МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»
«____» _____20___ р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент

_____ Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

БАКАЛАВРА

«УПРАВЛІННЯ ІМПОРТНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ ТОВ «ПОБУЖСЬКИЙ ФЕРОНІКЕЛЕВИЙ КОМБІНАТ» ГОЛОВАНІВСЬКОГО РАЙОНУ КІРОВОГРАДСЬКОЇ ОБЛАСТІ»

Виконав: студент IV курсу,
групи 41-м спеціальності 073 «Менеджмент»
ГУЦАЛЕНКО Мирослав Анатолійович
Керівник: к.е.н., доцент
ПІТЕЛЬ Ніна Якимівна

Умань – 2025

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна (дипломна) робота на тему: «Управління імпортними операціями ТОВ «Побужський феронікелевий комбінат» Голованівського району Кіровоградської області» містить 52 сторінки, 10 таблиць, 13 рисунків. Перелік посилань нараховує 45 найменувань.

Метою роботи є на основі економічного аналізу сучасного стану обґрунтування напрямів удосконалення управління імпортними операціями ТОВ «Побужський феронікелевий комбінат».

Об’єкт дослідження – процес удосконалення управління імпортними операціями ТОВ «Побужський феронікелевий комбінат» Голованівського району Кіровоградської області».

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні положення щодо управління імпортними операціями підприємства.

Методи дослідження – системний підхід, методи економічного аналізу, порівняння, монографічний, абстрактно-логічний, статистико-економічний та графічний.

Результати роботи – досліджено теоретичні засади і проблеми управління імпортними операціями вітчизняних підприємств в умовах глобальних викликів і воєнного стану; наведена організаційно-економічна характеристика, здійснено комплексний аналіз зовнішньоекономічної діяльності та особливостей управління імпортними операціями ТОВ «Побужський феронікелевий комбінат» Голованівського району Кіровоградської області; запропоновано пріоритетні напрями удосконалення управління імпортними операціями підприємства на засадах оптимізації логістики, цифровізації управління, підвищення компетентності персоналу у сфері ЗЕД, розробку експортної стратегії і багаторівневої стратегії імпорту, диверсифікації постачальників.

Ключові слова: управління, імпортні операції, зовнішньоекономічна діяльність, менеджмент, управління імпортними операціями, експортна стратегія.

ЗМІСТ

ВСТУП…….. 6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІМПОРТНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ……..….. 8

РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО – ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА Й АНАЛІЗ ІМПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ ТОВ «ПОБУЖСЬКИЙ ФЕРОНІКЕЛЕВИЙ КОМБІНАТ» ГОЛОВАНІВСЬКОГО РАЙОНУ КІРОВОГРАДСЬКОЇ ОБЛАСТІ…… 20

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІМПОРТНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ ТОВ «ПОБУЖСЬКИЙ ФЕРОНІКЕЛЕВИЙ КОМБІНАТ» ГОЛОВАНІВСЬКОГО РАЙОНУ КІРОВОГРАДСЬКОЇ ОБЛАСТІ……..... 35

ВИСНОВКИ ……. 50

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ……..…. 53

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації та розширення міжнародної взаємодії експортно-імпортна діяльність виступає одним із ключових механізмів економічного зростання. Її значення виходить за межі звичайної зовнішньої торгівлі, охоплюючи досягнення стратегічних завдань державного рівня, зокрема розширення експортного потенціалу, залучення прямих іноземних інвестицій, розвиток технологічного сектору та впровадження інновацій. Враховуючи транснаціональний характер сучасних економічних процесів, зовнішньоекономічна діяльність набуває особливої ваги для сталого розвитку національних економік. Міжнародна торгівля забезпечує доступ до нових ринків збуту, активізує інноваційні процеси та конкурентну динаміку, сприяє обміну технологіями і залученню капіталу з-за кордону, що в сукупності створює умови для зміцнення економічної позиції країни на світовій арені та посилення її участі в глобальних інтеграційних процесах [1, с. 95].

В контексті інтеграції України у світовий економічний простір ефективне управління імпортними операціями є критично важливим чинником забезпечення стабільного функціонування вітчизняних підприємств, зокрема у високотехнологічних галузях. ТОВ «Побужський феронікелевий комбінат», як один із ключових виробників феронікелю в Україні, значною мірою залежить від імпорту сировини, енергоносіїв, обладнання та комплектуючих. Це зумовлює необхідність впровадження раціональних підходів до управління імпортною діяльністю з урахуванням сучасних економічних викликів.

Поглиблення економічної кризи, спричиненої повномасштабною війною росії проти України, поставило підприємства перед низкою нових проблем — порушенням логістичних ланцюгів, зростанням витрат на транспортування, обмеженням доступу до іноземної валюти, зміною режимів регулювання зовнішньоекономічної діяльності. У 2023 році експорт товарів з України скоротився майже удвічі порівняно з 2021 роком, а імпорт становив $63,5 млрд, що свідчить про значне негативне сальдо зовнішньої торгівлі . У таких умовах

вкрай важливою є оптимізація процесів імпорту, мінімізація ризиків та забезпечення економічної доцільності закупівель за кордоном [2-6]. Водночас, посилення інтеграційних процесів між Україною та Європейським Союзом відкриває нові можливості для модернізації управління імпортними операціями на засадах європейських стандартів прозорості, ефективності та сталого розвитку. Зокрема, впровадження терміну "критичний імпорт" для ввезення сільськогосподарської техніки стало важливим кроком у забезпеченні стабільності аграрного сектору. Це особливо актуально для підприємств, орієнтованих на участь у міжнародних ланцюгах доданої вартості. Таким чином, обрана тема є своєчасною, оскільки це дозволить сформувати практичні рекомендації для підвищення ефективності управління імпортною діяльністю промислового підприємства в умовах нестабільності та зовнішніх викликів.

Проблематика управління імпортними операціями підприємства є об’єктом пильної уваги вітчизняних науковців. Широко відомі праці Маляpець Л.М., Норік Л.О., Бударін О.С., Скляр Т.П. [1], Атаманчук З., Кузьменко Є. [7], Дуляба Н., Паліса А., Дуляба О. [8], Савченко Н. [9], Осташко Т.О. [10] Matsushita M. [11] Шугалій А. [12] Станіславик О., Коваленко О. [13], Кузьминчук Н.В., Куценко Т.М., Терованесова О.Ю. [14] та інших. Попри значну кількість наукових праць, проблема управління імпортними операціями залишається відкритою.

Об’єктом кваліфікаційної (дипломної) роботи було обрано товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «Побужський феронікелевий комбінат» Голованівського району Кіровоградської області».

Метою роботи є на основі економічного аналізу сучасного стану обґрунтування напрямів удосконалення управління імпортними операціями ТОВ «Побужський феронікелевий комбінат».

Завдання дослідження: узагальнити теоретичні основи управління імпортними операціями; оцінити виробничо-ресурсний потенціал, ефективність роботи, особливості управління імпортними операціями та обґрунтувати напрями їх розвитку для ТОВ «Побужський феронікелевий комбінат».

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІМПОРТНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

У сучасних умовах глобалізації та зростаючих зовнішніх викликів, таких як економічна нестабільність, геополітичні конфлікти та порушення логістичних ланцюгів, дослідження теоретичних засад управління імпортними операціями набуває особливої актуальності для українських підприємств. Це дослідження дозволяє сформувати науково обґрунтовані підходи до оптимізації імпортної діяльності, що є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності та стійкості бізнесу в умовах глобального ринку.

Управління імпортними операціями в умовах нестабільності валютних курсів та інших військово-політичних, економічних і соціальних викликів визначає рівень конкурентоспроможності, економічну стійкість та адаптивність підприємства. Теоретичні аспекти імпортної діяльності підприємств України розкривають сутність поняття «імпортна діяльність», основні функції та її важливість для розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств [15].

Поняття «імпортна діяльність» у науковій літературі розглядається як комплекс заходів, пов’язаних із ввезенням товарів, послуг, технологій та капіталу з-за кордону з метою задоволення внутрішніх потреб країни та забезпечення її економічного розвитку. Ця діяльність є складовою зовнішньоекономічної діяльності підприємств і держави загалом.

Згідно з дослідженням Мозгової Г. В., Євтушенка В. А., Стовбуненка Д. Д. [15], імпортна діяльність підприємств України охоплює процеси, пов’язані з придбанням іноземних товарів та послуг для подальшого використання у виробництві або реалізації на внутрішньому ринку. Автори підкреслюють, що імпортна діяльність сприяє розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств та інтеграції України у світову економіку.

Інше дослідження, проведене в рамках Львівської політехніки [16], зазначає, що імпортна діяльність є одним із найпопулярніших та

високоприбуткових видів зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Вона допомагає підприємствам вирішувати низку важливих питань, пов'язаних із конкурентоспроможністю на ринку, зокрема покращення показників рентабельності та прибутковості, збільшення місткості ринку, нарощення обсягів продажу та удосконалення якості товарів. Класифікацію видів імпортної діяльності підприємства ілюструє рис. 1.1.

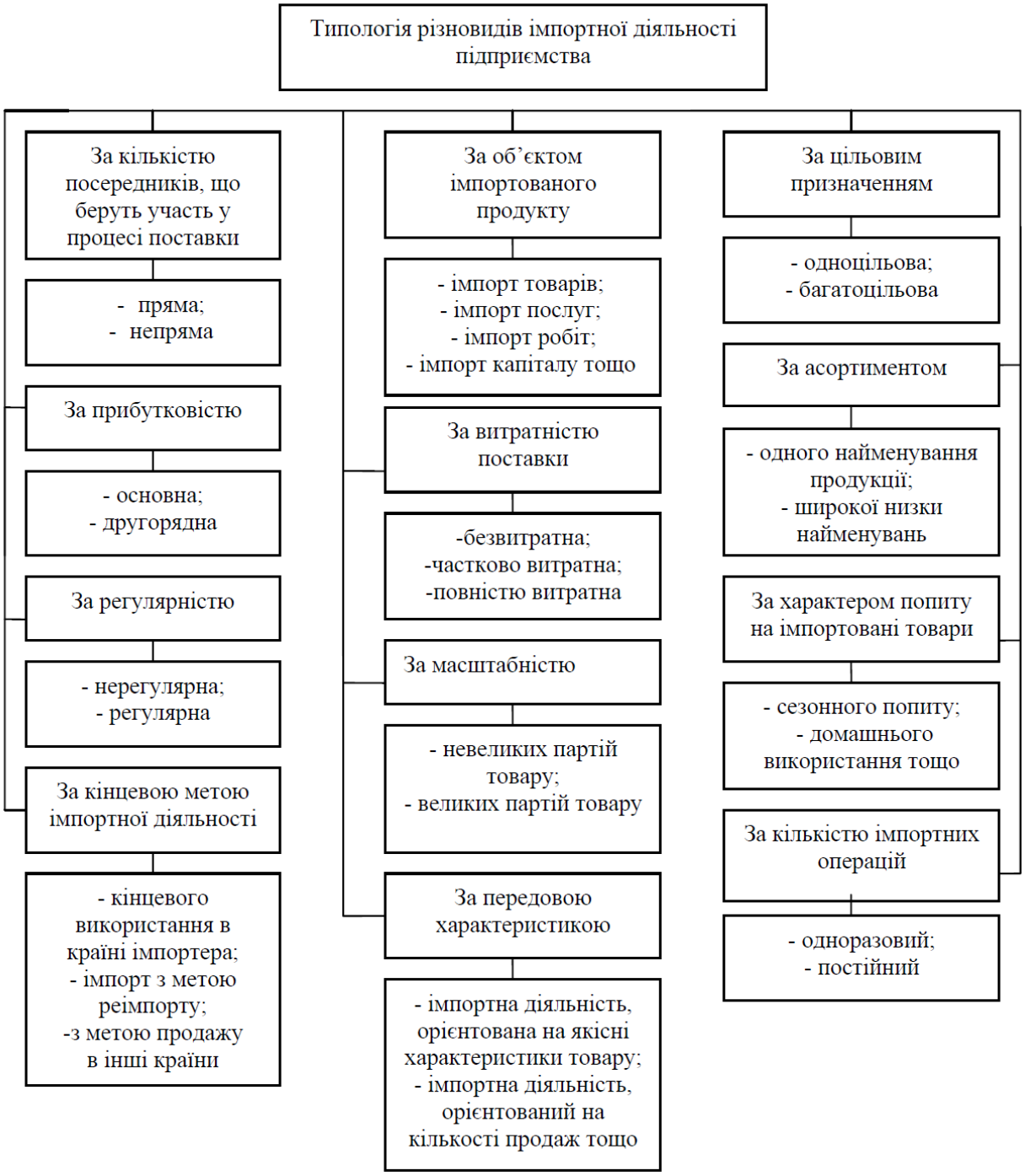


Рис. 1.1. Комплексна типологія різновидів імпортної діяльності [16]

Таким чином, імпортна діяльність є важливим інструментом для забезпечення економічної стійкості та конкурентоспроможності підприємств, а також для інтеграції країни у глобальні економічні процеси.

Імпортна діяльність підприємства в умовах повномасштабної російсько-української війни набуває критичного значення для забезпечення стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності українських суб'єктів господарювання. З огляду на порушення логістичних ланцюгів, обмеження доступу до ресурсів та необхідність оперативного реагування на змінні умови, функції імпортної діяльності суттєво трансформуються та розширюються [17]. Розглянемо їх детальніше.

1. Забезпечення безперервності виробничих процесів. В умовах війни підприємства стикаються з дефіцитом сировини, комплектуючих та обладнання, що раніше постачалися з окупованих територій або через зруйновану інфраструктуру. Імпорт стає ключовим джерелом для відновлення виробничих потужностей та підтримки технологічного циклу. Зокрема, машинобудівні підприємства змушені адаптуватися до нових умов, шукаючи альтернативні джерела постачання сировини та комплектуючих, що забезпечує безперервність виробництва [18].

2. Підвищення обороноздатності та підтримка критичної інфраструктури. Імпортна діяльність відіграє важливу роль у забезпеченні потреб оборонного сектору та критичної інфраструктури. З початком військової агресії виникла необхідність у швидкому забезпеченні армії військовою технікою, продовольством та знаряддям, що виявило недоліки поточної зовнішньоекономічної політики країни. Процеси розмитнення та ввезення товарів військового призначення з-за кордону стали критично важливими для підтримки обороноздатності [19].

