду митного законодавства імпорт – це митний режим, відповідно до якого іноземні товари допускаються до вільного обігу на митній території України за умови сплати всіх митних платежів, передбачених законодавством України для ввезення цих товарів, і виконання всіх необхідних митних формальностей [7]. Тобто імпорт – це ввезення на території країни з-за кордону товарів, послуг, капіталу чи технологій для власного споживання чи реалізації на внутрішньому ринку без зобов'язань щодо зворотного вивезення.

Імпорتنі операції є досить диверсифікованими за об'єктами, способом реалізації, легальністю (рис. 1.1).

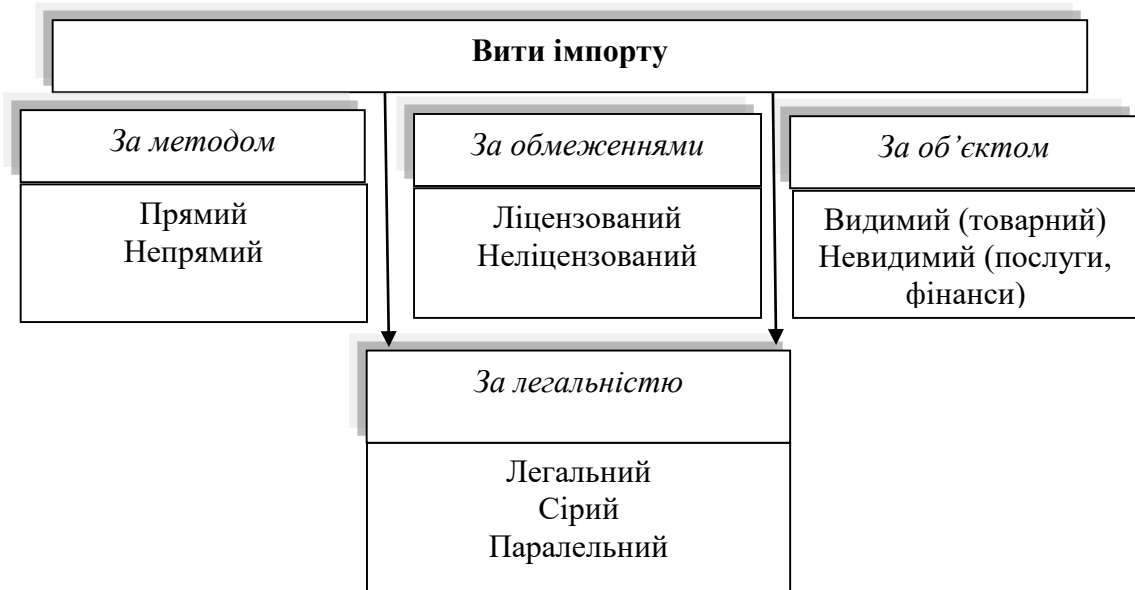


Рис. 1.1. Види імпортних операцій

Джерело: за даними [21].

Кожна держава у процесі досягнення високого рівня економічного розвитку проходить етапи формування експорторієнтованої економіки та зниження імпортозалежності (розвиток імпортозаміщення), тобто внутрішня та зовнішня економічна політика держав спрямована на досягнення позитивного зовнішньоторговельного балансу. Однак імпорт не є негативним процесом і дає значні позитивні вигоди як для окремих суб'єктів ЗЕД, так і для держави в цілому (рис. 1.2).

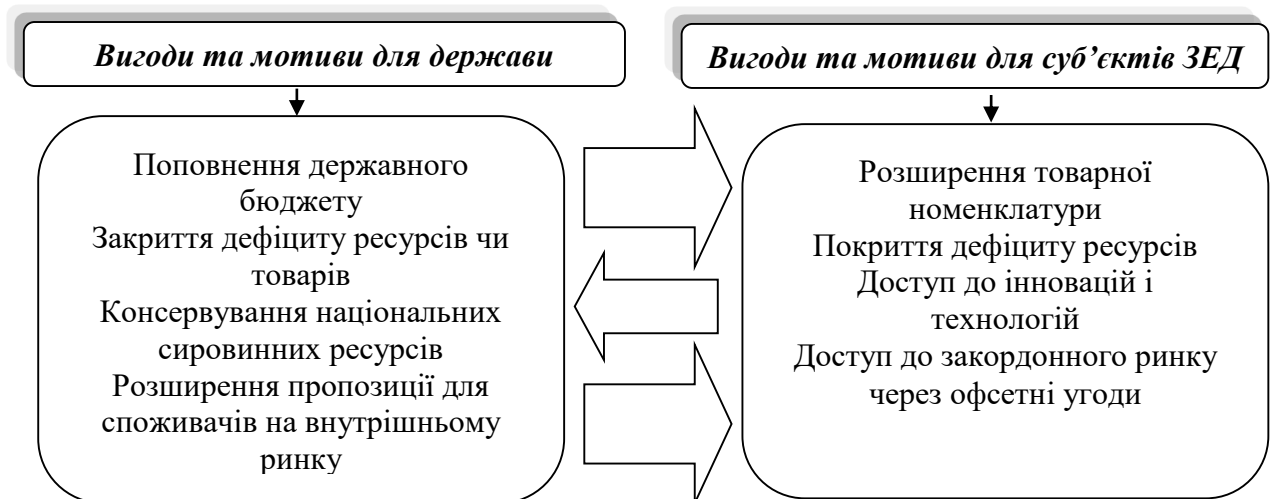


Рис. 1.2. Економічні вигоди та мотиви імпорту

Джерело: за даними [13].

Свою специфіку мають імпортні операції, що здійснюються в межах однієї

міжнародної компанії – внутрішньофірмові або внутрішньокорпоративні. Такий імпорт здійснюються з метою оптимізації за часом та якістю виробничих та маркетингових операцій. Внутрішньокорпоративний імпорт також здійснюється з метою збалансування технологічного рівня продукції, коли продукція вищого технологічного рівня надходить у структурні підрозділи ТНК з метою продовження життєвого циклу.

При управлінні імпортними операціями необхідно враховувати процедурний та стратегічний аспекти. Процедурний включає необхідність дотримання усіх законодавчо визначених процедур митного оформлення імпортних операцій, вимог щодо стандартизації товарів чи послуг. Мінімізація ризиків порушення зазначених вимог є можливою за умови якісної роботи кваліфікованих брокерів чи інших посередників. Стратегічний аспект передбачає імплементацію ефективної системи стратегічного управління імпортними операціями на основі аналізу та прогнозування чинників впливу, розробки імпортних стратегій [2].

