

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ**

«На правах рукопису»
УДК 339.564:684:339.137.2

До захисту допущено:
Завідувач кафедри
_____ Сергій ВОЙТКО
«__» _____ 2026 р.

Дипломна робота
на здобуття ступеня бакалавра
за освітньо-професійною програмою «Міжнародна економіка»
зі спеціальності 051 «Економіка»
на тему: «Розвиток експортної діяльності підприємства меблевої
промисловості в умовах змін міжнародного конкурентного середовища»

Виконала:
студентка IV курсу, групи УС-21
Шучковська Валерія Романівна _____

Керівник:
доцент кафедри міжнародної економіки,
к.е.н., доцент,
Савченко Сергій Миколайович _____

Рецензент:
завідувач кафедри менеджменту
підприємств, д.е.н., професор
Дергачова Вікторія Вікторівна _____

Засвідчую, що у цій бакалаврській
дипломній роботі немає запозичень з праць
інших авторів без відповідних посилань.
Студентка _____

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра міжнародної економіки

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність – 051 «Економіка»

Освітньо-професійна програма «Міжнародна економіка»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Сергій ВОЙТКО

«__» _____ 2026 р.

ЗАВДАННЯ

на дипломну роботу студентці

Шучковській Валерії Романівні

1. Тема дипломної роботи «Розвиток експортної діяльності підприємства меблевої промисловості в умовах змін міжнародного конкурентного середовища», науковий керівник дипломної роботи Савченко Сергій Миколайович, к.е.н., доцент, затверджені наказом № 2003-с від 29 травня 2026 року
2. Термін подання студентом дипломної роботи до 11 червня 2026 року.
3. Об'єкт дослідження – експортна діяльність підприємств меблевої промисловості в умовах змін міжнародного конкурентного середовища.
4. Вихідні дані: наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, статистичні дані Державної служби статистики України, Державної митної служби України, Trade Map, World Integrated Trade Solution (The World Bank), Furnilytics, нормативно-правові акти України та Європейського Союзу, галузеві аналітичні матеріали.
5. Перелік завдань, які потрібно розробити:
 - дослідити теоретичну сутність та особливості експортної діяльності підприємства як ключової форми зовнішньоекономічної діяльності;

- визначити галузеві особливості функціонування підприємств меблевої промисловості в контексті міжнародної торгівлі;
- систематизувати чинники впливу міжнародного конкурентного середовища на діяльність підприємств та узагальнити методичні підходи до оцінювання їхньої міжнародної конкурентоспроможності;
- здійснити комплексний аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку світового ринку меблів;
- оцінити експортний потенціал меблевої галузі України та діяльність підприємств на зовнішніх ринках;
- дослідити чинники впливу на експортну діяльність меблевих підприємств на світовому ринку;
- обґрунтувати багатовекторну стратегію розвитку експортної діяльності підприємства на міжнародних ринках;
- сформулювати практичні заходи розвитку експортної діяльності підприємства для підвищення конкурентоспроможності.

6. Орієнтовний перелік графічного (ілюстративного) матеріалу:

- основні форми зовнішньоекономічної діяльності підприємства (рис. 1.1);
- інструменти державного регулювання експортної діяльності (рис. 1.2);
- підходи до визначення сутності понять «експорт» та «експортна діяльність» (табл. 1.1);
- товарні позиції групи 94 УКТЗЕД у межах дослідження (табл. 1.2);
- система факторів впливу на функціонування підприємств меблевої промисловості (рис. 1.3);
- підходи до визначення сутності поняття «конкурентоспроможність» (табл. 1.3);
- чинники впливу міжнародного конкурентного середовища на діяльність підприємства (рис. 1.4);
- методи оцінки міжнародної конкурентоспроможності (рис. 1.5);

- методи оцінювання конкурентного середовища та конкурентоспроможності підприємства (табл. 1.4);
- обсяги експорту меблевої продукції провідними країнами світу та Україною (табл. 2.1);
- експорт товарів меблевої галузі за кодами УКТЗЕД (табл. 2.2);
- виробничі потужності групи компаній VIYAR (табл. 2.3);
- динаміка світового ринку меблів та міжнародної торгівлі меблевою продукцією (рис. 2.1 – 2.2);
- динаміка експорту та імпорту меблевої продукції України (рис. 2.3 – 2.4);
- динаміка обсягів та питомої ваги експорту меблевої продукції України (рис. 2.5);
- результати аналізу фінансово-економічного стану підприємства (табл. 2.4 – 2.6);
- результати PEST-аналізу підприємства (табл. 2.7);
- результати SWOT-аналізу підприємства (табл. 2.8);
- аналіз конкурентного середовища за моделлю п'яти сил М. Портера (табл. 2.9);
- результати кореляційного аналізу чинників впливу на експортну діяльність підприємства (табл. 2.10);
- стратегічні напрями розвитку експортної діяльності підприємства (табл. 3.1);
- карта реалізації практичних заходів підвищення конкурентоспроможності підприємства (рис. 3.1);
- система практичних заходів щодо розвитку експортної діяльності підприємства (табл. 3.2);
- очікувані результати впровадження запропонованих заходів та оцінка їх ефективності (табл. 3.3).

8. Дата видачі завдання 02 березня 2026 року

Календарний план

№ з/п	Назва етапів виконання бакалаврської роботи	Строки виконання етапів дипломної роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи (з керівником) та їхнє обговорення на засіданні кафедри	27 лютого 2026 р.	виконано
2.	Видача завдання	02 березня 2026 р.	виконано
3.	Розроблення плану дипломної роботи	10 березня 2026 р.	виконано
4.	Підбір наукової літератури з теми дослідження та її аналіз	13 березня 2026 р.	виконано
5.	Підготовка теоретичного розділу та узгодження його змісту з науковим керівником	31 березня 2026 р.	виконано
6.	Дослідження за обраною темою наукових досліджень	09 квітня 2026 р.	виконано
7.	Проведення комплексного аналізу практичної складової наукового дослідження	21 квітня 2026 р.	виконано
8.	Остаточне завершення другого розділу дипломної роботи	30 квітня 2026 р.	виконано
9.	Підготовка матеріалів третього розділу дипломної роботи	14 травня 2026 р.	виконано
10.	Узагальнення отриманих наукових результатів, використання матеріалів закордонної літератури та досвіду для подальшого аналізу та підготовка загальних висновків	22 травня 2026 р.	виконано
11.	Оформлення матеріалів дипломної роботи та подання його на перевірку науковому керівнику	27 травня 2026 р.	виконано
12.	Нормоконтроль і оцінювання якості підготовки матеріалів дипломної роботи	29 травня 2026 р.	виконано
13.	Усунення виявлених недоліків керівником, підготовка доповіді та наочних матеріалів для захисту	01 червня 2026 р.	виконано
14.	Перевірка дипломної роботи на збіги текстових фрагментів і плагіат, отримання відгуку наукового керівника	02 червня 2026 р.	виконано
15.	Подання дипломної роботи на рецензування і отримання рецензії	08 червня 2026 р.	виконано
16.	Подання рецензії, відгуку наукового керівника, зброшурованої дипломної роботи на кафедру (при наявності надаються інші документи / довідка чи акт про впровадження, копії наукових статей чи тез доповідей)	11 червня 2026 р.	
17.	Захист дипломної роботи перед Екзаменаційною комісією згідно із затвердженим графіком	згідно із затвердженим графіком	

Студентка

Науковий керівник

(підпис)

(підпис)

Валерія ШУЧКОВСЬКА

(власне ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Сергій САВЧЕНКО

(власне ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Відомості про обсяг текстової частини: 12 рисунків, 17 таблиць, і 40 бібліографічних найменувань.