3. Диверсифікація постачальників та ринків. Війна змусила українські підприємства переосмислити свої зовнішньоекономічні зв'язки, зокрема, щодо географії постачальників. Машинобудівні підприємства, наприклад, змушені адаптуватися до нових умов і викликів, що супроводжують конфлікт, шляхом

пошуку альтернативних ринків збуту та постачальників сировини. Це сприяє зменшенню залежності від окремих країн та підвищенню стійкості до зовнішніх шоків [18].

4. Оптимізація логістичних процесів. Порушення традиційних логістичних маршрутів вимагає від підприємств перегляду та оптимізації своїх логістичних стратегій. Зовнішньоекономічна діяльність машинобудівних підприємств у воєнних умовах вимагає постійного аналізу, адаптації та реагування на зміни в глобальному середовищі, щоб забезпечити стабільність та зростання галузі.

5. Забезпечення фінансової стійкості. Імпортна діяльність впливає на фінансову стабільність підприємств через валютні операції, митні платежі та податкові зобов'язання. Зміни у валютному контролі та митному регулюванні, зокрема, встановлення граничних строків розрахунків за операціями з імпорту товарів, мають на меті забезпечення стабільності системи та запобігання виведенню капіталу за кордон [20].

6. Підтримка інноваційного розвитку. Імпорт новітніх технологій та обладнання сприяє модернізації виробництва та підвищенню конкурентоспроможності підприємств. Умови воєнного стану стимулюють машинобудівні підприємства до інновацій у виробництві та маркетингу, щоб забезпечити конкурентоспроможність та виживання на ринку [21].

7. Забезпечення соціальної відповідальності. Імпортна діяльність також має соціальний вимір, оскільки сприяє забезпеченню населення необхідними товарами, зокрема, продовольством та медикаментами. Умови воєнного стану вимагають від підприємств підвищеної соціальної відповідальності та участі у забезпеченні потреб суспільства.

Підсумовуючи зазначимо, що імпортна діяльність підприємств в умовах повномасштабної війни виконує критично важливі функції, спрямовані на забезпечення безперервності виробництва, підтримку обороноздатності, фінансову стійкість та соціальну відповідальність. Адаптація до нових умов, оптимізація логістичних процесів та впровадження інновацій є ключовими напрямами розвитку імпортної діяльності, що сприяють зміцненню економічної

стійкості та конкурентоспроможності українських підприємств.

Управління імпортною діяльністю підприємства орієнтоване на досягнення максимальної результативності, що передбачає зростання прибутковості завдяки ефективному застосуванню аналітичних, контрольних та оціночних інструментів у межах зовнішньоекономічної діяльності. Для цього необхідно здійснювати безперервне спостереження за динамікою участі підприємства в міжнародних ринкових процесах, а також впроваджувати системні заходи з удосконалення механізмів управління імпортними операціями. Ці заходи мають бути спрямовані на виявлення та усунення відхилень, які фіксуються в ході аналізу та контролю діяльності підприємства.

Управлінська діяльність у сфері імпорту включає в себе комплекс заходів, об’єднаних навколо реалізації ключової стратегічної мети. При цьому всі функціональні підрозділи підприємства взаємодіють у межах єдиної системи, забезпечуючи вирішення таких завдань, як маркетингове планування, фінансове управління, економічний аналіз, ведення бухгалтерського обліку, правове супроводження, організація закупівель, логістика тощо. Реалізація цих завдань є органічною частиною процесу управління імпортними операціями й формує зміст цього поняття як цілісної системи з відповідною структурою та функціональним наповненням.

Складові елементи системи управління імпортною діяльністю підприємства представлено на рисунку 1.2.

Усі компоненти системи управління імпортною діяльністю підприємства перебувають у тісному взаємозв’язку та взаємозалежності. Їх ефективна взаємодія забезпечується гармонійним поєднанням цілей, функціональних завдань, управлінських механізмів, а також сукупністю методів, факторів впливу та критеріїв оцінки результативності управлінських рішень у сфері імпорту. Такий підхід формує підґрунтя для системного вдосконалення управлінських процесів і прийняття обґрунтованих рішень щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках.

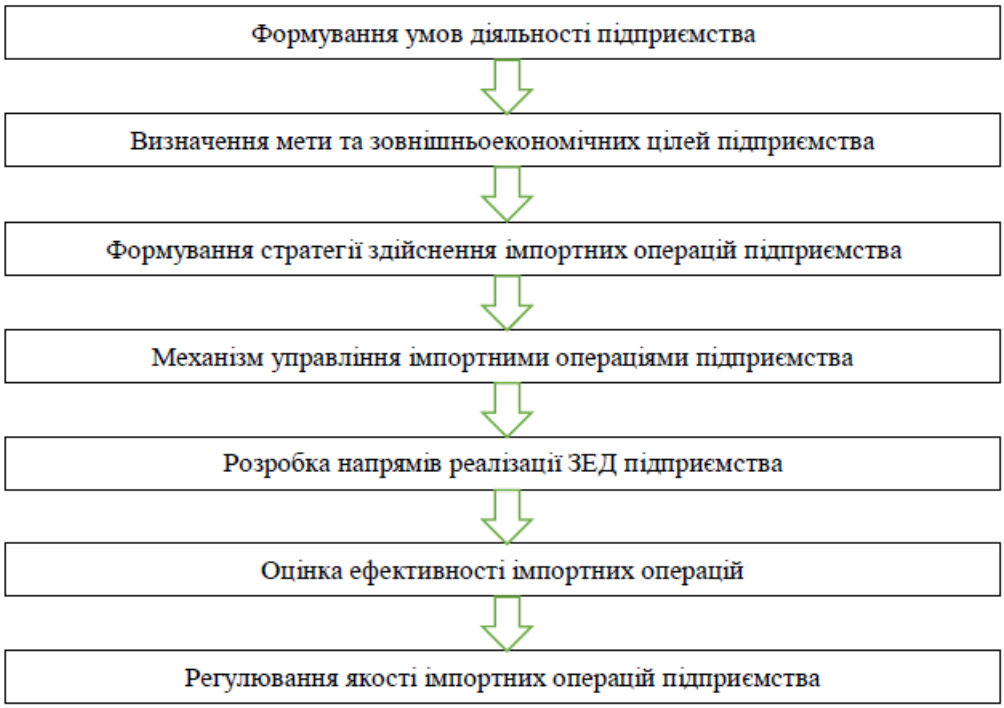


Рис. 1.2. Основні елементи системи управління імпортними операціями підприємства [22-24]

Крім того, функціонування системи управління імпортними операціями дозволяє своєчасно ідентифікувати сигнали змін як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі, що дає змогу оперативно адаптувати стратегії імпортної діяльності відповідно до нових умов. Це створює передумови для стратегічного зміцнення позицій підприємства в умовах зростаючої конкуренції в глобалізованому ринковому просторі.

Важливість формування механізму управління експортно-імпортними операціями в системі забезпечення економічної безпеки підприємств також підкреслюється в наукових дослідженнях. Ці дослідження наголошують на необхідності розроблення механізму управління експортно-імпортними операціями та його важливості у забезпеченні економічної безпеки підприємств [22-23].

Ми погоджуємось із думкою науковців [24-25], що формування ефективного механізму управління експортно-імпортними операціями є ключовим чинником забезпечення економічної безпеки українських підприємств, особливо в умовах повномасштабної війни, глобалізаційних

викликів та нестабільності зовнішнього середовища. Цей механізм виступає не лише інструментом адаптації до змін, але й стратегічним засобом досягнення стійкості та конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

1. Значення експортно-імпортних операцій для економічної безпеки підприємств. Експортно-імпортні операції є важливим елементом зовнішньоекономічної діяльності підприємств, що впливають на їх фінансову стабільність, ресурсне забезпечення та ринкову позицію. У сучасних умовах, коли внутрішні ресурси обмежені, а логістичні ланцюги порушені, імпорт стає критичним для забезпечення виробничих процесів, а експорт — для отримання валютних надходжень та розширення ринків збуту. Таким чином, ефективне управління цими операціями безпосередньо впливає на економічну безпеку підприємства.

2. Складові механізму управління експортно-імпортними операціями. Механізм управління експортно-імпортними операціями включає в себе сукупність організаційних, економічних, правових та інформаційних заходів, спрямованих на оптимізацію зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Основними складовими цього механізму є:

- Стратегічне планування: визначення пріоритетних напрямів зовнішньоекономічної діяльності, аналіз ринкових можливостей та ризиків.
- Організаційна структура: створення підрозділів або призначення відповідальних осіб за управління експортно-імпортними операціями.
- Фінансове забезпечення: планування бюджету для здійснення зовнішньоекономічних операцій, управління валютними ризиками.
- Інформаційна підтримка: збір та аналіз інформації про зовнішні ринки, законодавчі вимоги, митні процедури.
- Контроль та аналіз: моніторинг ефективності експортно-імпортних операцій, виявлення відхилень та прийняття коригувальних заходів.

3. Вплив війни на управління експортно-імпортними операціями. Повномасштабна війна в Україні суттєво ускладнила здійснення експортно-імпортних операцій через:

• Порушення логістичних ланцюгів: знищення інфраструктури, блокування портів, ускладнення транспортних перевезень.

• Зміни в законодавстві: введення нових митних та валютних обмежень, зміни в податковому регулюванні.

• Зростання ризиків: підвищення політичної та економічної нестабільності, зниження довіри з боку іноземних партнерів.

У таких умовах підприємства повинні адаптувати свої механізми управління експортно-імпортними операціями, впроваджуючи гнучкі стратегії, диверсифікуючи ринки та постачальників, а також посилюючи внутрішній контроль та аналіз ризиків.

4. Роль державної підтримки у забезпеченні економічної безпеки. Держава відіграє важливу роль у формуванні сприятливого середовища для здійснення експортно-імпортних операцій. Серед необхідних заходів:

• Спрощення митних процедур: впровадження електронного документообігу, зменшення бюрократичних бар'єрів.

• Фінансова підтримка: надання пільгових кредитів, страхування експортних ризиків.

• Інформаційна підтримка: створення платформ для обміну інформацією про зовнішні ринки, проведення навчальних програм.

Злагоджена взаємодія між державою та підприємствами сприятиме підвищенню ефективності експортно-імпортних операцій та зміцненню економічної безпеки.

Таким чином, формування та впровадження ефективного механізму управління експортно-імпортними операціями є необхідною умовою забезпечення економічної безпеки українських підприємств, особливо в умовах воєнного стану та глобальних викликів. Цей механізм повинен бути гнучким, адаптивним та інтегрованим у загальну стратегію розвитку підприємства, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу. Тільки за таких умов підприємства зможуть забезпечити свою стійкість, конкурентоспроможність та сприяти відновленню економіки України.

Процес управління імпортною діяльністю підприємства повинен базуватися на послідовному та системному підході, який передбачає чітке визначення меж імпортної активності з урахуванням об'єктно-суб'єктної структури, розмежування функціональних завдань і принципів реалізації імпортних операцій на рівні управління, а також впровадження відповідних інструментів і засобів, спрямованих на підтримку та розвиток імпортної діяльності на інструментальному рівні. Структурну візуалізацію складових системи управління імпортними процесами підприємства ілюструє рис. 1.3.

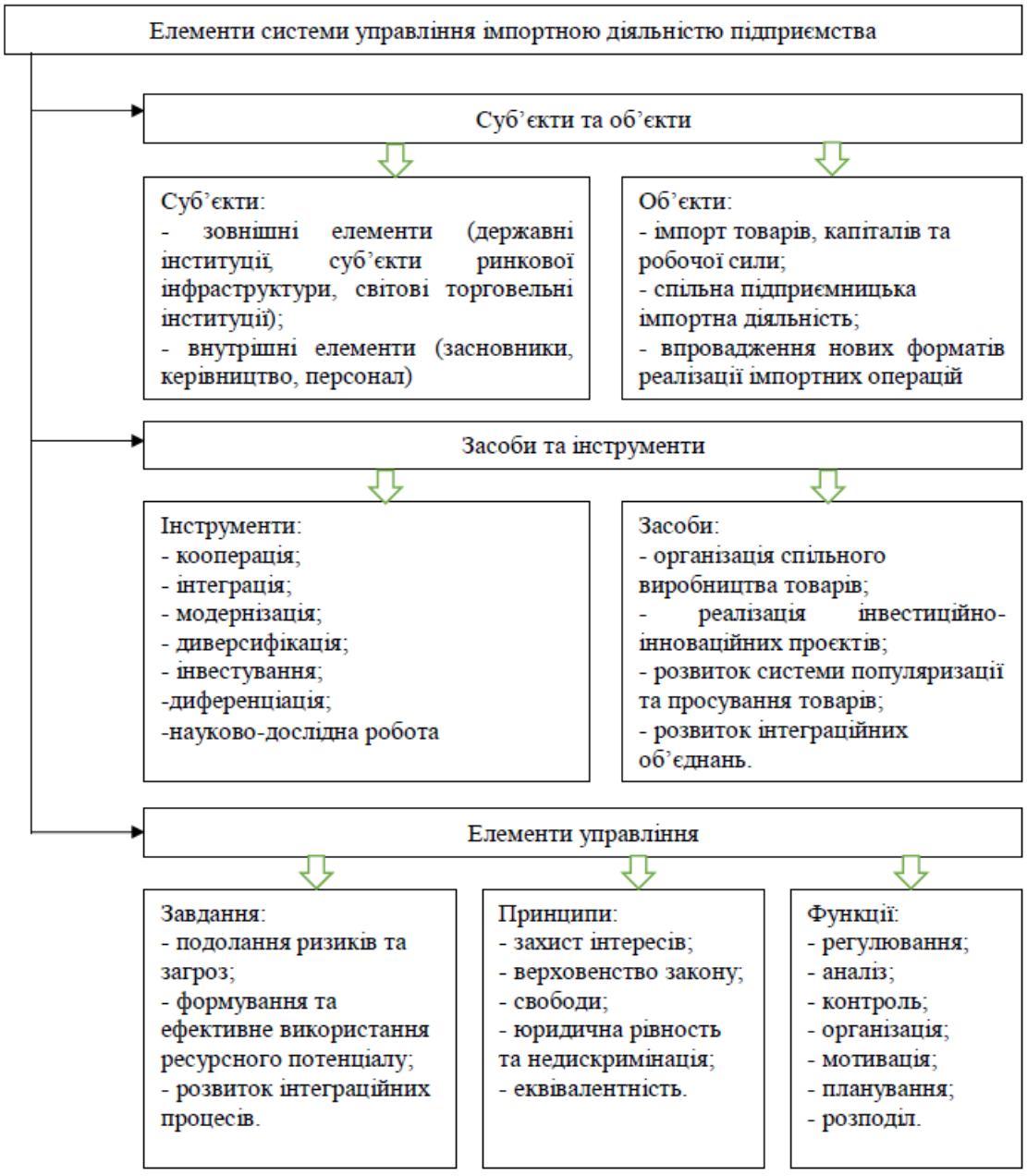


Рис. 1.3. Визначальні елементи системи управління імпортними операціями підприємства [26]

У сучасних умовах значення ефективного управління імпортними операціями суттєво зростає. Враховуючи трансформаційний характер ринкового середовища, що характеризується динамічним розвитком технологій, впливом глобалізаційних процесів і необхідністю постійної адаптації до змін зовнішнього середовища, управління імпортом слід розглядати як один із головних факторів забезпечення конкурентоспроможності та стійкості підприємств. Саме якісне управління імпортною діяльністю сприяє зміцненню економічної безпеки суб'єктів господарювання, підвищуючи їхню адаптивність і стратегічну життєздатність.