Ефективність імпортних операцій визначається сукупністю керованих та некерованих чинників:

- репутація та місце локалізації;
- умови та термін поставок;
- умови експедиторського супроводу товарів;
- культурні та інші національні особливості ділового етикету спілкування з іноземним постачальниками;
- коливання обмінних курсів;
- процедура повернення дефектної продукції;
- митні процедури;
- правове регулювання;
- умови логістики;
- трансакційні витрати [13].

Частина керованих чинників (якість, умови платежу, доставки та ін.) можна врахувати та запобігти їх трансформації у ризик шляхом якісного формування контрактних умов. Інші чинники необхідно враховувати при виборі

потенційного постачальника. Вплив значної частини ідентифікованих чинників нівелюється в умовах внутрішньокорпоративного імпорту. Такі чинники як валютний курс, митні процедури, правове регулювання є обов'язковими для врахування для усіх видів імпорتنих операцій.

Процедура стратегічного управління імпортними операціями залежить від місця імпорتنих операцій в діяльності підприємства: 1) імпорт є предметом діяльності – систематичним; 2) імпорт – є періодичним для закриття конкретних потреб, наприклад придбання обладнання. У першому випадку імпортна стратегія має бути невід'ємною складовою системи стратегічного планування діяльністю компанії, однієї із функціональних стратегій поряд з фінансовою, інвестиційною, маркетинговою та ін. на відміну від інших стратегій вона має ряд особливостей: переважна спрямованість на зовнішнє середовище, необхідність врахування національних, закордонних та міжнародних чинників, взаємозв'язок між ієрархічністю та гетерархічністю стратегії [10].

Стратегічний підхід до управління імпортними операціями є запорукою довгострокового успіху компанії оскільки дозволяє максимально врахувати усі чинник впливу та мінімізувати вплив потенційних ризиків (рис. 1.3). Тобто ефективність імпоротної стратегії має визначатися здатністю забезпечувати для компанії стійкі конкурентні позиції.

Окремої уваги потребує стратегічний підхід до управління одиничними імпортними операціями, зокрема закупівлею обладнання. Специфікою таких операцій є наступні:

1. Наявність індивідуальних вимог щодо технічних параметрів та комплектації обладнання.
2. Ймовірність ускладнень логістичного забезпечення великогабаритного обладнання.
3. Потреба у післяпродажному сервісі.

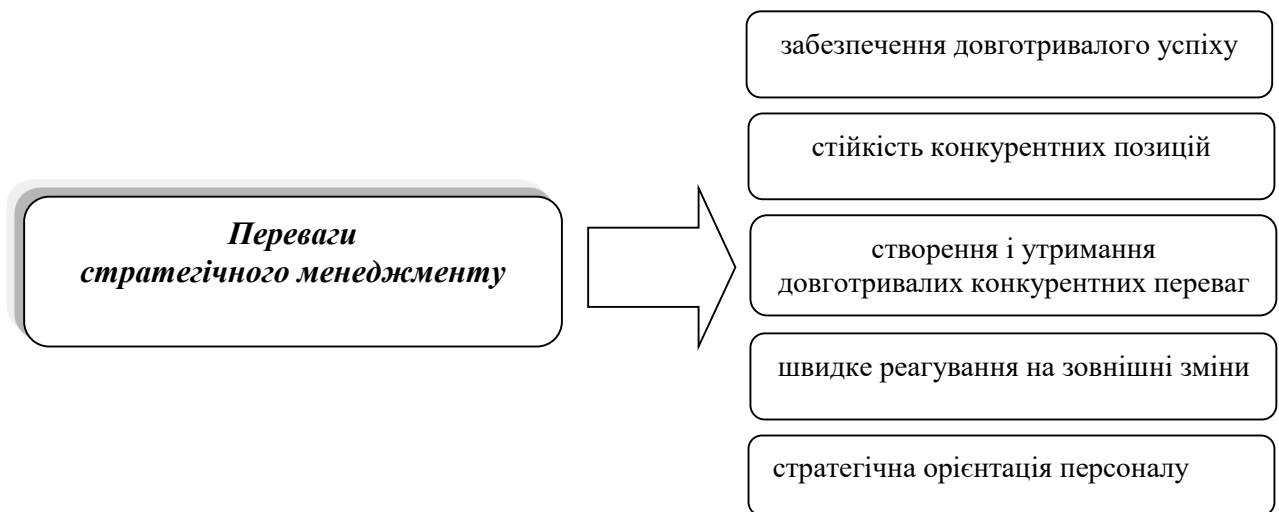


Рис. 1.3. Переваги стратегічного менеджменту

Джерело: власні дослідження.

4. Підвищення екологічних стандартів та стандартів безпеки.
5. Необхідність врахування чинника можливостей інтеграції нового обладнання у робочий процес і налагодженні технологічні лінії.

Ці чинниками формують ключові обмеження при виборі закордонних постачальників. Як правило у даному випадку стратегії імпорتنих закупівель є коротко- чи середньостроковою, але необхідною, зважаючи на специфіку та стратегічну важливість імпорتنих операцій. Тобто стратегія визначає спосіб, порядок та процедури здійснення зовнішньоекономічної операції на основі врахування та прогнозування чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.

Ключовим етапом стратегічного планування є вибір постачальника, що має здійснюватися за критеріями якості та ціни обладнання, репутації та надійності постачальника, можливості та собівартості логістики (рис. 1.4). Можливості організації ефективної логістики в сучасних умовах набули особливої актуальності, оскільки порушення логістичних маршрутів, напрацьованих роками в Україні, стало одним із ключових ризиків для бізнес-суб'єктів при здійсненні зовнішньоекономічних операцій. Перебої у постачанні змусили підприємства переоцінювати свої стратегії закупівель і шукати нові підходи для забезпечення стабільності. Тому постала необхідність у диверсифікації

постачальників та пошуку локальних альтернатив, що забезпечить більшу гнучкість і мінімізує ризики затримок.



Рис. 1.4. Етапи стратегічного управління імпортними закупівлями підприємства

Джерело: за даними [2].

Таким чином стратегічне управління закупівлею обладнання, як складова стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства, в сучасних умовах ускладнюється глобальною та макроекономічною нестабільністю, порушенням ланцюгів вартості та логістичних маршрутів. Управління має здійснюватися на основі якісного аналізу та прогнозування системи чинників, ключовими з яких є індикатори якості і надійності постачальника, ефективність логістики.

