

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «КИЇВХЛІБ»

У 2022–2025 рр. діяльність ТОВ «Київхліб» відбувалася в умовах глибоких економічних і логістичних трансформацій, спричинених війною. Підприємство, яке є одним із провідних виробників хлібобулочної продукції в Україні, було змушене переорієнтувати фінансову стратегію з довгострокового розвитку на антикризове управління, спрямоване на забезпечення платоспроможності, оптимізацію витрат і диверсифікацію збуту [1; 4].

У 2022 р. компанія втратила частину постачальницьких і збутових каналів, а витрати на енергоносії зросли більш, ніж на 60 % [5]. Це зумовило необхідність впровадження адаптивної моделі фінансової стратегії, що базується на коротких циклах бюджетування, гнучкому управлінні ресурсами та оперативному фінансовому моніторингу [2].

Основними напрямками реалізації стратегії стали:

- антикризова політика управління витратами (скорочення запасів, впровадження енергоощадних технологій, перегляд контрактів із постачальниками);
- реструктуризація боргових зобов'язань і проведення переговорів із банками щодо відтермінування кредитних платежів;
- диверсифікація збуту через створення нових каналів – онлайн-продажів, гуманітарних поставок, партнерських мереж [3];
- запровадження системи короткострокового бюджетування та внутрішнього фінансового контролю за підрозділами;
- формування служби ризик-менеджменту та KPI-моніторингу ефективності діяльності [2; 4].

Результатом упровадження цих заходів стало поступове відновлення фінансових показників: чистий дохід зріс із 3,8 млрд грн у 2022 р. до 5,45 млрд грн у 2024 р. (+43,4 %), коефіцієнт поточної ліквідності підвищився з 0,83 до 0,95, а рівень боргового ризику знизився на 6 % [1; 3]. Підприємство зберегло робочі місця, виконало соціальні зобов'язання перед державою та забезпечило стабільність виробничого процесу, що свідчить про ефективність упровадженої антикризової моделі фінансового управління.

Структура фінансової стратегії ТОВ «Київхліб» охоплює шість взаємопов'язаних компонентів: інвестиційну політику, політику управління капіталом, політику управління грошовими потоками, бюджетну політику, ризик-менеджмент і контрольно-аналітичну систему. Їх взаємодія забезпечує узгоджене використання фінансових ресурсів, підтримання ліквідності та стратегічної гнучкості підприємства [2; 5].

Оцінка ефективності фінансової стратегії засвідчила позитивну динаміку ключових показників:

- ROA зріс із 0,4 % до 0,9 %;
- ROE – із 6,2 % до 8,1 %;
- ROI – із 1,02 до 1,08 [1; 3].

Такі результати свідчать про підвищення ефективності використання активів і власного капіталу, а також про поступове збалансування між рівнем ризику та прибутковістю.

Попри позитивні тенденції, залишаються окремі проблеми – низький рівень фінансової автономії (0,052 у 2024 р.), обмежені інвестиційні ресурси та підвищення витрат на сировину й енергоносії [4; 5]. Для зміцнення фінансової стійкості підприємству необхідно посилити власну капіталізацію, зменшити кредитну залежність, розширити джерела внутрішнього фінансування та впроваджувати інноваційні фінансові інструменти [2].

Таким чином, фінансова стратегія ТОВ «Київхліб» у воєнний період зазнала трансформації від традиційної інвестиційно-зростаючої моделі до адаптивно-стабілізаційної, орієнтованої на ліквідність, контроль ризиків і короткострокове планування [3; 5]. Вона довела свою ефективність у забезпеченні життєздатності підприємства в кризових умовах та створила передумови для переходу до моделі стратегічного відновлення у післявоєнний період.

Основні зміни у фінансовій стратегії ТОВ «Київхліб» під впливом воєнного стану узагальнено у таблиці 1.