Варто зазначити, що реалізація функцій управління імпортними процесами відбувається під впливом широкого кола чинників, які доцільно класифікувати за трьома узагальненими групами. Їх систематизація подана у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Систематизовані фактори впливу на формування системи управління імпортними операціями підприємства [27]

Спеціальні	Внутрішні	Зовнішні
Стан та якість інституційної інфраструктури управління підприємницьким середовищем в економіці	Узагальнення умов та практичні особливості здійснення зовнішньоекономічних операцій	Інтенсивність конкуренції у ринковому середовищі щодо здійснення операцій імпорту товарів чи послуг
Темпи цифровізації господарських процесів щодо управління імпортними операціями	Централізація управління підприємством на рівні підрозділів та бізнес-процесів	Стратегічний набір щодо організації імпортних операцій з врахуванням умов ринкового середовища
Ступінь імпортозалежності внутрішнього ринкового середовища та спроможність налагодження імпортозаміщення	Складність здійснення імпортних операцій з врахуванням специфіки ведення бізнесу на рівні кожного підприємства	Розмір та масштаби зовнішньоекономічної діяльності підприємства
Ефективність державного управління в сфері зовнішньоекономічної діяльності та забезпечення економічних умов здійснення господарської діяльності	Умови керованості імпортних операцій для досягнення економічної ефективності господарської діяльності	Стан впровадження прогресивних в частині цифровізації бізнесу при здійсненні імпортних операцій

Сучасне функціонування українських підприємств в умовах воєнного

стану, економічної нестабільності, порушення логістичних ланцюгів та високого рівня ризиків значно ускладнює управління імпортними операціями. Імпорт, як важлива складова зовнішньоекономічної діяльності, потребує системного підходу до управління, але вітчизняні підприємства стикаються з низкою серйозних проблем, які знижують ефективність цієї діяльності та стримують конкурентоспроможність на внутрішньому і зовнішньому ринках.

1. Логістичні обмеження та інфраструктурні втрати. Воєнні дії спричинили часткову або повну втрату логістичної інфраструктури, зокрема портів, залізничних вузлів та автотранспортних маршрутів. Це призводить до збоїв у постачанні імпортних товарів, підвищення витрат на транспортування та збільшення термінів доставки. У таких умовах підприємства вимушені шукати альтернативні шляхи постачання, що не завжди є економічно доцільним [28].

2. Нестабільність валютного курсу та платіжний ризик. Значні коливання валютного курсу гривні по відношенню до основних світових валют негативно впливають на планування імпортних закупівель, бюджетування та укладення контрактів. Курсові ризики часто зумовлюють підвищення собівартості продукції та потребують застосування складних фінансових інструментів, які не всі підприємства здатні ефективно використовувати [29].

3. Залежність від зовнішніх ринків і порушення ланцюгів постачання. Багато українських підприємств є критично залежними від імпортних сировини, комплектувальних або технологій. У результаті санкційної політики, транспортних блокад, обмежень експорту в країнах-партнерах або форс-мажорних обставин (війна, епідемії), зростає ризик зупинки виробничого процесу [30].

4. Регуляторна невизначеність та бюрократичні бар'єри. Незважаючи на намагання держави лібералізувати зовнішньоекономічну діяльність, українські підприємства стикаються з нестабільністю нормативно-правового середовища, частими змінами митного та податкового законодавства, а також з надмірною зарегульованістю імпортних процедур [31]. Це ускладнює процес прийняття управлінських рішень, знижує гнучкість підприємств у роботі з контрагентами.

5. Дефіцит фінансових ресурсів. Ускладнення доступу до банківського кредитування, обмеження на валютні операції, зниження інвестиційної активності стримують можливості підприємств щодо поповнення оборотного капіталу для фінансування імпорту. Це особливо критично для малого та середнього бізнесу, який не має доступу до зовнішніх фінансових ринків.

6. Недостатній рівень професійної компетентності управлінського персоналу. У сфері імпортних операцій вітчизняним підприємствам часто бракує фахівців, які володіють сучасними знаннями з міжнародного права, логістики, митного регулювання, ризик-менеджменту та цифрових технологій управління. Це ускладнює адаптацію до змін на глобальному ринку.

Отже, ефективне управління імпортними операціями в умовах сучасних викликів потребує інтеграції стратегічного планування, цифровізації процесів, підвищення компетенцій персоналу та гнучкого реагування на зміни зовнішнього середовища. Подолання вищезазначених проблем є ключовим фактором забезпечення економічної стабільності, адаптивності та конкурентоспроможності вітчизняних підприємств у глобальній економічній системі.

Підсумовуючи зазначимо, що теоретичне обґрунтування управління імпортними операціями є необхідним кроком для розробки ефективних стратегій адаптації українських підприємств до глобальних економічних умов, забезпечення їхньої конкурентоспроможності та стійкості в умовах сучасних викликів.

РОЗДІЛ 2
ОРГАНІЗАЦІЙНО – ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА Й АНАЛІЗ ІМПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ ТОВ «ПОБУЖСЬКИЙ ФЕРОНІКЕЛЕВИЙ КОМБІНАТ» ГОЛОВАНІВСЬКОГО РАЙОНУ КІРОВОГРАДСЬКОЇ ОБЛАСТІ

ТОВ «Побужський феронікелевий комбінат» – єдине і досить відоме в Україні підприємство, що виробляє в промисловому масштабі феронікель з бідних окислених нікелевмісних руд. Скорочене найменування українською мовою: ТОВ «ПФК». Комбінат розташовано за адресою 26555, Кіровоградська область, Голованівський район, смт. Побузьке, вул. Промислова, 12. Його реквізити: Код Єдиної державної реєстації підприємств і організацій України: 31076956; дата реєстрації – 15.01.2004, донині історія успішного розвитку підприємства складає 21 рік 4 місяці. Розмір статутного капіталу юридичної особи дорівнює 574 557 667,58 грн.; електронна пошта: ferronickel@gmail.com; сайт: www.ferronickel.com.ua. Очолює підприємство генеральний директор РУДИК Віталій Миколайович [31].

У статутних документах ТОВ «Побужський феронікелевий комбінат» вказані такі основні види економічної діяльності (у відповідності до державної класифікації): добування руд кольорових металів; виробництво чавуну, сталі та феросплавів; виробництво інших кольорових металів; добування руд кольорових металів; виробництво чавуну, сталі та феросплавів; виробництво інших кольорових металів; збирання, очищення та розподілення води; діяльність готелів; діяльність їдалень та послуги з постачання готової їжі; санітарні послуги, прибирання сміття та знищення відходів,

Підприємство має тривалу історію. 24 червня 1956 року була прийнята постанова Ради Міністрів СРСР №537-469 про будівництво Побужського нікелевого заводу (в майбутньому – Побужського феронікелевого комбінату - ПФК) на базі запасів феронікелевих руд (0,7-0,8% нікелю, 20-24% заліза із запасами на 15-20 років роботи). Будівництво розпочалося в 1959 році і перший феронікель із руди в СРСР був виданий в грудні 1972 року [32].

Після розпаду СРСР через перебої з доставкою сировини, «падіння» цін на світовому ринку і збільшення вартості енергоносіїв, об'єм виробництва і рентабельність різко скоротилося. А в 1996 році виробництво феронікелю повністю припинилося, підприємство було на межі банкрутства. У 2003 р., після тривалого простою виробничих потужностей, за рахунок інвестицій міжнародної компанії Romtrade Limited (Сент-Вінсент і Гренадіни), виробництво феронікелю було відновлено. За рахунок імпортної сировини виробництво феронікелю вдалося збільшити в декілька разів.

Нині ТОВ «Побужський феронікелевий комбінат» – це металургійне підприємство, що працює в галузі металургії та обробки металів, з сучасними технологіями. В останні роки товариство працює на давальницьких імпортних рудах, що надходять з Індонезії і Гватемали. Спеціалізація підприємства – виробництво феронікелю з окисленої нікелевої руди; основна продукція – товарний феронікель в чушках, або гранульований феронікель, щебінь, гранульований шлак. Товариство є ідеально безвідходним підприємством, оскільки шлак, який залишається після виробництва феронікелю, суміжні підприємства переробляють у будівельні матеріали та на продукцію машинобудування і машинообробки.

Загальна площа підприємства з усіма господарськими будівлями складає 418,5 га. Феронікелевий комбінат відновив свою діяльність з 2002 р. (до цього часу був на межі банкрутства). Нині підприємство належить компанії Romtrade Limited (Сент-Вінсент і Гренадіни), – це приватна фірма, яка веде диверсифікований бізнес в гірничодобувній і металургійній індустріях. Ключові компанії групи зареєстровані в Швейцарії, Люксембурзі та на Кіпрі, 100% статутного капіталу належить громадянам ЄС. Основні виробничі активи сконцентровані в Македонії, Гватемалі, Індонезії та Україні.

Після відновлення виробництва, з кожним роком, як показано на рис. 2.1 зростають обсяги імпортних поставок. Протягом досліджуваного періоду (2022-2024 рр.) товариство імпортує лише нікелеву руду, збільшується кількість переробленої сировини в готову продукцію, вводяться нові технологічні

системи виробництва, які зменшують собівартість готової продукції і дозволяють збільшити обсяги виробництва.

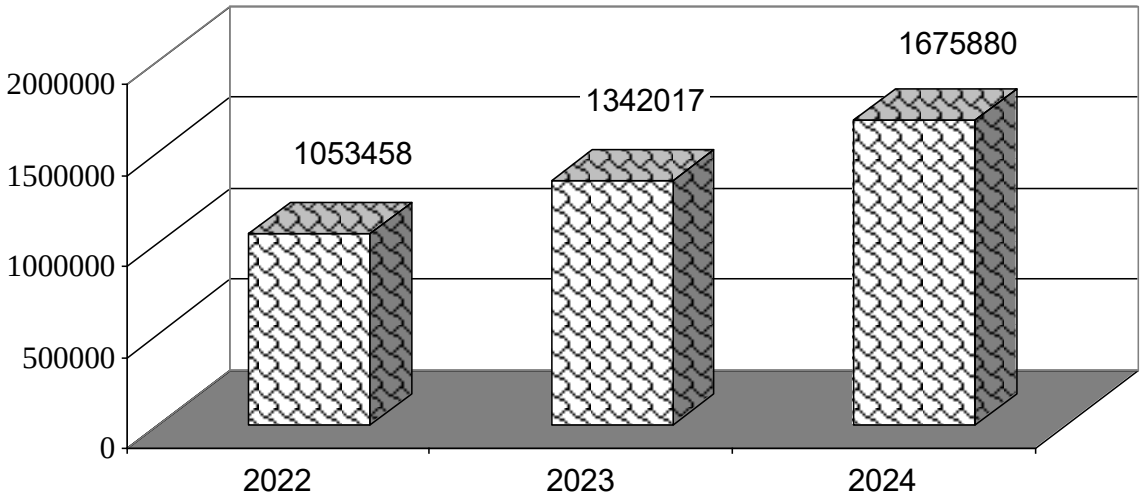


Рис. 2.1. Динаміка обсягів імпорту нікелевої руди ТОВ «Побужський феронікелевий комбінат», млн. т*

** побудовано автором за даними звітності підприємства*

З наведених даних видно, що протягом останніх трьох років обсяги імпорту поступово збільшувались. Зокрема, у 2024 році порівняно із 2022 роком показник зріс із 1053 до 1676 млрд. тонн, або майже в 1,6 раза (на 622,4 млрд. тонн). Це відбулось завдяки встановленню нового сучасного обладнання, яке дозволяє поступово збільшувати обсяг переробки сировини.

Статутний фонд (капітал) створюється для забезпечення досягнення мети товариства виключно засобами предмету діяльності товариства, а також для забезпечення інтересів кредиторів товариства. Розмір статутного капіталу ТОВ «Побужський феронікелевий комбінат» становить 11800 (одинадцять тисяч вісімсот) гривні 00 коп., поділений на 100 рівних частин по 118 (сто вісімнадцять) гривень 00 коп. Товариство створює також резервний фонд в розмірі 25% від вартості Статутного капіталу. Резервний фонд формується за рахунок щорічних відрахувань від прибутку, в розмірі від 5% від вартості Статутного фонду (капіталу).

ТОВ «Побужський феронікелевий комбінат» має лінійно-функціональну структуру управління, згідно якої менеджмент здійснюється, згідно статуту,

виконавчим органом – дирекцією, підприємство очолює Директор.