РОЗДІЛ 2

СПЕЦИФІКА МІЖНАРОДНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ ОБЛАДНАННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ЗРОСТАЮЧИХ НАЦІОНАЛЬНИХ ТА ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Кондитерська промисловість є однією з найрозвиненіших галузей економіки в Україні, що обумовлено високим потенціалом до розвитку, високим попитом внутрішньому та світовому ринку. Кожен українець щороку споживає в середньому понад 15 кондитерських виробів. Солодоці займають вагому частку у структурі продовольчих витрат [5]. Національні виробники забезпечують близько 90 % попиту на кондитерської продукцію, 10 % – імпорт.

В Україні розвиненими є усі сектори кондитерської промисловості:

- борошняних виробів (печиво, тістечка, торти) (59,9 % виробництва);
- вироби з шоколадну, що містять какао, какао-жир, какао-пасту, какао-масло, какао-порошок, шоколад (20,2 %);
- цукристі вироби (цукерки, ірис, карамель, драже, халва та ін.) (19,9 %) [4].

Попит на кондитерські вироби є високим однак еластичним до чинників макроекономічного та ринкового характеру. Так у 2014 р. відбулося скорочення обсягів збуту продукції кондитерських підприємств в результаті закриття ринку рф, який закривав майже 50 % експорту, і зниження попиту на внутрішньому ринку. З 2018 р. підприємства почали відновлювати обсяги виробництва та збуту. Новим викликом для підприємств галузі стали воєнні дії у 2022 р., в результаті яких постраждали або були закриті близько 20 % кондитерських підприємств. Обсяги виробництва скоротилися на 10-12 % [17] (рис. 2.1). Водночас обсяги реалізації кондитерської продукції у вартісному вираженні зменшилися на 1-5%, що пояснюється суттєвим зростанням ринкових цін [17]. Однак це не призвело до дефіциту на ринку, оскільки відбулося зниження попиту внаслідок скорочення чисельності населення та зниження їх купівельної спроможності.

Кондитерський ринок України є висококонкурентним – на ньому представлена продукція понад 500 підприємств. Більшість з них є суб'єктами

малого бізнесу. Однак є група компаній, що значно домінують на внутрішньому ринку. П'ятірку лідерів ринку формують компанії: ПрАТ «ROSHEN», ПрАТ «АВК», ПрАТ «КОНТИ», ПрАТ «Бісквіт-Шоколад», ПрАТ «Житомирські ласощі» [17, 3]. Деякі втратили свої ринкові позиції ПрАТ «Монделіс Україна», ПрАТ «Світоч», ПрАТ «Полтавакондитер». Лідерство на ринку кондитерської продукції утримує ТМ «Roshen», що виробляє в рік до 50 тис. т шоколадних, 50 тис. т борошняних та понад 10 тис. т цукристих виробів.

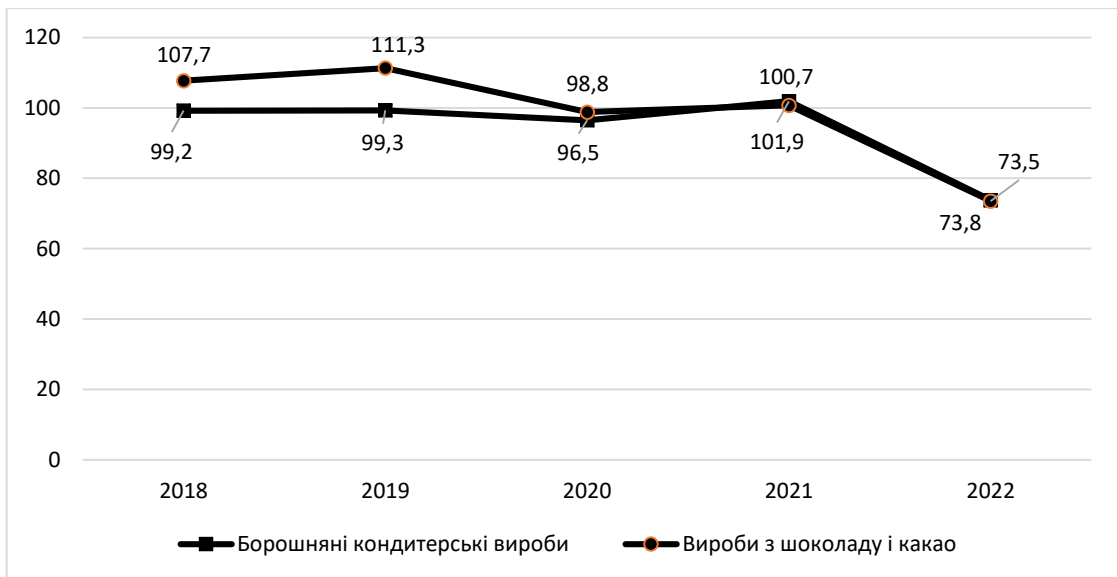


Рис. 2.1. Динаміка індексу виробництва продукції кондитерськими підприємствами України

Джерела: побудовано за даними [15].

Значну частину кондитерської продукції українські підприємства експортують на зовнішні ринки. Однак показники експортної діяльності докризового періоду 2014 р. не були досягнутими жодного року. У 2022 р. вартість експорту усіх видів продукції також знизилася порівняно з довоєнним періодом (рис. 2.2). Як результат Україна не має високих позицій на світовому ринку кондитерських виробів. Структура експорту українських кондитерських підприємств є географічно і товарно диверсифікованою, однак частка груп продукції (шоколадні, цукристі та борошняні) є майже рівною (близько 30 %).

Солодощі експортуються у більш як 50 країн світу. Основними імпортерами солодощів з України є країни Європейського Союзу (понад 40 %).

