

Міністерство освіти і науки України  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет  
Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
магістра

**Дослідження та удосконалення управління зовнішньоекономічною  
діяльністю підприємства**

В.о. завідувачки кафедри,  
канд. екон. наук, доц.

Оксана БОЛОТНА

Керівник,  
канд. екон. наук, доц .....

..... Вікторія ЛЯШЕВСЬКА

Здобувач, гр. ЕВ-61.....

Ольга ЖИТЧЕНКО

Харків – 2024

## МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет економічнийКафедра маркетингу, менеджменту та підприємництваРівень вищої освіти другий (магістерський)Спеціальність 073 МенеджментОсвітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності**ЗАТВЕРДЖУЮ****В.о. завідувача кафедри**

\_\_\_\_\_ О.В. БОЛОТНА  
підпис ініціали, прізвище

“ 08 ” жовтня 2024 року**З А В Д А Н Н Я  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ)**

----- ЖИТЧЕНКО Ольга Андріївна \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи \_\_\_\_\_ Дослідження та удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства \_\_\_\_\_

керівник роботи \_\_\_\_\_ Ляшевська Вікторія Іванівна, к.е.н., доцент кафедри маркетингу, менеджменту та підприємства ХНУ імені В.Н.Каразіна \_\_\_\_\_,  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від “05” листопада 2024 року № 2101-5/3593

2. Строк подання студентом роботи 12 грудня 2024 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити: визначення сутності, завдань і функцій зовнішньоекономічної діяльності; аналіз нормативно-правового регулювання зовнішньоекономічних операцій; дослідження основних тенденцій і факторів, що впливають на розвиток ЗЕД підприємства; оцінка конкурентного середовища та специфіки ринку, на якому діє підприємство; аналіз структури та ефективності зовнішньоекономічних операцій підприємства; ідентифікація ризиків у сфері ЗЕД та розробка заходів щодо їх мінімізації; удосконалення

організаційної структури управління ЗЕД; а також оцінка економічного ефекту від впровадження запропонованих рекомендацій.

#### 4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи	Календарний план виконання
1	ВСТУП	22.10
2	РОЗДІЛ 1.Теоретичні основи	15.11
3	РОЗДІЛ 2.Аналітичний розділ	1.12
4	РОЗДІЛ 3.Рекомендаційний розділ	8.12
5	ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ	8.12
6	ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	8.12
7	ДОДАТКИ	

#### 5. Дата видачі завдання 08 жовтня 2024 року

Студент

\_\_\_\_\_

підпис

ЖИТЧЕНКО О. А. \_

ініціали, прізвище

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

підпис

\_ ЛЯШЕВСЬКА В.І.\_

ініціали, прізвище

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 79 с., 10 рис., 10 табл., 65 джерела.

КЛЮЧОВІ СЛОВА (5-7): управління, зовнішньоекономічна діяльність, ризики, організаційна структура

Об'єкт дослідження – є зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «ЛАЙТФОРС ГРУП».

Мета роботи – є розробка рекомендацій щодо вдосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю промислових підприємств.

Метод дослідження – аналіз, синтез, групування та порівняння, які використовувалися для розгляду теоретичних аспектів управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства (розділ 1); застосовувалися статистичні методи і графічне представлення даних, що дозволило виявити ключові тенденції та проблеми (розділ 2), були використані моделювання та оцінка ефективності, що сприяло розробці рекомендацій з оптимізації організаційної структури управління, вдосконалення ризик-менеджменту та підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності. (розділ 3).

У кваліфікаційній роботі розглянуті питання сутності та специфіки управління зовнішньоекономічною діяльністю, аналізу ринку теплоізоляційних матеріалів і діяльності підприємства ТОВ «ЛАЙТФОРС ГРУП», а також обґрунтування заходів з удосконалення управління ризиками та оптимізації організаційної структури підприємства.

Прогнозні припущення щодо розвитку об'єкта дослідження – вдосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю дозволить підприємству розширити свою присутність на міжнародних ринках, підвищити ефективність управлінських процесів та зміцнити конкурентні позиції в умовах сучасного бізнес-середовища.

---

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ .....	10
1.1. Сутність управління зовнішньоекономічною діяльністю.....	10
1.2. Специфіка вибору організаційних структур управління зовнішньоекономічною діяльністю .....	17
Висновки за першим розділом .....	24
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ ТЕПЛОІЗОЛЯЦІЙНИХ МАТЕРІАЛІВ ТА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЛАЙТФОРС ГРУП».....	26
2.1. Аналіз ринку теплоізоляційних матеріалів в Україні.....	26
2.2. Загальна характеристика діяльності ТОВ «ЛАЙТФОРС ГРУП».....	35
2.3. Особливості зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ЛАЙТФОРС ГРУП».....	47
Висновки за другим розділом .....	53
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ЛАЙТФОРС ГРУП».....	54
3.1 Обґрунтування необхідності вдосконалення управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ЛАЙТФОРС ГРУП» .....	54
3.2. Оптимізація організаційної структури для вдосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «ЛАЙТФОРС ГРУП».....	59
3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів для ТОВ «ЛАЙТФОРС ГРУП».....	65
Висновки за третім розділом.....	68
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ .....	69
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	72

## ВСТУП

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю комплексного аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємств для оцінки впливу міжнародних економічних операцій на фінансово-господарські показники та визначення перспектив їхнього подальшого розвитку. Розвиток зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств та їхньої інтеграції в міжнародну економічну систему є важливою складовою економічного зростання та стабілізації господарської діяльності країни в цілому. Зовнішньоекономічні операції відіграють ключову роль у покращенні платіжного балансу та виступають суттєвим джерелом надходжень до бюджету. Виконання підприємствами основних зовнішньоекономічних функцій, зокрема експорту та імпорту, не лише стимулює розвиток внутрішнього ринку, але й сприяє реалізації експортного та економічного потенціалу держави на світовій арені.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємств формує передумови для сталого економічного розвитку через розширення присутності на міжнародних ринках, що забезпечує надходження нових ресурсів, технологій та передових виробничих методів. Активізація зовнішньоекономічної діяльності підприємств сприяє збільшенню масштабів виробництва і зростанню зовнішньоторговельного обороту, що позитивно позначається як на рівні окремих компаній, так і на економіці в цілому. Сучасні економічні перетворення сприяють поступовій інтеграції українських підприємств у глобальні економічні процеси та залученню іноземних партнерів до економічної діяльності в Україні. Цей процес сприяє розвитку виробництва та підвищенню зовнішньоторговельної активності.

Питання формування організаційно-управлінських механізмів зовнішньоекономічної діяльності підприємств висвітлено у працях вітчизняних та зарубіжних науковців: Багрової І.В., Балабанова І.Т., Батченко Л.В., Васюренка В.О., Вовк С.В., Гофмана Н.Ф., Дем'яненка А.Г., Кредісова О.І., Кузьміна О.Є., Михайлової Л.І., Нижника В.М., Пузирьова П.В., Редіна Н.І.,

Шкурупія О.В., Яковлева А.І. та ін.

Суттєві надбання при дослідженнях проблем аналізу і оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства мають такі вітчизняні та закордонні вчені, як: Анісімова О.М., Гринкевич С.С., Дем'яненко А.Г., Дідківський М.І., Дроздова Г.М., Єрохіна Є.А., Пузирьова П.В, Миролубова Т.В., Яковлев А.І., Янковський Н.А.

Підприємства виступають особливими суб'єктами зовнішньоекономічних відносин, участь яких у переважній більшості випадків пов'язана із зовнішньою торгівлею з господарськими суб'єктами інших країн. На ефективність функціонування підприємства впливає ціла низка факторів, інтенсивність, напрямок і тривалість дії яких безпосередньо визначають результати його діяльності: обсяги виробництва та реалізації продукції, її собівартість, прибутковість, рентабельність і фінансова стійкість. Зростання конкуренції вимагає підвищення ефективності діяльності підприємства, що зокрема передбачає вдосконалення його зовнішньоекономічної діяльності. Ефективність зовнішньоекономічної діяльності на мікрорівні повинна базуватися на адаптації підприємства до вимог міжнародного ринку.

Для успішного виходу на зовнішні ринки підприємству, незалежно від галузі, необхідно володіти практичними та теоретичними знаннями в управлінні та реалізації зовнішньоекономічної діяльності. Маркетингова стратегія підприємства має бути спрямована на виявлення і максимальне використання існуючих і перспективних ринкових можливостей, що відкриваються перед ним. Необхідно усвідомлювати, що ефективне управління зовнішньоекономічним розвитком підприємства полягає в прийнятті економічно обґрунтованих рішень з управління проектами, що сприяють зміцненню позицій компанії на міжнародному ринку, підвищенню попиту на її продукцію, покращенню фінансових показників і збільшенню доходів.

На сьогодні українська економіка переживає небачений раніше шок. Повномасштабне вторгнення агресора завдало потужного удару по всіх складових економічної системи країни. Виробництво ключових експортних

товарів значно скоротилося, а через блокаду портів зупинилася більша частина зовнішньої торгівлі. Руйнуються транспортно-логістична, соціальна та виробнича інфраструктури в багатьох регіонах, що ускладнює здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Відбувається масовий відтік кадрів за кордон або їх передислокація на захід країни, що тимчасово виключає їх з активного економічного процесу.

В умовах воєнного стану учасники зовнішньоекономічної діяльності стикаються з новими викликами, які вимагають застосування нестандартних юридичних механізмів для врегулювання договірних відносин. Особливо гостро стоїть питання щодо виконання договірних зобов'язань і забезпечення логістики. Логістичні труднощі стали центральною проблемою для більшості компаній, як експортерів, так і імпортерів. У зв'язку з блокадою морських портів, припиненням авіасполучення і розривом торговельних зв'язків з Росією та Білоруссю, основний доступ до міжнародних ринків здійснюється через західний кордон України.

Метою даного дослідження є розробка рекомендацій щодо вдосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю промислових підприємств. Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання:

- дослідити сутність і загальноекономічну характеристику зовнішньоекономічної діяльності;
- визначити основні принципи управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві;
- проаналізувати механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю;
- охарактеризувати загальний господарський стан підприємства ТОВ «ЛАЙТФОРС ГРУП»;
- проаналізувати зовнішньоекономічні операції на підприємстві ТОВ «ЛАЙТФОРС ГРУП»;
- визначити ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві ТОВ «ЛАЙТФОРС ГРУП»;
- оцінити можливості страхування ризиків при здійсненні

зовнішньоекономічних операцій на підприємстві ТОВ «ЛАЙТФОРС ГРУП»;

– дослідити чинники, що впливають на процес управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві ТОВ «ЛАЙТФОРС ГРУП»;

– запропонувати стратегію виходу підприємства ТОВ «ЛАЙТФОРС ГРУП» на нові ринки збуту.

Об'єктом дослідження є зовнішньоекономічна діяльність підприємства.

Предметом дослідження є особливості організації та управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «ЛАЙТФОРС ГРУП» у контексті підвищення її ефективності.

Методологія дослідження включає застосування методів аналізу, синтезу, групування, індексного, графічного аналізу, методів індукції та дедукції, а також методів узагальнення результатів дослідження. Під час роботи використані загальнонаукові та емпіричні підходи, зокрема економіко-статистичні методи, метод абстрагування, систематизації та узагальнення для оцінки умов і результатів зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Інформаційною основою для проведеного дослідження стали внутрішні дані підприємства, нормативно-правові акти та законодавчі документи, що регулюють зовнішньоекономічну діяльність, наукові праці українських і зарубіжних фахівців, статті в наукових періодичних виданнях, статистичні збірники та довідкова література.

Наукова новизна і практичне значення отриманих результатів полягає в ідентифікації факторів, які впливають на вибір форм організації зовнішньоекономічної діяльності, обґрунтуванні оптимальної організаційної структури управління цією діяльністю на підприємстві, а також у виявленні результатів і проблем функціонування зовнішньоекономічної діяльності. Крім того, дослідження запропонувало шляхи удосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, які можуть бути імплементовані як на рівні підприємства, так і на державному рівні.

Практична цінність результатів дослідження полягає в розробці механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, що включає в себе

систему цілей управління на міжнародному ринку, критерії досягнення цих цілей, а також методи впливу на ресурси підприємства. Цей механізм надає комплексну характеристику виробничо-господарської діяльності підприємства і відображає його короткострокові та довгострокові результати при здійсненні зовнішньоекономічних операцій.

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

#### 1.1. Сутність управління зовнішньоекономічною діяльністю

Міжнародна підприємницька діяльність, так само як і внутрішня, є результатом реалізації ключових управлінських функцій, таких як прогнозування, планування, організація, мотивація, керівництво, контроль тощо. Проте кожна з цих функцій у контексті зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) має свою специфіку. Наприклад, при плануванні необхідно враховувати характер міждержавних відносин, які можуть впливати на вибір бізнес-партнерів. Маркетингові заходи у сфері ЗЕД базуються на ґрунтовному вивченні міжнародних ринків, виявленні потреб іноземних споживачів та просуванні продукції з урахуванням місцевих особливостей, таких як традиції чи правові обмеження. Особливості також має організаційна функція: компанії, які виходять на міжнародні ринки, повинні приймати рішення щодо створення власних підрозділів за кордоном або співпраці з місцевими посередниками.

Подібні питання виникають і в інших аспектах управління ЗЕД, що зумовлює формування окремої підсистеми управління ЗЕД у загальній управлінській системі, особливо коли обсяги міжнародних операцій значно зростають. Менеджмент ЗЕД базується на загальних концепціях і принципах управління, які застосовуються у різних формах зовнішньоекономічної діяльності, таких як експорт та імпорт, лізинг або прямі інвестиції.

Основна ідея управління ЗЕД полягає в аналізі міжнародного середовища, проектуванні бізнес-процесів у ньому та забезпеченні ефективної координації між структурними підрозділами та працівниками компанії, спрямованої на досягнення поставлених цілей у сфері ЗЕД.

У визначенні управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) можна виділити три основні аспекти. Перший аспект полягає у тому, що управління ЗЕД є процесом, який включає аналіз та проектування ключових елементів

міжнародного середовища. Сюди відносяться вибір іноземних партнерів, оцінка рівня цін, дотримання митних правил, міжнародних стандартів та врахування місцевих звичаїв. Особливу увагу приділяють не лише оцінці майбутніх операцій, але й створенню ефективних відносин із дотриманням специфічних процедур (рис.1.1)



Рис. Аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю

Другий аспект стосується забезпечення взаємодії не тільки між працівниками підрозділів, що відповідають за ЗЕД, але й усіх служб підприємства. Спільна робота різних підрозділів безпосередньо впливає на успіх компанії на міжнародному ринку. Наприклад, начальник відділу технічного контролю, перевіряючи експортний товар на відповідність умовам контракту, виконує важливу роль у контролі ЗЕД. Такий підхід передбачає, що досягнення успіху на міжнародних ринках має винагороджуватися як для працівників ЗЕД, так і для інших співробітників, що сприяють цьому процесу.

Третій аспект наголошує на важливості досягнення цілей зовнішньоекономічної діяльності всією організацією. Оцінка ефективності управління ЗЕД залежить не лише від досягнення визначених цілей, але й від оптимізації витрат, пов'язаних із цим успіхом, таких як ресурсні витрати та продуктивність [31, 32, 44] (рис.1.1).

Розглядаючи управління ЗЕД як складову загальної системи управління підприємством, можна виділити ключові елементи, які формують основи цієї категорії.

Для досягнення високих результатів у зовнішньоекономічній діяльності важливо застосовувати два ключові підходи до управління міжнародним бізнесом.

Перший, це предметний підхід. Цей підхід спрямований на аналіз та управління конкретними аспектами міжнародної діяльності. Він охоплює управління зовнішньоекономічними операціями, такими як експорт, імпорт, лізинг, спільне виробництво тощо. Основна увага приділяється організації конкретних бізнес-процесів із урахуванням їх особливостей, таких як пошук партнерів, укладання контрактів, організація транспортування, проходження митних процедур і реалізація продукції на ринках. Наприклад, у разі імпорту необхідно:

- знайти надійного постачальника,
- укласти угоду,

- організувати доставку до кордону,
- виконати митне оформлення,
- доставити товар внутрішньому покупцеві,
- провести фінансові розрахунки з постачальником [8].

Усі ці дії формують предметний аспект управління ЗЕД, адже вони повністю визначаються специфікою і технологією конкретних операцій.

Другий, функціональний підхід. Він акцентує увагу на забезпеченні загального управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Він охоплює виконання основних управлінських функцій: планування, організації, координації, контролю та мотивації (рис.1.1).

Планування полягає у визначенні стратегічних і тактичних цілей ЗЕД, розробці заходів для їх досягнення та прогнозуванні результатів.

Організація передбачає формування ефективної структури управління, розподіл обов'язків між працівниками та забезпечення необхідних ресурсів.

Координація забезпечує узгодженість дій між внутрішніми підрозділами підприємства і зовнішніми партнерами.

Контроль полягає у моніторингу виконання поставлених завдань, оцінці результатів та коригуванні діяльності відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

Мотивація спрямована на заохочення працівників до досягнення цілей ЗЕД через стимулювання їхньої продуктивності.

Функціональний підхід дозволяє гармонізувати діяльність підприємства у зовнішньоекономічній сфері, створюючи умови для досягнення стратегічних цілей із мінімальними витратами.



Рис.1.1. Основні елементи управління зовнішньоекономічною діяльністю [18,28,29,30]

Для успішної реалізації предметного аспекту управління необхідно забезпечити ефективне функціональне управління. Це включає планування виконання задуму, яке передбачає завчасний розподіл ресурсів, визначення термінів виконання завдань, підбір виконавців і вибір методів виконання робіт. У процесі планування важливо враховувати можливі зміни у зовнішньому

середовищі, зокрема зміни законодавства, коливання цін на міжнародних ринках, валютних курсів та ситуацію у партнерів.

Функціональне управління охоплює не тільки планування, але й організацію, координацію, комплектацію команди, керівництво, мотивацію та контроль. Зовнішньоекономічна ідея може бути реалізована лише за умови гармонійного узгодження предметного і функціонального аспектів управління.

Планування зовнішньоекономічної діяльності є частиною стратегічного управління, яке працює як відкрита система, здатна постійно аналізувати зовнішнє середовище та гнучко реагувати на його зміни. Аналіз дозволяє виявляти причини та масштаби можливих відхилень, що забезпечує своєчасну реакцію та коригувальні дії.