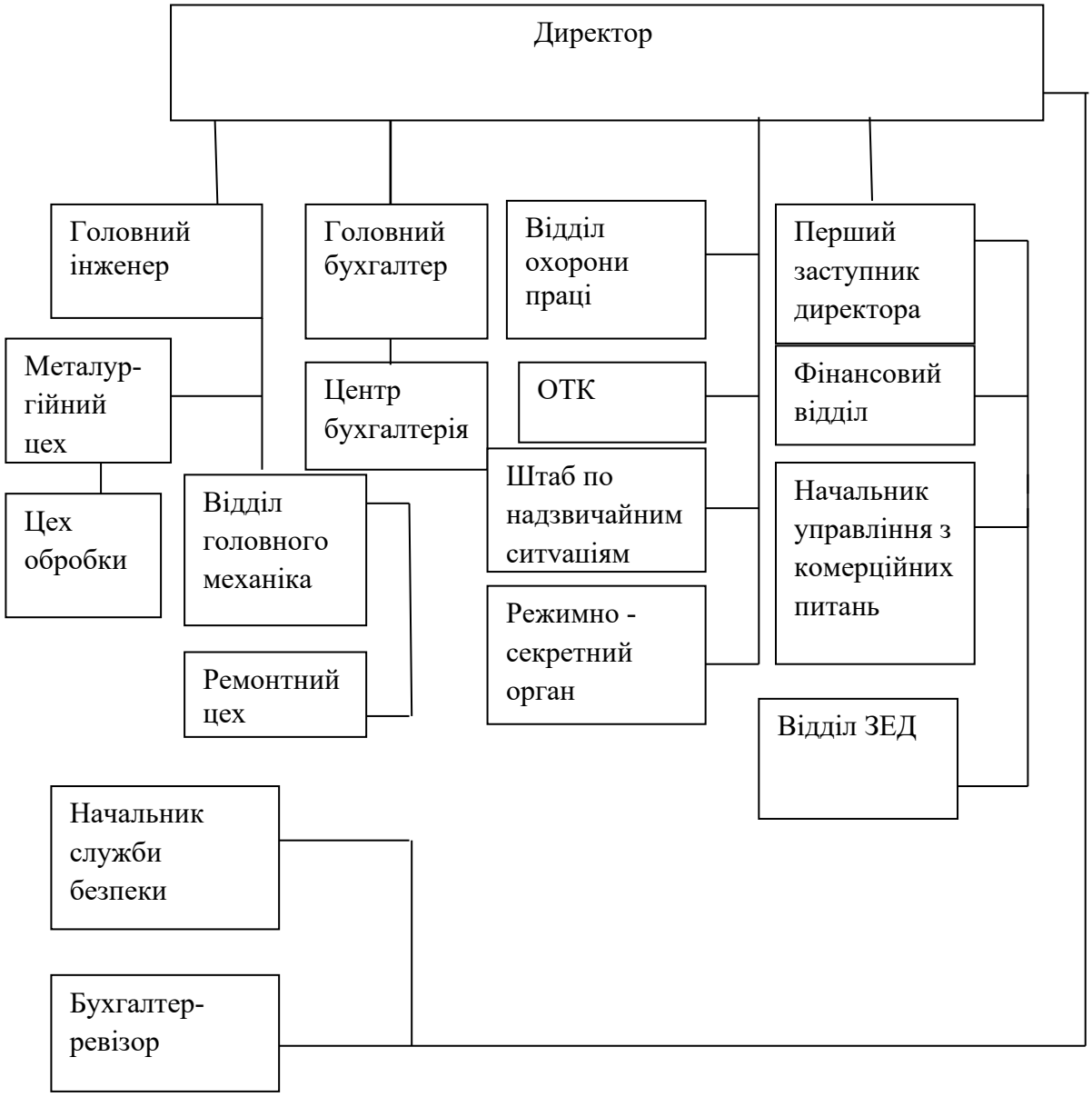


Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «Побужський феронікелевий комбінат» *

**побудовано автором за даними звітності підприємства*

Ефективний менеджмент — це система управлінських рішень, методів, процесів та дій, спрямованих на досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства з максимальною результативністю при оптимальному використанні наявних ресурсів. Його ключовими характеристиками є досягнення запланованих результатів, економічність управлінських процесів, адаптивність до змін у зовнішньому середовищі та здатність забезпечувати

сталий розвиток організації в довгостроковій перспективі. Зазначену ділянку роботи у ТОВ «Побужський феронікелевий комбінат» виконує апарат управління (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Склад та структура працівників апарату управління ТОВ «Побужський феронікелевий комбінат»*

Категорія управлінських працівників	Кількість працівників, чол.			Відхилення 2024 р, +\-	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.
Керівники	3	3	3	-	-
Спеціалісти	68	71	73	3	2
Технічні виконавці	4	3	4	-1	1
Всього	75	77	80	2	31

**побудовано автором за даними звітності підприємства*

Проаналізувавши матеріали таблиці 2.1 видно, що кількість працівників управління з останні три роки збільшується, тому що товариство розширює обсяги виробництва, у зв'язку з цим збільшується кількість робочих місць.

Розглянемо показники господарської діяльності і загальну кількість працівників підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка показників господарської діяльності ТОВ «Побужський феронікелевий комбінат», 2022-24 рр.*

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення, %	
				до 2022	до 2023
1. Чисельність середньорічних працівників, чол.	1775	1790	1795	101,13	100,28
2. Загальний фонд оплати праці, тис. грн.	170400	171840	172320	101,13	100,28
3. Фонд заробітної плати адміністративно управлінського персоналу, тис грн.	13500	13860	14400	106,67	103,90
4. Витрати на управління тис. грн.	1875	1925	2000	106,67	103,90

**побудовано автором за даними підприємства*

Аналізуючи показники таблиці, можна зробити висновки, що чисельність працівників у 2023 році збільшилася на 15 чоловік, а в 2024 їх кількість зросла

ще на 5 осіб, тому що підприємство збільшує обсяги виробництва завдяки новому обладнанню, для роботи з яким потрібні кваліфіковані працівники. Фонди заробітної плати зростають з року в рік, тому що як працівникам виробництва, так і працівникам адміністративного персоналу, у зв'язку з інфляцією та зростанням середньої заробітної платні по Україні, на підприємстві підвищилась середня заробітна плата всіх працівників.

Динаміку активів підприємства у розрізі основних показників (таких як стан та динаміка зміни власного та статутного капіталів, необоротних та оборотних активів) представлені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка активів ТОВ «Побужський феронікелевий комбінат», млн. грн*

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 у % до 2022	2024 у % до 2023
Власний капітал	92370,8	95230,6	99845,3	103,9	105,1
Статутний капітал	172529,6	181859,2	199548,3	105,4	109,7
Необоротні активи	82144,5	95 501,0	110 251,0	116,2	115,4
Оборотні активи	63119,6	76 038,0	86 310,0	120,4	113,5

**побудовано автором за даними підприємства*

Незважаючи на повномасштабну російсько-українську війну підприємство зуміло втриматись на плаву і працює: власний капітал підприємства, як і статутний, збільшувався у аналізованому періоді. Він зріс на 3,9% у 2023 р. і на 5,1% у 2024р. Статутний капітал у 2024 р. склав 199548,3 млн. грн., у 2023 р. – 181859,2 млн. грн. Про успішну роботу товариства вапродовж останніх трьох років свідчить також суттєве збільшення вартості необоротних і оборотних активів (відповідно із 82,1 до 110,3 млрд грн. та із 63,1 до 86,3 млрд. грн.).

В звітному періоді зростають майже всі показники економічної ефективності, так само збільшуються обсяги виробництва продукції, тобто кількість виготовленої продукції та виконаних робіт за певний період часу, на певному рівні організації. На рис. 2.3 показані обсяги виробництва товарної продукції підприємством.

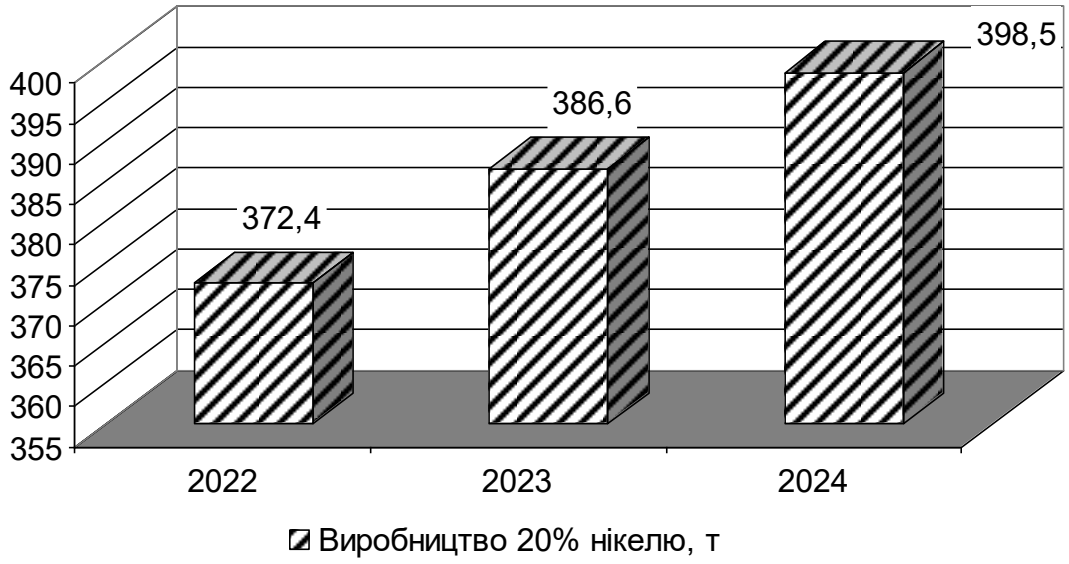


Рис. 2.3. Динаміка обсягів виробництва продукції ТОВ «Побужський феронікелевий комбінат»*

**побудовано автором за даними звітності підприємства*

З рисунка видно, що обсяги виробництва феронікелю, з кожним роком зростають, збільшуються потужності виробництва, в 2024 році обсяги збільшилися на 26,1 тонн порівняно з 2022 роком. На початку війни показники виробництва катастрофічно впали, проте зважаючи на важливість підприємства і його роль у забезпеченні стійкості економіки в умовах воєнного стану керівництву вдалось стабілізувати ситуацію і в 2023 році забезпечити певний ріст виробничих показників.

Детальніше розглянемо структуру затрат на переробку сировини в середньому за 2022-2024 рр. Витрати виробництва – це вартість основних факторів економічних ресурсів, тобто робочої сили і засобів для виготовлення продукції протягом певного періоду. У країнах з ринковою економікою їх поділяють на постійні та змінні. З рисунка 2.4, видно найбільші затрати підприємства використовуються на електроенергію – 33,7% , паливо – 20%, матеріали – 15,2% та оплату праці – 11,2% від загальних затрат на виробництво. На підприємств затрачаються дуже великі обсяги електроенергії і палива, тому для зменшення собівартості продукції, керівництву підприємства потрібно запроваджувати енергозберігаючі системи та модернізувати виробництво,

враховуючи вимоги європейського зеленого курсу, на який зорієнтована стратегічно наша країна.

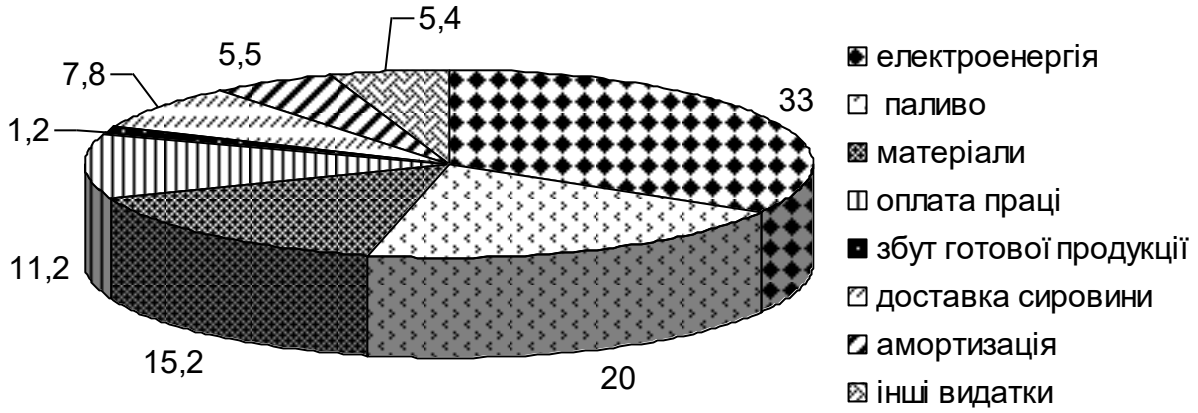


Рис. 2.4. Структура витрат на переробку нікелевої сировини ТОВ «Побужський феронікелевий комбінат», в середньому за 2022-24 рр.*

* *побудовано автором за даними звітності підприємства*

Майно товариства становлять виробничі й невиробничі фонди, а також інші цінності, вартість яких відображається в самостійному балансі товариства, формується з наступних джерел: майна, переданого йому учасниками у власність як внески до статутного фонду (статутного капіталу); продукції, виробленої в результаті господарської діяльності товариства; доходів, одержаних від реалізації продукції послуг та інших видів господарської діяльності товариства; майна, отриманого у власність від інших суб'єктів господарювання, організацій та громадян у встановленому законодавством порядку; кредитів банків та інших кредиторів; іншого майна, набутого товариством на підставах, не заборонених законом.

Виходячи з аналізу річної звітності і балансу товариства розглянемо в табл. 2.4 структуру основних виробничих фондів підприємства. З даної таблиці видно що, з кожним роком зростають обсяги основних виробничих фондів підприємства в загальному, порівняно з 2022 роком їх обсяг, в 2024 збільшився на 74953,9 тис грн.

Таблиця 2.4

Динаміка наявності основних виробничих фондів ТОВ «Побужський феронікелевий комбінат» за 2022-2024 рр., тис. грн*

Групи основних засобів	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення +/-
Виробничі будівлі	100042	106044	106158	6116
Споруди	102479	110589	114896	12417
Прилади для виробництва	41144,2	50111	52477	11332,8
Машини і обладнання	259470,8	280256	300259	40788,2
Транспортні засоби	18603,4	20603,1	22603,5	4000,1
Інструменти	1906,4	1914,1	1987,3	80,9
Їдальня	194,4	204,7	205,6	11,2
Комунальне господарство	8387,3	8596,2	8596,2	208,9
Орендовані	1943,4	1645,4	1759,1	-184,1
Бібліотечні фонди	2623,6	2627,2	2623,4	0,2
Інші (дитячий садок, господарство)	1727,7	1827,6	1911,1	183,4
Всього основних фондів:	538522,3	584418,3	613476,2	74953,9

**побудовано автором за даними підприємства*

Для аналізу імпортної діяльності підприємства необхідно зробити аналіз виробничо-господарської діяльності за основними техніко-економічними показниками: динаміка доходів від реалізації продукції, рівня собівартості продукції, валового прибутку, рентабельності підприємства та чистого прибутку його діяльності. Динаміка показників виробничо-господарської діяльності підприємства наведена у табл. 2.5.