Актуальність теми – меблева промисловість є однією з найбільш перспективних експортно орієнтованих галузей України з високим рівнем доданої вартості, проте її розвиток відбувається в умовах складних викликів: повномасштабного воєнного вторгнення, перебудови логістичних коридорів, посилення конкуренції з боку польських і азійських виробників та зростаючих вимог до екологічності й стандартизації продукції на ринках ЄС. Ці обставини зумовлюють гостру потребу у формуванні гнучких стратегій розвитку експортної діяльності, здатних забезпечити адаптацію вітчизняних підприємств до змін міжнародного конкурентного середовища.

Мета роботи – обґрунтування стратегічних напрямів та розроблення практичних рекомендацій щодо розвитку експортної діяльності підприємства меблевої промисловості в умовах змін міжнародного конкурентного середовища.

Об'єкт дослідження – є експортна діяльність підприємств меблевої промисловості в умовах змін міжнародного конкурентного середовища.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів розвитку експортної діяльності підприємств меблевої промисловості в умовах трансформації міжнародного конкурентного середовища.

Методи дослідження – узагальнення та абстрагування, порівняльний, статистичний, графічний, табличний, системний, кореляційного аналізу, стратегічного аналізу, PEST-аналіз, SWOT-аналіз та модель п'яти сил М. Портера.

Практичне значення одержаних результатів – полягає у формулюванні конкретних прикладних рекомендацій, спрямованих на зміцнення міжнародних конкурентних позицій підприємств меблевої галузі. Зокрема стратегія адаптації підприємств до умов євроінтеграції та відповідна система показників оцінки її ефективності після впровадження, можуть слугувати методичною базою для розвитку експортного потенціалу підприємств досліджуваної галузі.

Ключові слова: експортна діяльність, зовнішньоекономічна діяльність, міжнародне конкурентне середовище, меблева промисловість, конкурентоспроможність, диверсифікація ринків, логістика.

ABSTRACT

Information about the volume of the text part: 12 figures, 17 tables, and 40 bibliographic entries.

Relevance of the topic. The furniture industry is one of the most promising export-oriented industries in Ukraine with a high level of added value, but its development is taking place amid complex challenges: a full-scale military invasion, the restructuring of logistics corridors, increased competition from Polish and Asian manufacturers, and increasing demands for environmental friendliness and product standardization in EU markets. These circumstances create an urgent need to formulate flexible development strategies for export activities that can ensure domestic enterprises adapt to changes in the international competitive environment.

Purpose of work. Substantiation of strategic directions and development of practical recommendations for the development of export activity of a furniture industry enterprise in the conditions of volatility and transformation of the international competitive environment.

Object of research. The implementation of export activity of furniture industry enterprises under a changing competitive environment.

Subject of research. A set of theoretical, methodical, and practical aspects of the development of export activity of furniture industry enterprises under the transformation of the international competitive environment.

Research methods. Scientific generalization and abstraction, comparative, statistical, graphical, tabular, systemic, correlation analysis, strategic analysis, PEST analysis, SWOT analysis, and Michael Porter's Five Forces model.

Practical significance of the obtained results. Lies in formulating specific applied recommendations aimed at strengthening the international competitive positions of furniture industry enterprises. In particular, the strategy for enterprises' adaptation to the conditions of European integration and the corresponding system of indicators for evaluating its effectiveness after implementation can serve as a methodical framework for developing the export potential of the sector under study.

Keywords: export activity, foreign economic activity, international competitive environment, furniture industry, competitiveness, market diversification, logistics.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МЕБЛЕВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ.....	6
1.1 Сутність та особливості експортної діяльності підприємства як форми зовнішньоекономічної діяльності.....	6
1.2 Галузеві особливості функціонування підприємств меблевої промисловості в контексті міжнародної торгівлі.....	12
1.3 Чинники впливу міжнародного конкурентного середовища на діяльність підприємства та методи оцінювання його конкурентоспроможності	17
Висновки до розділу 1	25
2 АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МЕБЛЕВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ МІЖНАРОДНОГО РИНКУ	27
2.1 Аналіз сучасного стану і тенденцій розвитку світового ринку меблів	27
2.2 Оцінка експортного потенціалу меблевої галузі України та діяльності підприємств на зовнішніх ринках.....	32
2.3 Дослідження впливу чинників міжнародного конкурентного середовища на експортну діяльність меблевих підприємств	44
Висновки до розділу 2	52
3 СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА МЕБЛЕВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ.....	54
3.1 Формування стратегії розвитку експортної діяльності підприємства на міжнародних ринках	54
3.2 Розробка практичних заходів підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	58
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70

ВСТУП

Глобалізація світового господарства, посилення міжнародної конкуренції та трансформація виробничо-логістичних ланцюгів формують нові умови для функціонування національних підприємств на зовнішніх ринках. В цьому контексті експортна діяльність набуває стратегічного значення як ключовий інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Меблева промисловість є однією з найбільш перспективних експортно орієнтованих галузей України з високим рівнем доданої вартості, проте її розвиток відбувається в умовах складних викликів: повномасштабного воєнного вторгнення, перебудови логістичних коридорів, посилення конкуренції з боку польських і азійських виробників та зростаючих вимог до екологічності й стандартизації продукції на ринках ЄС. Ці обставини зумовлюють гостру потребу у формуванні гнучких стратегій розвитку експортної діяльності, здатних забезпечити адаптацію вітчизняних підприємств до змін міжнародного конкурентного середовища, і це визначає актуальність теми дипломної роботи, яка полягає у необхідності наукового обґрунтування стратегічних напрямів і практичних інструментів розвитку експортного потенціалу підприємств меблевої галузі України в умовах трансформації міжнародного конкурентного середовища.

Теоретичне підґрунтя дослідження становлять праці вітчизняних вчених: питання міжнародної економічної та зовнішньоекономічної діяльності розкрито у роботах Глущенко Я.І., Черненко Н.О., Дергачової В.В., Герасимчука В.Г., Войтка С.В.; галузеві особливості меблевої промисловості та її експортний потенціал досліджено у працях Кобилух О.Я., Бондаренко Н., Дорощенко О.В.; теоретичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємств розглянуто у роботах Бочко О., Токар К.С., Хачатряна В.В.

Метою дипломної роботи є обґрунтування стратегічних напрямів та розроблення практичних рекомендацій щодо розвитку експортної діяльності підприємства меблевої промисловості в умовах мінливості та трансформації міжнародного конкурентного середовища.

Для досягнення поставленої мети було визначено наступні **завдання**:

1. дослідити теоретичну сутність та особливості експортної діяльності підприємства як ключової форми зовнішньоекономічної діяльності;
2. визначити галузеві особливості функціонування підприємств меблевої промисловості в контексті міжнародної торгівлі;
3. систематизувати чинники впливу міжнародного конкурентного середовища на діяльність підприємств та узагальнити методичні підходи до оцінювання їхньої міжнародної конкурентоспроможності;
4. здійснити комплексний аналіз сучасного стану та тенденції розвитку світового ринку меблів;
5. оцінити експортний потенціал меблевої галузі України та діяльність підприємств на зовнішніх ринках;
6. дослідити чинники впливу на експортну діяльність меблевих підприємств на світовому ринку;
7. обґрунтувати багатовекторну стратегію розвитку експортної діяльності підприємства на міжнародних ринках;
8. сформулювати практичні заходи розвитку експортної діяльності підприємства для підвищення конкурентоспроможності.

Об'єктом дослідження є експортна діяльність підприємств меблевої промисловості в умовах змін міжнародного конкурентного середовища.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів розвитку експортної діяльності підприємств меблевої промисловості в умовах трансформації міжнародного конкурентного середовища.