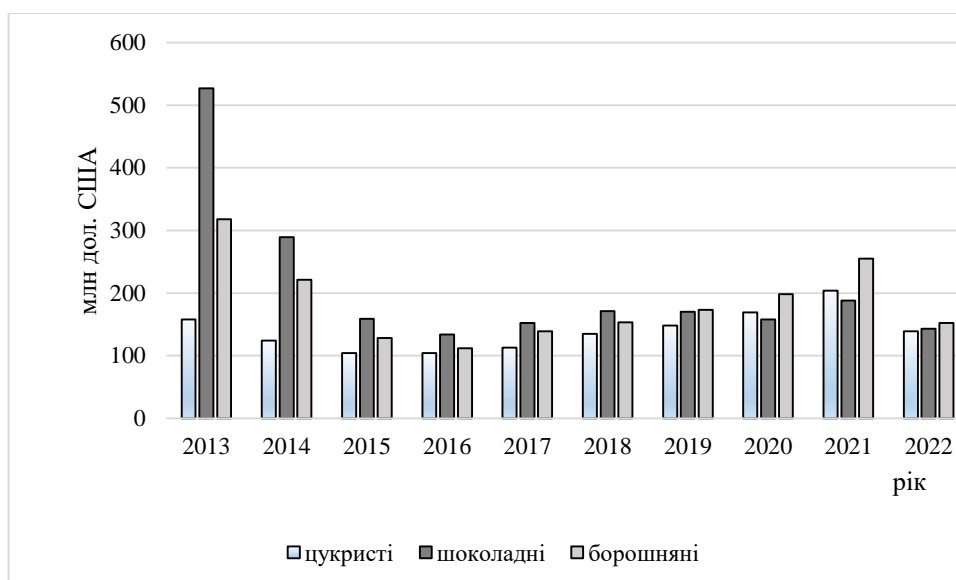


Рис. 2.2. Динаміка вартості експорту кондитерських виробів з України, млн дол. США

Джерело: побудовано за даними [1].

Далі у рейтингу провідних імпортерів займають позиції країни СНД – Казахстан, Узбекистан, Азербайджан, Грузія, Молдова та ін. До 2014 р. понад 50 % кондитерської продукції з України імпортувала рф. До 2022 р. значно вищими були обсяг експорту до Китаю та США (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Показники експорту кондитерської продукції з України на світовий ринок, 2021р.

Показник	Вид виробів		
	цукристі	шоколадні	борошняні
Позиція України на світовому ринку, місце*	9	13	17
Вартість експорту, млн дол. США	139	143	152
Вартість глобального експорту, млрд дол. США	9,1	18,7	27,4
Частка на світовому ринку, %	1,53	0,77	0,55
Кількість експортерів	73	77	92
Основні країни-імпортери, %	ЄС (42,7), Казахстан (7,8), Узбекистан (5,8), Туреччина (5,5), Азейбаржан (5,0)	ЄС (41,2), Казахстан (7,6), Грузія (7,6), Молдова (5,9), Узбекистан (5,3)	ЄС (50,6), Молдова (10,0), Грузія (4,3), Лівія (4,2), Казахстан (3,5)

Джерело: розроблено за даними [1].

Світовий ринок кондитерської продукції є висококонкурентним. Лідерство на ньому утримують компанії США (MondelezInternational, MarsInc, HersheyCo),

Італії (FerreroGroup), Швеції (Nestle SA), Японії (MeijiCoLtd). Найскладніше Україні утримувати конкурентні позиції на світовому ринку кондитерських виробів у сегментів виробів з шоколаду і какао, що обумовлено підвищенням стандартів до продукції та стійким зростанням цін на сировину, що повністю імпортується. Це значно підвищує собівартість виробництва шоколадних виробів і знижує цінову конкурентоспроможність продукції з України.

Спроможність виробляти конкурентоспроможну продукцію в умовах зростаючих споживчих запитів визначається інноваційною активністю підприємств. Чинником інноваційного потенціалу підприємств є матеріально-технічне забезпечення, одним із показників якого є динаміка вартості основних засобів. Динаміка вартості основних засобі підприємств переробної промисловості змінювалася під впливом макроекономічних чинників та кон'юнктури ринку продукції, на яких підприємства спеціалізуються. За досліджуваний період індекс вартості основних засобів досягав максимуму у 2016 р. і мінімального рівня у 2017 р. (рис. 2.3).

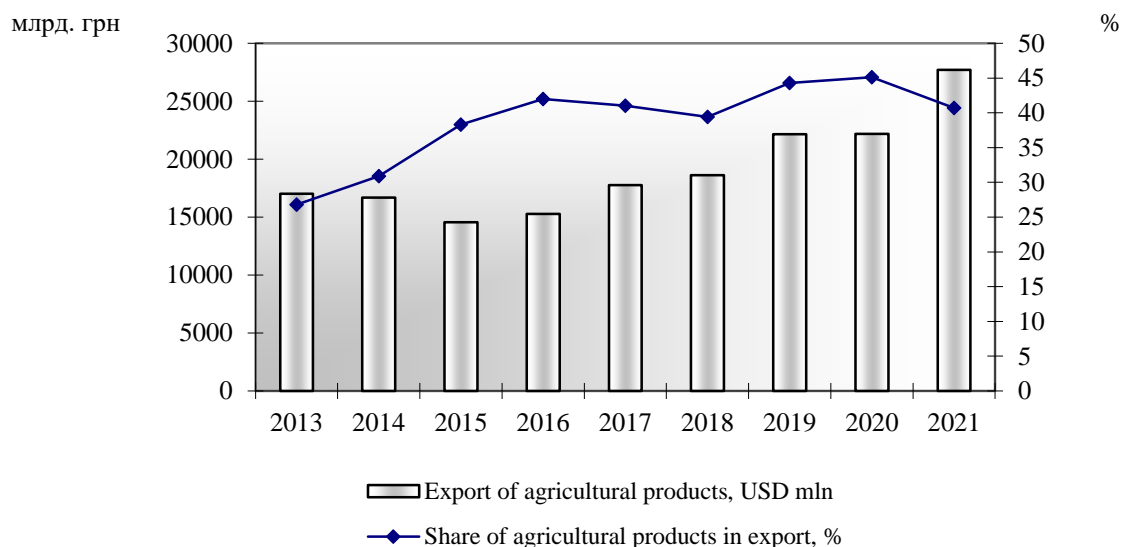


Рис. 2.3. Показники вартості основних засобів підприємств переробної промисловості

Джерела: побудовано за даними [15].

Однією з основних проблем оновлення матеріально-технічної бази підприємств є обмеженість інвестиційних можливостей. Основним джерелом інвестицій підприємств кондитерської промисловості є власні кошти. Однак

кризові процеси в Україні привели до суттєвого зниження фінансових результатів їх діяльності (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Рентабельність виробництва кондитерських виробів підприємствами України

Джерела: побудовано за даними [15].