Аналіз представлених матеріалів засвідчує, що дохід від реалізації продукції ТОВ «Побужський феронікелевий комбінат» у 2023 р. склав 22046,22 тис. грн., що на 8,3% більше за попередній рік, а у 2024 р. –27464,94 тис. грн., що склало 124,5% від 2023 р. Чистий дохід від реалізації, виріс з 21011,58 тис. грн. у 2023 р. (що склало 15,7% від рівня 2022 р.) до 31061,34 тис. грн. і зріс, таким чином, на 147,8%. Зростання собівартості продукції та зниження асортименту також обумовили зменшення рівня зростання прибутків і рентабельності. Собівартість продукції у 2024 р. виросла на 25,6 % проти минулорічного показника.

Таким чином можна зробити висновок, що ТОВ «Побужський феронікелевий комбінат» є успішним підприємством, має лінійно-

функціональну структуру управління, керується статутом, має самостійний баланс, платіжні рахунки та інші необхідні для функціонування документи.

Таблиця 2.5

Динаміка показників виробничо-господарської діяльності ТОВ «Побужський феронікелевий комбінат» *

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023 у % до 2022	2024 у % до 2023
Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	20345,76	22046,22	27464,94	108,36	124,58
Податок на додану вартість, тис. грн.	390,96	661,68	938,52	169,24	141,84
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	18154,8	21011,58	31061,34	115,74	147,83
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	18457,38	28168,38	35375,76	152,61	125,59
Валовий прибуток, тис. грн.	32799,78	46368	59823,36	141,37	129,02
Рентабельність, %	15	24,5	36,9	+9,5 п.п.	+12,4 п.п.
Адміністративні витрати, тис. грн.	3920,94	6540,84	7221,96	166,82	110,41
Фінансові результати від звичайної діяльності до податкообкладання, тис.грн	32874,84	39800,7	45801,54	121,07	115,08
Фінансові результати від звичайної діяльності: прибуток, тис. грн.	32483,88	39139,02	44863,02	120,49	114,62
Чистий прибуток, тис. грн.	39866,58	45227,34	54222,48	113,45	119,89

**побудовано автором за даними підприємства*

Прибуток, та відносний показник прибутку - рентабельність, вказують на високу ефективність роботи підприємства в останні роки і характеризують інтенсивність господарювання. У 2024 році рентабельність становила 36,9 %, хоча у 2022 р. показник сягав лише 15%, - це свідчить про стабілізацію виробництва на початку війни і стійкість менеджменту – поєднання сучасних технологій і ефективного виваженого управління з боку керівників, - саме це можна вважати невід'ємними складовими успіху в умовах повномасштабної війни, посилення зовнішніх викликів на глобальних ринках і зростання конкурентної боротьби.

Ефективність управління виробничо-господарської та імпортної діяльності визначається тим, наскільки добре організація використовує свої ресурси (людські, фінансові, інформаційні, матеріальні) для досягнення бажаних результатів з мінімальними втратами. У цьому контексті ефективний

менеджмент передбачає: раціональне планування і постановку реалістичних цілей; організацію управлінської діяльності, що базується на чіткій структурі, розподілі обов’язків та відповідальності; мотивацію персоналу та формування командної взаємодії; оперативне прийняття рішень на основі достовірної інформації; контроль і оцінку результатів діяльності, а також постійне вдосконалення процесів; інноваційність і здатність до адаптації в умовах динамічних змін. У сучасних умовах ефективний менеджмент є не лише засобом досягнення виробничо-господарських цілей, а й визначальним чинником конкурентоспроможності підприємства, його стійкості до кризових явищ, здатності до інноваційного розвитку й виходу на зовнішні ринки.

Згідно з Дракером [33], ефективний менеджмент — це мистецтво досягати результатів за допомогою інших людей, при цьому ключова увага приділяється не лише кінцевому результату, але й якості процесу управління. Сучасні автори також акцентують на важливості гнучкості управління, використання цифрових технологій та лідерських підходів в умовах глобалізації [34-37].

На промислових підприємствах, що здійснюють активну участь у міжнародній торгівлі, зокрема і ТОВ «Побужський феронікелевий комбінат» зовнішньоекономічний апарат функціонує у вигляді відділу зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), який не є самостійним структурним підрозділом підприємства. Він є частиною апарату управління. Його головне завдання – управління імпортною діяльністю як елементом єдиної цілісної системи внутрішнього менеджменту. Цей відділ використовується для планування, організації і координації зовнішньоторговельних поставок. На рис. 2.5 розглянемо структуру відділу ЗЕД товариства, який здійснює управління зовнішньоторговельними операціями.

Головними завданнями відділу, що займається торговельними операціями ТОВ «Побужський феронікелевий комбінат» є: сприяння розвитку ЗЕД підприємства з метою прискорення його соціально-економічного розвитку; управління імпортними операціями підприємства; контроль і забезпечення виконання зобов'язань, що випливають з договорів та угод із зарубіжними

партнерами; координація експортно-імпортних операцій, забезпечення їх ефективності.



Рис. 2.5. Структура відділу ЗЕД ТОВ «Побужський феронікелевий комбінат» *

*******побудовано автором за даними підприємства*

Відповідно до завдань визначаються функції відділу і формується оргструктура управління. У ТОВ «Побужський феронікелевий комбінат» відділ зовнішньоекономічної діяльності очолює начальник відділу, який підпорядковується першому заступникові директора, і відповідає за бюро з митного оформлення вантажів, воно оформляє імпортно-експортну декларацію вантажів з митними органами. Агент з митного оформлення працює з транспортними агентами, тобто з портами, залізницею, складає плани перевезень. Агент-перекладач допомагає правильно складати договори, і спілкуватися з закордонними партнерами. Менеджер відділу збуту здійснює контроль за дотриманням контрактних умов , планує відвантаження готової продукції, планує кошторис на відвантаження продукції, складає контракти, взаємодіє зі складом готової продукції, диспетчерською службою комбінату, відділом технічного контролю.

Розглянемо характеристику географії імпорту (це – розподіл торговельних потоків між окремими країнами та їх групами) ТОВ «Побужський феронікелевий комбінат» у табл. 2.6.

Проаналізувавши географію імпорту ТОВ «Побужський феронікелевий комбінат», можна стверджувати, що вона носить відносно стабільний характер

найбільші поставки руди підприємство отримує з Гватемали і Індонезії, причому обсяги поставок збільшуються з кожним роком, Гватемала (імпорт збільшився у 2023 році на 2,7 % порівняно з 2022 роком, а 2024 році зріс ще на 0,8 % порівняно з 2023), а з Індонезії (імпорт збільшився на 6,2 % порівняно з 2022 роком, а в 2024 році, зріс ще на 3,7 % порівняно з 2023 роком).

Таблиця 2.6

Географія імпорту ТОВ «Побужський феронікелевий комбінат», тис. дол. США*

Країна	Роки			2023 у % до 2022	2024 у % до 2023
	2022	2023	2024		
Гватемала	869548	893645	901255	102,7	100,8
Індонезія	546258	580333	601456	106,2	103,7
Македонія	256332	211477	180111	82,5	85,1
Японія	125485	150445	132555	119,8	88,1
Всього	1797623	1835900	1815377	102,1	98,8

* *побудовано автором за даними звітності підприємства*

Проте, при поставках з інших країн спостерігаються зменшення обсягів, оскільки руда з Японії і Македонії має менший вміст нікелю у відсотку до загальної маси руди, тому закуповувати великі обсяги даної руди є не рентабельно. Македонія (імпорт зменшився у 2023 на 17,5% порівняно з 2022, а в 2024 зменшився ще на 14,9 %. порівняно з 2023 роком), Японія (імпорт збільшився на 19,8 % у 2023 р. ніж у 2022, проте в 2024 він зменшився на 31,7 % порівняно з 2023 роком).

В табл. 2.7 проаналізуємо обсяги реалізації продукції як на зовнішньому так і на внутрішньому ринку України, в даній таблиці під реалізованою продукцією на зовнішньому ринку, розуміється ціна повернутої постачальнику переробленої в готову продукцію сировини, на внутрішньому ринку підприємство не реалізує основної продукції, проте продає залишки шлаку, які залишаються після переробки (їх переробляють у будівельні матеріали).

З таблиці видно, що обсяги реалізації продукції на зовнішньому і внутрішньому ринках постійно зростають, порівняно з 2022 роком у 2024 обсяги збільшилися на 295 %, тобто майже у 3 рази.

Таблиця 2.7

Динаміка обсягів реалізації продукції ТОВ «Побужський феронікелевий комбінат», тис. дол. США*

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 у % до 2022
Обсяг реалізованої продукції, всього	20393673	57467641	60337313	295
в т.ч. на внутрішньому ринку	1470021	1655589	1789001	121
на зовнішньому ринку	18923652	55812052	58548312	309

**побудовано автором за даними підприємства*

Основні ділові партнери в Україні це підприємства, які купують шлак, тобто відходи після переробки руди: ТОВ «МетСервіс» купує електропічний шлак і переробляє його у щебінь та будівельні матеріали; ТОВ «Олександрія Лідер» закуповує шлак для переробки на абразивний порошок та фільтрати для води. Ділові партнери за кордоном це постачальники сировини і обладнання: LAGER RUHRMANN C/O STEINWEG GMBH є постачальником сировини і одержувачем готової продукції; CORE TRADING LTD і T.ANTAM TBK,UNIT BiSNIS PERTAMBANGAN NiKEL - також постачальники давальницької сировини. Підприємство виготовляє продукцію кольорової металургії - феронікель. Продукція підприємства вже давно користується заслуженим попитом як на ринку України, так і на ринках Індонезії, Гватемали.

Згідно зовнішньоторговельного контракту, який ми мали можливість проаналізувати, ТОВ «Побужський феронікелевий комбінат» переробляє давальницьку сировину. Контракт №1045/05 від 15 грудня 2024 року на переробку давальницької сировини підписаний у м. Київ. За договором компанія «КОР ТРЕЙДИНГ ЛТД,» («CORE TRADING LTD.»), Сент-Вінсент і Гренадіни, надалі – Замовник, в особі директора Мерилін Баптист, діючої на основі статуту, з однієї сторони і ТОВ «Побужський феронікелевий комбінат», Україна, надалі – Виконавець, в особі генерального директора РУДИКА В.М., діючого на основі статуту, з другої сторони, а разом надалі Сторони, уклали даний контракт. Згідно документу Замовник («CORE TRADING LTD.» постачає Виконавцю (ТОВ «Побужський феронікелевий комбінат»)

давальницьку сировину – нікелеву руду, відповідної якості, яка вказана в додатку №1 до контракту, а Виконавець надає Замовнику послуги – переробляє руду у феронікель, який відповідає якості, вказаній у додатку №2 до контракту. За даним контрактом передбачається також, що комбінат передасть (поверне) феронікель «CORE TRADING LTD.» на визначених у даному контракті умовах.

Замовник надає виконавцю для переробки 5000000+/- 10% вологих метричних тонн Руди, якість Руди повинна відповідати сертифікату якості, який виданий його виробником. Після переробки загальна кількість феронікелю який підлягає поверненню Замовнику не може бути менше 230327,582 тонн, і не може бути більше 465589,849 тонн. Кількісні показники вартості переробки і виходу Феронікелю вказані в додатку №3 до контракту.

Таким чином, аналіз динаміки та особливостей управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Побужський феронікелевий комбінат» засвідчує, що підприємство з року в рік нарощує обсяги виробництва, розширює географію збуту продукції на зовнішньому ринку, проте оцінка ефективності зовнішньоторговельних операцій свідчить про їх незначну прибутковість. Тому система менеджменту підприємства потребує суттєвого вдосконалення, спрямованого на пошук ефективної стратегії розвитку міжнародного бізнесу з метою забезпечення довготривалої прибутковості імпортних операцій та підвищення їх ефективності.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІМПОРТНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ ТОВ «ПОБУЖСЬКИЙ ФЕРОНІКЕЛЕВИЙ КОМБІНАТ» ГОЛОВАНІВСЬКОГО РАЙОНУ КІРОВОГРАДСЬКОЇ ОБЛАСТІ

У сучасних умовах зовнішньоекономічної нестабільності, повномасштабної війни та глобальних логістичних зрушень ефективне управління імпортними операціями є критично важливим для збереження виробничої безперервності та економічної стабільності підприємств, зокрема для таких стратегічно важливих об'єктів, як ТОВ «Побужський феронікелевий комбінат». Для підвищення ефективності імпортної діяльності підприємства доцільно виділити такі ключові напрями удосконалення, які систематизовані нами на основі опрацювання ряду лліературних джерел [37-41]:

1. Оптимізація логістичних процесів. Враховуючи втрату частини транспортної інфраструктури та ускладнення поставок сировини, ТОВ «Побужський феронікелевий комбінат» доцільно:

- розробити альтернативні маршрути доставки сировини (через румунські, польські чи балтійські порти);
- укласти довгострокові договори з логістичними операторами, що мають стійку міжнародну мережу;
- запровадити цифрові системи відстеження вантажів (TMS, GPS-моніторинг), що дозволяє скорочувати ризики затримок;
- реалізувати заходи з транспортування критичних вантажів залізницею як більш стабільним у період воєнного стану способом.

2. Удосконалення валютно-фінансової стратегії. Для мінімізації впливу валютного ризику на імпортні закупівлі необхідно:

- застосовувати форвардні контракти для фіксації валютного курсу;
- формувати валютні резерви для планових закупівель;
- використовувати диверсифікацію постачальників за країнами, що дозволяє працювати з різними валютами та знижує залежність від одного ринку;

- переглянути підходи до бюджетування імпортних витрат, враховуючи сценарне планування.

3. Посилення системи контрактного менеджменту та юридичного супроводу. З метою зниження ризиків у міжнародних контрактах доцільно:

- впровадити стандартизовані шаблони ЗЕД-контрактів, адаптовані до умов force majeure та воєнного стану;
- активізувати юридичний аудит імпортних угод, особливо з країнами, що перебувають під санкційним тиском;
- передбачати в угодах гнучкі умови поставок (INCOTERMS 2020), що дозволяють адаптацію до змін логістики;
- укріпити зв’язки з торгово-промисловими палатами та міжнародними брокерами для отримання консультацій у критичних ситуаціях.

4. Цифровізація імпортної діяльності. ТОВ «Побужський феронікелевий комбінат» має реалізувати кроки щодо цифрової трансформації управління імпортними операціями:

- впровадити ERP-систему з модулем зовнішньоекономічної діяльності (наприклад, SAP Business One, Oracle NetSuite);
- автоматизувати документообіг з митними органами через єдине вікно ЗЕД;
- використовувати BI-аналітику для аналізу ефективності постачальників, логістичних витрат і строків виконання контрактів;
- застосовувати інструменти ризик-менеджменту для прогнозування критичних ситуацій на ринку постачань.