Методи дослідження: Для вирішення поставлених завдань використовувалися наступні методи: наукового узагальнення та абстрагування – при розкритті теоретичної сутності понять і систематизації підходів дослідників; порівняльний – при зіставленні наукових підходів до визначення ключових понять та показників експортної діяльності країн; статистичний – при обробці даних щодо обсягів експорту, динаміки фінансових показників підприємства та структури зовнішньоторговельних потоків; графічний і табличний – для наочного

представлення аналітичних даних, динаміки та структури показників; системний – при дослідженні меблевої промисловості як цілісного міжгалузевого комплексу; кореляційного аналізу; стратегічного аналізу, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, модель п'яти сил М. Портера – для комплексного оцінювання зовнішнього середовища та конкурентної позиції підприємства.

Теоретико-інформаційна база дослідження включає наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, статистичні дані Державної служби статистики України, Державної митної служби України, Trade Map, World Integrated Trade Solution (The World Bank), Furnilytics, нормативно-правові акти України та Європейського Союзу, галузеві аналітичні матеріали.

Практичне значення одержаних результатів полягає у формулюванні конкретних прикладних рекомендацій, спрямованих на зміцнення міжнародних конкурентних позицій підприємств меблевої галузі. Зокрема, стратегія адаптації підприємств до умов євроінтеграції та відповідна система показників оцінки її ефективності після впровадження можуть слугувати методичною базою для розвитку експортного потенціалу підприємств досліджуваної галузі.

Структура дослідження зумовлена логікою досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань і складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МЕБЛЕВОЇ ПРОМИСЛОВOSTІ

1.1 Сутність та особливості експортної діяльності підприємства як форми зовнішньоекономічної діяльності

На сучасному етапі розвитку світового господарства зовнішньоекономічні зв'язки підприємств набувають системного характеру та стають невід'ємною складовою їхньої господарської діяльності. Поглиблення інтеграційних процесів, збільшення обсягів міжнародної торгівлі та посилення конкуренції на глобальних ринках зумовлюють необхідність активної участі підприємств у різних формах міжнародної взаємодії. З огляду на зростання складності міжнародних економічних процесів важливого значення набуває дослідження базових понять, що описують участь суб'єктів у міжнародній економіці, зокрема понять «міжнародна економічна діяльність» та «зовнішньоекономічна діяльність».

Як підкреслює Глущенко Я.І., міжнародна економічна діяльність є системою дій суб'єктів різних рівнів (макро-, мезо- та мікрорівня), спрямованих на реалізацію переваг міжнародного співробітництва, міжнародної спеціалізації та кооперації з метою підвищення конкурентоспроможності та економічного потенціалу країн. Таким чином, міжнародна економічна діяльність має комплексний характер і охоплює ширше коло економічних процесів порівняно із зовнішньоекономічною діяльністю [1, с. 11]. Отже зовнішньоекономічна діяльність виступає лише однією зі складових ширшого поняття міжнародної економічної діяльності, яка охоплює різні рівні та форми економічних відносин між суб'єктами світового господарства.

На рівні держави зовнішньоекономічна діяльність регулюється відповідним законодавством. Згідно із Законом України «Про зовнішньоекономічну діяльність», цей термін визначається як «діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її

межами» [2]. Це визначення підкреслює двосторонній характер ЗЕД та її просторову реалізацію. Закон також виокремлює понад 15 видів зовнішньоекономічної діяльності основні з яких наведено на рисунку 1.1.

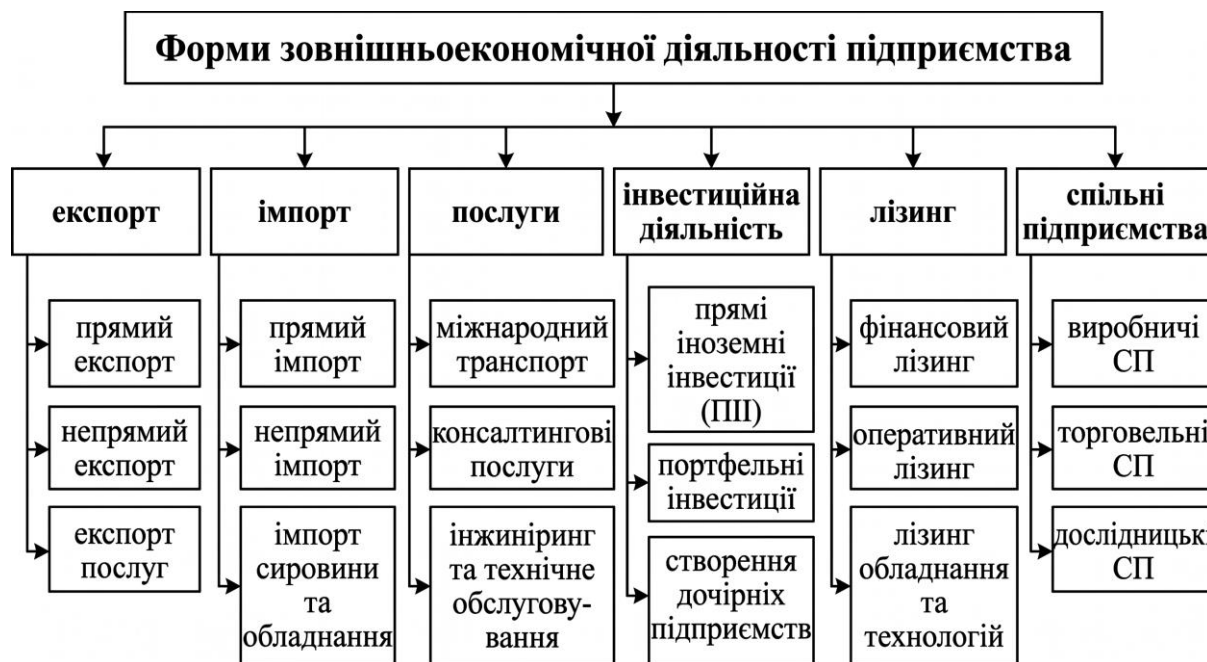


Рис. 1.1 – Основні форми зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Джерело: складено автором на основі [2]

Серед наведених форм зовнішньоекономічної діяльності особливе значення для підприємств мають операції, пов'язані з міжнародною торгівлею товарами, а це насамперед експорт та імпорт. Саме вони забезпечують безпосередню реалізацію продукції підприємства на зовнішні ринки та формують основу його участі у міжнародному середовищі. Водночас у контексті даного дослідження ключовим є саме експорт, оскільки він є головною формою виходу підприємства на зовнішні ринки та не потребує таких складних організаційних і інституційних механізмів, як інвестиційні або коопераційні форми міжнародної діяльності. Для більш точного розуміння сутності експорту як економічної категорії доцільно розглянути його трактування у нормативно-правових актах та науковій літературі, що наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення сутності поняття «експорт» та «експортна діяльність»

Джерело	Визначення терміну
Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [2]	Експорт – це продаж товарів українськими суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності іноземним суб'єктам господарської діяльності (у тому числі з оплатою в негрошовій формі) з вивезенням або без вивезення цих товарів через митний кордон України, включаючи реекспорт товарів.
Митний кодекс України [3]	Експорт – це митний режим, відповідно до якого українські товари випускаються для вільного обігу за межами митної території України без зобов'язання щодо їх зворотного ввезення.
Глущенко Я.І., Черненко Н.О. [1, с. 62]	Експорт – продаж товарів українськими суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності іноземним суб'єктам господарювання з оплатою у грошовій або негрошовій формі, з вивезенням або без вивезення через митний кордон України, включаючи реекспорт товарів.
Аверіхіна Т.В., Абдул Н.А., Матковський А.К. [4, с. 5]	Експортна діяльність – це комплекс організаційно-економічних заходів підприємства, спрямованих на вихід на зовнішні ринки та реалізацію продукції за межами національної економіки з метою отримання прибутку та розширення ринків збуту.