У 2022 р. в результаті воєнних дій, зниження попиту на внутрішньому ринку, коливання валютних курсів, руйнування логістичних маршрутів та ін. негативних чинників майже 30 % виробників шоколадних та цукрових виробів отримали збитки. 100 % виробників у Житомирській, Івано-Франківській, Херсонській, Чернігівській областях стали збитковими [20]. Водночас частка збиткових підприємств виробників борошняних солодоців у 2022 р. досягла 27,3 %. Найбільша кількість збиткових підприємств працювали у Закарпатській та Сумській областях (50 % і 66,7 % відповідно) [20]. Тобто власний капітал як джерело інвестицій в оновлення матеріально-технічної бази для значної частки кондитерських підприємств були недоступними.

Перспективним джерелом інвестицій у оновлення матеріально-технічної бази є іноземний капітал. Кондитерська галузь України завжди була привабливою для іноземних інвесторів. Водночас традиційними стримуючими

чинниками припливу іноземного капіталу були макроекономічна та політична нестабільність, корумпованість та ін. У 2022 р. критичним чинником стало військове вторгнення на територію країни. Однак обсяги інвестованого іноземного капіталу навіть у 2022 р. становили понад 20 млрд дол. США (рис. 2.5). Однак значна частка іноземного капіталу була інвестована у відбудову зруйнованих потужностей або релокацію бізнесу у відносно безпечні регіони.

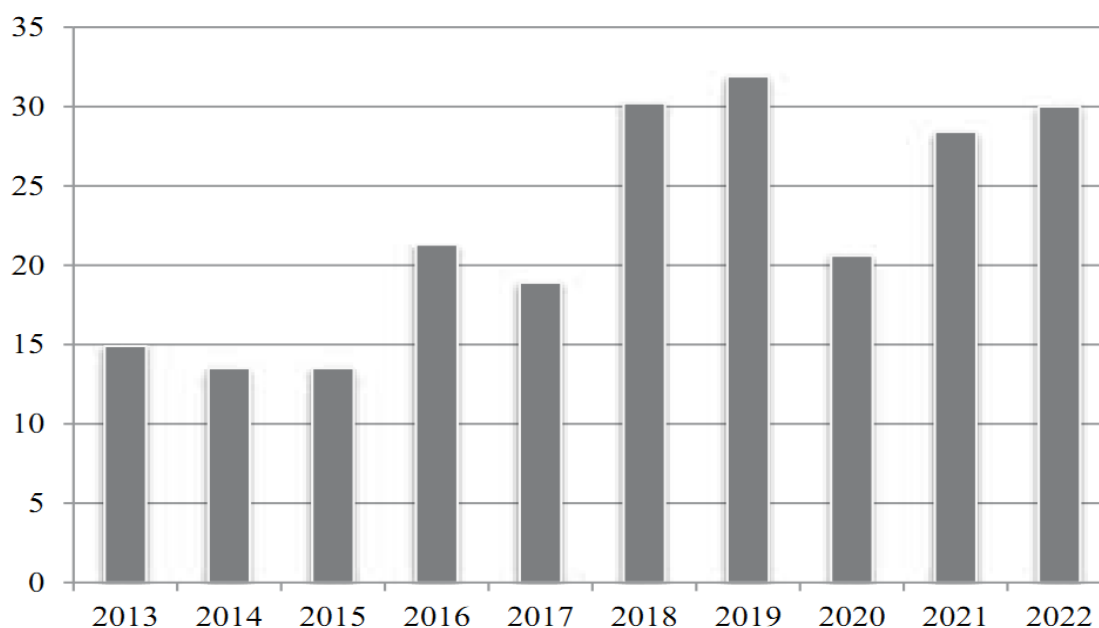


Рис. 2.5. Динаміка вартості іноземних інвестицій у кондитерську промисловість України, млрд дол. США

Джерело: побудовано за даними [19].

Через необхідність відповідати міжнародним стандартам вітчизняні підприємства віддають перевагу іноземному обладнанню. Імпорт обладнання традиційно займає найбільшу частку у загальнонаціональному товарному імпорті України (28,9 % у 2022 р.). Зокрема у 2022 р. вартість імпортованої продукції машинобудування становила 15983,5 млн дол. США (на 31,4 % менше рівня 2021 р.) [9]. У 2023 р. було імпортовано машин, обладнання і устаткування на суму 19,8 млрд дол. США [8]. У Житомирській області імпорт обладнання і машин у 2023 р. досягну рівня 225,8 млн дол. США (15,8 % загальної вартості) [12].

Більшість підприємств кондитерської галузі також працюють переважно на технологічних лініях іноземного обладнання. Для прикладу АТ «Житомирські ласощі», що є одним із лідерів внутрішнього ринку кондитерської продукції і активним експортером на світовий ринок, утримує позиції завдяки високій інноваційній активності. Однак інновації та відповідність зростаючим запитам споживачів і стандартам безпеки і якості вимагають постійних інвестицій в нове обладнання. Компанія використовує сучасне іноземне обладнання, зокрема австрійське для випічки вафель, роботи з кремом (міксери, змащувачі).

Обслуговування обладнання потребує нових деталей та вузлів, що імпортуються. У 2022 р. компанія придбала запасні частини до екструдеру ADVANTAGE 100 з США вартістю 11497 дол. США. У 2023 р. АТ «Житомирські ласощі» імпортували з Німеччини (компанія «Hastamat Verpackungstechnik GmbH + Co.KG») запчастини до пакувальної машини на суму 7000 Євро. У 2024 р. було імпортовано з Австрії (компанія «Buhler Wafer Solutions GmbH») запчастини до турбоміксера а змащувальних машин, машини для випічки вафель загальною вартістю 15846 тис. Євро [14].

Міжнародні закупівлі обладнання кондитерськими підприємствами нині стають дедалі складнішими та багатограннішими. На шляху до імпорту і доставки обладнання в Україну підприємства стикаються з численними проблемами, які загострюються наслідками воєнних дій:

- необхідність балансування між якістю обладнання, його вартістю та ефективністю постачання. Глобальні ринки надають можливість закуповувати обладнання з різних країн, проте це створює додаткові виклики, пов'язані з логістикою, термінами поставок та гарантією відповідності продукції міжнародним стандартам.

- нестабільність глобальних ланцюгів постачання, які є чутливими до кризових процесів у країнах-експортерах і на світовому рівні, особливо у випадках з високоспеціалізованим обладнанням для харчової промисловості.