5. Підвищення кадрового потенціалу у сфері ЗЕД. Необхідно:

- забезпечити перепідготовку персоналу ЗЕД-підрозділу у сфері міжнародної логістики, митного права та контрактного менеджменту;
- залучити зовнішніх консультантів або створити експертну раду для стратегічного супроводу критичних імпортних операцій;
- запровадити мотиваційні програми для ЗЕД-фахівців, що працюють в умовах високого ризику;

– розвивати партнерські відносини з ВНЗ, які готують фахівців з міжнародної економіки та менеджменту.

6. Стратегічна диверсифікація постачальників і джерел імпорту. Для зменшення залежності від одного або кількох постачальників доцільно:

– створити стратегічну карту постачальників з різних регіонів світу;
– вести постійний моніторинг геополітичних ризиків у країнах-партнерах;
– розглядати можливості імпорту через посередників або трейдерські компанії у разі ускладнення прямих поставок;
– поступово формувати власні логістичні хаби за кордоном або орендувати склади для транзитних поставок.

7. Розвиток механізмів забезпечення економічної безпеки. З огляду на стратегічну важливість підприємства, слід:

– впровадити інструменти моніторингу ризиків критичного імпорту (ризик втрати постачальника, митні затримки, ризики кібербезпеки);
– розробити антикризову програму ЗЕД, яка містить сценарії дій у разі перебоїв поставок або обмежень імпорту;
– взаємодіяти з державними структурами, зокрема з МЕРТ, МЗС, Держмитслужбою, щодо забезпечення пріоритетного проходження критичних вантажів;
– формувати резерви критично важливої сировини на випадок зриву поставок.

Удосконалення управління імпортними операціями на ПФК має носити системний характер і охоплювати як тактичні аспекти (логістика, валютна політика), так і стратегічні напрямки (диверсифікація, цифровізація, безпека). Тільки за умов комплексного підходу підприємство зможе забезпечити стабільність виробничих процесів, підвищити конкурентоспроможність та зберегти стійкість у турбулентному міжнародному середовищі.

Зовнішньоекономічні операції ТОВ «Побужський феронікелевий комбінат», як і внутрішні, є результатом визначених управлінських дій. Серед них такі: планування і прогнозування, організація, мотивація, контроль,

координація. Останнім часом додались маркетинг та інновації, як функції менеджменту ЗЕД підприємства.

Для удосконалення управління імпортними операціями, ці функції необхідно системно застосовувати менеджменту ТОВ «Побужський феронікелевий комбінат» (рис. 3.1).

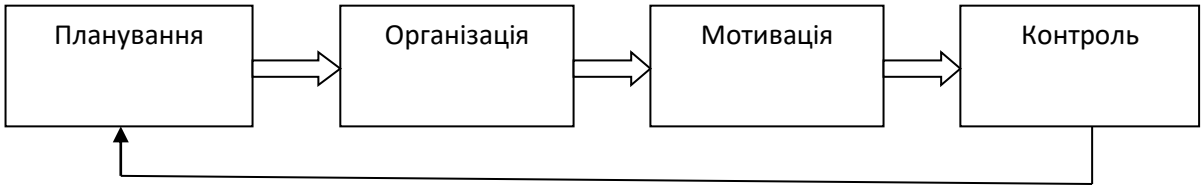


Рис. 3.1. Послідовність виконання основних функцій управління імпортними операціями для ТОВ «Побужський феронікелевий комбінат *

побудовано автором за даними [42-45]

Як видно, з рисунка 3.1 всі функції управління взаємопов'язані, і лише повна їх взаємодія призводить до ефективного функціонування підприємства або підрозділу, в нашому випадку відділу ЗЕД.

На рис 3.2 показаний взаємозв'язок функцій менеджменту та напрямки удосконалення його для ТОВ «Побужський феронікелевий комбінат».

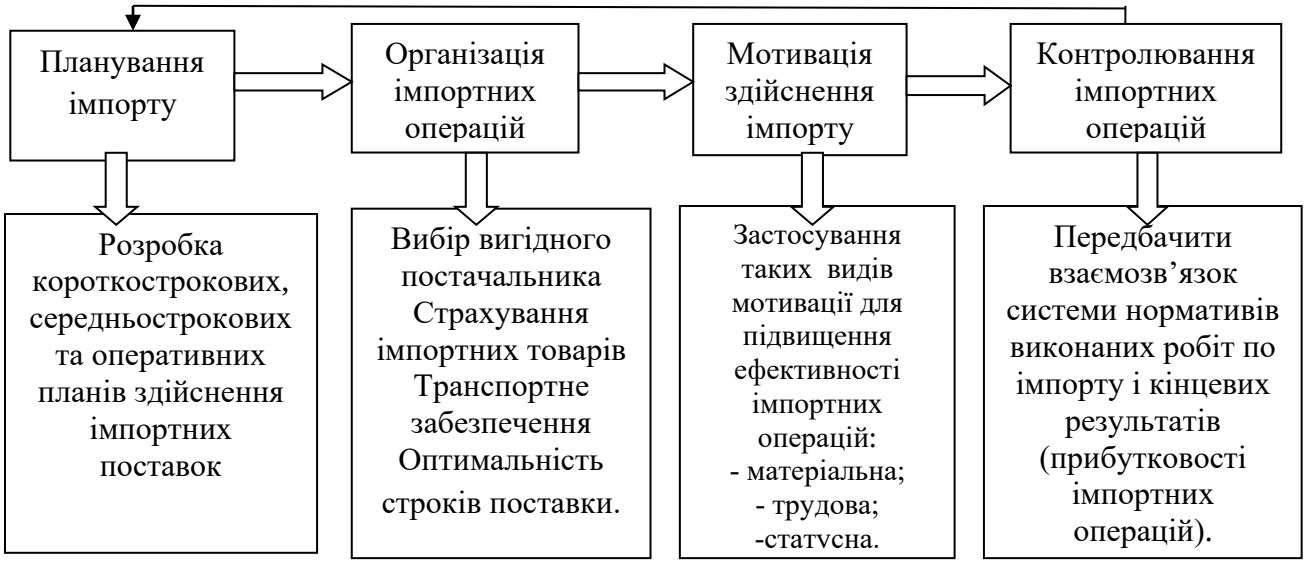


Рис. 3.2. Взаємозв'язок функцій менеджменту імпортних операцій ТОВ «Побужський феронікелевий комбінат» та напрями його удосконалення*

**авторська розробка*

Підприємство, яке планує посилювати свої позиції і розвиватись у перспективі має системно виконувати всі функції менеджменту і розробляти стратегію розвитку, яка враховуватиме сучасний стан, можливості, потенціал підприємства і загальноекономічну, політичну, соціальну ситуацію в країні. Зовнішньоторговельна стратегія включає в себе розгляд і критичну оцінку всіх можливих варіантів в сфері ЗЕД, які відносяться до довгострокових цілей і є основою для прийняття управлінських рішень.

Необхідність розробки перспективної стратегії управління імпортними операціями для ТОВ «Побужський феронікелевий комбінат» зумовлена низкою внутрішніх і зовнішніх чинників, що визначають поточний стан і перспективи функціонування підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища. В умовах зростаючої нестабільності, спричиненої повномасштабною війною, логістичними викликами, валютними коливаннями та трансформацією міжнародної торгівлі, формування чіткої, науково обґрунтованої стратегії управління імпортом стає критичним елементом забезпечення стабільності, адаптивності та довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Передусім, імпортна діяльність для ТОВ «Побужський феронікелевий комбінат» є одним із ключових елементів забезпечення безперебійного виробничого процесу, оскільки більшість технологічного обладнання, сировини, допоміжних матеріалів і складових частин не виробляються в Україні. У зв’язку з цим, імпорт відіграє стратегічну роль у функціонуванні виробничого ланцюга підприємства. Упровадження цілісної стратегії дозволить систематизувати підходи до управління імпортними потоками, враховуючи необхідність диверсифікації джерел постачання, мінімізації ризиків перебоїв, підвищення ефективності контрактного супроводу та логістики.

По-друге, стратегія управління імпортними операціями має враховувати актуальні виклики зовнішнього середовища, зокрема: порушення ланцюгів постачання, загрозу інфляції витрат, посилення валютних ризиків та обмеження доступу до зовнішнього фінансування. З огляду на це, необхідно запровадити механізми сценарного прогнозування, стратегічного планування запасів,

страхування ризиків та побудови резервних каналів постачання.

Крім того, ефективна стратегія повинна передбачати внутрішню трансформацію управлінських процесів: удосконалення інформаційно-аналітичної підтримки, розвиток цифрових інструментів управління ланцюгами постачання, підвищення кваліфікації персоналу, запровадження гнучких організаційних моделей управління. Це дозволить забезпечити не лише адаптацію до змін зовнішнього середовища, а й випереджальну реакцію на потенційні виклики та ризики.

Зокрема, перспективна стратегія має бути орієнтована на досягнення кількох ключових цілей:

1. Оптимізація імпортних витрат за рахунок логістичної ефективності та зниження валютних ризиків.
2. Забезпечення стійкості постачання шляхом багатоканальності та диверсифікації контрагентів.
3. Підвищення гнучкості управлінських рішень через діджиталізацію процесів, що дозволить оперативно реагувати на зміни умов.
4. Забезпечення економічної безпеки підприємства через зменшення зовнішньої залежності та нарощення стратегічних резервів.

Урахування наведених напрямів удосконалення в стратегічному документі дозволить перетворити імпортні операції з точки вразливості на джерело стабільності та конкурентної переваги підприємства. Перспективна стратегія управління імпортними операціями має стати не лише інструментом тактичного реагування, а й системною основою довгострокового розвитку ТОВ «Побужський феронікелевий комбінат» у межах нових економічних і геополітичних реалій.

Для вдосконалення зовнішньоторговельної стратегії ТОВ «Побужський феронікелевий комбінат» потрібно освоювати зовнішній ринок, тобто почати займатися експортом. Тому що, при переробці руди залишаються відходи (шлаки), які складають 46 - 48% маси від загальної кількості імпортованої руди. Тобто за 2024 рік на територію підприємства привезли 1675880 млн. тонн

імпортної руди, після її переробки залишилося 787663 млн. тонн відходів, які можна переробити в будівельні матеріали і після їх продажу отримати додатковий прибуток. Шлак використовують для переробки на: щебінь і будівельні матеріали; абразивний порошок; дорожний щебінь; вогнетривкий бетон; піщано – гравійну суміш для будматеріалів.

На території ТОВ «Побужський феронікелевий комбінат» є цех з переробки вторинної сировини, проте він працює лише на 20% своїх можливостей, оскільки для збільшення виробництва необхідні нові ринки збуту, даний цех переробляє лише п'яту частину всіх відходів. Решту 80% вивозять і викидають на звалище, тим самим забруднюючи навколишнє середовище, і втрачаючи додаткові прибутки.

Будівельні матеріали, вироблені ТОВ «Побужський феронікелевий комбінат», успішно користуються попитом на ринку України, проте зважаючи на збільшення обсягів переробки руди, з кожними роком збільшується і кількість відходів. А через велику кількість їх на ринку України знижується їхня ціна, що не вигідно для товаримства, саме тому необхідно освоювати зовнішні ринки, для збільшення прибутків підприємства, тому що за кордоном вартість даних матеріалів складає: щебінь – 25 дол. США за тонну; абразивний порошок – 36 дол. США за тонну; вогнетривкий бетон - 128 дол. США за тонну; піщано – гравійна суміш для будматеріалів – 28 дол. США за тонну.

Другим кроком у освоєнні зарубіжних ринків є активізація співпраці з іншими країнами.

На даний час ТОВ «Побужський феронікелевий комбінат» співпрацює лише з країнами які є постачальниками сировини для переробки, проте для здійснення експорту необхідно налагоджувати зв'язки з новими країнами для взаємовигідної співпраці. Оскільки, експортна діяльність вимагає уважного опрацювання таких питань як кон'юнктура ринку, потенціальні покупці і продавці, встановлення ділових контактів з ними, проведених переговорів, підписання угод і т.д. Тому, для ефективного керівництва ЗЕД на рівні підприємства, необхідна адекватна до умов його роботи структура управління,

яка буде відображати побудову системи у даній сфері, тобто органи, служби, апарат, що здійснює управління ЗЕД.

Нами проведено вивчення світового ринку і відібрано компанії, які спеціалізуються на оптових закупівлях будівельних матеріалів та інших продуктів для їх виготовлення вони можуть стати потенційними контрагентами для ТОВ «Побужський феронікелевий комбінат»:

1. «Bharat Abrasives & Chemical Industries, Company» – індійська компанія яка займається закупівлею абразивного порошку.

2. «Delux Georgia, Ltd» – компанія в Грузії яка скуповує матеріали для виготовлення вогнетривких будівельних матеріалів.

3. "Instrument City, Company" (Польща) і «Ruukki & SSAB» (Румунія) – компанії які займаються закупівлею будівельних матеріалів, та гравійної суміші для використання у виробництві бетонних плит.

Всі наведені підприємства є оптовими закупівельниками, будівельних матеріалів та сировини для їх виробництва, що дуже вигідно для товариства, тому що вони можуть закуповувати одразу великі партії товару.

Наступним кроком у покращенні зовнішньоторговельної стратегії є удосконалення менеджменту відділу ЗЕД, який потрібно провести на основі реорганізації підрозділу, що займається ЗЕД, оскільки ТОВ «Побужський феронікелевий комбінат» буде здійснювати експортну діяльність. Зміни в структурі відділу відображені на рис. 3.3, на організаційній схемі відділу ЗЕД.