Джерело: складено автором на основі [1,2,3,4]

Аналіз наведених у таблиці підходів показує, що поняття експорту є загалом узгодженим, але розглядається з різних позицій. У законодавстві України підхід має регулятивний характер і фокусується на правовому оформленні зовнішньоторговельних операцій саме відносно України. У митному законодавстві акцент зроблено на процедурному аспекті, де експорт трактується як митний режим остаточного вивезення товарів за межі митної території України, у цьому випадку ключовим є саме порядок переміщення товарів через кордон. У наукових працях експорт розглядається ширше, як економічна категорія, що відображає систему відносин підприємства з іноземними ринками. Наголос робиться на його ролі у формуванні доходів, розширенні ринків збуту та інтеграції підприємств у світову економіку. Узагальнюючи, експорт можна розглядати як багаторівневу категорію, що поєднує правовий, митний та економічний зміст, а в практичному вимірі виступає ключовою формою виходу підприємств на зовнішні ринки.

Разом із тим варто розрізняти поняття експорту у вузькому та широкому розумінні. У вузькому сенсі це фізичне переміщення товарів через митний кордон

та їх продаж. У широкому розумінні експортна діяльність підприємства охоплює комплекс стратегічних, маркетингових, логістичних та фінансових рішень, пов'язаних із виходом на зовнішні ринки та утриманням конкурентних позицій на них. Саме таке трактування є більш доцільним для подальшого дослідження, оскільки дозволяє розглядати експорт як системну діяльність підприємства.

Значення експорту для підприємства є багатоаспектним. По-перше, він забезпечує розширення ринків збуту та зниження залежності від кон'юнктури внутрішнього ринку. По-друге, участь у міжнародній конкуренції стимулює підвищення технологічного рівня виробництва та якості продукції. По-третє, експортна діяльність генерує валютні надходження, що є важливим чинником фінансової стійкості підприємства. На макроекономічному рівні, як зазначає Глущенко Я.І., «здатність країни виробляти товари, конкурентоспроможні на світовому ринку, є найбільш характерним індикатором ефективності її економічної політики» [1, с. 61], що підкреслює стратегічний вимір експортної діяльності для національної економіки загалом.

Для оцінювання ефективності експортної діяльності національної економіки можна розглянути такі показники, як зовнішньоторговельний оборот, торговельне сальдо, експортна квота, темп росту експорту [5, с. 106-107]. Зовнішньоторговельний оборот визначається як сума обсягів експорту та імпорту за певний період [1, с. 62]

$$ЗТО = E_m + I_m \quad (1.1)$$

де E_m — обсяг експорту товарів;

I_m — обсяг імпорту товарів.

Торговельне сальдо, у свою чергу, розраховується як різниця між обсягами експорту та імпорту [1, с. 62]:

$$S = E_m - I_m \quad (1.2)$$

Позитивне торговельне сальдо свідчить про перевищення вивезення товарів над ввезенням і є індикатором конкурентоспроможності національного виробництва на зовнішніх ринках.

До відносних показників належать структурні характеристики експорту. Зокрема, частка товарів у загальному обсязі експорту розраховується за формулою [1, с. 62]:

$$Ч_{em} = (E_{mj} / E_m) \times 100\%, \quad (1.3)$$

де E_{mj} — обсяг експорту j -ої групи товарів;

E_m — загальний обсяг експорту.

Цей показник дозволяє оцінити товарну структуру експорту та виявити спеціалізацію країни чи підприємства на міжнародному ринку.

Важливою особливістю експортної діяльності є її здійснення в умовах державного та міжнародного регулювання. На відміну від операцій на внутрішньому ринку, експортні поставки перебувають під впливом торговельної політики держав, міжнародних угод та вимог країн-партнерів. На думку Дергачової В.В. та Верхогляда І.М., регулювання міжнародної торгівлі спрямоване на забезпечення збалансованого розвитку національної економіки, захист інтересів вітчизняних виробників та створення сприятливих умов для розвитку експорту [5, с. 107]. Залежно від механізму реалізації державне регулювання може здійснюватися на односторонній, двосторонній або багатосторонній основі. Остання форма набула особливого значення в умовах глобалізації світової економіки та функціонування міжнародних організацій, зокрема Світової організації торгівлі.

Як зазначають науковці, інструменти регулювання зовнішньоторговельної діяльності умовно поділяються на тарифні, нетарифні та фінансові. Детальніше інструменти державного регулювання експортної діяльності представлені на рисунку 1.2. Тарифне регулювання базується на застосуванні митних платежів, які впливають на конкурентоспроможність продукції на зовнішніх ринках. Основним інструментом такого регулювання виступає митний тариф, що визначає ставки мита залежно від виду продукції та країни походження товару. Поряд із тарифними методами значний вплив на міжнародну торгівлю мають нетарифні інструменти регулювання. До них належать квотування, ліцензування, технічні стандарти, вимоги до маркування, сертифікації та безпечності продукції [5, с. 108-

118]. У сучасних умовах саме нетарифні бар'єри часто відіграють більш вагомую роль у регулюванні зовнішньої торгівлі, ніж митні обмеження, оскільки безпосередньо визначають можливість доступу продукції на ринок певної країни.



Рис. 1.2 – Інструменти державного регулювання експортної діяльності

Джерело: складено автором на основі [5, с. 108-118]

Ще однією важливою складовою організації експортних операцій є використання міжнародних правил Інкотермс. Міжнародна торгова палата визначає Інкотермс як систему уніфікованих правил тлумачення торговельних термінів, що регламентують розподіл обов'язків, витрат і ризиків між продавцем та покупцем у процесі міжнародної поставки товарів [6]. Використання правил Інкотермс дозволяє зменшити ризик виникнення суперечностей між контрагентами, спростити укладання зовнішньоекономічних контрактів та забезпечити ефективну організацію логістичних процесів [7].

Отже, експортна діяльність підприємства є складним процесом, ефективність якого залежить не лише від виробничих та фінансових можливостей суб'єкта господарювання, а й від його здатності адаптуватися до вимог міжнародного торговельного середовища, враховувати особливості державного регулювання та дотримуватися міжнародних правил здійснення зовнішньоторговельних операцій.

На рівні підприємств оцінювання ефективності експортної діяльності може здійснюватися за допомогою таких показників, як частка експорту в загальному обсязі продажів, темп зростання експорту, географічна диверсифікація тощо. Комплексне застосування зазначених показників формує аналітичну базу для оцінювання експортної діяльності як на макро-, так і на мікрорівні. Зокрема, в контексті меблевої промисловості ці інструменти дозволяють відстежувати динаміку галузевого експорту, виявляти пріоритетні ринки збуту та оцінювати ефективність зовнішньоекономічної стратегії окремих підприємств, що і складатиме основу подальшого аналізу у даній роботі. Водночас ефективність експортної діяльності підприємства визначається не лише внутрішніми показниками, а й умовами міжнародного конкурентного середовища, особливостями галузі та специфікою цільових ринків, чинниками, що розглядаються у наступних підрозділах.

1.2 Галузеві особливості функціонування підприємств меблевої промисловості в контексті міжнародної торгівлі

Меблева промисловість є самостійною галуззю обробної промисловості, що традиційно розглядається у тісному зв'язку з деревообробним комплексом. Згідно з визначенням Енциклопедії сучасної України, меблева промисловість – це «галузь деревообробної промисловості, підприємства якої виготовляють різноманітні меблеві вироби для житлових та громадських приміщень» [8]. Попри цю традиційну класифікацію, сучасна меблева промисловість значно вийшла за межі деревообробки: у виробництві меблів активно використовуються метал, скло, каміння, текстиль, полімерні матеріали та електронні компоненти, що перетворює її на міжгалузевий виробничий комплекс із широкими міжнародними коопераційними зв'язками.