- підвищення конкуренції серед постачальників, що створює додаткові труднощі для кондитерських підприємств у виборі найкращих варіантів. Існує

велика кількість виробників обладнання різної якості, і підприємства часто стикаються з проблемою вибору надійних постачальників. У результаті неправильного вибору може постраждати якість виробництва, що вплине на кінцевий продукт і репутацію компанії.

- коливання валютних курсів, що безпосередньо впливає на вартість закупівель. Глобальні економічні кризи та нестабільність валют можуть значно підвищити вартість імпортованого обладнання, що негативно впливає на рентабельність підприємств.

- проблемами інтеграції обладнання в існуючі виробничі процеси, що потребує додаткових витрат на навчання персоналу та модернізацію інфраструктури.

- підвищення вимог до відповідності міжнародним стандартам якості та безпеки. Оскільки харчова промисловість підпадає під жорстке регулювання з боку як національних, так і міжнародних органів, підприємства змушені закуповувати обладнання, що відповідає вимогам таких стандартів, як ISO 22000, АССР та інші.

Усі ці виклики є джерелом додаткових ризиків для кондитерських підприємств у процесі міжнародних закупівель обладнання і вимагають перегляду вже апробованих технологій пошуку закордонних партнерів, контрактної діяльності та механізмів логістичного забезпечення поставок.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ІМПОРТУ ОБЛАДНАННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ КОНДИТЕРСЬКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

В умовах глобалізації імпорту обладнання для підприємств є одним із варіантів розвитку інноваційного потенціалу, оскільки світовий ринок пропонує значно диверсифікованіший вибір сучасної та високотехнологічної техніки, що відповідає зростаючим запитам споживачів, високим стандартам якості, безпеки та екологічності. Ефективність імпорту операцій визначається сукупністю чинників мікро та макроекономічного характеру, тенденціями розвитку глобального ринку техніки та технологій, трендами світової економіки. Напряму впливу зазначених чинників визначається актуальною ситуацією і може нести в собі як додаткові можливості, так і ризики. Національне економічне та інституційне середовище України нині знаходиться на стадії високої мінливості та невизначеності, що трансформує більшість чинників ефективності міжнародних поставок обладнання в Україну на виклики для підприємств як у цілому, так і у кондитерській галузі зокрема (табл. 3.1).

Актуальною проблемою здійснення імпорту закупівель обладнання є нестабільність глобальних ланцюгів постачання. Пандемія COVID-19, збройні конфлікти продемонстрували, наскільки вразливими можуть бути міжнародні ланцюги поставок, особливо у випадках з високоспеціалізованим обладнанням для харчової промисловості. Це призвело до перебоїв у постачанні, що змусило підприємства переоцінювати свої стратегії закупівель і шукати нові підходи для забезпечення стабільності. Тому постала необхідність у диверсифікації постачальників та пошуку локальних альтернатив, що забезпечить більшу гнучкість і мінімізує ризики затримок.

Таблиця 3.1.

Рекомендовані стратегічні напрями мінімізації викликів при імпорті обладнання для підприємств кондитерської промисловості

Чинник ефективності імпорту обладнання	Виклик для підприємств	Стратегічні напрями мінімізації негативного впливу
Оптимальність ланцюгів постачання обладнання	Необхідність балансування між якістю обладнання і вартістю доставки	Диверсифікація постачальників та пошук локальних альтернатив
	Порушення ланцюгів постачання	Диверсифікація ланцюгів постачання
Кількість потенційних постачальників на ринку	Ризик вибору недобросовісного постачальника	Комплексна оцінка постачальників за критеріями ціни та якості товару, надійності, якості обслуговування
Макроекономічна та глобальна економічна стабільність	Коливання валютних курсів	Форвардні контракти та хеджування валютних ризиків
Інноваційна активність на ринку техніки та технологій	Складність інтеграції нового обладнання в існуючі виробничі процеси на підприємстві	Розвиток компетенцій технологів та інженерів
Стандарти якості і безпеки	Підвищення вимог відповідності міжнародним стандартам якості та безпеки, екологічності	Підбір обладнання, що відповідає вимогам санітарії, гігієни та екологічності
Ефективність менеджменту міжнародних операцій на підприємстві		Стійкий розвиток компетенцій менеджерів та підвищення їх мотивації. Використання цифрових інструментів та автоматизованих систем моніторингу постачань

Джерело: власні дослідження.

Стратегічним підходом до оптимізації закупівель в умовах глобалізації є диверсифікація ланцюгів постачання. З огляду на нестабільність світових ринків та потенційні збої в логістиці, підприємства змушені працювати з декількома постачальниками з різних регіонів, щоб забезпечити безперебійне постачання обладнання. Така стратегія дозволяє підприємствам кондитерської промисловості бути менш залежними від одного ринку або постачальника, що підвищує гнучкість у разі виникнення зовнішніх криз.

Глобалізація підвищує конкуренцію серед постачальників, що створює

додаткові труднощі для підприємств кондитерської промисловості у виборі найкращих варіантів. Завдяки широкому доступу до різноманітних виробників з різних країн підприємства можуть обирати обладнання за оптимальними цінами та специфікаціями. Однак у результаті неправильного вибору може постраждати якість виробництва, що вплине на кінцевий продукт і репутацію компанії. Тому дуже важливо ретельно оцінювати постачальників на основі не тільки ціни, але й їхньої надійності, якості продукції та обслуговування [18]. Ретельна оцінка вартості та відповідності міжнародним стандартам обладнання аудит постачальників на предмет їх надійності дозволяє мінімізувати ризики пов'язані з постачанням неякісного обладнання.

Джерелом ризиків при здійсненні імпорту обладнання є фінансова нестабільність та коливання валютних курсів, що безпосередньо впливає на вартість закупівель. Глобальні економічні кризи та нестабільність валют можуть значно підвищити вартість імпортованого обладнання, що негативно впливає на рентабельність підприємств. Підприємства змушені враховувати ці ризики при плануванні своїх бюджетів і шукати фінансові інструменти для захисту від несприятливих коливань валютних курсів, таких як хеджування, форвардні або фіксовані контракти. Деякі підприємства укладають довгострокові контракти з фіксованими цінами, щоб захистити себе від непередбачуваних коливань валют. Такі заходи дозволяють підприємствам краще контролювати витрати та уникати значних фінансових втрат, пов'язаних із глобальною економічною нестабільністю.

Серйозним викликом при імпорті для підприємств кондитерської промисловості є адаптація до нових технологій та інновацій. При закупівлі та установці нового обладнання, яке забезпечує вищу продуктивність і відповідність високим міжнародним стандартам, підприємства можуть стикатися з проблемами його інтеграції в існуючі виробничі процеси, що потребує додаткових інвестицій витрат на навчання персоналу.