Процес планування зовнішньоекономічної діяльності включає такі основні етапи:

- визначення довгострокових цілей, таких як розширення ринків збуту,
- зменшення ризиків і витрат; оцінка власних ресурсів, включаючи фінансові, виробничі, матеріальні, збутові та науково-технічні;
- аналіз ринку, що охоплює рівень конкуренції, ємність ринку, тенденції у ціноутворенні, рекламні стратегії та податкову політику;
- вибір альтернативних шляхів досягнення цілей, які передбачають розробку стратегій для продукту, збуту, ціноутворення та інновацій;
- створення тактичного плану для реалізації цілей на кожному етапі;
- стимулювання збуту шляхом виходу нових товарів на ринки;
- аналіз і контроль результатів, що дозволяють виявляти відхилення, коригувати дії та адаптувати плани до непередбачених ситуацій [35,28,29].

Варто зазначити, що робота на кожному етапі може включати значну кількість повторів і може ускладнюватися через обсяги завдань, їх трудомісткість, а також великі вимоги до інформаційно-аналітичного забезпечення. Крім того, у сучасних умовах організації часто не мають повної інформації про зовнішнє середовище та можливі зміни в ньому. В організаціях також часто бракує кваліфікованих менеджерів, які здатні ефективно розробляти

та реалізовувати стратегію компанії, особливо щодо зовнішньоекономічної діяльності.

При плануванні ЗЕД необхідно враховувати низку факторів, що відображають специфіку багатокультурного міжнародного бізнес-середовища. Основною відмінністю тут є характер, роль і специфіка зовнішнього бізнес-середовища, оскільки йдеться про діяльність за межами національних кордонів. Ведення операцій у різних країнах (і тим більше на глобальному рівні) вимагає ретельного аналізу зовнішнього середовища, особливо тих аспектів, які можуть дати конкурентні переваги: економічні, політичні, правові, культурні та соціальні фактори. Усі ці фактори важливі в контексті стратегічних і тактичних завдань, які вирішує компанія в конкретній країні або через партнерів з цієї країни в інших регіонах. Необхідно враховувати, що управління ЗЕД вимагає якісно іншої інформаційної бази, подолання мовних бар'єрів та високого професіоналізму у прийнятті управлінських рішень.

Для досягнення високих результатів у зовнішньоекономічній діяльності необхідно враховувати не лише функціональні аспекти, а й стратегічні особливості управління. Ефективне функціонування зовнішньоекономічної діяльності передбачає системний підхід, що охоплює гнучкість у прийнятті рішень, адаптацію до змін у зовнішньому середовищі та інтеграцію інноваційних рішень у бізнес-процеси.

Одним із ключових завдань є аналіз міжнародного середовища, який дозволяє оцінити потенційні ризики й можливості. Це включає моніторинг економічних і політичних змін, адаптацію до регуляторних вимог і розуміння культурних відмінностей. Успіх підприємства на міжнародному ринку значною мірою залежить від здатності своєчасно реагувати на зміни, що виникають через коливання валютних курсів, нестабільність ринків і конкурентний тиск.

Особливе значення у ЗЕД мають партнерські відносини. Налагодження ефективних зв'язків із іноземними контрагентами потребує не лише грамотного юридичного супроводу угод, але й побудови довгострокового співробітництва. У цьому контексті важливим є не лише виконання короткострокових цілей, але

й розвиток довгострокової стратегії партнерства, яка враховує особливості кожного ринку.

Управління ЗЕД також вимагає високого рівня інтеграції цифрових технологій у бізнес-процеси. Використання систем управління ланцюгами постачань (SCM), CRM-систем для роботи з клієнтами, а також платформ електронної комерції може значно підвищити ефективність процесів. Наприклад, цифрові інструменти дозволяють знизити витрати на логістику, оптимізувати процеси митного оформлення та забезпечити більш точне прогнозування попиту.

Крім того, особлива увага має приділятися розвитку професійних компетенцій персоналу, залученого до ЗЕД. Це включає навчання менеджерів основам міжнародного права, фінансових механізмів і культурної комунікації, що допомагає мінімізувати ризики та забезпечити ефективне управління. Висококваліфіковані кадри є важливим ресурсом, здатним забезпечити конкурентні переваги на міжнародному ринку.

## 1.2. Специфіка вибору організаційних структур управління зовнішньоекономічною діяльністю

Незалежно від обраного підходу до формування організаційних структур, важливо дотримуватися низки базових принципів для створення та оптимізації структури управління ЗЕД:

- гнучкість, мобільність та адаптивність організації – ці якості часто досягаються шляхом створення тимчасових робочих груп або проектних команд, які формуються з працівників різних підрозділів для вирішення актуальних завдань ЗЕД. після завершення проекту такі групи розпускаються.

- відносна простота структури – дозволяє побудувати чітку організаційну схему управління, уникнути дублювання функцій і зберегти логіку горизонтальних та вертикальних зв'язків.

- відповідність специфіці асортименту товарів у ЗЕД – наприклад, структура управління для компанії, яка займається будівництвом за кордоном, буде

відрізнятися від структури компанії, що експортує лісоматеріали. якщо компанія працює на багатьох зарубіжних ринках, але ринки подібні за типом, доцільно застосовувати один тип організаційної структури, а якщо кількість ринків обмежена – інший.

При розробці структури ЗЕД важливими аспектами є:

- Рівень диверсифікації діяльності компанії – якщо компанія працює в різних галузях, структура управління повинна ефективно координувати діяльність різних функціональних підрозділів.

- Організаційно-правова та фінансово-економічна залежність видів діяльності – структура управління має відображати особливості бізнесу та враховувати обмеження і можливості, які виникають у компанії загалом.

- Рівень присутності на різних регіональних ринках та види операцій – наприклад, міжнародна компанія, яка має виробничі потужності в певних країнах, може експортувати продукцію в інші країни, де має лише збутові представництва. Відповідно, потреба у підрозділах, що виконують різні функції в певній країні, залежить від типу діяльності компанії на конкретному ринку [28,29,30,31 ].

Чим важливіші певні закордонні операції для корпорації в контексті загальних корпоративних результатів, тим на вищій рівень організаційної структури надходять звіти від операційних підрозділів. Тому організаційна структура та система звітності повинні адаптуватися з часом, враховуючи розширення діяльності за кордоном.

Для ефективного управління ЗЕД на рівні підприємства необхідна структура управління, що відповідає умовам його роботи. Організаційна структура управління ЗЕД визначається перш за все цілями та завданнями, які вона повинна вирішувати.

Найбільший досвід в управлінні ЗЕД накопичено у спеціалізованих зовнішньоторговельних організаціях. Основною структурною одиницею ЗТО є фірма, діяльність якої зосереджена на торгівлі певними товарами або в межах

певної групи країн. Фірму очолює директор, який, залежно від обсягу роботи, може мати кілька заступників.

Функціональні відділи та служби, які підтримують роботу спеціалізованих фірм і ЗТО, можна умовно розділити на три групи:

- група відділів і служб, що займаються плануванням (планово-економічний відділ, валютно-фінансовий відділ, транспортний відділ, бухгалтерія);
- група відділів, що відповідають за маркетинг (відділ аналізу кон'юнктури і цін, відділ реклами і виставок, інженерно-технічний відділ, відділ спільних підприємств, відділ технічного обслуговування і запчастин).
- група відділів, що забезпечують ухвалення та виконання управлінських рішень (відділ розвитку, відділ автоматизованих систем управління, відділ кадрів, відділ закордонних відряджень, канцелярія, адміністративно-господарський відділ, юридичний відділ, протокольний відділ).

На промислових підприємствах, які активно займаються зовнішньоекономічною діяльністю, зовнішньоторговий апарат існує, як правило, у двох форматах: – як частина внутрішньої організаційної структури у вигляді відділу зовнішньоекономічної діяльності; – як відносно автономний підрозділ, що функціонує у вигляді зовнішньоторгової компанії.

Залежно від специфіки та масштабу діяльності на різних підприємствах у процесі організації зовнішньоекономічних зв'язків можуть брати участь різні відділи та служби, проте основні функції зазвичай зосереджуються у відділі зовнішньоекономічних зв'язків.

Функції відділу зовнішньоекономічних зв'язків включають [28,29,30]:

1. Науково-технічне співробітництво та зовнішні зв'язки: – проведення заходів, що стосуються науково-технічного співробітництва з іншими компаніями, вивчення та впровадження передового досвіду, планування співпраці, організацію переговорів, збір інформації про міжнародний досвід, підбір спеціалістів для відряджень за кордон, планування та контроль за експортним виробництвом, а також ведення статистичної звітності.
2. Протокольні заходи: – організація заходів з прийому делегацій; –

консультації з іноземними спеціалістами; – підготовка документів для спеціалістів, які прибувають для розширення ринку збуту та обміну досвідом; – забезпечення перекладачами для іноземних делегацій та під час переговорів; – переклад каталогів, брошур та іншої технічної документації.

3. Аналітичні дослідження, прогнозування збуту та розробка цінової політики: – аналіз характеристик продукції з урахуванням ринкових вимог; – дослідження ринку збуту; – складання прогнозів збуту; – визначення асортименту товарів для продажу, планування обігу підприємства та розробка нових форм обслуговування; – створення бази даних для маркетингового аналізу; – дослідження факторів, які впливають на просування товару на ринок, та вибір оптимальної цінової політики; – аналіз динаміки цін на ринку.

4. Дослідження рекламної діяльності: – розробка заходів для стимулювання попиту на продукцію; – аналіз результатів рекламних заходів.

5. Розробка планів і договірна робота з реалізації продукції: – укладання та продовження договорів, оформлення контрактів; – співпраця з біржами, брокерами, дилерами та збутовими агентами; – пошук клієнтів на основі прогнозів збуту; – ведення бази даних споживачів; – переговори з потенційними покупцями; – організація збуту за регіонами; – співпраця з сервісними центрами та забезпечення їх запасними частинами.

Організація ЗЕД підприємства класифікується за рядом характеристик (рис. 1.3).

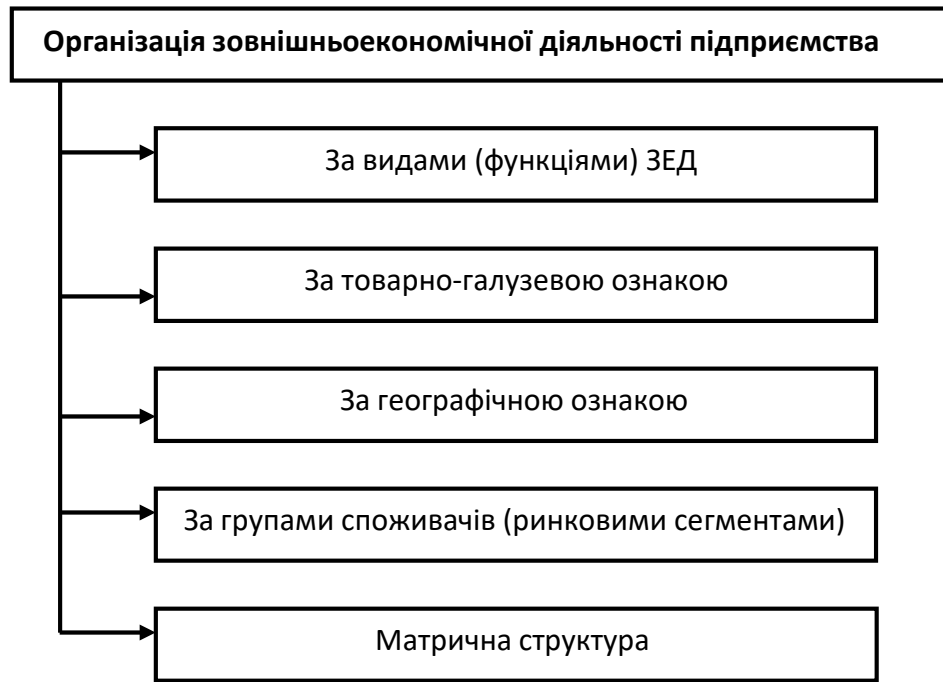


Рис. 1.3. Класифікація підходів до побудови організаційної структури управління ЗЕД підприємства

За функціональними напрямками ЗЕД. Така структура зазвичай властива невеликим компаніям, які працюють з обмеженим асортиментом товарів на декількох закордонних ринках, які мають однорідні, стабільні характеристики і невелику ємність.

Основні недоліки такого типу структури:

- відсутність спеціалізованих підрозділів для різних видів товарів ускладнює управління процесом розробки нових продуктів і гальмує інноваційні процеси;
- відсутність окремих підрозділів для роботи на зарубіжних ринках уповільнює реакцію на зміни попиту в інших країнах.

За товарно-галузевим принципом. Таку структуру зазвичай мають компанії, які виробляють або експортують широкий асортимент продукції з різними технологіями виробництва, коротким життєвим циклом та високим рівнем інновацій, працюючи на обмеженій кількості динамічних, однорідних зарубіжних ринків.

Основні недоліки такої структури:

- надмірна технологічна орієнтація при експорті товарів;
- труднощі у пошуку та освоєнні нових ринків збуту;
- складнощі в реалізації комплексної регіональної стратегії;
- ускладнення структури через численні товарні відділи;
- труднощі з реалізацією загального стратегічного управління.

За географічною ознакою. Така структура є однією з найпоширеніших, оскільки дозволяє компанії координувати та варіювати ринкову стратегію, швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та попиті на закордонних ринках, а також адаптувати товари відповідно до потреб різних ринків. Ця структура особливо підходить для компаній, які продають однорідні товари з аналогічними вимогами від споживачів на різних зарубіжних ринках, що можуть взаємозамінювати або доповнювати один одного.

Основні недоліки цієї структури:

- децентралізація та дублювання низки функцій управління;
- зниження координації ЗЕД за товарними напрямками і функціями;
- неефективність для наукоємних продуктів і для компаній з широким асортиментом товарів, що експортуються.

• За групами споживачів або ринковими сегментами. Така структура спрямована на задоволення потреб специфічних груп кінцевих споживачів, забезпечуючи високий рівень обслуговування та сприяючи довготривалим відносинам із партнерами [25].

Матрична структура передбачає створення центральних управлінських служб для ЗЕД. Їй властива певна консервативність, що знижує здатність швидко адаптуватися до нових умов розвитку міжнародних ринків.

Фактори, що впливають на вибір типу організаційної структури управління зовнішньоекономічною діяльністю можна віднести (рис. 1.4) [35,44,47]

При створенні організаційної структури управління ЗЕД на підприємстві зазвичай комбінуються різні типи структур, що призводить до формування

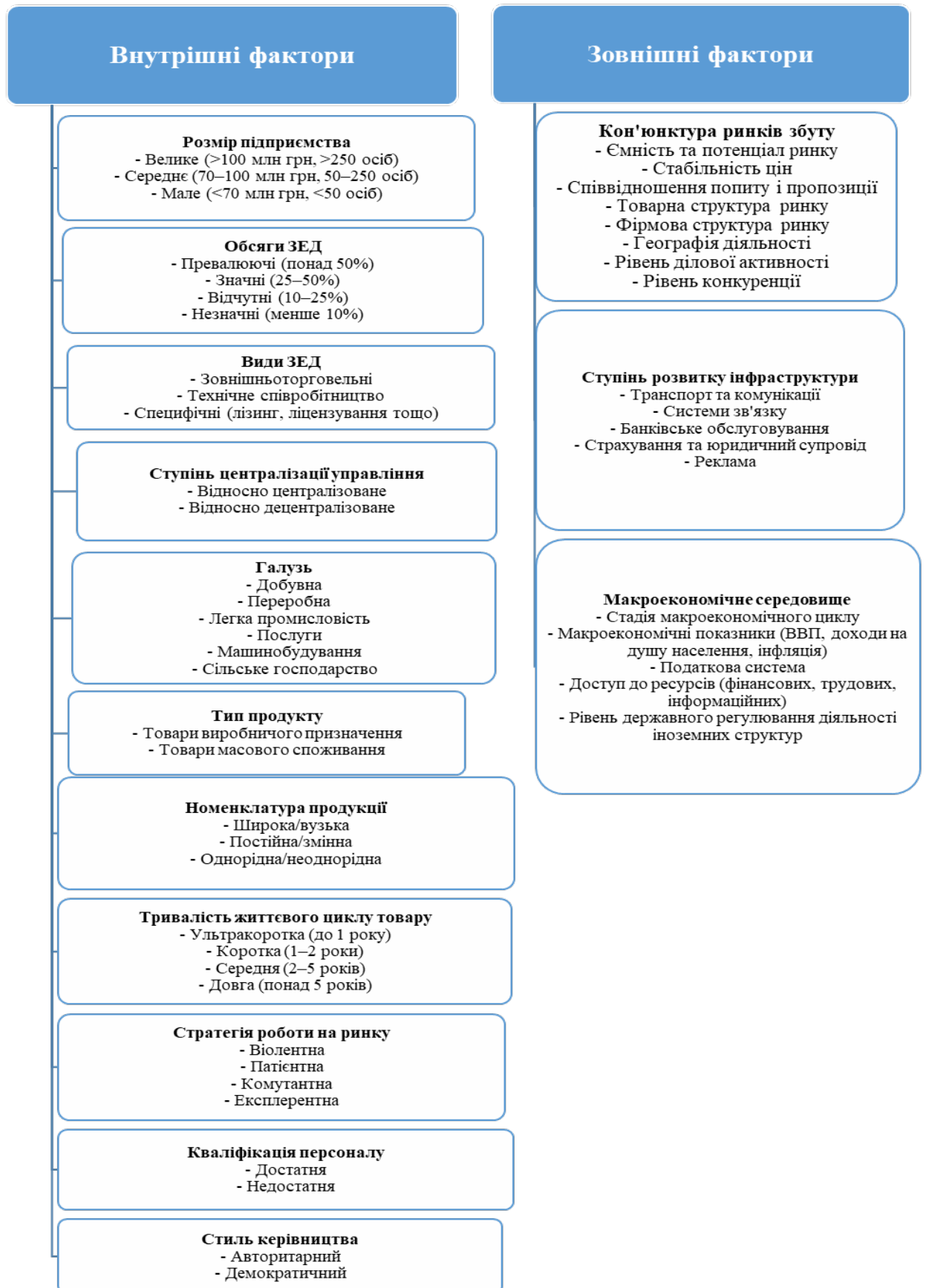


Рис.1.4. Фактори, що впливають на вибір типу організаційної структури управління зовнішньоекономічною діяльністю

унікальних, адаптованих до конкретних умов організаційних моделей, які враховують особливості діяльності цієї фірми на певному ринку і з конкретним асортиментом продукції.