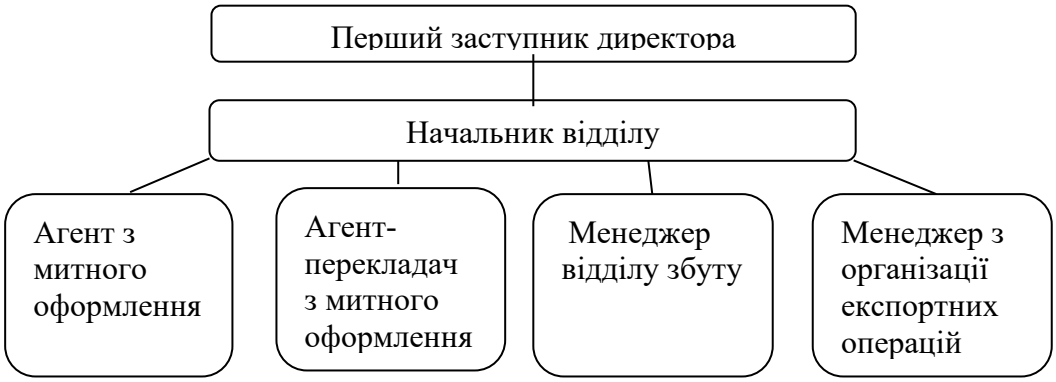


Рис. 3.3. Рекомендована структура відділу ЗЕД ТОВ «Побужський феронікелевий комбінат»*

**авторська розробка*

Відділ ЗЕД стане самостійним структурним підрозділом підприємства, підпорядковуватиметься комерційному директору. Його очолюватиме заступник директора по зовнішньоекономічним зв'язкам. Відділ необхідно підготувати до збільшення навантаження і додати ще 1 посаду, працівник якої буде відповідати за організацію і здійснення експортних операцій.

Таблиця 3.1

Класифікатор структури відділу ЗЕД «Побужський феронікелевий комбінат» *

Найменування структурних підрозділів та посад	Факт	Реорганізація	Зміни
Начальник відділу	1	1	0
Агент з митного оформлення	1	1	0
Агент – перекладач з митного оформлення	1	1	0
Менеджер відділу збуту	1	1	0
Менеджер з організації експортних операцій	0	+1	+1
Всього:	4	5	+1

**авторська розробка*

Отож, як видно з таблиці для того, щоб здійснити реорганізацію відділу ЗЕД необхідно збільшити штат всього на 1 людину, за умови, якщо інші посадові особи будуть допомагати в організації експортних операцій. Виходячи з цього, необхідністю постає розробка посадових інструкцій, відповідальність за це покладається на начальника відділу. В процесі роботи відділ ЗЕД повинен здійснювати постійний зв'язок з іншими структурними підрозділами підприємства.

Далі розрахуємо витрати які ТОВ «Побужський феронікелевий комбінат» понесе за утримання додаткової посади. Менеджер з організації експортних операцій буде отримувати заробітну плату по комбінату, яка складає 30 тис. грн. і додатково премію за відмінну роботу (у випадку зростання обсягів експортних поставок, або інших важливих кроків, спрямованих на підвищення ефективності ЗЕД підприємства). За рік витрати на утримання даної посади будуть складати 360 тис. грн.

Порівнюючи дані показники, з можливими розмірами прибутків ТОВ «Побужський феронікелевий комбінат» може надати роботу ще одній особі, без

великих фінансових витрат.

На даний час товариство може переробляти відходи лише на щебінь та піщано – гравійну суміш для виготовлення будматеріалів, оскільки обладнання цеху з переробки шлаку застаріло, і використовує занадто великі енергозатрати для переробки, чим підвищує собівартість продукції.

Вартість переробки 1 тонни шлаку за даними ТОВ «Побужський феронікелевий комбінат» складає 18 дол. США. На рис. 3.4 показана структура витрат на переробку вторинної сировини.

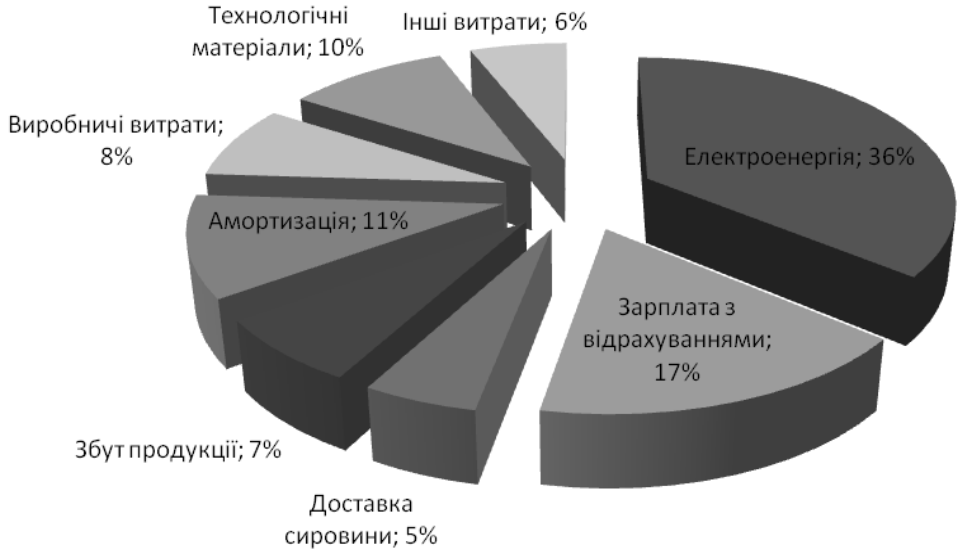


Рис. 3.4. Структура витрат ТОВ «Побужський феронікелевий комбінат» на переробку вторинної сировини за 2024 рік*

**розроблено автором за даними підприємства*

Як видно з рис. 3.4 найбільші витрати при переробці шлаку використовуються на електроенергію 36%, та оплату праці 17 %, також на технологічні матеріали та амортизацію використовується 10 і 11 % відповідно. Тому керівництву підприємства потрібно розглянути можливість придбання сучасного енергоощадливого обладнання для модернізації виробничих процесів. Це дозволить мінімізувати енергозатрати для переробки та зменшити собівартість продукції.

Порахуємо можливі прибутки в табл. 3.2. З матеріалів таблиці видно що у ТОВ «Побужський феронікелевий комбінат» при здійсненні експортної діяльності загальна кількість можливих прибутків складає 20873 млн. дол., проте після вирахування всіх видатків, вартості переробки та витрат на транспортування, ТОВ «Побужський феронікелевий комбінат» може збільшити свої прибутки на 6290 млн. дол.

Таблиця 3.2

Прогнозування доходів ТОВ «Побужський феронікелевий комбінат» від розвитку експорту*

Показники		Вартість
Вартість будматеріалів на зовнішньому ринку (дол. за тонну)	- щебінь	25
	- піщано-гравійна суміш	28
Загальна кількість шлаків за рік (тис. тонн)		787663
Загальна кількість можливих прибутків (тис. дол.)		20873070
Витрати на утримання додаткового працівника на рік (дол.)		8780
Вартість переробки 1 тонни шлаку (дол.)		18
Вартість переробки шлаку за рік (тис. дол.)		14461300
З них:	витрати на електроенергію	9073800
	витрати на заробітну плату	2410200
	витрати на амортизацію і технічні матеріали	2977300
Витрати на транспортування:		112500
Загальна сума прибутку з врахуванням всіх витрат (тис. дол.)		6290490

**авторська розробка*

В результаті проведеного дослідження нами розроблена перспективна експортна стратегія підприємства, яка має включати такі напрями:

1). Експортна орієнтація відходів (після переробки шлаку на щебінь, абразивний порошок, піщано-гравійну суміш для будматеріалів, вогнетривкий бетон).

2). Активізація співпраці з іншими країнами («Bharat Abrasives & Chemical Industries», Company, Індія, «Delux Georgia», Ltd, Грузія, «Instrument City», Company, Польща, «Ruukki & SSAB», Румунія).

3). Вдосконалення менеджменту ЗЕД: планування, організацію, мотивацію,контролькоординацію,маркетинг,інновації.

Рис. 3.5 візуалізує рекомендовану стратегію для виходу ТОВ

«Побужський феронікелевий комбінат» на зовнішній ринок у сфері експорту.

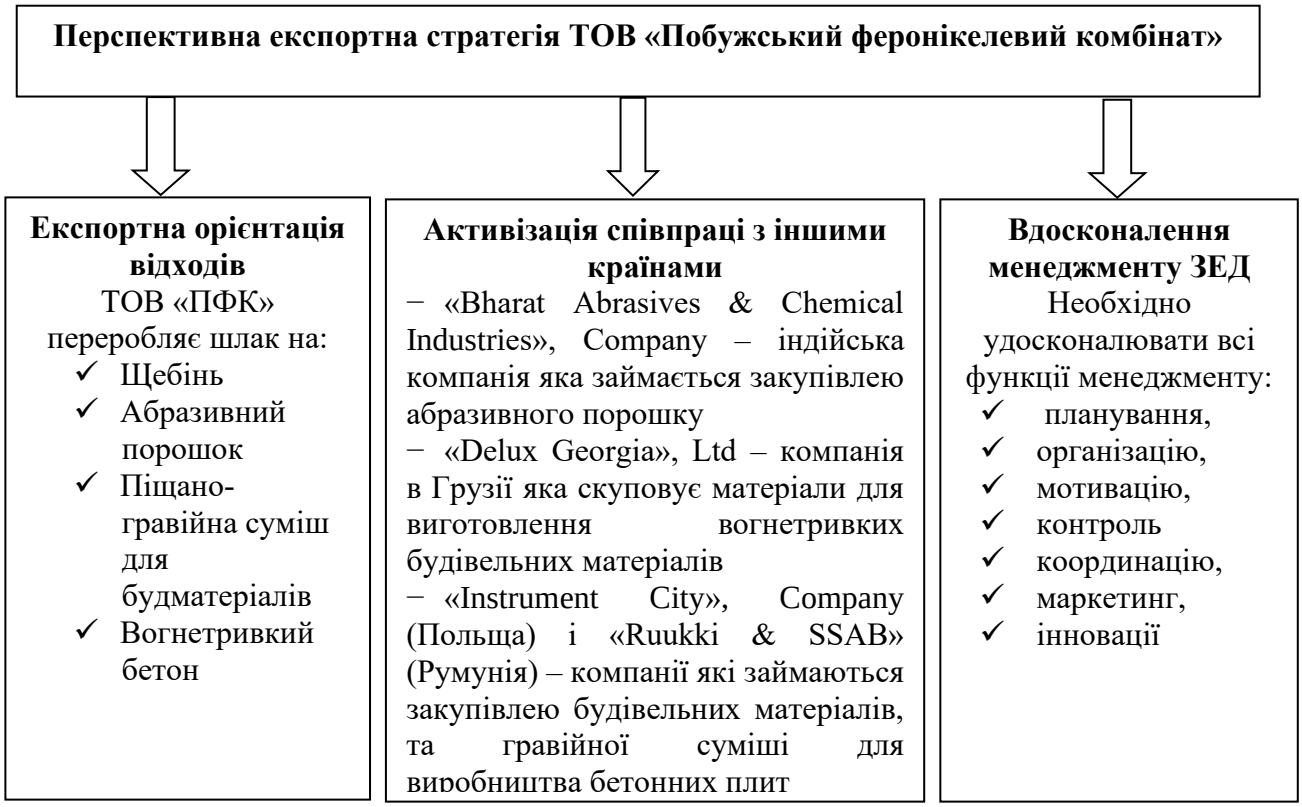


Рис. 3.5. Рекомендована перспективна експортна стратегія ТОВ «Побужський феронікелевий комбінат»*

**авторська розробка*

Дотримуючись даної стратегії ТОВ «Побужський феронікелевий комбінат» може збільшити свої прибутки. Оскільки, в даний час більшу частину відходів після переробки вивозять на звалище. При умові виконання запропонованих рекомендацій очікуваний прибуток можна збільшити на 58766 млн. дол. на рік, а зважаючи на те що обсяги переробки руди з кожним роком зростають, то буде збільшуватися кількість шлаків, переробляючи їх буде збільшуватися й прибуток.

Реалізація перспективної експортної стратегії, запропонованої для ТОВ «Побузький феронікелевий комбінат», дозволить підприємству досягти комплексного економічного ефекту як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Розглянемо ключові аспекти такого ефекту, які

обґрунтовуються з позицій сучасного стратегічного менеджменту, міжнародної економіки та практики управління ЗЕД.

1. Підвищення прибутковості за рахунок ефективної утилізації відходів. Одним із найважливіших джерел економічного ефекту є реалізація відходів виробництва у вигляді вторинної продукції (щебеню, абразивного порошку, піщано-гравійної суміші, матеріалів для вогнетривкого бетону). Перетворення техногенних відходів у комерційно привабливу продукцію дозволяє:

- знизити витрати на утилізацію та зберігання шлаків;
- залучити додаткові прибутки від реалізації нових товарних позицій;
- підвищити екологічну відповідальність підприємства та зменшити екологічні ризики;
- покращити імідж підприємства в очах міжнародних партнерів як сталого виробника.

2. Розширення ринків збуту та підвищення експортного потенціалу. Завдяки активізації співпраці з іноземними партнерами з Індії, Грузії, Польщі та Румунії, підприємство виходить на нові ринки, що:

- зменшує залежність від кон’юнктури внутрішнього ринку;
- дозволяє диверсифікувати джерела валютної виручки;
- стимулює розвиток виробництва, адаптованого до зовнішніх стандартів якості;
- створює можливості для стратегічного партнерства та лобіювання інтересів у міжнародних торгівельних об’єднаннях.

3. Оптимізація менеджменту зовнішньоекономічної діяльності. Впровадження комплексного вдосконалення менеджменту ЗЕД (у сферах планування, організації, мотивації, контролю, координації, маркетингу та інновацій) матиме такі результати:

- підвищення гнучкості й адаптивності організаційної структури до вимог міжнародного середовища;
- мінімізація ризиків унаслідок чіткішої координації між функціональними підрозділами;

- ефективне планування валютних потоків і контрактних зобов’язань;
- забезпечення персоналу мотиваційними інструментами, орієнтованими на міжнародну співпрацю;
- розвиток функціонального маркетингу (B2B), орієнтованого на іноземні сегменти ринку;
- впровадження інноваційних управлінських рішень (CRM-систем, ERP-модулів ЗЕД), що дозволяє автоматизувати процеси імпортно-експортного обліку й аналітики.

4. Підвищення конкурентоспроможності. Розширення товарного асортименту за рахунок експортно-придатних матеріалів і формування довгострокових партнерств на зовнішніх ринках дозволить:

- закріпити позиції підприємства як міжнародного гравця в сегменті будівельних матеріалів;
- отримати конкурентні переваги за рахунок унікальності продукції (вторинна сировина з певними технічними параметрами);
- ефективно реагувати на вимоги сталого розвитку, що дедалі більше враховуються при виборі постачальників у країнах ЄС.