Закупівлі обладнання для підприємств кондитерської промисловості в умовах глобалізації стають дедалі складнішими через вимоги до відповідності

міжнародним стандартам якості та безпеки. Оскільки харчова промисловість підпадає під жорстке регулювання з боку як національних, так і міжнародних органів, підприємства змушені закуповувати обладнання, що відповідає вимогам таких стандартів, як ISO 22000, АССР та інші. Ці стандарти забезпечують безпеку харчових продуктів, але також вимагають від підприємств ретельного підбору обладнання, що відповідає вимогам санітарії, гігієни.

Важливим аспектом також є зростаюча увага до екологічних стандартів та сталого розвитку, що впливає на рішення щодо закупівлі обладнання. У відповідь на глобальні виклики, пов'язані зі зміною клімату та зростанням екологічної свідомості споживачів, підприємства все частіше обирають обладнання, яке мінімізує вплив на довкілля. Інвестиції в енергоефективне та екологічно чисте обладнання допомагають зменшити витрати на енергію та відповідати жорстким міжнародним екологічним нормам. Це також сприяє покращенню іміджу компаній, що прагнуть бути більш екологічно відповідальними.

Високу роль у процесі забезпеченні ефективності імпорتنих закупівель можуть відігравати інноваційні технології, зокрема цифрові платформи та автоматизовані системи моніторингу поставань. Використання сучасних ІТ-рішень дозволяє підприємствам краще контролювати процеси закупівлі, автоматизувати замовлення та вести моніторинг стану виконання контрактів у реальному часі. Це зменшує ймовірність людських помилок та підвищує ефективність управління ланцюгом поставання. Крім того, використання даних великих обсягів (Big Data) та штучного інтелекту дозволяє аналізувати минулі закупівлі, прогнозувати попит і краще планувати бюджет для придбання обладнання.

Вищезазначене дає підстави для виокремлення базових стратегій оптимізації імпорتنих поставок обладнання (табл. 3.2).

Таблиця 3.2.

Стратегії оптимізації імпорту обладнання підприємств кондитерської

промисловості

Стратегія	Сутність стратегії	Вплив на підприємство	Умова ефективної реалізації	Перевага
Диверсифікація постачальників	Співпраця з кількома постачальниками	Зниження залежності від одного постачальника	Ретельне планування	Гнучкість у виборі постачальників
Хеджування валютних ризиків	Використання валютних опціонів та форвардних контрактів	Фіксування фінансових показників	Доступ до фінансових інструментів	Захист від валютних коливань
Автоматизація процесів	Впровадження цифрових інструментів для управління поставками	Зниження операційних витрат, підвищення контролю точності	Значні обсяги і періодичність поставок	Висока ефективності операцій
Страховання товарів	Використання страхових інструментів	Зниження фінансових збитків в разі пошкодження або втрати	Висока вартість обладнання	Зниження фінансових ризиків
Контроль якості на кожному етапі постачання	Перевірка обладнання на всіх етапах доставки	Надійність імпортованих товарів	Наявність можливостей для контролю	Покращення якості обладнання

Джерело: за даними [11].

Отже, в умовах глобалізації закупівлі обладнання для кондитерської промисловості стикаються з новими викликами та можливостями, що вимагає адаптації стратегій і підходів. Підприємства мають не лише вибирати обладнання за критеріями якості та ціни, але й враховувати фактори стабільності постачання, надійності постачальників і відповідності міжнародним стандартам. Впровадження технологій для моніторингу постачань та аналізу ринкових тенденцій допомагає підвищити ефективність процесів закупівлі та знизити ризики, пов'язані з зовнішніми факторами. Для мінімізації ризиків, пов'язаних з нестабільністю ланцюгів постачання, підприємствам рекомендується диверсифікувати свої джерела закупівель і підтримувати стратегічні партнерства

з кількома постачальниками. Це дозволить зберегти гнучкість у випадку збоїв у ланцюгах постачання або зміни умов на світових ринках.

Окрім цього, важливо впроваджувати екологічно чисті та енергоефективні технології, що не лише відповідатиме міжнародним стандартам, а й сприятиме підвищенню репутації підприємства серед споживачів. З метою зниження впливу валютних коливань та фінансової нестабільності, підприємствам кондитерської промисловості доцільно застосовувати інструменти хеджування валютних ризиків, а також укладати довгострокові контракти з постачальниками за фіксованими цінами. Це дозволить уникнути непередбачуваних фінансових витрат і забезпечити стабільність в плануванні бюджету. Комплексний підхід до управління закупівлями, що враховує ризики та новітні технології, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств у глобальній економіці.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Потреба адаптації підприємств до міжнародних стандартів та вимог сприяла підвищенню їх інноваційної активності, що вимагало оновлення матеріально-технічної бази. Закупівля обладнання для підприємств харчової промисловості в умовах глобалізації стає дедалі складнішим процесом, що вимагає ретельного стратегічного планування і адаптації до національних та міжнародних ризиків і визначає доцільність стратегічного підходу до здійснення імпорتنих закупівель техніки та технологій. Стратегія оптимізації імпорту обладнання визначає спосіб, порядок та процедури здійснення зовнішньоекономічної операції на основі врахування та прогнозування чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.

Кондитерська галузь є однією з найрозвиненіших секторів харчової промисловості України, що обумовлено високим потенціалом до розвитку, високим попитом внутрішньому та світовому ринку. Попит на кондитерські вироби є високим однак еластичним до чинників макроекономічного та ринкового характеру. Кондитерський ринок України є висококонкурентним – на ньому представлена продукція понад 500 підприємств. Більшість з них є суб'єктами малого бізнесу. Однак є група компаній, що значно домінують на внутрішньому ринку.

Значну частину кондитерської продукції українські підприємства експортують на зовнішні ринки. Однак Україна не займає високих позицій на світовому ринку кондитерських виробів. Структура експорту українських кондитерських підприємств є географічно і товарно диверсифікованою. Солодощі експортуються у більш як 50 країн світу. Основними імпортерами солодощів з України є країни Європейського Союзу (понад 40 %).