З метою коректного визначення предметної сфери дослідження необхідно встановити товарні межі меблевої продукції в системі міжнародної торгівлі. У зовнішньоекономічній діяльності України класифікація товарів здійснюється

відповідно до Української класифікації товарів зовнішньоекономічної діяльності (УКТЗЕД) [9]. Важливим є питання розмежування меблевої продукції та суміжних товарних груп. Наприклад, деревообробна промисловість класифікується переважно в групі 44 УКТЗЕД «Деревина і вироби з деревини», тоді як готові меблі, незалежно від матеріалу виготовлення, відносяться до групи 94. Класифікація меблів визначається їх функціональним призначенням, а не матеріалом, тому меблі з металу, дерева, пластику тощо, потрапляють до однієї групи. Саме тому в межах цього дослідження як основна товарна група прийнята група 94 УКТЗЕД, товарні позиції якої детальніше зображені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Товарні позиції групи 94 УКТЗЕД у межах дослідження

Код	Назва товарної позиції
9401	Меблі для сидіння (крім мед. крісел), у т. ч. ті, що трансформуються на ліжка; їх частини
9402	Меблі медичні, хірургічні, стоматологічні, ветеринарні; перукарські крісла; їх частини
9403	Інші меблі та їх частини
9404	Постільні речі, матраци, матрацні основи, набивні вироби меблів
9405	Світильники та освітлювальне обладнання; світлові покажчики

Джерело: складено автором на основі [9]

Найбільш значущою для аналізу експортної діяльності є товарна позиція 9403, яка охоплює корпусні меблі, офісні, кухонні та інші меблі для облаштування приміщень, саме ця категорія формує основну частку українського меблевого експорту. Позиція 9402 виключена з меж дослідження, оскільки медичні та стоматологічні меблі є вузькоспеціалізованим сегментом із відмінною конкурентною динамікою та окремими ринками збуту. Позиція 9405 також не буде розглядатися, оскільки належить до суміжної, але самостійної галузі з власною виробничою базою.

Меблева промисловість охоплює принципово різні за технологією, матеріаломісткістю та цільовим ринком сегменти. Згідно з даними галузевих аналітичних джерел, структура українського виробництва меблів включає: м'які меблі – 21%, офісні меблі – 13%, кухонні меблі – 10%, інші меблі та

комплектуючі – 56% [11]. Домінування категорії «інші меблі та комплектуючі» свідчить про те, що значна частина підприємств виготовляють не кінцевий продукт під власною торговою маркою, а проміжну продукцію в межах міжнародних виробничих ланцюгів. Водночас сегменти м'яких та кухонних меблів мають принципово іншу експортну природу: вони є кінцевим споживчим продуктом із підвищеними вимогами до логістики, сертифікації та адаптації до споживчих уподобань цільового ринку, що формує додаткові бар'єри при виході на зовнішні ринки.

Суттєвою характеристикою функціонування підприємств меблевої промисловості є також їх висока імпортозалежність у частині сировини та комплектуючих. Незважаючи на те, що основний матеріал, деревина, закупається на внутрішньому ринку, частка сировини українського походження у виробництві меблів не перевищує 50%. До імпортованих компонентів належать тканини для оббивки, хімікати для виробництва ДСП, фурнітура, пакувальні матеріали та механізми трансформації [10]. Це формує структурну вразливість підприємств щодо коливань валютного курсу та перебоїв у логістичних ланцюгах, що особливо актуально в контексті зовнішньоекономічної діяльності.

Окрім цього, важливо розрізняти два типи меблевого виробництва, серійне та індивідуальне. Як зазначає Кобилух О.Я., серійне виробництво має вищий потенціал для експорту, оскільки дозволяє автоматизувати та масштабувати виробничий процес, забезпечуючи стабільний прогнозований попит та відповідно стабільне планування всіх процесів у ланцюзі постачання. Індивідуальне виробництво, навпаки, орієнтоване на задоволення специфічних запитів конкретного замовника, що обмежує можливості виходу на зовнішні ринки через вищі адаптаційні витрати [11, с. 6].

Додатково слід відзначити високу фрагментованість виробництва. Як зазначають Н. Бондаренко та Д. Удалих, меблева галузь характеризується «значною кількістю мікропідприємств, великою кількістю малих і середніх компаній» при фактичній відсутності великих підприємств у класичному розумінні [12, с. 117]. Така структура є типовою не лише для України, а й для

країн ЄС: Польщі, Литви, Словенії та інших, де галузь також побудована переважно на малому та середньому бізнесі. Водночас фрагментованість, з одного боку, забезпечує гнучкість, але, з іншого, обмежує можливості для масштабування, технологічного оновлення та виходу на зовнішні ринки.

Меблева галузь також вирізняється чутливістю до споживчих трендів та змін у суміжних ринках, а саме нерухомості, дизайну інтер'єрів, екології. Дорощенко О. виокремлює кілька глобальних тенденцій, що формують попит на меблеву продукцію: зростання попиту на меблі для домашнього офісу у зв'язку з поширенням дистанційної роботи; попит на багатофункціональні трансформовані меблі невеликих розмірів; зменшення середнього розміру житла; зростаючий попит на екологічно чисту продукцію, виготовлену із сертифікованих матеріалів; активний розвиток онлайн-продажів як каналу збуту меблевої продукції [13, с. 71-72]. Кожна з цих тенденцій формує нові вимоги до виробників і одночасно відкриває можливості для диференціації та виходу у преміальні ніші.

Особливості міжнародної торгівлі меблевою продукцією зумовлюють підвищені вимоги до організації зовнішньоекономічної діяльності підприємств галузі. Важливого значення набуває належне документальне оформлення експортних операцій, оскільки меблева продукція характеризується широкою номенклатурою виробів та використанням різних матеріалів, що потребує коректного визначення кодів УКТЗЕД та підготовки відповідних товаросупровідних документів. Крім того, суттєве значення має підтвердження походження продукції з метою використання преференційних умов торгівлі на ринках Європейського Союзу. Важливими чинниками конкурентоспроможності також виступають відповідність технічним стандартам, наявність необхідної сертифікації та здатність підприємства забезпечувати належний рівень логістичного супроводу поставок. З огляду на значні габарити меблевої продукції та її чутливість до пошкоджень під час транспортування, особливого значення набувають вибір умов поставки, організація міжнародних перевезень і ефективна взаємодія з митними органами.

Сукупність розглянутих галузевих характеристик та зовнішніх ринкових тенденцій формує багаторівневу систему чинників, що визначають умови функціонування та конкурентні позиції підприємств меблевої промисловості на міжнародному ринку. Узагальнення зазначених факторів подано на рисунку 1.3.

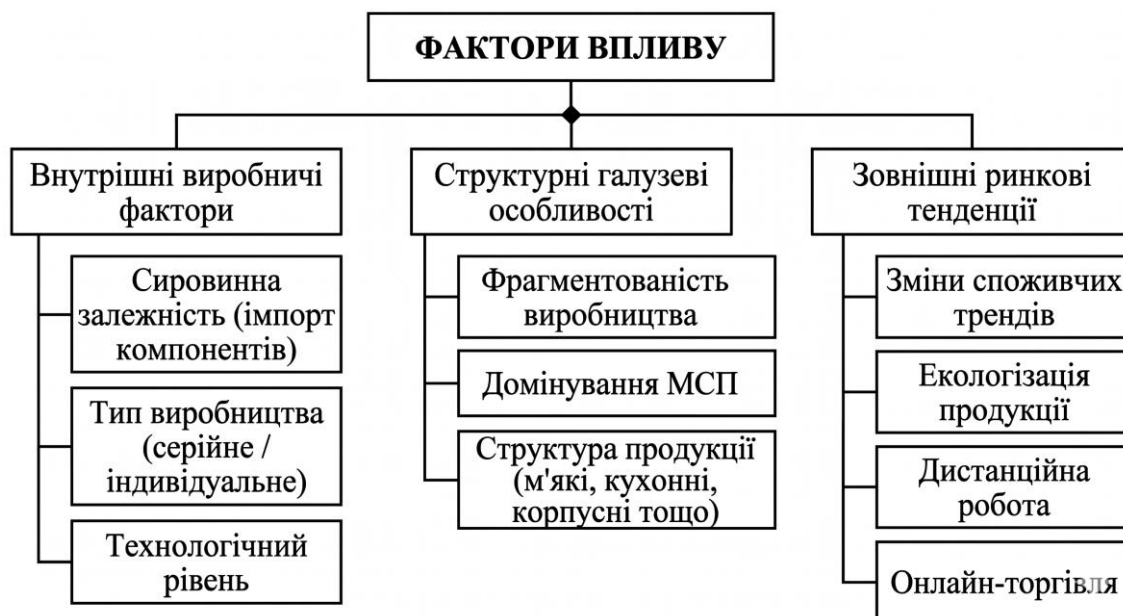


Рис. 1.3 – Система факторів впливу на функціонування підприємств меблевої промисловості