5. Макроекономічні та соціальні ефекти. На рівні держави така стратегія сприяє:

- збільшенню обсягів валютної виручки;
- зростанню експортного потенціалу галузі;
- створенню додаткових робочих місць на підприємстві та в логістичному ланцюзі;
- підтриманню зайнятості в регіоні, що особливо актуально в умовах воєнного часу;
- підвищенню податкових надходжень до бюджету.

Отже, запропонована експортна стратегія має потенціал стати драйвером економічного зростання підприємства в умовах невизначеності, зумовленої воєнним станом. Вона поєднує екологічну раціональність, інноваційну трансформацію і стратегічний вихід на нові ринки, що забезпечує не лише

економічну вигоду, а й сталу конкурентну позицію ТОВ «Побузький феронікелевий комбінат» у міжнародному середовищі.

ВИСНОВКИ

Актуальність теми обумовлена зростаючою роллю імпортної складової в діяльності українських підприємств, зокрема в умовах повномасштабної війни, нестабільного валютного ринку, порушення логістичних ланцюгів і зростання залежності від міжнародних постачальників. Ефективне управління імпортом сьогодні є не лише виробничою необхідністю, але й стратегічним інструментом забезпечення економічної безпеки підприємства. Досліджуване підприємство має високий рівень залежності від імпортної сировини та потребує адаптації його зовнішньоекономічної діяльності до умов глобальних викликів і воєнного стану.

Об’єктом дослідження виступили імпортні операції ТОВ «Побужський феронікелевий комбінат» Голованівського району Кіровоградської області, а предметом — система його менеджменту. ТОВ «Побужський феронікелевий комбінат» – єдине в Україні підприємство, що виробляє в промисловому масштабі феронікель з бідних окислених нікелевмісних руд. Його потужності прямої металургійної переробки сягають 1,5 млн тонн комплексних природно-легованих руд з отриманням до 100 тис. тонн в рік різного складу феронікелю (сплаву заліза з нікелем, хромом, кремнієм, міддю та ін), в тому числі нікелю — від 7 до 20 тис. тонн на рік, в залежності від складу руд.

У першому розділі роботи проаналізовано теоретико-методичні основи управління імпортними операціями. Уточнено сутність імпорту як складової зовнішньоекономічної діяльності, визначено основні функції менеджменту в контексті імпортних процесів: планування, організація, мотивація, контроль та координація. Розглянуто також логістичні, валютно-фінансові та правові аспекти здійснення імпортних операцій.

У другому розділі проаналізовано стан імпортної діяльності ТОВ «Побузький феронікелевий комбінат» за період 2022–2024 років. Загальні обсяги імпорту у 2024 році становили понад 1,8 млн доларів США, а основними постачальниками залишаються країни з розвиненою гірничодобувною

промисловістю. Упродовж трьох років обсяги імпорту залишались відносно стабільними з незначним зниженням у 2024 році на 1,2% у порівнянні з 2023 роком. Імпортні поставки забезпечили стійке зростання обсягів виробництва. Комбінат імпортує нікелеву руду переважно з Гватемали, Індонезії, Македонії та Японії.

Спостерігається позитивна динаміка у фінансово-господарській діяльності підприємства. Так, дохід від реалізації продукції зріс з 20,3 млн грн у 2022 році до майже 27,5 млн грн у 2024 році. Найбільш показовими є темпи зростання чистого прибутку, який збільшився за цей період з 39,8 млн грн до понад 54 млн грн, тобто майже на 36%.

Варто також зазначити, що експортна складова діяльності підприємства має високий потенціал**.** У 2024 році понад 97% реалізованої продукції припало на зовнішній ринок. Зокрема, загальний обсяг реалізації зріс до понад 60 млн дол. США, з яких майже 59 млн — експорт.

Водночас у роботі підприємства було виявлено низку проблем: надмірну залежність від окремих постачальників сировини; логістичні труднощі, зумовлені воєнними діями; валютні ризики; потребу у вдосконаленні менеджменту; брак цифрових інструментів для управління імпортними операціями.

У ході дослідження нами встановлено об’єктивну необхідність оптимізації системи менеджменту ЗЕД, яка має спиратись на взаємозв’язок функцій менеджменту та напрямки його удосконалення.

У третьому розділі роботи запропоновано систему удосконалення управління імпортними операціями**,** яка включає:

- Оптимізацію логістичних маршрутів, включаючи альтернативні порти та перевізників;
- Удосконалення валютної політики через форвардні контракти та хеджування валютних ризиків;
- Цифровізацію управління — впровадження ERP-систем, електронного документообігу;

- Підвищення компетентності персоналу у сфері ЗЕД;
- Юридичний супровід контрактів та диверсифікація постачальників;
- Розробку багаторівневої стратегії імпорту (коротко-, середньо- та довгострокової).

Окрему увагу в роботі приділено експортній складовій діяльності підприємства. ТОВ «ПФК» має унікальну можливість реалізовувати відходи виробництва після переробки шлаку — у вигляді абразивного порошку, вогнетривкого бетону, гравійної суміші.

Рекомендовано налагодити партнерські зв'язки з такими компаніями, як: *Bharat Abrasives* (Індія); *Delux Georgia* (Грузія); *Instrument City* (Польща) та *Ruukki & SSAB* (Румунія). Та удосконалити менеджменту ЗЕД: планування, організацію, мотивацію, контроль, координацію, маркетинг, інновації.

У роботі подано економічний прогноз прибутковості реалізації цієї стратегії. При обсягах експорту 788 млн тонн переробленої продукції прибуток становить 6290 млн доларів США на рік. Цей прогноз базується на обрахунках витрат на переробку, транспортування, електроенергію та заробітну плату.

Таким чином, результати дослідження свідчать про необхідність системного підходу до управління імпортними операціями на ТОВ «Побузький феронікелевий комбінат». Реалізація запропонованих заходів дозволить: зменшити ризики імпортозалежності, забезпечити стійкість до зовнішніх викликів, оптимізувати витрати, підвищити прибутковість, вивести підприємство на новий рівень конкурентоспроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Малярець Л. М., Норік Л. О., Бударін О. С., Скляр Т. П. Особливості розвитку експортно-імпортної діяльності суб'єктів господарювання державного сектора економіки. *Проблеми економіки.* 2024. №2. С. 94–107. https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-94-107

2. Центр економічної стратегії. (2024). Економіка України у 2023 році: головне. https://ces.org.ua/ukrainian-economy-in-2023-tracker-overview/

3. Укрінформ. (2024). Товарна структура експорту та імпорту України у 2021-2023 роках та січні-лютому 2024 року. https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3859650-tovarna-struktura-eksportu-ta-importu-ukraini-u-20212023-rokah-ta-sicnilutomu-2024-roku.html

4. Національний інститут стратегічних досліджень. (2023). Перспективи світової економіки в 2023–2024 роках. https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosyny/perspektyvy-svitovoyi-ekonomiky-v-2023-2024-rokakh

5. International Trade Centre. (n.d.). Trade Map. https://www.trademap.org/Index.aspx

6. Державна служба статистики України. (n.d.). https://www.ukrstat.gov.ua/

7. Атаманчук З., Кузьменко Є. (2025). Виклики та можливості розвитку зовнішньої торгівлі України під час війни. *Економіка та суспільство*, (72). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-62

8. Дуляба Н., Паліса А., Дуляба О. (2023). Проблеми розвитку зовнішньої торгівлі України в умовах вітчизняних та світових соціально-економічних викликів. *Економіка та суспільство*, (56). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-149

9. Савченко Н. (2024). Економічні наслідки введення терміну критичного імпорту для ввезення сільськогосподарської техніки. *Економіка та суспільство*, (59). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-68

10. Вплив багатополярної глобалізації на зовнішню торгівлю України : кол. моногр. / за ред. Т. О. Осташко ; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». Київ, 2024. 330 с. URL: http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2024/04/Vplyv-bahatopoliarnoi-hlobalizatsii-na-zovnishniu-torhivliu-Ukrainy.pdf

11. Matsushita M. Interplay of Competition Law and Free Trade Agreements in Regulating State-Owned Enterprises. German Law Journal. 2023. Vol. 24 (1). P. 243–268. DOI: 10.1017/glj.2023.8

12. Шугалій А. Стратегічні цілі державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств України в контексті європейського вектору розвитку. Green, Blue and Digital Economy Journal. 2023. № 4 (2). С. 48–61. DOI: 10.30525/2661-5169/2023-2-6

13. Станіславик О., Коваленко О. Проблемні аспекти управління ефективністю експортної діяльності вітчизняних підприємств в умовах військового стану. Економіка. Фінанси. Право. 2023. № 3. С. 16–21. DOI: 10.37634/efp.2023.3.4

14. 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. DOI: 10.32843/bses.50-12

15. Мозгова, Г. В., Євтушенко, В. А., & Стовбуненко, Д. Д. (2021). Теоретичні аспекти імпортної діяльності підприємств України. *Business Inform*, (12), 34–40. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-12_0-pages-34_40.pdf

16. Мельник О.Г., Нагірна М.Я. Імпортна діяльність як об’єкт етіологічної діагностики. *Наукові праці Львівської політехніки*, (796), 174–179. https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/1bf86738-c3fb-4e71-9fea-81705e6b106c/content

17. Пітель Н.Я. Проблема імпорту українського зерна до країн ЄС. *Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи* : матеріали XIII Всеукр.

наук.-практ. конф., 18 жовтня 2023 р. / М-во освіти і науки України, УНУС, ф-т менеджменту. – Умань : ВІЗАВІ, 2023. С. 219- 222.

18. Дунська А. Р., Пінчук О. В. Тенденції у зовнішньоекономічній діяльності промислових підприємств в умовах воєнного стану. (2024). *БІЗНЕС, ІННОВАЦІЇ, МЕНЕДЖМЕНТ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ*. https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303617

19. Панасюк, В., & Ткачук, І. (2024). Організація обліку зовнішньоекономічної діяльності в умовах повномасштабної війни. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 328(2), 201-206. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-50

20. Зовнішньоекономічна діяльність в умовах війни. (2022). *Think brave*. https://biz.ligazakon.net/analitycs/210611_zovnshnoekonomchna-dyalnst-v-umovakh-vyni

21. Пітель Н.Я. Проблеми євроінтеграції України в умовах війни. *Трансформації особистості, суспільства та ринку праці: виклики майбутнього та вплив на освіту* : збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (20-22 вересня 2023 року, Україна, м. Харків). – Харків імені В. Н. Каразіна, 2023. С. 390-391

22. Кваша, С., Павленко, О., & Вакуленко, В. (2024). Наукові засади розвитку зовнішньоекономічної діяльності в контексті міжнародних відносин України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, (61), 6. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-6

23. Манаєнко, І. М., & Таран, В. В. (2020). Розвиток імпортної діяльності підприємства. *Сучасні підходи до управління підприємством*. https://spu.fmm.kpi.ua/article/view/180713

24. Бушовська, Л., Поплавська, О., & Ядуха, С. (2022). Формування механізму управління експортно-імпортними операціями в системі забезпечення економічної безпеки підприємств. *Innovation and Sustainability*, 2(3), 8–13. https://www.researchgate.net/publication/368228415

25. Павлюк, А. О. (2024). Вдосконалення механізму управління імпортними операціями в Україні. https://etnuir.tnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/3BFC0pdf

26. Гончаренко, Д. С. (2023). Теоретико-методичні засади управління розвитком бізнес-структур в умовах ведення операцій з імпортом на глобальному ринку. https://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/14808/1/Honcharenko_DS_KR_073_2023.pdf

27. Парфенюк, М. Р. (2024). Управління експортно-імпортною діяльністю українських підприємств в умовах глобалізації. *Наука Онлайн*. https://nauka-online.com/wp-content/uploads/2024/11/Parfenyuk.pdfnauka-online.com

28. Єрмоленко, С. В. (2023). *Проблеми логістичного забезпечення вітчизняного бізнесу в умовах війни*. Логістика: теорія і практика, 2(46), 11–18.

29. Кравченко, О. П. (2022). *Фінансові ризики в імпортній діяльності підприємств: сучасні підходи до управління*. Фінанси України, 5, 22–30.

30. Соболєв, С. Ю., Орлова, І. В., & Терещенко, М. М. (2023). *Глобальні ланцюги постачання в умовах воєнної турбулентності: вплив на Україну*. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право, 2, 51–59.

31. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ПОБУЖСЬКИЙ ФЕРОНІКЕЛЕВИЙ КОМБІНАТ. Офіційний сайт YouControl - сервіс перевірки контрагентів. https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31076956/

32. Офіційний сайт ТОВ «Побужський феронікелевий комбінат» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pfk.com.ua/

33. Drucker, P. F. (2007). *The Practice of Management*. Harper Business.

34. Mintzberg, H. (2013). *Simply Managing: What Managers Do – and Can Do Better*. Berrett-Koehler Publishers.

35. Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Management* (15th ed.). Pearson Education.

36. Захаров, Д. В., & Павлова, О. В. (2020). Сучасні підходи до ефективного менеджменту підприємства в умовах цифровізації. *Економіка та держава*, (11), 72–75.

37. Гудзь, П. В. (2021). Особливості ефективного управління підприємством у кризових умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, (74), 94–99.

38. Долішній, М. І. (2022). *Регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану: виклики для бізнесу*. Економіка України, 7(730), 28–35.

39. Савчук, В. В. (2018). Управління експортно-імпортними операціями підприємства. *Східна Європа: Економіка, Бізнес та Управління*, (17), 39–43. https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/17_2018/39.pdf

40. Горячева, К. С. (2016). Особливості механізму управління економічною безпекою підприємства. *Економіка та суспільство*, (16), 68–73. https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/68.pdf

41. Губіна, М. І. (2009). Організація експортно-імпортних операцій на підприємстві та шляхи її удосконалення. *Вісник Хмельницького національного університету*, (5), 202–204. https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_5_1/pdf/202-204.pdf

42. Пітель Н.Я., Зборовська Ю. Л., Школьний О. О. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навчальний посібник. Умань : Видавничо-поліграфічний центр "Візаві", 2016. 232 с.

43. Пітель Н.Я., Альошкіна Л.П., Федорець Л.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. Навчальний посібник. Видавець «Сочінський». 2012. 266 с.

44. Дунська А.Р., Кузнєцова К.О. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємств: навч. посіб. Київ: КПІ ім. І. Сікорського. 2022. 181 с. https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/50100/1/ManagD_2022_konspekt.pdf

45. Зовнішньоекономічна діяльність: навч. посіб. 6-те вид., перероб. та доп. / за ред. Козака Ю. Г. Київ: Центр учбової літератури. 2019. 292 с.