Спроможність виробляти конкурентоспроможну продукцію в умовах зростаючих споживчих запитів визначається інноваційною активністю підприємств. Чинником інноваційного потенціалу підприємств є матеріально-технічне забезпечення. Однією з основних проблем оновлення матеріально-

технічної бази підприємств є обмеженість інвестиційних можливостей. Основним джерелом інвестицій підприємств кондитерської промисловості є власні кошти. Однак кризові процеси в Україні привели до суттєвого зниження фінансових результатів їх діяльності. Перспективним джерелом інвестицій у оновлення матеріально-технічної бази є іноземний капітал.

Через необхідність відповідати міжнародним стандартам вітчизняні підприємства віддають перевагу іноземному обладнанню. Імпорт обладнання традиційно займає найбільшу частку у загальнонаціональному товарному імпорті України (28,9 % у 2022 р.). Більшість підприємств кондитерської галузі також працюють переважно на технологічних лініях іноземного обладнання. Для прикладу АТ «Житомирські ласощі», що є одним із лідерів внутрішнього ринку кондитерської продукції і активним експортером на світовий ринок, утримує позиції завдяки високій інноваційній активності. Однак інновації та відповідність зростаючим запитам споживачів і стандартам безпеки і якості вимагають постійних інвестицій в нове обладнання. Компанія використовує сучасне іноземне обладнання, зокрема австрійське для випічки вафель, роботи з кремом (міксери, змащувачі).

На шляху до імпорту і доставки обладнання в Україну підприємства стикаються з численними проблемами, основними з яких є: необхідність балансування між якістю обладнання, його вартістю та ефективністю постачання; нестабільність глобальних ланцюгів постачання; підвищення конкуренції серед постачальників; коливання валютних курсів; проблемами інтеграції обладнання в існуючі виробничі процеси; підвищення вимог до відповідності міжнародним стандартам якості та безпеки.

Ефективність імпортних операцій визначається сукупністю чинників мікро та макроекономічного характеру, тенденціями розвитку глобального ринку техніки та технологій, трендами світової економіки. Національне економічне та інституційне середовище України нині знаходиться на стадії високої мінливості та невизначеності, що трансформує більшість чинників ефективності міжнародних постачань обладнання в Україну на виклики для підприємств як у

цілому, так і у кондитерській галузі зокрема. На підставі аналізу поточних викликів обґрунтовано базові стратегії оптимізації імпорتنих поставок обладнання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. The 6th edition of Agricultural export portfolio of Ukraine. Ukrainian Agribusiness Club. Ministry of Economy of Ukraine. Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine. 2023. URL: <https://me.gov.ua/view/a14b3ab2-2824-4255-a8ea-e0e145e7b969>
2. Балюк Ю. С. Сучасні стратегії експортно-імпоротної діяльності промислових підприємств та їх обґрунтування. *Бізнесінформ* № 5. 2022. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-5-100-107>
3. Бочко О.Ю., Балик У.О., Карпій О.П. Дослідження ринку кондитерських виробів: вплив пандемії та війни. *The actual problems of regional economy development*. №. 2(18). 2022. С. 264–273. URL: <https://journals.pnu.edu.ua/index.php/aprde/article/view/6124>
4. Венгер В.В., Романовська Н.І., Романовська Т.І., Шейко О.О., Савченко І.Є. Індикатори ринку кондитерських виробів України. *Науковий вісник міжнародної асоціації науковців*. Серія: економіка, управління, безпека, технології. Том 3., № 3. 2024. URL: <https://doi.org/10.56197/2786-5827/2024-3-3-3>
5. Економіка солодошів: що і як споживають українці. 2021. URL: <https://mind.ua/openmind/20187556-ekonomika-solodoshchiv-shcho-i-yak-spozhyvayut-ukrayinci>
6. Закон України Про зовнішньоекономічну діяльність. Редакція від 15.11.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>
7. Імпорт в Україну: митні формальності. 2023. URL: <https://dlf.ua/ua/import-v-ukrainu-mitni-formalnosti/>
8. Імпорт товарів в Україну перевищив експорт на понад \$20 млрд. 2024. URL: <https://finclub.net/news/import-tovariv-v-ukrainu-perevyshchuv-eksport-na-ponad-usd20-mlrd.html>
9. Імпорт товарів України. Міністерство економіки України. 2023. URL: <https://me.gov.ua/view/9015a725-6bcd-4ec3-b92e-e4bbb47778bc>

- 10.Квактун О.О., Вертелецька О.М., Гребенніков В. Особливості стратегії імпорту українських підприємств. *Економічний простір*. № 126. 2017. URL: file:///C:/Users/Oksana/Downloads/ecpros_2017_126_20.pdf
- 11.Мешко Н.П., Кобченко А. А., Долгова А.Д. Стратегії оптимізації імпорту підприємства в умовах глобальної економічної нестабільності. *Ефективна економіка*. 2024. № 11. URL: DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.25>
- 12.Минулого року імпорт товарів у Житомирську область перевищив експорт у майже 3 рази. 2024. URL: https://www.zhitomir.info/news_219464.html
- 13.Мозгова Г. В., Євтушенко В. А., Стовбуненко Д. Д. Теоретичні аспекти імпортової діяльності підприємств України. *Бізнесінформ* № 12. 2021 DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-34-40>
- 14.Офіційний сайт АТ «Житомирські ласощі». 2024. URL: <https://zl.com.ua/company/>
- 15.Офіційний сайт Державного комітету статистики України. 2024. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
- 16.Офіційний сайт Міністерства економіки України. 2024. URL: <https://me.gov.ua>
- 17.Ринок кондитерських виробів: продукція повинна бути не тільки смачною, а й достойною Instagram. 2023. URL: <https://agroportal.ua/agrocheck/made-in-ukraine/rinok-konditerskih-virobiv-produkciya-povinna-buti-ne-tilki-smachnoyu-a-y-dostoynoyu-instagram>
- 18.Розвиток харчової переробної промисловості за 2018 рік. 2019. Інформаційно-аналітичний портал АПК України. URL: <https://agro.me.gov.ua/ua>
- 19.Сорокіна А.М. Аналіз сучасного стану підприємств кондитерської галузі України та шляхи підвищення економічної ефективності виробництва з запровадженням інновацій. *Вісник ХНТУ* № 4(87). 2023. URL: DOI <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.4.56>

20. Чмут А.В. Аналіз розвитку підприємств кондитерської галузі України в умовах військового стану. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Випуск 51. 2024. URL: DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-51-6>
21. Що таке імпорт і який він буває. 2020. <https://obrii.com.ua/info/28030-shho-take-import-i-yakij-vin-buvaye.html>