Джерело: складено автором на основі [11, 12, 13]

Отже, конкурентоспроможність меблевих підприємств формується під впливом як внутрішніх виробничих факторів, так і зовнішніх ринкових умов, що зумовлює необхідність комплексного підходу до розвитку експортної діяльності галузі. Таким чином, меблева промисловість є галуззю з високим рівнем доданої вартості, складною структурою виробництва та багатовимірним конкурентним середовищем. Її особливостями є фрагментованість, сировинна залежність, чутливість до споживчих трендів та присутність потужних міжнародних гравців, що формують специфічний контекст для розвитку експортної діяльності підприємств. Розуміння цих особливостей є необхідною умовою для аналізу чинників міжнародного конкурентного середовища та методів оцінювання конкурентоспроможності, що розглядаються у наступному підрозділі.

1.3 Чинники впливу міжнародного конкурентного середовища на діяльність підприємства та методи оцінювання його конкурентоспроможності

Ефективність функціонування підприємства на міжнародних ринках значною мірою визначається рівнем його конкурентоспроможності – здатністю протистояти тиску суперників та утримувати стабільні позиції в умовах динамічного зовнішнього середовища. Попри широке використання цієї категорії у науковій літературі, єдиного загальноприйнятого визначення поняття «міжнародна конкурентоспроможність підприємства» дотепер не сформовано. Різноманітність підходів зумовлена як багатоаспектністю самого явища, так і відмінністю методологічних позицій дослідників. З метою систематизації наявних поглядів у таблиці 1.3 наведено трактування зазначеного поняття вітчизняними та зарубіжними науковцями.

Таблиця 1.3 – Підходи до визначення сутності поняття «конкурентоспроможність»

Джерело	Визначення терміну
Герасимчук В.Г., Войтко С.В., Серебренніков Б.С., Сакалош Т.В. [14, с. 358]	Конкурентоспроможність – це реальна та потенційна можливості підприємницьких структур в існуючих умовах проектувати, запускати у виробництво, виготовляти, реалізовувати, обслуговувати, підтримувати та, в окремих випадках – утилізувати, товари, що за ціновими (кількісними) та неціновими (якісними) характеристиками є привабливішими для споживачів, ніж товари їхніх конкурентів.
Бондар Ю.А. [15, с. 14]	Конкурентоспроможність підприємства – це можливість та мотивація підприємства адаптуватися до умов ринкової конкуренції. Фактори конкуренції є обов’язковими, змушуючи виробників постійно реагувати на систему якості та всебічну конкурентоспроможність своєї продукції під загрозою витіснення з ринку, а ринок проводить об’єктивну та сувору оцінку результатів їхньої діяльності.
Бочко О., Кожушко П. [16, с. 5]	Конкурентоспроможність підприємства – це комплексне поняття, яке уособлює в собі конкурентні переваги конкретного підприємства над іншими за сукупністю усіх визначальних параметрів, що сприяють закріпленню позицій підприємства, вигідніших в порівнянні з конкурентами, на певному ринку у конкретний проміжок часу при визначеному впливі середовища функціонування.
Токар К.С. [17, с. 395]	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства займати лідируючу позицію на ринку, шляхом набуття конкурентних переваг відносно підприємств-конкурентів.

Джерело: складено автором на основі [14, 15, 16, 17]

Аналіз наведених визначень засвідчує, що науковці розглядають конкурентоспроможність підприємства з різних методологічних позицій. Наприклад, Герасимчук В.Г. зі співавторами трактують поняття крізь призму товарно-виробничого підходу, розуміючи її як здатність підприємства забезпечити повний цикл роботи з продуктом: від проєктування до реалізації та утилізації. Така позиція наголошує на операційному вимірі конкурентоспроможності та її безпосередньому зв'язку з продуктовою привабливістю для споживача. Бондар Ю.А. вносить до визначення поведінковий елемент, зазначаючи, що конкурентоспроможність передбачає не лише можливість, а й мотивацію до адаптації в умовах ринкового суперництва. Бочко О. та Кожушко П. пропонують системний підхід, розглядаючи конкурентоспроможність як комплексне поняття, що відображає сукупність конкурентних переваг підприємства у конкретних ринкових умовах та в певний момент часу. Токар К.С. дотримується результативного підходу, визначаючи конкурентоспроможність через досягнення ринкового лідерства як кінцевого результату набуття конкурентних переваг.

Таким чином, незважаючи на відмінності, усі розглянуті підходи об'єднують розуміння конкурентоспроможності як здатності підприємства забезпечувати переваги над суперниками. На основі систематизації наведених трактувань можна сформулювати узагальнене визначення: конкурентоспроможність підприємства – це здатність суб'єкта господарювання формувати та реалізовувати конкурентні переваги у виробничій, збутовій та адаптаційній діяльності з метою утримання стійких ринкових позицій в умовах динамічного конкурентного середовища.

Функціонування підприємств у сучасних умовах неможливе без впливу міжнародного конкурентного середовища, яке формується під дією глобалізаційних, технологічних, екологічних та геополітичних процесів. Для меблевої галузі, яка є експортно орієнтованою та глибоко інтегрованою у міжнародні ланцюги постачання, розуміння впливу цих чинників є необхідною умовою формування ефективної стратегії розвитку. Сукупність чинників, що формують міжнародне конкурентне середовище для підприємств меблевої галузі,

можна систематизувати за чотирма основними групами, які схематично представлено на рисунку 1.3.



Рис. 1.4 – Чинники впливу міжнародного конкурентного середовища на діяльність підприємства

Джерело: складено автором на основі [18, 19, 20]

Кожна група чинників формує специфічний тиск на конкурентоспроможність підприємства та потребує відповідної стратегічної реакції, тому розглянемо їх детальніше.

Глобалізація виступає базовим чинником, що визначає характер сучасної міжнародної конкуренції. Як зазначає В. О. Гур'єв, «глобалізація інтегрує національні економіки в глобальну систему через міжнародну торгівлю, інвестиції, обмін технологіями та мобільність робочої сили», водночас «сприяє посиленню конкуренції між регіонами та може поглибити соціально-економічну нерівність» [18, с. 225]. Для меблевих підприємств конкурентне середовище більше не обмежується національним ринком, навіть орієнтовані на внутрішній збут виробники зазнають тиску з боку іноземних гравців, що мають переваги у масштабі, технологіях або доступі до дешевшої сировини.

Поглиблення міжнародної торгівлі та зміни у торговельних угодах безпосередньо впливають на конкурентні позиції підприємств. Гур'єв наголошує,

що «торговельні бар'єри можуть мати негативний вплив на експортоорієнтовані регіони», а «зміни в інвестиційних потоках можуть змінити пріоритети різних регіонів» [18, с. 226]. Для України підписання Угоди про асоціацію з ЄС стало одночасно і можливістю розширення ринків збуту, і викликом щодо приведення продукції у відповідність до європейських стандартів якості та екологічності.