Таким чином, формування організаційної структури управління зовнішньоекономічною діяльністю повинно враховувати специфіку підприємства, обсяги його діяльності, галузь, тип продукції, а також зовнішнє середовище, в якому підприємство функціонує

#### Висновки до розділу 1

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства доведена як важлива складова господарської діяльності, що здатна впливати на ефективність виробництва, якість, конкурентоспроможність та технічний рівень продукції. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» визначає цю діяльність як взаємодію між українськими та іноземними суб'єктами господарювання як на території України, так і за її межами.

Для ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю необхідно:

- регулярно здійснювати дослідження та аналіз основних фінансово-економічних показників, особливо динаміки якісних показників на зовнішніх ринках;
- систематично проводити аналіз грошових потоків, отриманих від реалізації продукції на міжнародних ринках;
- своєчасно визначати сприятливі умови зовнішнього середовища для мінімізації ризиків на зовнішніх ринках;
- постійно досліджувати та аналізувати використання виробничих потужностей та фінансових потоків;
- впроваджувати в управління чіткі, реалістичні та ефективні стратегії розвитку.

Механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства включає сукупність цілей на зовнішньому ринку, критерії їх досягнення, а також методи впливу на ресурси підприємства тощо. Проте оцінка ступеня реалізації управлінських стратегій є складним завданням, що вимагає ретельного підбору

показників, які будуть використовуватися як критерії успіху. Ці показники мають комплексно відображати як виробничо-господарську діяльність підприємства, так і його коротко- та довгострокові результати, зокрема, в контексті зовнішньоекономічної діяльності.

Сучасні умови зовнішньоекономічної діяльності вимагають ретельного планування, змін в організаційних формах, а також створення ефективної організаційної структури. Для ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства необхідна відповідна умовам його функціонування структура управління, яка визначається цілями та завданнями підприємства.

## РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ ТЕПЛОІЗОЛЯЦІЙНИХ МАТЕРІАЛІВ ТА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЛАЙТФОРС ГРУП»

### 2.1. Аналіз ринку теплоізоляційних матеріалів в Україні

До початку повномасштабної агресії Російської Федерації у 2022 році будівельний ринок України демонстрував стійку динаміку зростання. Протягом 2016–2021 років середньорічний темп приросту ринку (CAGR) сягав приблизно 20%, що було обумовлено активними процесами урбанізації та модернізацією інфраструктури, особливо в таких великих містах, як Київ, Харків та Одеса. Аналіз обсягів будівельних робіт в Україні з 2019 року до першої половини 2022 року свідчить про значне зростання активності у всіх видах будівництва, яке тривало до початку військових дій [ 45]

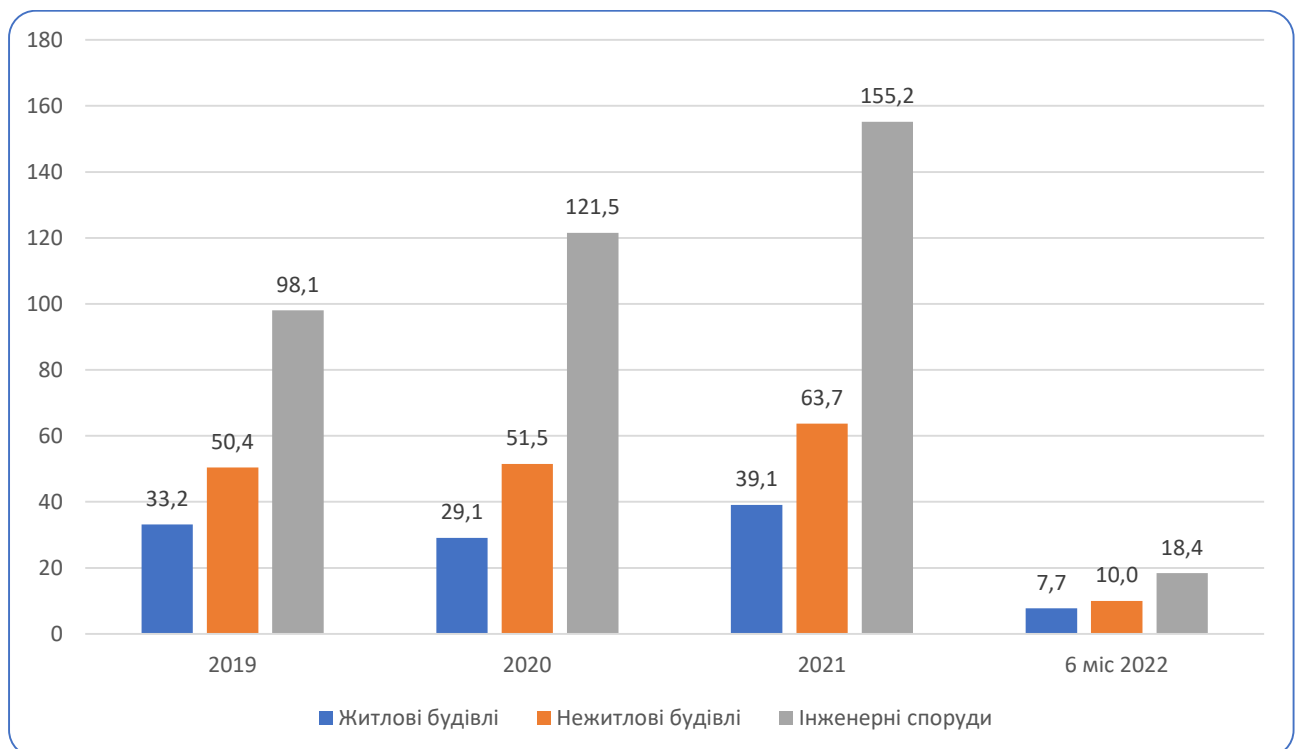


Рис.2.1. Об'єм виконаних будівельних робіт по типу будівель та споруд в Україні, 2019-Н1 2022, млрд. грн

Збройний конфлікт спричинив суттєві втрати в будівельній галузі, включаючи руйнування багатьох підприємств, які спеціалізувалися на виготовленні продукції металургійного комплексу, цементу, цегли, а також

житлової та нежитлової інфраструктури. Близько 15% виробничих потужностей у сфері будівельних матеріалів зазнали часткових або повних ушкоджень. Військові дії призвели до замороження багатьох будівельних проєктів, серйозних пошкоджень інфраструктури та масштабної міграції населення, що створило несприятливі умови для розвитку будівельного сектору під час війни. Станом на червень 2024 року ринок будівельних матеріалів України продовжує стикатися з великими викликами та перебудовою, однак з'являються ознаки поступового відновлення (рис.2.2) [52].

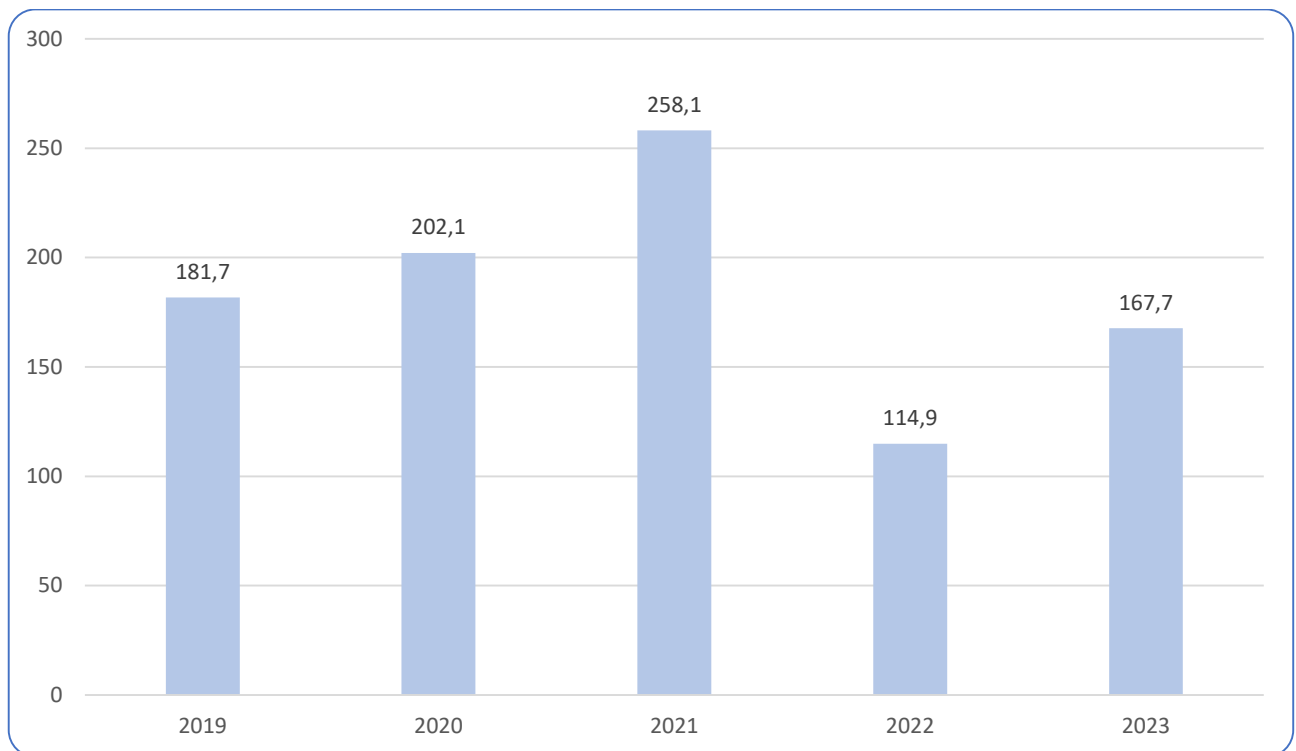


Рис.2.2. Річний обсяг виробленої будівельної продукції, млрд.грн

Виробничий процес у сфері будівельних матеріалів значною мірою залежить від енергетичних ресурсів. За даними Національного банку України, частка витрат на енергію в загальній структурі виробництва становить до 10%, з яких 60% припадає на природний газ.

Найбільших руйнувань зазнала житлова та інфраструктурна складові, зокрема дорожня мережа, мости та залізничні об'єкти, сукупні втрати яких оцінюються у понад 95 мільярдів доларів США. Інші значні втрати охоплюють активи підприємств та промисловий сектор – 13,1 млрд доларів США, а також енергетичну інфраструктуру – 9 млрд доларів США. Це має критичний вплив на

економічну стабільність країни та перспективи її відновлення. Відбудова цих об'єктів є одним із пріоритетних завдань для України та вимагає узгоджених зусиль на національному та міжнародному рівнях, залучення інвестицій, розробки довгострокових стратегій і реалізації комплексних програм реконструкції. Такий підхід дозволить не лише відновити зруйновану інфраструктуру, але й модернізувати її відповідно до сучасних стандартів, що сприятиме стабільному економічному розвитку та підвищенню рівня добробуту населення [46].

Теплоізоляційні матеріали займають значну частку ринку будівельних матеріалів, оскільки їх використовують для внутрішнього та зовнішнього утеплення будівель.

Зростання цін на енергоносії спонукає виробників і споживачів до ефективнішого використання енергетичних ресурсів. Одним із перспективних шляхів вирішення цієї проблеми є застосування теплозберігаючих конструкцій із використанням сучасних теплоізоляційних матеріалів, що дозволяють підвищити рівень комфортності будівель і споруд, а також поліпшити їх тепло- та звукоізоляційні характеристики. Теплоізоляція сприяє збереженню максимальної кількості тепла в будівлях, зниженню витрат палива на обігрів, а отже, і грошових витрат на експлуатацію.

На сучасному етапі до зазначених матеріалів висуваються такі вимоги, як: мінімальна теплопровідність, стійкість до температурних коливань в процесі експлуатації, однорідність фізико-механічних властивостей, оптимальний рівень щільності, низька горючість та вибухопожежна безпека, висока волого- і водостійкість, хімічна стабільність та відповідність екологічним стандартам безпеки.

Ринок теплоізоляційних матеріалів в Україні представлений різноманітними учасниками, яких можна умовно поділити на п'ять основних груп:

1. Вітчизняні виробники теплоізоляційних матеріалів: Ці компанії спеціалізуються на виробництві та постачанні теплоізоляційних матеріалів, таких як пінополістирол, мінеральна вата та інші. Серед них:

Таблиця 2.1. Основні групи теплоізоляційних матеріалів [45]

Тип матеріалу	Опис	Форми виробів та застосування	Переваги	Недоліки
Мінеральна вата та вироби з неї	Виготовляється з розплавлених гірських порід або металургійних шлаків, має волокнисту структуру з низькою теплопровідністю та високою звукоізоляцією.	Мати та плити різної щільності та товщини, для утеплення стін, покрівель, підлог, фасадів.	Висока вогнестійкість, стійкість до хімічних впливів, довговічність.	Виділення пилу під час монтажу, потреба в захисті від вологи.
Теплоізоляційні матеріали зі скловолокна	Отримують шляхом плавлення скла та формування тонких волокон.	Рулони, мати, плити, для утеплення стін, стель, підлог, вентиляційних систем.	Легкість, гнучкість, стійкість до гниття, висока звукоізоляція.	Подразнення шкіри та дихальних шляхів під час монтажу, потреба в захисті від вологи.
Будівельні теплоізоляційні пінопласти та XPS	Виготовляються шляхом спінювання полімерів, зокрема полістиролу; XPS має закритопористу структуру.	Плити різної щільності та товщини, для утеплення фундаментів, підлог, стін, покрівель.	Низька теплопровідність, водостійкість, легкість, простота монтажу.	Низька паропроникність, горючість, деградація під впливом ультрафіолету.
Теплоізоляційні ніздрюваті бетони	Газобетон та пінобетон з пористою структурою, створеною введенням газу або піноутворювачів у бетонну суміш.	Блоки, плити, панелі, для зведення стін та перегородок із забезпеченням теплоізоляції.	Висока теплоізоляція, легкість, простота обробки, негорючість.	Низька міцність на стиск, потреба в захисті від вологи.
Полімерна крихта	Отримується шляхом подрібнення відходів полімерних матеріалів.	Наповнювач у будівельних сумішах для покращення теплоізоляційних властивостей.	Утилізація відходів, покращення теплоізоляції, зниження ваги конструкцій.	Виділення шкідливих речовин при нагріванні, обмежене застосування.

2. Представництва, підприємства з іноземними інвестиціями та дочірні підприємства закордонних виробників теплоізоляційних матеріалів: Ці компанії здійснюють виробництво та постачання теплоізоляційних матеріалів на український ринок, часто адаптуючи продукцію до місцевих умов.

3. Виробники сухих будівельних сумішей: Продукція цих компаній використовується в системах скріпленої теплоізоляції, забезпечуючи надійне кріплення та захист теплоізоляційних матеріалів.

4. Будівельні компанії, що спеціалізуються на виробництві та реалізації сучасних будівельних матеріалів, а також на виконанні широкого спектру будівельних робіт: Ці компанії пропонують комплексні рішення з утеплення будівель, включаючи фасадні та покрівельні роботи.

5. Компанії, що спеціалізуються на просуванні інноваційних рішень у сфері енергозбереження, включаючи проведення енергоаудиту: Вони пропонують послуги з оцінки енергетичної ефективності будівель та рекомендації щодо оптимізації енергоспоживання.

Основним видом теплоізоляції, який сьогодні активно застосовується в Україні, є пінополістирол та інші пінопласти, що складають близько 40% від загального обсягу використаних матеріалів (рис.2.3). Це зумовлено кількома факторами, серед яких найважливіші — висока ефективність теплоізоляції, доступність матеріалу та простота монтажу. Пінополістирол має низьку теплопровідність, що робить його ідеальним для збереження тепла в будівлях, особливо в умовах холодного клімату України. Окрім того, він є легким та дешевим, що забезпечує його широке застосування в різних сегментах ринку, від приватного будівництва до великих комерційних об'єктів.

Мінераловатні та скловатні матеріали займають другу позицію за популярністю, їх частка складає 30% і 25% відповідно. Ці матеріали відомі своїми вогнестійкими властивостями та здатністю витримувати високі температури, що робить їх незамінними для використання в будівництві, де потрібна додаткова безпека та звукоізоляція. Мінеральна вата, зокрема, має

чудову теплоізоляцію, а також високий рівень стійкості до хімічних впливів, що дозволяє їй застосовуватися в різноманітних умовах, включаючи індустріальні будівлі та об'єкти з підвищеними вимогами до безпеки.

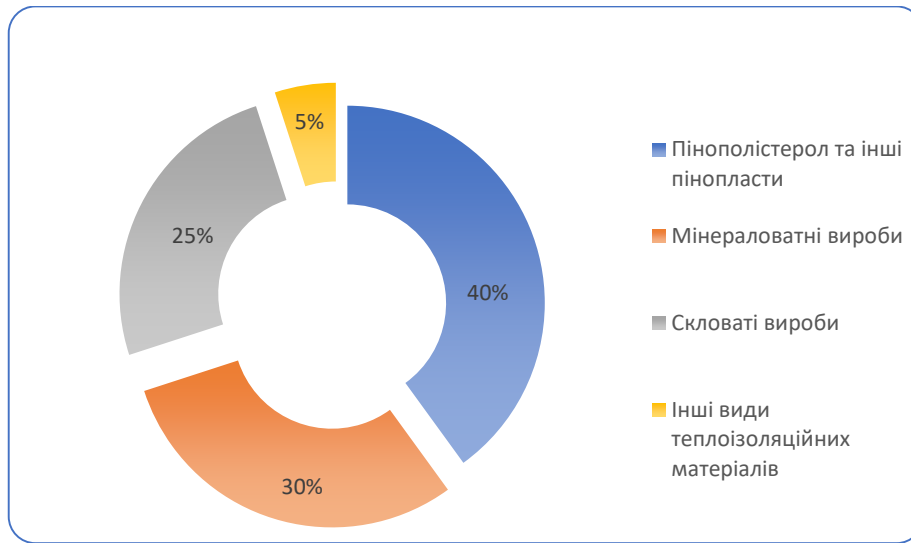


Рис.2.3 Структура українського ринку теплоізоляційних матеріалів [52]

Що стосується інших видів теплоізоляційних матеріалів, то їх частка на ринку складає близько 5%. Цей сегмент включає більш інноваційні матеріали, такі як поліуретанові пінопласти, термофасади з ніздрюватих бетонів та екологічно чисті матеріали, які мають високу теплоізоляційну ефективність. Однак їх застосування обмежене через високу вартість, необхідність спеціалізованого монтажу та меншу доступність. Більшість з цих матеріалів знаходять своє застосування в специфічних умовах або на об'єктах, де важливі не лише теплоізоляційні властивості, але й енергоефективність, екологічність та інші додаткові вимоги.