Основні зміни у фінансовій стратегії ТОВ «Київхліб» під впливом воєнного стану

Напрямок фінансової стратегії	До війни (до 2022 р.)	В умовах війни (2022–2025 рр.)
Стратегічна орієнтація	Зростання, розширення ринків, інвестиції у модернізацію виробництва	Виживання, стабілізація, підтримання операційної стійкості
Фінансове планування	Горизонт планування 3–5 років, квартальне оновлення бюджетів	Короткострокове бюджетування (1–3 місяці), сценарне планування з урахуванням воєнних ризиків
Інвестиційна політика	Інвестиції у розвиток виробничих потужностей, розширення асортименту	Обмежені інвестиції, спрямовані на енергоефективність, ремонт і збереження потужностей
Управління капіталом	Баланс між власними та позиковими коштами	Орієнтація на власне фінансування, реструктуризація боргів, мінімізація кредитних ризиків
Політика витрат	Витрати на маркетинг, оновлення обладнання, розширення збуту	Оптимізація витрат, енергоощадність, скорочення адміністративних витрат
Фінансова поведінка	Помірний ризик, орієнтація на прибутковість і дивіденди	Висока обережність, концентрація на ліквідності й платоспроможності
Інструменти управління	Традиційне планування, стандартна система обліку	ERP-облік, KPI-моніторинг, антикризові комітети, внутрішній аудит
Збутова стратегія	Основний акцент на оптові канали, роздрібну мережу	Диверсифікація збуту: онлайн-замовлення, гуманітарні програми, постачання у військові частини
Джерела фінансування	Банківські кредити, прибуток від реалізації	Власні ресурси, державні програми підтримки, гранти, відтермінування платежів
Система контролю	Щоквартальний фінансовий аудит	Щомісячний моніторинг грошових потоків, KPI-оцінювання підрозділів
Інноваційність	Модернізація обладнання, автоматизація процесів	Цифровізація обліку, впровадження онлайн-збуту, дистанційний контроль фінансів

*Побудовано автором на основі [1–5].

Отже, результати проведеного аналізу свідчать, що фінансова стратегія ТОВ «Київхліб» у період воєнного стану зазнала суттєвої трансформації, спрямованої на забезпечення фінансової стійкості, ліквідності та операційної безперервності. Підприємство успішно переорієнтувало стратегічні пріоритети з довгострокового інвестиційного розвитку на антикризову модель управління, основою якої стали оптимізація витрат, реструктуризація боргових зобов'язань, диверсифікація каналів збуту, цифровізація фінансових процесів та впровадження системи короткострокового бюджетування. Завдяки цьому компанія змогла стабілізувати грошові потоки, підвищити показники рентабельності та ліквідності, зберегти кадровий потенціал і виробничі потужності, а також виконати соціальні зобов'язання перед державою. Водночас залишаються проблеми, пов'язані з низьким рівнем фінансової автономії, обмеженими інвестиційними можливостями та зростанням витрат на енергоносії, що потребує подальшого посилення власної капіталізації, розвитку ризик-менеджменту та залучення альтернативних джерел фінансування. Таким чином, адаптивно-стабілізаційна модель фінансової стратегії ТОВ «Київхліб» довела свою ефективність у кризових умовах, забезпечивши життєздатність підприємства та сформувавши підґрунтя для переходу до моделі стратегічного відновлення у післявоєнний період.

Список використаних джерел:

1. YouControl. Аналітична довідка про діяльність ТОВ «Київхліб», 2024. URL: <https://youcontrol.com.ua>
2. НБУ. Огляд фінансової стабільності. 2024. URL: <https://bank.gov.ua>
3. Opendatabot. Фінансова звітність українських підприємств. 2024. URL: <https://opendatabot.ua>
4. Державна служба статистики України. Харчова промисловість України у 2024 році. URL: <https://ukrstat.gov.ua>
5. Міністерство економіки України. Звіт про стан промислового виробництва. 2024. URL: <https://me.gov.ua>