Технологічний розвиток і цифровізація є другим за значущістю блоком чинників міжнародного конкурентного середовища. А. М. Ткаченко та Д. Г. Маслов розглядають цифрову та технологічну трансформацію як «комплексний пакет дій, який включає технічне та технологічне оновлення виробництва, зміну підходів до управління, а також оновлення всієї бізнес-моделі підприємства, автоматизацію та роботизацію виробництва, інтеграцію «розумних» технологій» [19, с. 3]. Дослідники також наголошують на концепції «ефекту закритого клубу», згідно з якою «країни та компанії-лідери завдяки безперервним інвестиціям у цифровізацію й інновації отримують стійкий відрив від тих, хто лише розпочинає трансформаційні процеси» [19, с. 4]. Для меблевих підприємств відставання у технологічному оновленні поступово перетворюється на структурну конкурентну вразливість, подолати яку з часом стає дедалі складніше.

Зміна споживчих уподобань також є самостійним чинником конкурентного середовища. Як зазначають Ткаченко та Маслов, «у сучасному світі все більше користувачів звертають увагу не тільки на безпосередні властивості товарів та послуг, але і на супутні додаткові послуги та можливості товару» [19, с. 3]. Це означає, що конкурентоспроможність меблевого підприємства на зовнішньому ринку визначається вже не лише якістю та ціною продукту, а й комплексом сервісів, таких як швидкістю виготовлення, зручністю замовлення, якістю логістики та післяпродажної підтримки.

Окремим чинником конкурентного середовища є екологічні та регуляторні вимоги. Гур'єв підкреслює, що «екологічні виклики, пов'язані зі зміною клімату, вимагають переходу до сталого розвитку», а «регіони, які інвестують у відновлювані джерела енергії та екологічно чисті технології, отримують конкурентну перевагу» [18, с. 225]. Для меблевої промисловості це проявляється у

зростаючих вимогах до сертифікації екологічності матеріалів, відповідності стандартам лісокористування та енергоефективності виробництва, особливо на ринках ЄС.

Комплексне дослідження конкурентного середовища та рівня конкурентоспроможності підприємства потребує застосування відповідного методичного інструментарію. У сучасній економічній науці сформувалась розгалужена система методів оцінювання, які охоплюють як якісні (стратегічні), так і кількісні підходи. Вибір конкретних методів зумовлюється метою дослідження, доступністю інформаційної бази та галузевою специфікою об'єкта аналізу. Як зазначає Хачатрян В.В., методи оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства можуть бути систематизовані за кількома ознаками: за способом оцінки (якісні та кількісні), за особливістю представлення результату (індексні, матричні, графічні), за об'єктом оцінки (продукція, підприємство, персонал) та залежно від можливості прийняття стратегічних рішень (рис. 1.5) [20, с. 93].



Рис. 1.5 – Методи оцінки міжнародної конкурентоспроможності

Джерело: [20, с. 93]

Наведена класифікація охоплює як стратегічні інструменти аналізу середовища, так і кількісні методи оцінювання фінансово-економічної діяльності підприємства. Для цілей даного дослідження найбільш релевантними є методи, що дозволяють поєднати оцінку зовнішнього конкурентного середовища з аналізом внутрішнього потенціалу підприємства. Характеристику відібраних методів наведено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Методи оцінювання конкурентного середовища та конкурентоспроможності підприємства

Метод	Зміст	Переваги	Обмеження
SWOT-аналіз	Оцінка сильних і слабких сторін підприємства у поєднанні з аналізом зовнішніх можливостей і загроз	Комплексність; поєднує внутрішній і зовнішній виміри; наочність результатів	Суб'єктивність оцінок; відсутність кількісних показників; потребує регулярного оновлення
PEST-аналіз	Систематизація чинників зовнішнього середовища за шістьма групами: політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні, правові	Широке охоплення зовнішніх чинників; структурованість; придатний для галузевого аналізу	Не оцінює внутрішній потенціал; ризик надмірної деталізації без пріоритизації
П'ять сил Портера	Оцінка інтенсивності галузевої конкуренції через ринкову владу покупців і постачальників, загрозу субститутів, нових гравців та внутрішньогалузеве суперництво	Виявляє структурні джерела конкурентного тиску; придатний для аналізу позиції на міжнародному ринку	Статичність; обмежена застосовність для підприємств із диверсифікованою діяльністю
Бенчмаркінг	Зіставлення фінансових та операційних показників підприємства з галузевими середніми та показниками лідерів ринку	Кількісна основа; виявляє конкурентний розрив; орієнтує на кращі практики	Складність отримання достовірних даних; ризик копіювання без урахування власної специфіки
Фінансово-економічний аналіз	Оцінювання ефективності діяльності на основі показників рентабельності, фінансової стійкості та ліквідності	Висока об'єктивність і точність на основі реальних звітних даних	Ретроспективний характер; не враховує нефінансові чинники
Кореляційний аналіз	Статистичне дослідження зв'язку між показниками експортної діяльності та чинниками середовища	Математично доводить наявність зв'язку та вимірює силу й напрям впливу	Вимагає значних масивів даних; не доводить причинно-наслідкових зв'язків

Джерело: складено автором на основі [20, с. 93-97]

Застосування комплексу зазначених методів забезпечує всебічне охоплення як зовнішніх умов функціонування підприємства меблевої промисловості, так і його внутрішнього потенціалу. Якісні методи формують стратегічне підґрунтя для розуміння конкурентного середовища, тоді як кількісні інструменти дозволяють підтвердити виявлені закономірності числовими даними. Такий підхід відповідає вимогам комплексності та об'єктивності наукового дослідження і буде реалізований у другому розділі роботи. Як свідчать дані таблиці, жоден із розглянутих методів не є універсальним, кожен розкриває лише певний вимір конкурентоспроможності. Саме тому для меблевої галузі доцільним є комплексний підхід. Як наголошує Ю. В. Науменко, ефективне управління конкурентоспроможністю потребує поєднання «інноваційних стратегій, гнучкості бізнес-моделей і активної підтримки з боку держави» [21, с. 53], що для меблевої галузі означає врахування не лише фінансових показників, а й рівня технологічного оснащення, відповідності міжнародним стандартам та цифрових інструментів взаємодії з клієнтами.

Серед наведених методів особливої уваги заслуговує фінансово-економічний аналіз, оскільки саме він забезпечує об'єктивну числову характеристику внутрішнього стану підприємства на основі даних фінансової звітності. Розглянемо детальніше систему показників, що будуть застосовані у межах цього методу, і характеризують рентабельність діяльності, ефективність використання ресурсної бази та структуру джерел фінансування.

До показників рентабельності віднесено рентабельність активів (ROA), рентабельність продажів (ROS) та рентабельність власного капіталу (ROE) [22, с. 64]. Вони дозволяють оцінити ефективність формування прибутку відносно доходу, наявних активів підприємства та вкладеного власного капіталу. Методика розрахунку зазначених показників наведена у формулах 1.4-1.8 [22, с. 64].

$$ROA = \text{ЧП} / A \times 100\% \quad (1.4)$$

де ЧП — чистий прибуток;

A — активи.

$$ROS = \text{ЧП} / \text{Д} \times 100\% \quad (1.5)$$

де ЧП — чистий прибуток;

Д — дохід.

$$ROE = \text{ЧП} / \text{ВК} \times 100\% \quad (1.6)$$

де ЧП — чистий прибуток;

ВК — власний капітал.

Для характеристики фінансової стійкості використано коефіцієнти фінансової автономії та заборгованості, які відображають співвідношення власних і позикових джерел фінансування та рівень залежності підприємства від зовнішнього капіталу. Методика розрахунку зазначених показників наведена у формулах 1.4-1.5 [22].

$$K_{\text{авт}} = \text{ВК} / \text{А} \quad (1.7)$$

де ВК — власний капітал;

А — активи.

$$K_z = \text{З} / \text{А} \quad (1.8)$$

де З — зобов'язання;

А — активи.