Слід зазначити, що частка вітчизняних теплоізоляційних матеріалів на українському ринку становить не більше 30%. При цьому українські виробники займають сильні позиції лише у виробництві пінополістиролу та інших пінопластів.

Серед провідних вітчизняних виробників пінополістиролу в Україні виділяються такі компанії [36, 42, 49, 50, 51]:

ТОВ «ВІК БУД ТРЕЙД» розпочала свою діяльність у 2005 році та наразі є одним із лідерів у виробництві пінополістирольних плит. Компанія оснащена

сучасними технологічними лініями, що забезпечують виробництво пінополістиролу обсягом до 60 000 м<sup>3</sup> на місяць. Асортимент продукції включає пінопласт EPS різних марок, екструдований пінополістирол XPS, а також графітонаповнений пінопласт VIKBUD GRAPHITE EPS 60, який має на 20% нижчий коефіцієнт теплопровідності порівняно з традиційними матеріалами. Крім того, компанія пропонує дюбелі для теплоізоляції та супутні товари, необхідні для монтажних робіт.

ТОВ «Євробуд Вест Трейд» спеціалізується на виробництві пінополістирольних плит різних марок, а також профільних плит для утеплення підлоги. Компанія також пропонує широкий спектр супутніх продуктів для систем теплоізоляції.

ТОВ «Валькірія» має понад 22 роки досвіду у виробництві термоблоків незнімної опалубки з пінополістиролу, які використовуються у будівництві за технологією «Термодім». Окрім цього, компанія виготовляє листи пінопласту різної густини, що забезпечує різноманітність варіантів утеплення.

ТОВ «Діск-С» з 2005 року займається виробництвом пінополістирольних плит та інших теплоізоляційних матеріалів. Однією з інновацій компанії є виробництво неопору, який має підвищені ефективні характеристики порівняно з традиційним пінополістиролом. Асортимент також включає ізоляцію для труб та інші супутні продукти.

В Україні виробництвом мінераловатних та скловатних теплоізоляційних матеріалів займаються кілька компаній [34, 55, 56].

ТОВ «Обіо» виготовляє мінеральну вату під торговою маркою «IZOVAT», пропонуючи плити та мати різної щільності та товщини для утеплення стін, покрівель, підлог та фасадів. Компанія також пропонує сітку фасадну скловолоконну, клеї для теплоізоляції та армуючі клеї для фасадних систем, ґрунтовки та декоративні штукатурки.

ТОВ «Синельниківська теплоізоляція» виробляє теплоізоляційні матеріали під маркою «SINTIZ», включаючи плити мінеральної вати для утеплення стін,

покрівель та підлог, а також матеріали для звукоізоляції. Компанія також пропонує сітку фасадну скловолоконну, клеї та ґрунтовки для фасадних систем.

ТОВ «Монойзол» спеціалізується на виробництві тепло-, гідро-, шумо- та віброізоляційних матеріалів, включаючи плити мінеральної вати для утеплення та звукоізоляції, гідроізоляційні мембрани та віброізоляційні підкладки. Компанія також пропонує сітку фасадну скловолоконну, клеї та ґрунтовки для фасадних систем. ТОВ «Sweetondale» пропонує теплоізоляційні матеріали з кам'яної вати «THERMOWOOL», включаючи плити та мати для утеплення стін, покрівель та підлог, а також матеріали для звукоізоляції. Компанія також пропонує сітку фасадну скловолоконну, клеї та ґрунтовки для фасадних систем.

«Lviv Insulator Company» є єдиним виробником скловолоконних ізоляторів в Україні, пропонуючи ізолятори для електричних ліній та підстанцій.

На українському ринку теплоізоляційних матеріалів представлені численні іноземні виробники з відомими торговими марками (табл.2.2) [57, 58, 59,60].

Ринок теплоізоляційних матеріалів в Україні пропонує широкий спектр продукції, що відрізняється за ціною залежно від типу матеріалу, виробника та його технічних характеристик. Загалом, ціни на теплоізоляційні матеріали можна умовно поділити на три категорії [53, 54]:

*Бюджетна категорія:*

Пінополістирол (EPS): від 100 до 200 грн/м<sup>2</sup>.

Мінеральна вата: від 150 до 250 грн/м<sup>2</sup>.

Скловата: від 120 до 220 грн/м<sup>2</sup>.

*Середній ціновий сегмент:*

Екструдований пінополістирол (XPS): від 250 до 400 грн/м<sup>2</sup>.

Базальтова вата: від 300 до 500 грн/м<sup>2</sup>.

Пінополіуретан: від 350 до 600 грн/м<sup>2</sup>.

*Преміум-клас:*

Пінополістирол з графітовим наповнювачем: від 500 до 700 грн/м<sup>2</sup>.

Пінополіуретанова піна: від 600 до 900 грн/м<sup>2</sup>.

Аерогель: від 1000 грн/м<sup>2</sup> і вище.

Таблиця 2.2. - Виробники теплоізоляційних матеріалів та їх асортимент

Виробник	Країна	Асортимент продукції	Послуги
ISOVER	Франція	Мінеральна вата (скловата та кам'яна вата) для утеплення стін, покрівель, підлог, фасадів, а також для систем опалення та вентиляції.	Технічна підтримка, консультації щодо вибору оптимальних рішень, розрахунок теплотехнічних характеристик, навчання та семінари.
Knauf Insulation	Німеччина	Мінеральна вата на основі скловолокна та базальтових порід, екструдований пінополістирол (XPS) для будівництва, технічної ізоляції, систем опалення, вентиляції та кондиціонування.	Технічний консалтинг, навчання, підбір оптимальних рішень, розрахунок теплотехнічних характеристик, підтримка на всіх етапах проєкту.
Rockwool	Данія	Базальтова вата для утеплення стін, покрівель, підлог, звукоізоляції та вогнезахисту.	Технічна підтримка, консультації щодо вибору матеріалів, розрахунок теплотехнічних характеристик, навчання та семінари.
URSA	Іспанія	Скловата для утеплення стін, покрівель, підлог, звукоізоляції та вогнезахисту.	Технічний консалтинг, навчання, підбір оптимальних рішень, розрахунок теплотехнічних характеристик, підтримка на всіх етапах проєкту.
BASF	Німеччина	Екструдований пінополістирол (XPS) для утеплення фундаментів, підлог, стін та покрівель.	Технічна підтримка, консультації щодо вибору матеріалів, розрахунок теплотехнічних характеристик, навчання та семінари.
Paroc	Фінляндія	Кам'яна вата для утеплення стін, покрівель, підлог, звукоізоляції та вогнезахисту.	Технічний консалтинг, навчання, підбір оптимальних рішень, розрахунок теплотехнічних характеристик, підтримка на всіх етапах проєкту.
Owens Corning	США	Екструдований пінополістирол (XPS) для утеплення фундаментів, підлог, стін та покрівель.	Технічна підтримка, консультації щодо вибору матеріалів, розрахунок теплотехнічних характеристик, навчання та семінари.
Kingspan	Ірландія	Фенолформальдегідна піна (Kooltherm) для утеплення стін, покрівель, підлог, звукоізоляції та вогнезахисту.	Технічний консалтинг, навчання, підбір оптимальних рішень, розрахунок теплотехнічних характеристик, підтримка на всіх етапах проєкту.

Варто зазначити, що ціни можуть варіюватися залежно від товщини матеріалу, його щільності, виробника та специфікацій. Наприклад, пінополістирол з графітовим наповнювачем має знижений коефіцієнт теплопровідності, що підвищує його вартість. Також, інноваційні матеріали, такі як аерогель, пропонують відмінні теплоізоляційні властивості, але їхня висока ціна обмежує широке застосування.

Ринок теплоізоляційних матеріалів в Україні стикається з низкою проблем, які впливають на його розвиток та ефективність. Серед основних викликів виділяються:

- Руйнування виробничих потужностей: Внаслідок бойових дій було зруйновано або пошкоджено значну частину підприємств, що виробляють теплоізоляційні матеріали, зокрема мінеральну вату та пінополістирол. Це призвело до скорочення обсягів виробництва та дефіциту продукції на ринку
- Порушення логістичних ланцюгів: Війна спричинила перебої в постачанні сировини та готової продукції, ускладнивши доставку матеріалів до споживачів та підвищивши витрати на транспортування.
- Зростання цін: Обмежена пропозиція та підвищений попит на теплоізоляційні матеріали спричинили значне зростання цін, що ускладнило доступність якісних матеріалів для кінцевих споживачів.
- Нестабільність ринку праці: Мобілізація та міграція населення призвели до дефіциту кваліфікованих кадрів у будівельній галузі, що негативно вплинуло на виробництво та монтаж теплоізоляційних матеріалів.
- Відсутність інвестицій: Невизначеність щодо тривалості та наслідків війни стримувала інвестиції в розвиток виробництва та інфраструктури, що обмежило можливості для відновлення та модернізації підприємств.

## 2.2. Загальна характеристика ТОВ «ЛАЙТФОРС ГРУП»

ТОВ «ЛАЙТФОРС ГРУП» код ЄДРПОУ 39835941, дата реєстрації 05.09.2019.

Розмір статутного капіталу 1 350 000,00 грн.

Основний види діяльності: 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля.

ТОВ «ЛАЙТФОРС ГРУП» спеціалізується на постачанні високоякісних теплоізоляційних матеріалів для промислових та житлових об'єктів, а також займається неспеціалізованою оптовою торгівлею. Асортимент продукції включає утеплювачі на основі мінеральної вати, пінополістиролу, спіненого поліетилену, скловати та інших інноваційних матеріалів, що забезпечують ефективну теплоізоляцію. Важливими характеристиками компанії є широкий вибір продукції, стабільна наявність товару на складах та можливість оперативного поповнення запасів для задоволення потреб клієнтів у будь-якому регіоні України.

Місія ТОВ «ЛАЙТФОРС ГРУП» полягає в постачанні високоякісних теплоізоляційних матеріалів, що відповідають сучасним вимогам енергозбереження та екологічної безпеки. Команда ретельно відбирає продукцію від провідних виробників, відвідуючи міжнародні виставки та вивчаючи новітні технології, щоб забезпечити українським споживачам доступ до інноваційних рішень у сфері теплоізоляції.

Основна мета — надати українським будівельним компаніям та приватним клієнтам можливість використовувати сучасні теплоізоляційні матеріали, які відповідають світовим стандартам якості та ефективності.

Організаційна структура ТОВ «ЛАЙТФОРС ГРУП» побудована за лінійно-функціональним принципом. Кожен підрозділ відповідає за конкретні функції, що забезпечує ефективне управління та координацію діяльності компанії. Ця структура дозволяє:

- забезпечити максимальну керованість підприємства;
- оптимізувати співвідношення централізації та децентралізації управління;
- рівномірно розподіляти обсяги робіт між рівнями управління та

виконавцями;

- своєчасне та достовірне надання необхідної інформації системі управління підприємства;

- скоординованість управлінських процесів у просторі та часі;

- адаптацію цілей та програм відповідно до змін на ринку.

Підприємство має наступну організаційну структуру (рис. 2.4)

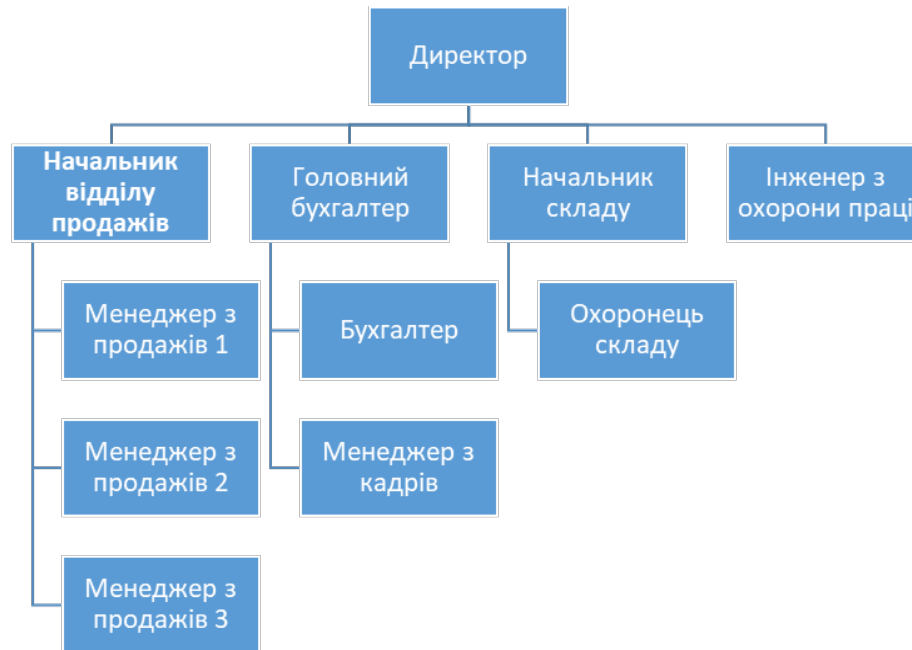


Рис. 2.4 Організаційна структура ТОВ «ЛАЙТФОРС ГРУП»

Директор є ключовою фігурою в управлінні підприємством. Він приймає стратегічні рішення, які впливають на всю діяльність компанії, зокрема на вибір постачальників, налагодження партнерських відносин із клієнтами, укладання основних контрактів та затвердження фінансових планів. Директор координує роботу підрозділів, забезпечуючи виконання загальної стратегії та дотримання стандартів якості. Він також займається контролем виконання ключових завдань кожного відділу та особисто бере участь у вирішенні важливих питань, пов'язаних із зовнішньоекономічною діяльністю.

Головний бухгалтер несе відповідальність за фінансову та податкову звітність компанії. Вона здійснює контроль над всіма фінансовими операціями, зокрема за валютними розрахунками із зарубіжними партнерами. Головний

бухгалтер координує роботу бухгалтера і працівника відділу кадрів, контролюючи облік ресурсів компанії та дотримання всіх фінансових норм і вимог законодавства. Завдяки ефективній роботі головного бухгалтера підприємство підтримує належний фінансовий баланс та забезпечує виконання податкових зобов'язань.

Менеджер з кадрів відповідає за кадровий облік на підприємстві. Він займається підбором персоналу, підготовкою документів для прийому та звільнення працівників, контролює ведення особових справ та забезпечує дотримання трудового законодавства. Підпорядковуючись головному бухгалтеру, працівник підтримує зв'язок із бухгалтерією для нарахування заробітної плати та ведення обліку робочого часу.

Бухгалтер виконує поточні фінансові операції, включаючи облік фінансових надходжень та витрат, розрахунки з клієнтами та постачальниками, а також облік товарів на складі. Бухгалтер підзвітний головному бухгалтеру і допомагає у підготовці фінансових звітів. Завдяки його роботі, компанія забезпечує своєчасні розрахунки за контрактами та підтримує контроль над фінансовими потоками.

Начальник відділу продажів відповідає за реалізацію продукції на зовнішніх та внутрішніх ринках. Він координує роботу трьох менеджерів із продажу, забезпечує виконання планів продажів, розробляє стратегії збуту та підтримує зв'язок із ключовими клієнтами. Начальник відділу продажів тісно співпрацює з директором та бере участь у плануванні комерційної політики компанії.

Кожен менеджер з продажів спеціалізується на роботі з певною групою клієнтів. Вони займаються пошуком нових клієнтів, проведенням переговорів, укладанням договорів та супроводом клієнтів на всіх етапах співпраці. Менеджери мають налагоджені зв'язки з клієнтами, що дозволяє компанії ефективно реагувати на їхні потреби та забезпечувати високу якість обслуговування.

Начальник складу відповідає за управління запасами товарів на складі. Він організовує прийом, зберігання та відвантаження продукції відповідно до умов договорів з клієнтами. Начальник складу веде облік товарних запасів,

співпрацює з бухгалтером для узгодження залишків та забезпечує своєчасну доставку товарів.

Інженер з охорони праці відповідає за забезпечення безпечних та здорових умов праці на підприємстві. Він розробляє та впроваджує заходи щодо запобігання нещасним випадкам та професійним захворюванням, проводить інструктажі та навчання персоналу з питань охорони праці, а також здійснює контроль за дотриманням нормативних актів з безпеки праці. Інженер з охорони праці підзвітний директору та тісно співпрацює з іншими підрозділами для забезпечення належного рівня безпеки на робочих місцях.

Охоронець складу забезпечує безпеку матеріальних цінностей, контролює доступ до складу, стежить за порядком на території складу та супроводжує завантажувально-розвантажувальні операції. Він відповідає за збереження товарів на складі та дотримання правил безпеки.

Плюси та мінуси структури:

Переваги:

1. Чіткий розподіл обов'язків та відповідальності: Кожен працівник має визначену роль, що сприяє ефективному виконанню завдань.
2. Спеціалізація функцій: Функціональні підрозділи, такі як бухгалтерія, відділ кадрів та відділ продажів, можуть зосередитися на своїх специфічних завданнях, підвищуючи професіоналізм.
3. Покращення координації: Функціональні служби надають лінійним керівникам необхідну інформацію та консультації, що сприяє прийняттю обґрунтованих рішень.
4. Ефективне управління: Директор має централізовану владу, що дозволяє швидко приймати стратегічні рішення та контролювати їх виконання.

Недоліки:

1. Можливі конфлікти між лінійними та функціональними керівниками: Розподіл повноважень може призвести до суперечок щодо прийняття рішень.
2. Ризик перевантаження лінійних керівників: Велика кількість

функціональних підрозділів може збільшити обсяг роботи лінійних керівників, що може вплинути на оперативність управління.

3. **Складність комунікації:** Між функціональними підрозділами можуть виникати труднощі у взаємодії, що може уповільнити процес прийняття рішень.

4. **Можливе дублювання функцій:** Наявність функціональних підрозділів може призвести до дублювання деяких функцій, що може збільшити витрати.

Для визначення місця компанії на ринку, її можливостей, загроз та пріоритетних напрямів розвитку варто виконати аналіз факторів, розробити PEST та SWOT-аналіз.

PEST-аналіз допомагає зрозуміти, як зовнішні сили впливають на компанію. Детальніше з ним можна ознайомитися в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - PEST-аналіз компанії ТОВ «ЛАЙТФОРС ГРУП»

P (Political)	E (Economic)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• тривалий воєнний стан обмежує бізнес-діяльність і спричиняє дефіцит робочої сили через мобілізацію.</li> <li>• уряд реалізує програми відбудови, збільшуючи попит на будівельні та теплоізоляційні матеріали.</li> <li>• міжнародна допомога</li> <li>• спрощення регуляторних процедур для підтримки бізнесу в умовах війни.</li> <li>• введені обмеження на торгівлю впливають на доступність сировини для виробництва.</li> <li>• реформи, спрямовані на підвищення прозорості державних закупівель.</li> <li>• активна співпраця з міжнародними фінансовими інституціями відкриває додаткові можливості для фінансування проєктів у сфері енергоефективності та будівництва.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• інфляція в Україні стабілізувалася на рівні 5,8%,</li> <li>• зростання ВВП на 6,5% у першому кварталі 2024 року свідчить про активізацію будівельного сектору.</li> <li>• очікуване економічне зростання на 4,6% у 2024 році створює позитивні перспективи для ринку теплоізоляції.</li> <li>• ціни на нафту марки brent коливаються в межах 80–90 доларів за барель, що впливає на вартість виробництва.</li> <li>• державні програми компенсують до 30% вартості утеплення, стимулюючи попит на ізоляційні матеріали.</li> <li>• середня ціна на бензин у листопаді 2024 року становить 55,69 гривні за літр, що підвищує потребу в енергозбереженні. зниження облікової ставки сприяє доступу будівельних компаній до кредитів.</li> <li>• курс гривні до долара стабілізувався на рівні 40 грн, що зменшує валютні ризики для імпорту.</li> <li>• мінімальна заробітна плата з вересня 2024 року зросла до 7 000 гривень, що збільшує витрати на оплату праці.</li> <li>• інвестиції в енергоефективні проєкти зросли на 15%, свідчаючи про інтерес до теплоізоляційних рішень.</li> <li>• економічні труднощі знизили купівельну спроможність населення, що зменшує інвестиції в енергоефективні рішення для житла.</li> </ul>

## Продовження таблиці 2.3 PEST-аналіз компанії ТОВ «ЛАЙТФОРС ГРУП»

<b>S (Socio - cultural)</b>	<b>T (Technological)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• вимушена міграція населення через військові дії зменшила попит на будівельні матеріали в постраждалих регіонах.</li> <li>• повернення громадян до відбудованих або відремонтованих будинків підвищує попит на якісні теплоізоляційні матеріали для забезпечення комфорту та енергоефективності.</li> <li>• зростання екологічної свідомості стимулює виробників пропонувати екологічні рішення в теплоізоляції.</li> <li>• активні інформаційні кампанії підвищують обізнаність споживачів про переваги енергоефективності, стимулюючи попит на відповідні продукти.</li> <li>• переміщення населення всередині країни змінює демографічну структуру регіонів, впливаючи на локальний попит на будівельні матеріали.</li> <li>• психологічні наслідки війни підвищують прагнення до стабільності, що впливає на рішення громадян щодо інвестицій у житло та його покращення.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• співпраця з науково-дослідними інститутами сприяє розробці нових матеріалів з покращеними характеристиками.</li> <li>• уряд надає гранти для впровадження енергоефективних технологій у виробництво будівельних матеріалів.</li> <li>• цифровізація процесів оптимізує логістику та управління ланцюгами постачання, підвищуючи оперативність.</li> <li>• співпраця з європейськими партнерами забезпечує доступ до передових технологій та обладнання.</li> <li>• підприємства впроваджують екологічні технології, зменшуючи викиди та споживання енергії.</li> <li>• відкриття інноваційних центрів сприяє дослідженням у сфері будівельних матеріалів.</li> <li>• адаптація продукції до міжнародних стандартів якості відкриває можливості для експорту.</li> <li>• використання відновлюваних джерел енергії у виробництві знижує залежність від традиційних ресурсів.</li> </ul>

*Розроблено автором*

Наступним кроком є розробка SWOT-аналізу компанії ТОВ «ЛАЙТФОРС ГРУП». У таблиці 2.4 описано сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. У таблиці 2.4 наведено перетин цих факторів та описано дії для ефективного використання наявних умов з метою максимізації прибутку компанії та підвищення її конкурентоспроможності.

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз компанії ТОВ «ЛАЙТФОРС ГРУП»

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• досвід роботи з іноземними постачальниками, зокрема Польщею, Китаєм і Туреччиною, що забезпечує доступ до якісних матеріалів за конкурентоспроможними цінами;</li> <li>• асортимент теплоізоляційних матеріалів, який відповідає сучасним вимогам енергозбереження і екологічності, що особливо актуально в умовах підвищення витрат на енергію;</li> <li>• гнучка організаційна структура на основі лінійно-функціонального підходу, яка дозволяє оперативно ухвалювати рішення та контролювати процеси;</li> <li>• високий рівень попиту на продукцію завдяки державним і міжнародним програмам з відновлення інфраструктури в Україні;</li> <li>• досвід виходу на міжнародні ринки та побудови стійких партнерських відносин, що сприяє зменшенню ризиків.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• значна залежність від імпорту теплоізоляційних матеріалів, що створює ризики через валютні коливання та логістичні труднощі;</li> <li>• низький рівень використання цифрових інструментів, таких як CRM-системи, що уповільнює взаємодію з клієнтами і партнерами;</li> <li>• уразливість через військові дії, які впливають на стабільність постачань і на логістику;</li> <li>• обмежений розвиток внутрішніх закупівель, що не дозволяє знизити залежність від імпорту;</li> <li>• у 2022 році спостерігалось значне зниження обсягів діяльності через військові дії, що частково компенсувалося в 2023 році.</li> </ul>
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• розширення внутрішнього ринку через активізацію програм відновлення інфраструктури в Україні, що збільшує попит на теплоізоляційні матеріали;</li> <li>• залучення нових постачальників у Європі та Азії для диверсифікації ризиків;</li> <li>• впровадження CRM-систем і автоматизація процесів для підвищення ефективності роботи компанії;</li> <li>• використання екологічних трендів, таких як перехід на «зелені» матеріали, що забезпечить конкурентну перевагу на ринку;</li> <li>• збільшення експорту на сусідні ринки, де є високий попит на енергоефективні матеріали</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• війна в Україні створює ризики для логістики, постачань та стабільності ведення бізнесу;</li> <li>• валютні коливання залишаються критичним чинником через значну частку імпорту;</li> <li>• зростаюча конкуренція з боку локальних виробників, які можуть запропонувати дешевші матеріали;</li> <li>• можливі затримки у постачаннях через глобальні логістичні проблеми, пов'язані з військовими діями;</li> <li>• регуляторні зміни можуть потребувати додаткових витрат на адаптацію до нових умов.</li> </ul>

Джерело: розроблено автором

Розглянемо показники ділової активності ТОВ «ЛАЙТФОРС ГРУП», розрахувавши основні показники діяльності компанії за 2021-2023 роки (табл.2.5 ). Аналіз охоплює ключові аспекти фінансової стабільності, продуктивності праці та ефективності використання ресурсів, що дозволяє оцінити динаміку розвитку підприємства у складних умовах, спричинених війною та економічною нестабільністю.

Таблиця 2.5 - Показники ділової активності ТОВ «ЛАЙТФОРС ГРУП» у 2021-2023 рр.

Найменування показника	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Зміна +/- (2023 до 2021)	Зміна %
Чистий прибуток	1086	543	678.75	-407.25	-37.5
Продуктивність праці, грн./чол.	434.82	217.41	271.76	-163.06	-37.5
Фондовіддача	9.86	4.93	6.16	-3.7	-37.5
Оборотність власного капіталу	4.13	2.065	2.58	-1.55	-37.5
Оборотність активів	1.65	0.825	1.031	-0.62	-37.5
Оборотність запасів (оборотів)	169.07	84.535	105.668	-63.4	-37.5
Період обертання запасів, днів	2	4	3	1	50
Коефіцієнт погашення дебіторської заборгованості	0.26	0.52	0.39	0.13	50
Оборотність дебіторської заборгованості, оборотів	3.79	1.895	2.36875	-1.42125	-37.5
Період обертання дебіторської заборгованості, днів	95	190	142.5	47.5	50
Оборотність кредиторської заборгованості, днів	47	94	70.5	23.5	50
Тривалість операційного циклу, днів	97	106	100	3	3.36
Тривалість фінансового циклу, днів	50	57	68	18	36.36

Чистий прибуток демонструє фінансовий результат діяльності компанії

після сплати податків. У 2022 році він зменшився на 50% порівняно з 2021 роком через падіння попиту та зниження доходів у зв'язку з війною, але у 2023 році частково відновився, збільшившись на 25%, що свідчить про поступове відновлення ринку. Продуктивність праці відображає ефективність використання трудових ресурсів. У 2022 році показник різко знизився через зменшення обсягу реалізації на одного працівника, однак у 2023 році продуктивність зросла на 25%, що є позитивним трендом. Фондовіддача свідчить про ефективність використання основних засобів для генерування доходів. Зниження у 2022 році вказує на падіння доходів через зовнішні фактори, але у 2023 році цей показник покращився, що свідчить про поліпшення управління активами.

Оборотність власного капіталу демонструє ефективність використання ресурсів компанії для створення доходу. Зниження у 2022 році стало наслідком падіння обсягів продажів, тоді як зростання у 2023 році до 2.91 вказує на відновлення активності та підвищення рентабельності капіталу. Оборотноість активів показує ефективність використання всіх активів для створення доходу. Зниження у 2022 році свідчить про часткову неефективність використання активів, але у 2023 році цей показник частково відновився, що є позитивною тенденцією. Оборотноість запасів вказує на частоту реалізації запасів протягом року. У 2022 році показник зменшився, що свідчить про уповільнення обороту товарів, однак у 2023 році ситуація покращилась, що вказує на стабілізацію попиту. Період обертання запасів, днів, показує середній час зберігання товарів на складі. Збільшення цього періоду у 2022 році до 4 днів свідчить про уповільнення обороту запасів, проте скорочення до 3 днів у 2023 році є позитивним сигналом.

Коефіцієнт погашення дебіторської заборгованості вказує на те, як швидко компанія повертає кошти від дебіторів. У 2022 році коефіцієнт зріс, що свідчить про збільшення ризиків ліквідності, але у 2023 році зниження до 0.39 показує покращення ситуації. Оборотноість дебіторської

заборгованості свідчить про кількість разів за рік, коли компанія отримує кошти від дебіторів. У 2022 році зниження до 1.895 оборотів вказує на уповільнення погашення заборгованості, але у 2023 році зростання до 2.37 є позитивним сигналом. Період обертання дебіторської заборгованості, днів, свідчить про середній час отримання платежів. У 2022 році цей період зріс до 190 днів, що вплинуло на ліквідність, але скорочення до 142,5 днів у 2023 році покращило ситуацію. Оборотноість кредиторської заборгованості, днів, відображає середній час, за який компанія погашає свої борги перед постачальниками. У 2022 році збільшення до 94 днів свідчить про затримки в оплаті, що може бути ознакою фінансових труднощів, однак скорочення до 70,5 днів у 2023 році демонструє покращення фінансової стабільності. Тривалість операційного циклу, днів, визначає час, необхідний для повного обороту запасів і дебіторської заборгованості. Незначні коливання цього показника свідчать про стабільність операційного процесу. Тривалість фінансового циклу, днів, вказує на період, протягом якого компанія фінансує свою діяльність власними коштами. Збільшення цього показника у 2022 та 2023 роках може свідчити про потребу в покращенні управління обіговими коштами для забезпечення фінансової стабільності.

Техніко-економічні показники у 2022-2023 рр. (табл ) свідчать, що сукупний і власний капітал підприємства демонструють позитивну динаміку. Середня вартість сукупного капіталу зросла на 44,4%, а власного капіталу — на 38,9%. Це свідчить про підвищення інвестиційної привабливості підприємства, що могло бути досягнуто завдяки залученню додаткових джерел фінансування або реінвестуванню прибутків. Крім того, збільшення первісної та залишкової вартості основних засобів на 16,7% і 20% відповідно вказує на модернізацію активів, що позитивно впливає на підтримання їхнього актуального стану.

Оборотні активи компанії також суттєво зросли, збільшившись на 66,7%. Це зумовлено розширенням запасів (на 66,7%), дебіторської заборгованості (на 60%) та грошових коштів (на 75%). Така динаміка

свідчить про зростання обсягів продажів і необхідність утримання більших запасів для задоволення попиту. Разом із цим чистий дохід від реалізації продукції та собівартість зросли на 25%, що свідчить про стабільність операційної діяльності та збереження рентабельності.

Таблиця 2.6 - Техніко-економічні показники» у 2022-2023 рр.

Найменування показника	2022 рік	2023 рік	Зміна, +/-	Зміна, %
Середня вартість сукупного капіталу	2700	3900	1200	44.4
Середня вартість власного капіталу	1800	2500	700	38.9
Ресурси підприємства				
Основні засоби:				
За первинною вартістю на кінець року	1200	1400	200	16.7
За залишковою вартістю на кінець року	1000	1200	200	20.0
Знос на кінець року	200	200	0	0.0
Середня вартість	1100	1300	200	18.2
Оборотні активи:				
Усього на кінець року	1500	2500	1000	66.7
Запаси на кінець року	600	1000	400	66.7
Дебіторська заборгованість на кінець року	500	800	300	60.0
Грошові кошти на кінець року	400	700	300	75.0
Середні залишки оборотних коштів	750	1200	450	60.0
Економічні показники:				
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	5000	6250	1250	25.0
Собівартість реалізованої продукції	3500	4375	875	25.0
Фінансові результати:				
Валовий прибуток (збиток)	1500	1875	375	25.0
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	500	675	175	35.0
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	400	600	200	50.0
Чистий прибуток (збиток)	300	395	95	31.7

Фінансові результати підприємства показують впевнене зростання. Валовий прибуток збільшився на 25%, прибуток від операційної діяльності — на 35%, а прибуток до оподаткування зріс на 50%, що демонструє ефективне управління витратами. Чистий прибуток зріс на 31,7%, що свідчить про позитивний тренд у розвитку підприємства після складного 2022 року. Така динаміка є важливим показником ефективності використання ресурсів і підвищення конкурентоспроможності компанії.

### 2.3 Особливості зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ЛАЙТФОРС ГРУП»

ТОВ «ЛАЙТФОРС ГРУП», здійснює свою зовнішньоекономічну діяльність відповідно до чинного законодавства України, зокрема Закону «Про зовнішньоекономічну діяльність», а також згідно з іншими правовими актами, що визначають основи діяльності підприємства.

Компанія орієнтується на імпорт і має налагоджені зв'язки з постійними іноземними постачальниками. Разом з тим, ТОВ «ЛАЙТФОРС ГРУП» активно шукає нових партнерів для зниження витрат на закупівлю матеріалів, що дозволяє забезпечувати оптимальні ціни для споживачів. У процесі імпорتنих операцій використовуються договірні ціни з індивідуальним підходом до кожного постачальника.

Основна мета компанії на зовнішньому ринку – забезпечення вигідних умов для імпорту матеріалів, адже зниження вартості сировини безпосередньо впливає на ефективність діяльності. При аналізі можливостей компанія приділяє увагу ринкам країн, що є перспективними для розширення співпраці та розвитку.

Аналіз показників таблиці 2.6. для ТОВ «ЛАЙТФОРС ГРУП» вказує на суттєві зміни в закупівельній діяльності компанії, спричинені війною в 2022 році, яка призвела до значного скорочення витрат і обсягів закупівель. Зокрема, загальний обсяг коштів на придбання теплоізоляційних матеріалів знизився на 46,7% порівняно з 2021 роком, що свідчить про зміну пріоритетів і складнощі в забезпеченні стабільного постачання в умовах кризи.

Таблиця 2.6.- Обсяг закупівлі товарів на внутрішньому та зовнішніх ринках позакупівельних цінах за 2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023
Загальний обсяг коштів на придбання теплоізоляційних матеріалів (закупівельні ціни), тис. грн., в т.ч.	1500	800	1000
Обсяг вартості імпортованих матеріалів, тис. грн	1200	600	750
Обсяг вартості матеріалів, придбаних на внутрішньому ринку, тис. грн	300	200	250
Частка вартості імпортованих матеріалів в загальному обсязі коштів на придбання, %	80	75	75

Джерело: розроблено автором на основі даних

У 2023 році ситуація почала покращуватись, що відобразилося у збільшенні закупівель на 25% порівняно з попереднім роком. Компанія продовжує зберігати основний фокус на імпорті, який складає близько 75% від загального обсягу закупівель, хоча частка імпорту дещо знизилася порівняно з 2021 роком (80%), що вказує на прагнення диверсифікувати джерела постачання.

Підвищення частки закупівель на внутрішньому ринку у 2023 році також свідчить про посилення інтересу компанії до місцевих постачальників, що дозволяє ТОВ «ЛАЙТФОРС ГРУП» швидше реагувати на коливання попиту та знижувати ризики, пов'язані із зовнішніми факторами. Залучення місцевих ресурсів на 25% більше порівняно з 2022 роком є ознакою поступового відновлення активності та оптимізації закупівельної стратегії в умовах стабілізації ринку.

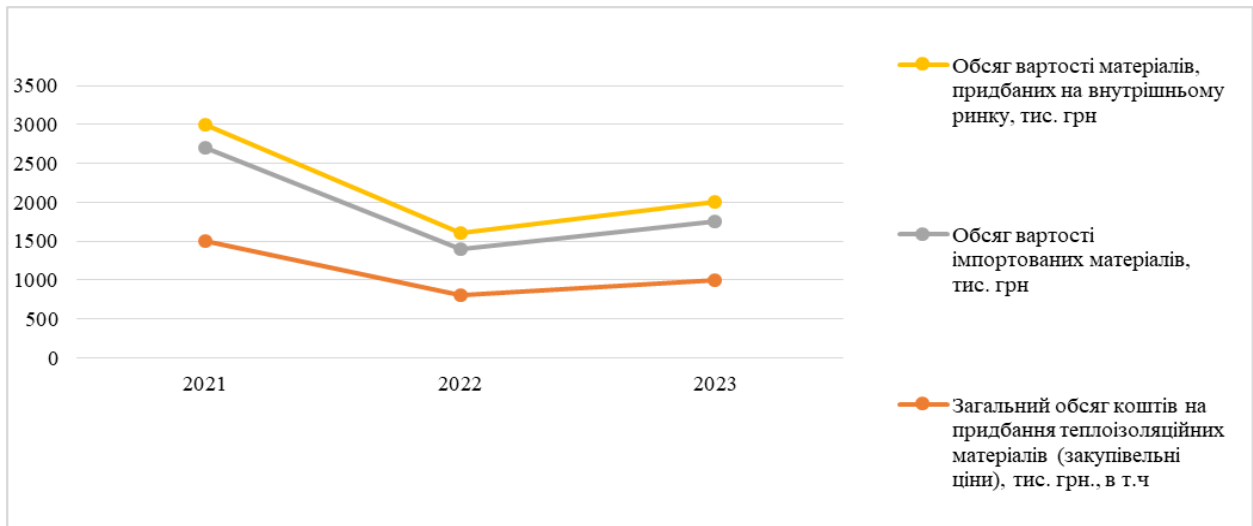


Рис.2.3. Динаміка обсягу закупівлі товарів на внутрішньому та зовнішніх ринках ТОВ «ЛАЙТФОРС ГРУП»

Підприємство ТОВ «ЛАЙТФОРС ГРУП» імпортує різні групи товарів для теплоізоляції. Зокрема: теплоізоляційні плити, пінополістирол, мінеральну вату та інші матеріали для утеплення. Структура імпорту за асортиментними групами представлена у таблиці.

Таблиця 2.7.- Структура імпорту теплоізоляційних матеріалів за асортиментними групами

Імпортний асортимент	2021, тис. грн	Питома вага, %	2022, тис. грн	Питома вага, %	2023, тис. грн	Питома вага, %	Відхилення 2023/2021, тис. грн	Відхилення 2023/2021, %
Теплоізоляційні плити	500	41.7	250	41.7	313	41.7	-187	-37.4
Пінополістирол	300	25.0	150	25.0	188	25.0	-112	-37.4
Мінеральна вата	250	20.8	125	20.8	156	20.8	-94	-37.6
Інші матеріали для теплоізоляції	150	12.5	75	12.5	94	12.5	-56	-37.3
Разом	1200	100	600	100	750	100	-450	-37.5

Структура імпорту ТОВ «ЛАЙТФОРС ГРУП» показує, що основними товарами є теплоізоляційні плити та пінополістирол, на які припадає 66,7% загального імпорту. Найбільше зниження зафіксовано для теплоізоляційних

плит і пінополістиролу, обсяг імпорту яких скоротився на 37.4% між 2021 та 2023 роками. Хоча у 2023 році відбулося часткове відновлення, обсяги залишаються меншими порівняно з 2021 роком, що пояснюється економічною нестабільністю, спричиненою війною, а також змінами у постачальницьких ланцюгах. Розглянемо географічну структуру імпорту підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 -. Географічна структура імпорту

Країна	2021		2022		2023		Відхилення 2023/2021	
	Сума, тис. грн	Питома вага,%	Сума, тис. грн	Питома вага,%	Сума, тис. грн	Питома вага,%	тис. грн	%
Польща	500	41.7	250	41.7	313	41.7	-187	-37.4
Китай	400	33.3	200	33.3	250	33.3	-150	-37.5
Туреччина	300	25.0	150	25.0	188	25.0	-112	-37.3
Разом	1200	100	600	100	750	100	-450	-37.5

Джерело: розроблено автором

Аналіз географічної структури імпорту показує, що головні постачальники продукції для ТОВ «ЛАЙТФОРС ГРУП» — Польща, Китай і Туреччина, які зберегли свої частки в загальному імпорті на рівні 2021 року. Проте обсяги поставок знизилися на 37.5% за всіма напрямками, що пояснюється складною ситуацією на ринку та порушенням логістичних ланцюгів через війну.

Найбільшим торговим партнером ТОВ «ЛАЙТФОРС ГРУП» залишається Польща, з якої у 2023 році було імпортовано 41,7% усіх теплоізоляційних матеріалів. Китай і Туреччина також є важливими постачальниками, на які припадає 33,3% та 25% імпорту відповідно. Хоча обсяги імпорту з кожної країни зменшилися порівняно з 2021 роком, частка кожного партнера в структурі

імпорту залишилася стабільною. Це свідчить про надійність довгострокових відносин з постачальниками, які забезпечують потреби компанії в теплоізоляційних матеріалах навіть за умов економічної нестабільності.

Останнім часом на ринку теплоізоляційних матеріалів спостерігається стійка тенденція до переходу на екологічно чисті та енергоефективні матеріали, що забезпечують високу теплоізоляцію й сприяють зменшенню енергоспоживання. Серед популярних матеріалів виділяється мінеральна вата, що має чудові ізоляційні властивості, негорюча і є екологічно безпечною. Її використовують для утеплення стін, дахів, підлог і трубопроводів, забезпечуючи надійний захист від холоду.

Також набирає популярності пінополістирол, який легко монтується, має малу вагу та забезпечує ефективну ізоляцію, що знижує витрати на опалення. Крім того, активно розвиваються матеріали на основі скловати, що мають високу стійкість до вологи, довговічні й підходять для широкого спектру ізоляційних робіт.

Ізоляційні плити з натуральних волокон, такі як плити з льону або целюлози, стають все більш популярними через свою екологічність і здатність забезпечувати «дихання» будівлі, створюючи комфортний мікроклімат усередині приміщень. Ці матеріали все частіше використовуються в сучасних будівельних проєктах, орієнтованих на екологічність та енергоефективність, оскільки вони не тільки зберігають тепло, але й сприяють циркуляції повітря, створюючи приємну атмосферу навіть у спекотні дні.

Такі теплоізоляційні рішення не тільки забезпечують надійний захист від холоду, але й сприяють екологічній безпеці й зниженню витрат на обслуговування будівель, роблячи їх популярними серед забудовників і власників житла.

Економічна ефективність розраховується шляхом порівняння отриманого економічного результату (ефекту) із витратами ресурсів, необхідними для його досягнення.

Таблиця 2.8. -Умови ЗЕД контракту в 2023 році

Країна-імпортер	Польща
Кількість товару, (нат. одиниць)	15 000 од
Контрактна ціна товару (за одиницю)	15 євро
Базисні умови поставки	CIP (Carriage and Insurance Paid To)
Термін поставки	20 днів
Валюта ціни	Євро
Валюта платежу	Євро
Курс НБУ на дату платежу	41 грн/євро
Форма міжнародних розрахунків	Банківський переказ
Умови (графік) розрахунків	100% аванс
Страхування	Покриває вартість товару + 10%, оплачує продавець

Джерело: розроблено автором

У таблиці 2.8 розглянуті умови однієї з поставок ТОВ «ЛАЙТФОРС ГРУП», дана імпортна поставка товару здійснювалася на умовах СІР.

Таблиця 2.9 - Показники ефективності імпорту

Показник	2021	2022	2023
Імпортні витрати, тис. грн	1 200	600	750
Продаж товару на внутрішньому ринку, тис. грн	1 800	900	1 200
Курс, грн/євро	30	36	41
Обсяг імпорту, тис. одиниць	12	6	7.5
Валютна ціна витрат, тис. євро	40	16.7	18.3
Ефект імпорту, тис. грн	600	300	450
Ефективність імпорту, грн/грн	1.5	1.5	1.6
Валютна ефективність імпорту, євро	11	6	7.5

Аналіз показників ефективності імпорту для ТОВ «ЛАЙТФОРС ГРУП» показує стабільну рентабельність імпортних операцій, навіть попри значні коливання на ринку. Імпортні витрати знизилися в 2022 році, що, ймовірно, відображає вплив економічної кризи, однак у 2023 році витрати та обсяги

закупівель почали відновлюватися, збільшившись на 25% порівняно з попереднім роком.

Ефективність імпорту залишається на рівні понад 1, що свідчить про вигідність зовнішньоекономічної діяльності компанії. Коефіцієнт ефективності у 2023 році дещо підвищився до 1.6, що вказує на оптимізацію імпортних витрат і здатність компанії генерувати більший прибуток від реалізації імпортованих теплоізоляційних матеріалів на внутрішньому ринку.

Загалом, ТОВ «ЛАЙТФОРС ГРУП» продемонструвало стійкість у забезпеченні рентабельності імпорту, адаптуючи свою діяльність до умов ринку.

## РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ЛАЙТФОРС ГРУП»

### 3.1 Обґрунтування необхідності вдосконалення управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ЛАЙТФОРС ГРУП»

ТОВ «ЛАЙТФОРС ГРУП», що спеціалізується на імпорті та оптовій торгівлі теплоізоляційними матеріалами, у процесі своєї зовнішньоекономічної діяльності зіштовхується з численними ризиками, які є невід'ємною частиною міжнародної торгівлі. Ефективне управління цими ризиками є важливим фактором для забезпечення стабільності та прибутковості компанії на ринку.

Компанія зіштовхується з широким спектром ризиків, які можуть значно впливати на її зовнішньоекономічну діяльність. Зокрема, до основних ризиків належать політичні та економічні коливання у країнах-партнерах, валютні ризики, можливі порушення з боку контрагентів, транспортні та логістичні виклики, а також операційні ризики, пов'язані з внутрішніми управлінськими процесами. Кожен із цих ризиків може призвести до додаткових витрат, затримок у постачаннях чи зниження якості обслуговування клієнтів, що в свою чергу може негативно вплинути на репутацію та фінансові показники компанії.

Управління ризиками є ключовим напрямом управління зовнішньоекономічної діяльності компанії, оскільки забезпечення стабільних поставок теплоізоляційних матеріалів та підтримка конкурентоспроможності на ринку вимагає системного підходу до зниження потенційних загроз. ТОВ «ЛАЙТФОРС ГРУП» активно розробляє та впроваджує різноманітні інструменти для мінімізації впливу ризиків, що дозволяє забезпечити стабільність і прибутковість компанії навіть у складних ринкових умовах.

Для зниження потенційних ризиків ТОВ «ЛАЙТФОРС ГРУП» використовує різноманітні види та методи страхування, які спрямовані на захист інтересів як українських, так і іноземних партнерів у рамках міжнародної співпраці. Компанія активно застосовує майнове страхування, зокрема, страхування, пов'язані з транспортуванням товарів, такі як страхування

цивільної відповідальності, страхування «автокаско», страхування трейлерів, страхування вантажу під час внутрішніх та експортно-імпорتنних перевезень, а також страхування від нещасних випадків, що можуть виникнути під час ДТП. Додатково застраховані майно та обладнання підприємства, а особливу увагу приділено страхуванню життя та здоров'я працівників компанії.

ТОВ «ЛАЙТФОРС ГРУП» активно працює над мінімізацією ризиків (табл 3.1). При більш детальному розгляді зупинимось на кожній з категорій: для зниження ризиків, пов'язаних із політичними та економічними коливаннями. ТОВ «ЛАЙТФОРС ГРУП» здійснює регулярний моніторинг ринкових умов та стабільності в країнах-постачальниках. Компанія співпрацює з постачальниками з Польщі, Китаю та Туреччини, частка яких у загальному імпорті становить 41.7%, 33.3% та 25% відповідно. Систематичний аналіз політичних і економічних умов у цих країнах охоплює відстеження змін у регуляторному полі — митних тарифів, торговельних квот, валютних обмежень — а також моніторинг таких економічних показників, як інфляція та валютні коливання.

Наприклад, зростання інфляції чи зміни у торговельній політиці можуть безпосередньо вплинути на собівартість імпортованих товарів та логістичні витрати. Для Польщі аналіз зосереджується на економічній стабільності всередині ЄС та ризиках, пов'язаних із можливими санкціями щодо певних секторів економіки. У Китаї ТОВ «ЛАЙТФОРС ГРУП» приділяє увагу змінам у промисловому виробництві та можливим обмеженням на експорт, які можуть бути впроваджені через внутрішні економічні програми. Щодо Туреччини, особлива увага приділяється коливанням турецької ліри та стабільності відносин з ЄС, які впливають на загальну ринкову стабільність країни. Такий комплексний підхід дозволяє компанії оперативно адаптувати умови співпраці та знижувати ризики, пов'язані з постачаннями із зазначених країн.

- мінімізує **валютні ризики**, які можуть значно впливати на собівартість імпортованих матеріалів через коливання курсу гривні. За період з 2021 до 2024 року курс євро до гривні зріс з 30 грн/євро до 41 грн/євро, що призвело до суттєвого збільшення витрат на імпорт, оскільки компанія здійснює розрахунки

в євро. Наприклад, у 2023 році загальні витрати на імпорт теплоізоляційних матеріалів, таких як мінеральна вата і пінополістирол, склали 750 тис. грн.

Таблиця 3.1. -Основні категорії ризиків та заходи з їх мінімізації в діяльності ТОВ «ЛАЙТФОРС ГРУП

Категорія ризику	Заходи	Опис дії та конкретні дані
Політичні та економічні ризики	Моніторинг міжнародних подій, адаптація контрактів	Регулярний аналіз ринкових умов та стабільності в країнах-постачальниках (Польща, Китай, Туреччина), які становлять 41.7%, 33.3% і 25% імпорту відповідно
Валютні ризики	Мультивалютні застереження, хеджування, адаптація до змін валютного курсу	З 2021 до 2024 року курс євро до гривні зріс з 30 грн/євро до 41 грн/євро, що впливає на витрати імпорту. У 2023 році витрати на імпорт склали 750 тис. грн. Прив'язка контрактів до євро та використання мультивалютних застережень допомагають стабілізувати витрати
Ризики контрагентів	Перевірка надійності партнерів, додаткове страхування за умовами СІР	Співпраця з ключовими постачальниками з Польщі, Китаю та Туреччини на умовах СІР (Carriage and Insurance Paid To) передбачає покриття вартості транспортування та страхування товару до моменту доставки. Додаткове страхування на 10% понад вартість товару знижує ризики фінансових втрат у випадку форс-мажорних обставин. Такий підхід допомагає забезпечити безперервність постачань та знижує можливі ризики втрат
Транспортні та логістичні ризики	Страхування вантажів, співпраця з надійними перевізниками	Імпорт теплоізоляційних матеріалів, таких як мінеральна вата та пінополістирол, які становлять до 66.7% загального імпорту, супроводжується страхуванням і належною логістикою.
Операційні ризики	Оптимізація управлінських процесів, підвищення кваліфікації персоналу	Впровадження автоматизації для контролю за документацією та покращення ефективності роботи. Наприклад, у 2023 році загальні операційні витрати зросли на 25% порівняно з 2022 роком через зростання обсягу діяльності. Автоматизація дозволяє зменшити навантаження на працівників і уникнути помилок в обліку товару.
Форс-мажорні ризики	Самострахування, створення резервного фонду (фонду ризику)	Фонд резервів для покриття збитків у кризових ситуаціях; орієнтація на диверсифікацію постачань (внутрішній ринок у 2023 році склав 250 тис. грн.) для зменшення залежності від імпорту.

Для зниження валютних ризиків компанія застосовує мультивалютні застереження в контрактах, завдяки чому ціна товарів прив'язана не до однієї

валюти, а до кошика стабільних валют, таких як євро та долар США. Це допомагає компенсувати вплив коливань гривні: зміни курсу однієї валюти частково врівноважуються стабільністю інших. Крім того, ТОВ «ЛАЙТФОРС ГРУП» використовує хеджування — фінансові інструменти, які дозволяють зафіксувати курс на момент укладення контракту, що знижує ризики непередбачуваних фінансових втрат унаслідок валютних коливань. Такий підхід допомагає стабілізувати витрати та забезпечити фінансову стійкість компанії в умовах нестабільної економічної ситуації.

• **зниження ризиків, пов'язаних з контрагентами,** ТОВ «ЛАЙТФОРС ГРУП» ретельно перевіряє надійність своїх партнерів та додатково страхує поставки. Співпраця з ключовими постачальниками з Польщі, Китаю та Туреччини відбувається на умовах СІР (Carriage and Insurance Paid To), що передбачає покриття вартості транспортування та страхування товару до моменту доставки в Україну. Це означає, що відповідальність за ризики під час транспортування лежить на постачальнику, який зобов'язаний застрахувати товар до місця призначення.

Додатково ТОВ «ЛАЙТФОРС ГРУП» забезпечує страхування на 10% понад вартість товару, що дозволяє мінімізувати ризики фінансових втрат у випадку форс-мажорних обставин, таких як пошкодження товару під час транспортування, затримки або непередбачені події, наприклад, природні катастрофи чи політична нестабільність у країні постачальника. Завдяки цьому підходу компанія може бути впевненою, що навіть у разі часткової або повної втрати товару отримає компенсацію, яка покриє збитки.

Така стратегія дозволяє ТОВ «ЛАЙТФОРС ГРУП» підтримувати стабільність ланцюгів постачання, знижувати ймовірність перебоїв та мінімізувати фінансові втрати, що є критично важливим для забезпечення безперервності бізнесу в умовах нестабільної економічної ситуації.

• **мінімізації транспортних та логістичних ризиків** ТОВ «ЛАЙТФОРС ГРУП» вживає заходів, спрямованих на забезпечення безпечного перевезення та збереження якості теплоізоляційних матеріалів, таких як мінеральна вата та

пінополістирол, які становлять до 66.7% загального обсягу закупівель компанії. Ці матеріали потребують спеціальних умов транспортування через їхню чутливість до вологи та можливих механічних пошкоджень.

Компанія страхує всі вантажі, щоб покрити можливі втрати у разі пошкодження чи втрати товару під час перевезення. Логістична система компанії побудована з урахуванням особливостей теплоізоляційної продукції та включає співпрацю з надійними транспортними компаніями, які мають досвід роботи з подібними матеріалами. ТОВ «ЛАЙТФОРС ГРУП» ретельно обирає маршрути та перевізників, які гарантують максимально швидко та безпечно доставку, а також стежить за дотриманням усіх необхідних умов транспортування, щоб уникнути можливих збитків через порушення логістичних вимог.

Цей підхід дозволяє знизити витрати на заміну або ремонт пошкоджених матеріалів та забезпечує своєчасну доставку продукції, що є важливим фактором для підтримки довіри клієнтів і стабільності компанії на ринку.

• **зниження форс-мажорних ризиків**, таких як війна, економічні кризи чи непередбачувані збої в поставках, ТОВ «ЛАЙТФОРС ГРУП» впроваджує стратегію самострахування, створюючи резервний фонд для покриття можливих збитків. Цей фонд забезпечує фінансову стійкість компанії в ситуаціях, коли доступ до зовнішнього фінансування обмежений або неможливий.

У 2023 році компанія зменшила свою залежність від імпорту, збільшивши частку закупівель на внутрішньому ринку на 25%, що становило 250 тис. грн. Це рішення дозволяє ТОВ «ЛАЙТФОРС ГРУП» оперативно реагувати на коливання попиту та підтримувати підвищений запас товарів на складах, що особливо важливо для забезпечення безперервності поставок. Внутрішні закупівлі також допомагають знизити валютні ризики, пов'язані з коливанням курсу гривні, та мінімізувати ризики, пов'язані з міжнародними логістичними проблемами.

Завдяки створенню резервного фонду та диверсифікації джерел постачання, ТОВ «ЛАЙТФОРС ГРУП» здатна підтримувати стабільність у постачанні теплоізоляційних матеріалів і задовольняти потреби клієнтів навіть у несприятливих економічних умовах. Такий підхід допомагає компанії зберігати

конкурентоспроможність на ринку, уникати додаткових витрат на екстрені закупівлі та запобігати затримкам у виконанні замовлень клієнтів.

### 3.2. Оптимізація організаційної структури для вдосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «ЛАЙТФОРС ГРУП»

Менеджери ТОВ «ЛАЙТФОРС ГРУП» виконують широкий спектр обов'язків на кожному етапі торгової діяльності, починаючи від прийому замовлення від клієнта до організації доставки товару та підготовки документальної звітності. На першому етапі, приймаючи замовлення, менеджери уточнюють вимоги клієнта щодо необхідних товарів, обсягів, термінів доставки та інших умов, що дозволяє сформулювати точне замовлення. Після цього проводиться аналіз наявності товару на складі, і, в разі відсутності необхідних позицій, замовляється додаткова поставка у закордонного постачальника. Торгова діяльність підприємства ТОВ «ЛАЙТФОРС ГРУП» діє у наступній послідовності і схематично відображено на рис. 3.1:



Рис. 3.1: Етапи зовнішньоторгівельної діяльності ТОВ «ЛАЙТФОРС ГРУП»

1. Прийом замовлення від клієнта: менеджери підприємства отримують замовлення від клієнта, де визначаються необхідні товари, кількість, терміни постачання, та інші умови.

2. Аналіз замовлення та перевірка наявності товару: після отримання замовлення, менеджер перевіряє наявність товару на складі чи на виробництві. У разі відсутності товару замовляється додаткова поставка.

3. Формування та виставлення рахунку: на основі замовлення формується рахунок-фактура, який надається клієнту для оплати. Як правило, замовлення виконується після повної або часткової передоплати.

4. Контакт із закордонним постачальником: менеджер зв'язується з іноземним постачальником (наприклад, виробником товару) для узгодження умов поставки, підтвердження наявності товару, ціни та термінів доставки.

5. Транспортні операції: організовується транспортування товару від постачальника до підприємства. Товари можуть доставлятися літаком, автомобільним або морським транспортом залежно від відстані, обсягів товару та термінів постачання.

6. Митне оформлення: після прибуття товару на митний пункт проводиться митне оформлення. Підприємство сплачує необхідні мита, податки та проходить перевірку документації.

7. Зберігання на складі підприємства : після митного оформлення товари транспортуються на склад підприємства для тимчасового зберігання або подальшої внутрішньої логістики.

8. Доставка товару клієнту: після завершення всіх процедур товар відправляється до кінцевого замовника. Доставка може здійснюватися як власним транспортом підприємства, так і за допомогою логістичних партнерів.

9. Документальне оформлення та звітність: підприємство готує фінансову та митну звітність, де фіксуються всі операції, пов'язані з імпортом товарів, оплатою мита, та витратами на транспортування.

На етапі формування рахунків та виставлення їх клієнтам, менеджери складають рахунок-фактуру на основі узгоджених умов замовлення. Однак через

складність операцій та специфіку роботи з різними клієнтами нерідко виникають помилки, які стосуються невірною зазначення артикулів товарів, некоректного відображення кількості або умов доставки. Це призводить до затримок в оформленні, оскільки рахунки часто потрібно переглядати та коригувати, щоб відповідати вимогам клієнтів.

При контакті з закордонними постачальниками менеджери також несуть відповідальність за узгодження цін та термінів доставки. На цьому етапі нерідко виникають проблеми з оформленням документації, особливо коли йдеться про оформлення міжнародних контрактів із різними правовими вимогами. Без юридичної підтримки менеджери можуть допускати помилки, які в подальшому стають причиною затримок або вимушених змін у документації, що знижує ефективність роботи та може викликати незадоволення з боку клієнтів.

Додаткові труднощі виникають під час підготовки документів для митного оформлення, де будь-яка неточність або пропуск даних призводять до зупинки товару на митниці та затримок у логістичному ланцюзі. Помилки при оформленні митної документації, такі як невірне зазначення тарифних кодів, некоректні суми мита або невідповідність у кількості товару, стають серйозними бар'єрами в процесі імпорту.

Нарешті, документальне оформлення та звітність потребують підвищеної уваги до деталей, оскільки тут фіксуються всі операції, пов'язані з імпортом. Недоліки в роботі менеджерів на цьому етапі можуть призвести до фінансових неточностей, що ускладнює фінансовий контроль і звітність перед регуляторними органами.

Аналіз роботи підприємства демонструє необхідність зміни у роботі менеджерів, що відповідають за документальне оформлення та звітність, а також вдосконалення організаційної структури підприємства.

Пропонується оновити організаційну структуру ТОВ «ЛАЙТФОРС ГРУП» з метою підвищення ефективності роботи компанії та покращення управління зовнішньоекономічною діяльністю. Це оновлення дозволить досягти більшої точності у підготовці контрактів і вдосконалити стратегії виходу на нові ринки.

Додавання юридичного консультанта і маркетолога сприятиме оптимізації роботи у зовнішньоекономічній діяльності: юридичний консультант допоможе мінімізувати ризики та забезпечити відповідність контрактів вимогам законодавства, а маркетолог підвищить ефективність просування продукції на ринку. Чіткий розподіл обов'язків серед менеджерів з продажу, орієнтований на конкретні регіони або сегменти ринку, дозволить краще задовольняти потреби клієнтів. Зміни також допоможуть компанії вдосконалити управління контрактами, забезпечити своєчасне реагування на ринкові запити та підвищити конкурентоспроможність компанії. Оновлена організаційна структура підприємства (рис. 3.2 ):

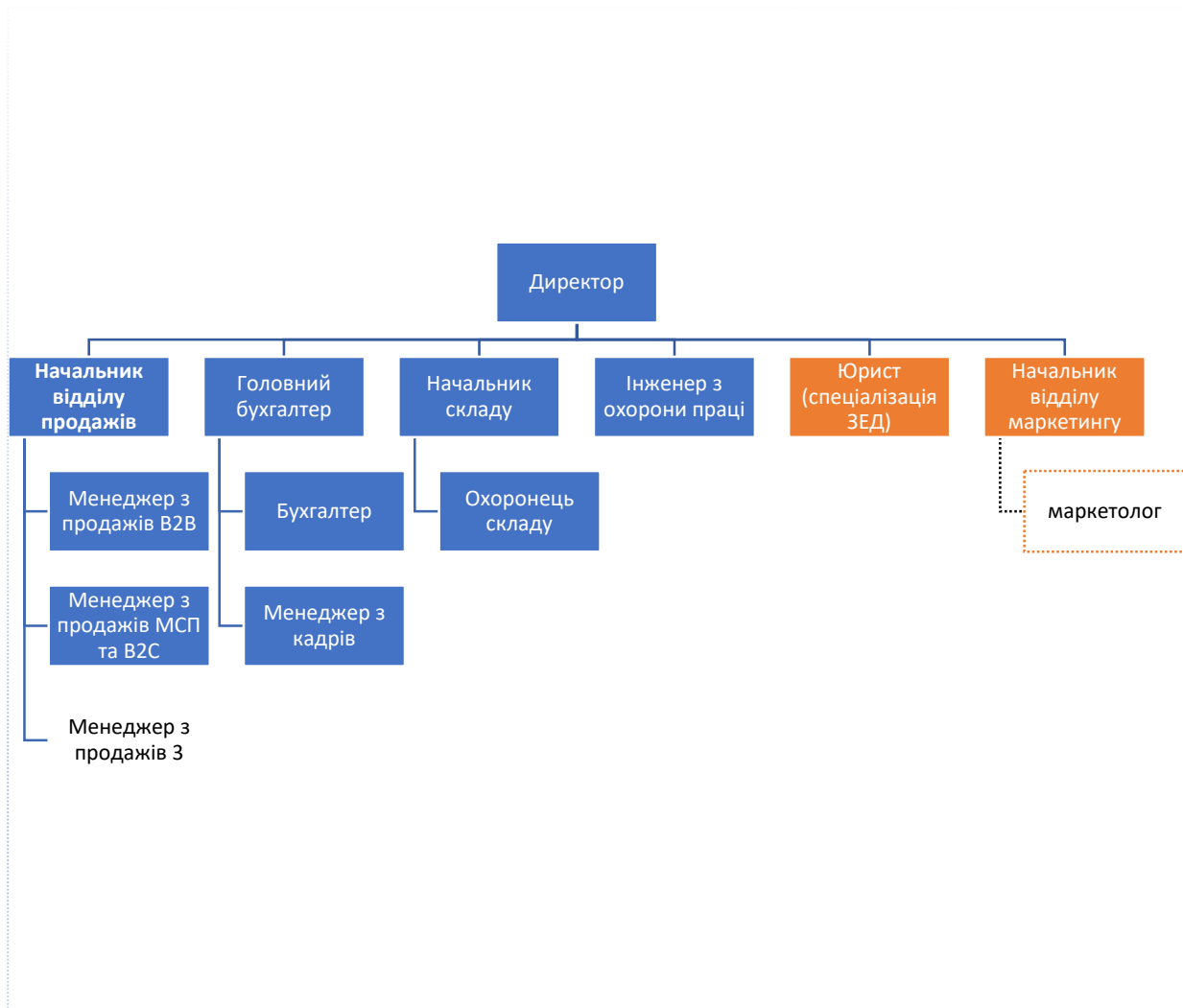


Рис.3.2. Оновлена організаційна структура ТОВ «ЛАЙТФОРС ГРУП»

На основі представленої оновленої структури (виділені помаранчевим кольором нові додані посади та без кольору скасовані або у перспективі) можна зазначити наступні ключові зміни:

1. Введено посаду юриста зі спеціалізацією ЗЕД. Ця роль забезпечує юридичний супровід зовнішньоекономічної діяльності, включаючи аналіз контрактів, дотримання митного та податкового законодавства, а також вирішення можливих спорів із постачальниками чи регуляторними органами. Ця зміна дозволить знизити ризики, пов'язані з юридичними помилками, та підвищити впевненість у співпраці з міжнародними партнерами.

До переваг впровадження штатного юриста в компанії належить низка аспектів, які сприяють ефективнішому управлінню бізнесом та зниженню правових ризиків можна включити :

- глибоке розуміння специфіки бізнесу: штатний юрист, працюючи всередині компанії, детально ознайомлений з її внутрішніми процесами, культурою та особливостями діяльності. Це дозволяє йому надавати більш точні та релевантні юридичні поради, адаптовані до конкретних потреб компанії.
- постійна доступність та оперативність: наявність юриста в штаті забезпечує швидку реакцію на юридичні питання та проблеми, що виникають у повсякденній діяльності. Це особливо важливо в ситуаціях, які потребують негайного втручання для запобігання потенційним ризикам.
- стабільність та довгострокова співпраця: штатний юрист є постійним членом команди, що сприяє стабільності в управлінні правовими аспектами бізнесу та забезпечує довгострокову співпрацю, засновану на довірі та розумінні корпоративних цінностей.
- економія на зовнішніх послугах: маючи власного юриста, компанія може зменшити витрати на залучення зовнішніх юридичних консультантів для вирішення стандартних правових питань, що виникають у повсякденній діяльності.
- підвищення ефективності управління ризиками: штатний юрист може проактивно виявляти та мінімізувати потенційні правові ризики, розробляючи та

впроваджуючи відповідні політики та процедури, що сприяє захисту інтересів компанії.

- покращення внутрішньої комунікації: наявність юриста в команді сприяє кращій координації між різними відділами компанії з правових питань, що забезпечує узгодженість дій та рішень.

2. Створено посаду начальника відділу маркетингу. Начальник відділу маркетингу відповідатиме за формування маркетингових стратегій, аналіз ринків, організацію рекламних кампаній та взаємодію з відділом продажів. На даному етапі ця посада є єдиною у маркетинговому напрямку, але з часом планується додати позицію маркетолога, який займатиметься ринковими дослідженнями, розробкою рекламних матеріалів та оцінкою ефективності маркетингових активностей. Цей крок допоможе зміцнити позиції компанії на ринку та підтримати активності у просуванні продукції.

Впровадження відділу маркетингу в компанії надає низку переваг, які сприяють її розвитку та підвищенню конкурентоспроможності. Основні з них:

- глибоке розуміння ринку та споживачів: відділ маркетингу проводить дослідження ринку, аналізує поведінку споживачів та конкурентів, що дозволяє компанії адаптувати свою продукцію або послуги відповідно до потреб клієнтів;
- розробка ефективних маркетингових стратегій: маркетологи створюють стратегії просування, які враховують особливості цільової аудиторії та ринкові тенденції, що сприяє збільшенню продажів та впізнаваності бренду;
- управління брендом та його позиціонування: відділ маркетингу відповідає за формування позитивного іміджу компанії, розробку та впровадження брендкових стандартів, що підвищує довіру споживачів та лояльність до бренду;

- координація з іншими відділами: маркетинговий відділ співпрацює з відділами продажів, виробництва та обслуговування клієнтів, забезпечуючи узгодженість дій та досягнення загальних бізнес-цілей.
- аналіз та оцінка ефективності маркетингових заходів: маркетингологи відстежують результати проведених кампаній, аналізують їх ефективність та вносять необхідні корективи, що дозволяє оптимізувати витрати та підвищити рентабельність інвестицій у маркетинг.
- використання сучасних технологій та інструментів: відділ маркетингу впроваджує новітні цифрові технології, такі як SEO, SMM, контент-маркетинг, що розширює канали комунікації з клієнтами та підвищує ефективність просування.

3. Змінено структуру відділу продажів із розподілом функцій менеджерів. Тепер один менеджер зосереджується на роботі з корпоративними клієнтами (B2B), забезпечуючи укладання контрактів із великими будівельними компаніями та девелоперами, тоді як інший займається малими та середніми підприємствами (МСП) і кінцевими споживачами (B2C), організовуючи персоналізоване обслуговування та стимулюючи роздрібний продаж. Цей поділ дозволить краще враховувати специфіку клієнтів і сприятиме підвищенню ефективності роботи кожного менеджера.

4. Скорочення одного менеджера з продажів. Оптимізація штату дозволяє зосередити ресурси на найважливіших напрямках, а також уникнути дублювання обов'язків. З урахуванням нових функцій відділу маркетингу та чіткого розподілу між менеджерами, потреба в додатковому менеджері відпадає.

### 3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів для ТОВ «ЛАЙТФОРС ГРУП»

Для оцінки ефективності запропонованих змін використаємо кількісні показники, що відображають економічну вигоду від впровадження заходів.

Основні заходи оцінюються за очікуваними фінансовими результатами, зменшенням ризиків та підвищенням операційної ефективності.

Введення посади юриста зі спеціалізацією в зовнішньоекономічній діяльності (ЗЕД) може принести ТОВ «ЛАЙТФОРС ГРУП» кілька переваг. По-перше, це сприятиме правильному оформленню контрактів та дотриманню митного і податкового законодавства, що мінімізує ризик штрафів. По-друге, наявність штатного юриста дозволить зменшити витрати на оплату послуг зовнішніх консультантів. Крім того, менеджери з продажу зможуть зосередитися на своїх основних обов'язках, не витрачаючи час на юридичні питання, що підвищить їх продуктивність.

Розглянемо детально економічні аспекти цього рішення.

1. Витрати на заробітну плату юриста:

Згідно з даними Work.ua, середня заробітна плата юриста в Україні становить 21 500 грн на місяць [59]. Таким чином, річні витрати на оплату праці юриста складатимуть:

$$21\,500 \text{ грн} \times 12 \text{ місяців} = 258\,000 \text{ грн.}$$

2. Економія на зовнішніх юридичних послугах:

Якщо раніше компанія витрачала 8 000 грн на місяць на зовнішні юридичні послуги, то за рік це становило [58]

$$8\,000 \text{ грн} \times 12 \text{ місяців} = 96\,000 \text{ грн.}$$

Наявність штатного юриста дозволить зменшити або повністю усунути ці витрати.

3. Зменшення штрафів та додаткових витрат: залучення кваліфікованого юриста сприятиме правильному оформленню контрактів та дотриманню митного і податкового законодавства, що мінімізує ризик штрафів. Приблизно, це дозволить зменшити штрафи на 50 000 грн на рік.

4. Підвищення продуктивності менеджерів з продажу: делегування юридичних завдань юристу дозволить менеджерам з продажу зосередитися на

своїх основних обов'язках. Припустимо, кожен із двох менеджерів зекономить по 10 годин на тиждень, що раніше витрачалися на юридичні питання.

$$10 \text{ годин} \times 2 \text{ менеджери} = 20 \text{ годин на тиждень.}$$

За рік це становитиме:

$$20 \text{ годин} \times 52 \text{ тижні} = 1\,040 \text{ годин.}$$

При середній погодинній ставці 100 грн, це еквівалентно:

$$1\,040 \text{ годин} \times 100 \text{ грн} = 104\,000 \text{ грн додаткової продуктивності на рік.}$$

5. Економія на заробітній платі скороченого менеджера:

Скорочення одного менеджера з продажу із заробітною платою 20 000 грн на місяць призведе до річної економії:

$$20\,000 \text{ грн} \times 12 \text{ місяців} = 240\,000 \text{ грн.}$$

6. Витрати на заробітну плату маркетолога:

Згідно з даними Work.ua, середня заробітна плата маркетолога в Україні становить 30 000 грн на місяць [61]. Тому річні витрати на оплату праці маркетолога складатимуть:

$$30\,000 \text{ грн} \times 12 \text{ місяців} = 360\,000 \text{ грн.}$$

7. Витрати на маркетингові кампанії:

Інвестиції в маркетингові заходи, такі як SMM-кампанії, можуть становити 20 000 грн на місяць. За рік це буде:

$$20\,000 \text{ грн} \times 12 \text{ місяців} = 240\,000 \text{ грн.}$$

8. Очікуване збільшення обсягу продажів:

Залучення маркетолога та активні маркетингові кампанії можуть призвести до збільшення обсягу продажів на 10%. Якщо поточний річний обсяг продажів становить 6 250 000 грн, то додатковий дохід складе:

$$6\,250\,000 \text{ грн} \times 10\% = 625\,000 \text{ грн.}$$

Загальний економічний ефект

Загальна економія та вигоди:

Економія на зовнішніх юридичних послугах: 96 000 грн.

Зменшення штрафів: 50 000 грн.

Підвищення продуктивності менеджерів: 104 000 грн.

Економія на заробітній платі скороченого менеджера: 240 000 грн.

Додатковий дохід від збільшення продажів: 625 000 грн.

Разом: 1 115 000 грн.

Загальні витрати:

Заробітна плата юриста: 258 000 грн.

Заробітна плата маркетолога: 360 000 грн.

Витрати на маркетингові кампанії: 240 000 грн.

Разом: 858 000 грн.

Чистий економічний ефект:

1 115 000 грн (вигоди) - 858 000 грн (витрати) = **257 000 грн.**

Введення посад юриста зі спеціалізацією в ЗЕД та маркетолога в ТОВ «ЛАЙТФОРС ГРУП» є економічно обґрунтованим кроком. Очікується, що це призведе до підвищення ефективності роботи, зниження витрат та збільшення обсягу продажів, забезпечуючи чистий економічний ефект у розмірі 257 000 грн на рік.

Висновки за третім розділом

Запропоновані заходи щодо вдосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «ЛАЙТФОРС ГРУП» спрямовані на мінімізацію ризиків, оптимізацію організаційної структури та підвищення операційної ефективності. Впровадження посади юриста зі спеціалізацією у зовнішньоекономічній діяльності сприяє зниженню правових ризиків,

мінімізації витрат на зовнішніх консультантів та підвищенню продуктивності менеджерів завдяки делегуванню юридичних завдань. Додатково, створення посади маркетолога дозволяє компанії ефективніше адаптувати свої маркетингові стратегії до потреб ринку, збільшуючи продажі та розширюючи клієнтську базу. Чіткий розподіл обов'язків між працівниками та орієнтація на сегменти ринку сприяють кращому обслуговуванню клієнтів і покращенню конкурентних позицій компанії.

Економічний ефект запропонованих змін є значним: загальні вигоди, зокрема зменшення штрафів, економія на зовнішніх юридичних послугах, підвищення продуктивності менеджерів та додаткові продажі, досягають 1 115 000 грн на рік. Водночас витрати, пов'язані із заробітною платою юриста, маркетолога та маркетинговими кампаніями, складають 858 000 грн на рік. Таким чином, чистий економічний ефект становить 257 000 грн на рік. Це свідчить про економічну доцільність впровадження заходів, спрямованих на вдосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю, що забезпечує компанії довгостроковий розвиток і стабільність.

## ВИСНОВКИ

Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства є комплексним процесом, який передбачає координацію, планування, організацію та контроль різноманітних операцій на міжнародному ринку. Ефективне управління ЗЕД сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та його інтеграції в глобальне бізнес-середовище.

Основними функціями управління ЗЕД є планування стратегій, організація процесів, координація дій між підрозділами, контроль виконання операцій та мотивація персоналу. Ці функції дозволяють ефективно взаємодіяти з міжнародними партнерами, враховуючи специфіку ринків та вимоги зовнішнього середовища. Етапи реалізації ЗЕД включають пошук партнерів, укладення контрактів, транспортно-логістичне забезпечення, митне оформлення та адаптацію продукції до ринку.

Організаційна структура управління ЗЕД має бути адаптованою до специфіки зовнішніх ринків, передбачаючи чіткий розподіл ролей і відповідальності. Раціональна структура забезпечує оптимальне використання ресурсів, зменшення витрат та підвищення ефективності міжнародної діяльності підприємства.

Ринок теплоізоляційних матеріалів в Україні характеризується значним потенціалом, обумовленим попитом на енергоефективні рішення та необхідністю відновлення інфраструктури. Водночас він стикається з викликами через економічну нестабільність, наслідки воєнних дій та залежність від імпорту. Основними учасниками ринку є як вітчизняні, так і міжнародні виробники, що забезпечують широкий вибір продукції, адаптованої до потреб українського споживача.

Діяльність ТОВ «ЛАЙТФОРС ГРУП» побудована на лінійно-функціональній структурі, яка забезпечує чіткий розподіл обов'язків між підрозділами. Компанія орієнтується на імпорт матеріалів, основними постачальниками яких є Польща, Китай і Туреччина. Завдяки цьому забезпечується стабільність поставок навіть у складних умовах. Поряд із цим,

підприємство поступово розширює закупівлі на внутрішньому ринку, що сприяє диверсифікації ризиків.

Особливості зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ЛАЙТФОРС ГРУП» включають активну співпрацю з іноземними партнерами, адаптацію до змін митного та податкового законодавства, а також використання сучасних логістичних рішень. Такий підхід дозволяє підприємству зберігати конкурентоспроможність, реагувати на виклики міжнародного середовища та ефективно працювати на ринку теплоізоляційних матеріалів.

В третьому розділі обґрунтовано необхідність вдосконалення управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ЛАЙТФОРС ГРУП». Компанія стикається з численними ризиками, такими як політичні, валютні, логістичні та операційні, які впливають на стабільність і ефективність діяльності. Запропоновано інструменти для мінімізації ризиків, зокрема страхування, хеджування, адаптацію контрактів та створення резервного фонду. Такі заходи дозволяють уникати додаткових витрат та забезпечують стабільність постачання.

Оновлення організаційної структури компанії спрямовано на підвищення ефективності роботи. Введення посад юриста зі спеціалізацією у ЗЕД та маркетолога дозволяє знизити правові ризики, оптимізувати контрактну роботу, а також покращити просування продукції на ринку. Зміни у розподілі функцій менеджерів продажу допомагають більш ефективно обслуговувати різні сегменти клієнтів, орієнтуючись на їхні потреби.

Оцінка ефективності заходів підтвердила їх економічну доцільність. Загальні вигоди від впроваджених змін, включаючи економію витрат та збільшення обсягів продажів, становлять 1 115 000 грн на рік, тоді як витрати складають 858 000 грн. Чистий економічний ефект дорівнює 257 000 грн, що свідчить про раціональність і перспективність реалізації запропонованих рішень для забезпечення сталого розвитку компанії.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Адамик В., Поріцька А. Міжнародні та вітчизняні ініціативи з регулювання електронної торгівлі // Вісник економіки. 2021. Вип. 2. С. 66–79.
2. Бабанін О. Деякі проблеми розвитку зовнішньої торгівлі України // Зовнішня торгівля. 2020. № 1. С. 8–14.
3. Бабенко В., Кредісов А. Політика стимулювання експорту та її інструменти // Економіка України. 2013. С. 12–17.
4. Багрова І. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств : підручник для вузів. Київ : Центр навчальної літератури, 2014. 580 с.
5. Бахрамов Ю. М., Глухів В. В. Організація зовнішньоекономічної діяльності. Особливості менеджменту : навч. посіб. Київ : Лань, 2021. 448 с.
6. Білоусько Т. Ю. Міжнародна торгівля як фактор підвищення глобальної конкурентоспроможності України // Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2018. № 2. С. 233–241.
7. Близняк Ю. І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства / наук. кер. О. О. Волошенко // Наукові розробки молоді на сучасному етапі : тези доповідей XVI Всеукраїнської наукової конференції молодих вчених та студентів (27–28 квітня 2017 р., Київ). Київ : КНУТД, 2017. Т. 3 : Економіка інноваційної діяльності підприємств. С. 149–150.
8. Богашко О. Л., Кірдан О. П., Подзігун С. М. Управління міжнародним бізнесом : навч. посіб. / МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини. Умань : Візаві, 2021. 200 с.
9. Брайлян І. В. Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства / наук. кер. А. О. Касич // Наукові розробки молоді на сучасному етапі : тези доповідей XVI Всеукраїнської наукової конференції молодих вчених та студентів (27–28 квітня 2017 р., Київ). Київ : КНУТД, 2017. Т. 3 : Економіка інноваційної діяльності підприємств. С. 105–106.
10. Брояка А. А. Перспективи розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств АПК // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні

питання науки і практики. 2020. № 1. С. 146–159.

11. Бубенко С. П. Організаційно-економічний механізм експортної діяльності підприємства // Фінанси України. 2019. № 10. С. 32–33.

12. Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2013. 165 с.

13. Галас Л. І. Стратегія зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств: поняття та її основні функції // Інноваційна економіка. 2021. № 1–2. С. 68–73.

14. Гнатенко І. Управлінські, маркетингові та фінансові підходи оцінювання соціо-еколого-економічного ефекту взаємодії підприємств в умовах зміни споживчих переваг // Економічний дискурс. 2021. № 1–2. С. 111–121.

15. Гнатенко І. А. Методологічні основи інституціонального аналізу національної системи інноваційного підприємництва // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. № 6. С. 70–74.

16. Гнатенко І. А. Фундаментальні умови державного регулювання та підтримки інноваційного підприємництва // Проблеми системного підходу в економіці. 2019. № 4 (1). С. 37–43.

17. Гнатенко І. А. Моделювання сценаріїв стійкого розвитку підприємств в умовах глобалізації та діджиталізації: управлінський аспект // Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 16. С. 20–25.

18. Горященко Ю. Г., Пильгун А. Р., Швець А. М. Інноваційні підходи в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємств // Молодий вчений. 2021. № 3(2). С. 345–350.

19. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 06.11.2024).

20. Дербеньова Я. В., Артеменко А. І., Малярєвський В. М., Царук В. В., Юрченко К. М. Публічне управління зовнішньоекономічною діяльністю з урахуванням регіональних особливостей // Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2021. № 27. С. 22–30. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir\\_2021\\_27\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2021_27_5) (дата звернення: 06.12.2024).

21. Долгополов К. І., Кулак Н. В. Теоретичні засади зовнішньоекономічної діяльності // Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи» : матеріали третьої всеукраїнської наукової Інтернет-конференції (6 грудня 2018 р., м. Київ). Київ : КНУТД, 2018. С. 396–401.
22. Загородній А. Г., Вознюк Г.Л. Зовнішньоекономічна діяльність: Термінологічний словник. К.: Кондор, 2017. 168с.
23. Закон України "Про загальні засади створення і функціонування спеціальних (вільних) економічних зон" : Закон України від 13.10.1992 р. № 2673-ХІІ // Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1992. № 50. Ст. 676.
24. Закон України "Про захист національного товаровиробника від демпінгового імпорту" : Закон України від 22.12.1998 р. № 330-ХІV (із змінами та доповненнями) // Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1999. № 9–10. Ст. 65.
25. Закон України "Про захист національного товаровиробника від субсидованого імпорту" : Закон України від 22.12.1998 р. № 331-ХІV (із змінами та доповненнями) // Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1999. № 12–13. Ст. 80.
26. Закон України "Про зовнішньоекономічну діяльність" : Закон України від 16.04.1991 р. № 959-ХІ (із змінами та доповненнями) // Відомості Верховної Ради УРСР (ВВР). 1991. № 29. Ст. 377.
27. Закон України "Про митну справу в Україні" : Закон України від 11.07.2002 р. № 92-ІV (втратив чинність з 01.01.2004 р. на підставі Кодексу) // Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2002. № 38–39. Ст. 288.
28. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств : навч. посіб. до проведення практичних занять для студ. галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальність 073 «Менеджмент» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: А. Р. Дунська, Г. П. Жалдак. Електронні текстові дані (1 файл: 1060 Кбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 95 с.
29. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посіб. / О. М.

Калініна ; Нац. авіац. ун-т ім. М. Є. Жуковського "Харків. авіац. ін-т". Харків : ХАІ, 2021. 47 с.

30. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : підручник / [А. А. Мазаракі та ін.] ; за заг. ред. А. А. Мазаракі, Т. М. Мельник ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. 651 с.

31. Зовнішньоекономічна діяльність України в системі глобальних конкурентних відносин: агропродовольчий вимір : [колект.] монографія / [О. І. Павлов та ін.] ; за ред. О. І. Павлова ; Одес. нац. акад. харч. технологій, Каф. економіки пром-сті. Одеса : Астропринт, 2019. 269 с.

32. Зовнішньоекономічна діяльність-3 : навч. посіб. / І. І. Дахно, В. М. Алієва-Барановська ; за ред. І. І. Дахна. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 355 с.

33. Капелюшна Т. В., Гавриш О. М., Пильнова В. П. Діагностика та тенденції розвитку міжнародної торгівлі в Україні // Ефективна економіка. 2020. № 11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2020\\_11\\_72](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_11_72) (дата звернення: 06.12.2024).

34. Каталог ізоляційних матеріалів // ТехноНІКОЛЬ. URL: [https://www.tpk.ua/pdf/TEHNO\\_UKRAINE.pdf](https://www.tpk.ua/pdf/TEHNO_UKRAINE.pdf) (дата звернення: 10.11.2024).

35. Ковтун Е. О. Формування ефективного механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 6. С. 285–290. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2020\\_6\\_49](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_6_49) (дата звернення: 06.11.2024).

36. Компанія «Термопласт». Виробник пінопласту – завод пінопласту Термопласт // Термопласт. URL: <https://termoplast.com.ua/ua> (дата звернення: 10.11.2024).

37. Кузнєцова Т. В., Паламарчук О. М. Конкурентні переваги роботизованих підприємств при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності // Економічний вісник університету. 2021. Вип. 51. С. 73–79. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu\\_2021\\_51\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2021_51_12) (дата звернення: 06.12.2024).

38. Кульганік О. М. Сучасні процеси міжнародної торгівлі України в умовах глобалізації // Ефективна економіка. 2019. № 10.

39. Лакіза В. В., Бала Р. Д. Особливості застосування електронної торгівлі суб'єктами господарювання в умовах міжнародної економічної діяльності // Ефективна економіка. 2020. № 11.
40. Левченко О. М., В'юник О. В. Механізми активізації зовнішньоекономічної діяльності інноваційно-інтегрованих структур // Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2020. Вип. 5. С. 152–162. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu\\_e\\_2020\\_5\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2020_5_16) (дата звернення: 06.12.2024).
41. Мельник А. О. Трансформація складових зовнішньоекономічної політики України в умовах світової економічної кризи // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2012. № 3, Т. 3 (188). С. 14–16.
42. Огляд виробників пінополістиролу на ринку України // ВІК БУД. URL: <https://vikbud.ua/news/korisna-informatsiya/penopolistirolnye-utepliteli-obzor-rynka-ukrainy> (дата звернення: 10.11.2024).
43. Решетняк К. Експортно-імпортні операції як основа зовнішньоекономічної діяльності підприємства // Управління розвитком. 2017. № 3. С. 30–32.
44. Рибаківа Т. О. Механізм фінансового регулювання зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання // Економічний вісник університету. 2021. Вип. 51. С. 128–136. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/escvu\\_2021\\_51\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/escvu_2021_51_19) (дата звернення: 04.10.2024).
45. Ринок теплоізоляційних матеріалів в Україні: понад 200 проєктів будівництва житла формують попит URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-teploizolyacionnyh-materialov-v-ukraine-bolee-200-proektov-stroitelstva-zhilya-formiruyut-spros> (дата звернення: 04.11.2024).
46. Сектор будівельних матеріалів в Україні // UkraineInvest. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/industries/building-materials-ukraineinvest> (дата звернення: 06.12.2024).
47. Синецкий Б. І. Зовнішньоекономічні операції: організація і техніка: підручник. Київ : Міжнародні відносини, 2018. 324 с.
48. Стровський В. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства.

Київ, 2016. 365 с.

49. ТОВ «ВІК БУД ТРЕЙД». Сучасне виробництво пінополістирольних плит // ВІК БУД. URL: <https://vikbud.ua> (дата звернення: 06.11.2024)
50. ТОВ «Гал-Пласт». Виробництво // MKS Тепло. URL: <https://mks-teplo.com.ua/vyrobnyctvo> (дата звернення: 10.11.2024).
51. ТОВ «Термпек». Виготовлення пінопласту та термоблоків за найкращою ціною // Термпек. URL: <https://termpek.kiev.ua> (дата звернення: 10.11.2024).
52. Утеплювачі. Аналіз ринку. Україна. Детальніше. URL: <https://naopte.com/ua/a428121-utepliteli-analiz-rynka.html> (дата звернення: 06.12.2024)
53. Теплоізоляційні матеріали // ROZETKA. URL: <https://rozetka.com.ua/ua/teploizolyatsiya/c4631949/> (дата звернення: 10.11.2024).
54. Теплоізоляційні матеріали // Prom.ua. URL: <https://prom.ua/ua/Teploizolyatsionnye-materialy> (дата звернення: 10.11.2024).
55. Хрупович С. Є. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посіб. для студентів усіх форм навчання напряму підготовки 6.030504 «Економіка підприємства», спеціальності: 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Тернопіль, 2017. 137 с.
56. Чернишев В. Г., Окара Д. В., Ковальова І. Л. Зовнішньоекономічна діяльність регіонів України // Ефективна економіка. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7125> (дата звернення: 04.10.2024).
57. Що таке УКРІМА // ГС «Асоціація виробників теплоізоляції». URL: <https://www.ukrima.com.ua/uk/node/116> (дата звернення: 10.11.2024).
58. Ціни на юридичні послуги // Justicon. URL: [https://justicon.ua/ua/price/?utm\\_source=chatgpt.com](https://justicon.ua/ua/price/?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення: 10.11.2024).
59. Юрист. Аналітика зарплат в Україні // Work.ua. URL: [https://www.work.ua/salary-%D1%8E%D1%80%D0%B8%D1%81%D1%82/?utm\\_source](https://www.work.ua/salary-%D1%8E%D1%80%D0%B8%D1%81%D1%82/?utm_source) (дата звернення: 10.11.2024).
60. Knauf Insulation в Україні // Кнауф. URL: <https://knauf.com/uk-UA/knauf-insulation/pro-knauf-insulation/pro-nas-mi-v-ukraini> (дата звернення: 10.11.2024).
61. Marketing. Аналітика зарплат в Україні // Work.ua. URL: <https://www.work.ua/salary-%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3/?utm>

[source](#) (дата звернення: 10.11.2024)

62. ISOVER – виробництво теплоізоляційних матеріалів // Saint-Gobain Україна. URL: <https://www.saint-gobain.ua/isover> (дата звернення: 10.11.2024).

63. ROCKWOOL Україна. URL: <https://www.rockwool.com/ua/> (дата звернення: 10.11.2024).

64. PAROC в Україні. URL: <https://paroc.kiev.ua/> (дата звернення: 10.11.2024).

65. URSA. URL: <https://ursa.com/insulation-materials/> (дата звернення: 10.11.2024).