Сформований методичний інструментарій охоплює як стратегічні інструменти аналізу зовнішнього середовища, так і кількісні методи оцінювання внутрішнього потенціалу підприємства, що забезпечує комплексність дослідження. Таким чином, міжнародне конкурентне середовище для меблевих підприємств формується під одночасним впливом глобалізації, технологічної трансформації, зміни споживчих вимог та екологічних регуляторних стандартів. Теоретичні засади, сформовані у цьому розділі, стають підґрунтям для аналізу реального стану конкурентного середовища та експортної діяльності підприємств меблевої промисловості у наступному розділі.

Висновки до розділу 1

Отже, у даному розділі було встановлено, що в умовах глобалізації та трансформації світових виробничо-логістичних ланцюгів експортна діяльність виступає провідною формою зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Її доцільно трактувати як цілісну систему стратегічних, маркетингових, логістичних та фінансових рішень, спрямованих на вихід і закріплення позицій суб'єкта господарювання на зовнішніх ринках з метою максимізації прибутку, диверсифікації ризиків та забезпечення інноваційного розвитку. На відміну від операцій на внутрішньому ринку, ефективна реалізація експортного потенціалу вимагає гнучкої адаптації до регуляторних, тарифних і нетарифних інструментів державного та міжнародного регулювання, зокрема правил Інкотермс і стандартів СОТ.

Визначено галузеві особливості функціонування меблевої промисловості в контексті міжнародної торгівлі. Меблеве виробництво є складним міжгалузевим комплексом із високим рівнем доданої вартості, якому притаманна значна сировинна та технологічна залежність, чутливість до актуальних споживчих трендів, зокрема екологічності, діджиталізації та ергономічності, а також висока фрагментація ринку з домінуванням малого й середнього бізнесу. Обґрунтовано, що для успішної міжнародної експансії критично важливим є перехід від індивідуального до серійного типу виробництва, що дозволяє автоматизувати бізнес-процеси та масштабувати експортні поставки.

З'ясовано, що міжнародна конкурентоспроможність підприємства є динамічною комплексною характеристикою, яка відображає його здатність формувати й утримувати стійкі переваги над суперниками на світовому ринку в конкретний проміжок часу. Систематизовано ключові чинники впливу міжнародного конкурентного середовища на меблеву галузь, які розподілено на чотири групи: глобалізаційні, технологічні, споживчі та екологічно-регуляторні. До першої групи відносяться поглиблення євроінтеграції та зміна торговельних угод, до другої цифровізація й упровадження концепцій «Індустрії 4.0», до третьої

трансформація ринкових запитів споживачів, до четвертої посилення вимог до сертифікації лісокористування та якості матеріалів.

Доведено, що для об'єктивного оцінювання конкурентного середовища та внутрішнього потенціалу меблевого підприємства не існує єдиного універсального показника, що зумовлює необхідність застосування комплексного підходу. Такий підхід передбачає поєднання методів стратегічного аналізу PEST-аналізу, SWOT-аналізу та моделі п'яти сил М. Портера із фінансово-економічним інструментарієм, який охоплює кореляційний аналіз, розрахунок коефіцієнтів рентабельності, а також показників фінансової автономії та заборгованості. Саме такий підхід на мікрорівні дає змогу керівництву своєчасно ідентифікувати вузькі місця, оптимізувати організаційно-економічний механізм управління експортом та розробляти обґрунтовані управлінські рішення для забезпечення сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

2 АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МЕБЛЕВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ МІЖНАРОДНОГО РИНКУ

2.1 Аналіз сучасного стану і тенденцій розвитку світового ринку меблів

Світовий ринок меблів охоплює широкий спектр продукції – від побутових меблів до спеціалізованих виробів, що використовуються у житловому, комерційному та промисловому секторах. Меблева продукція вирізняється високим рівнем доданої вартості, адже її виробництво передбачає залучення багатьох послідовних етапів обробки, починаючи від первинної обробки сировини до виготовлення комплектуючих та фінального складання й оздоблення. На кожному з цих етапів формується додаткова вартість і саме це робить дану галузь привабливою з точки зору експортного потенціалу та розвитку виробничої спеціалізації для багатьох країн.

Водночас саме через велику кількість етапів виробничого циклу меблева галузь є чутливою до коливань на суміжних ринках, зокрема деревини, металу, скла, текстилю тощо. А будь-які зміни у вартості чи доступності ресурсів безпосередньо позначаються на кінцевій собівартості меблевої продукції і конкурентоспроможності всіх виробників на міжнародному ринку.

Саме тому для розуміння конкурентного середовища важливо передусім розглянути загальні масштаби світового ринку меблів та тенденції розвитку даного сектору. За допомогою таблиці 2.1 визначимо країни, що формують основу світового експорту, та відслідкуємо як змінювались їхні позиції протягом останніх років, що дозволить виявити тенденції галузі. Це також дозволить сформувати базу для подальшого аналізу місця України у світовій меблевій торгівлі.

Таблиця 2.1 – Обсяги експорту меблевої продукції провідними країнами світу та Україною у 2021-2025 роки, тис. дол. США

Місце в рейтингу	Країна	Рік				
		2021	2022	2023	2024	2025
1	Китай	139 481 266	130 893 407	121 033 004	126 398 944	117 762 215
2	Німеччина	19 473 946	18 726 121	18 845 026	18 363 816	19 665 996
3	Польща	17 641 656	17 649 476	17 827 467	17 626 526	18 705 439
4	Італія	15 874 595	16 049 705	15 802 976	15 466 052	15 809 629
5	В'єтнам	13 833 399	13 901 442	12 076 885	14 921 484	—
6	Мексика	11 078 427	12 783 517	12 897 898	12 770 610	—
7	США	9 277 421	10 087 139	10 055 768	9 587 189	9 405 668
8	Чехія	5 804 971	5 740 680	6 119 114	6 173 746	6 429 428
9	Канада	5 565 216	6 575 348	6 399 155	6 105 983	5 598 467
10	Нідерланди	6 664 541	5 966 452	5 490 864	5 242 519	7 440 010
38	Україна	1 046 827	807 801	786 496	905 767	1 042 131

**дані по країнах В'єтнам та Мексика за 2025 рік відсутні у вільному доступі*

Джерело: складено автором за даними [23]

Одразу можна відмітити, що беззаперечним лідером залишається Китай, обсяги експорту якого у 2021 році становили близько 139,5 млрд дол. США, що приблизно у 7-8 разів перевищує показники інших країн-конкурентів. Слід також відзначити поступове зниження китайського експорту до 117,8 млрд дол. у 2025 році, проте країна все одно зберігає домінуючі позиції. Серед інших учасників рейтингу виділяється група європейських країн, а саме Німеччина, Польща та Італія, які стабільно утримують позиції з 2 по 4 місце відповідно протягом усього аналізованого періоду. Польща демонструє найстійкішу динаміку і її експорт практично не скорочувався та зріс із 17,6 млрд дол. у 2021 році до 18,7 млрд дол. у 2025 році. В'єтнам і Мексика посідають 5 та 6 місця відповідно, спостерігаються незначні коливання в обсягах експорту.

Україна у 2025 році посідає 38 місце у даному рейтингу, експорт скоротився з 1046,8 млн дол. до 786,5 млн дол., що становить падіння приблизно у 25%. Це пояснюється наслідками повномасштабного вторгнення 2022 року, що супроводжувалось руйнуванням виробничих потужностей та логістичними обмеженнями. Проте у 2025 році спостерігається відновлення обсягу до 1042,1

млн дол., як у довоєнний період, що свідчить про адаптацію вітчизняних виробників до нових умов. Хоч і показники України нижчі за провідні країни, однак важливо розглядати їх у порівнянні з країнами зі схожим масштабом виробництва. Для наочнішого і зрозумілішого порівняння, на рисунку 2.1 представлено динаміку експорту України з лідируючими країнами європейського регіону, без урахування Китаю, що дозволяє краще відобразити співвідношення між гравцями схожого масштабу та одного ринку.

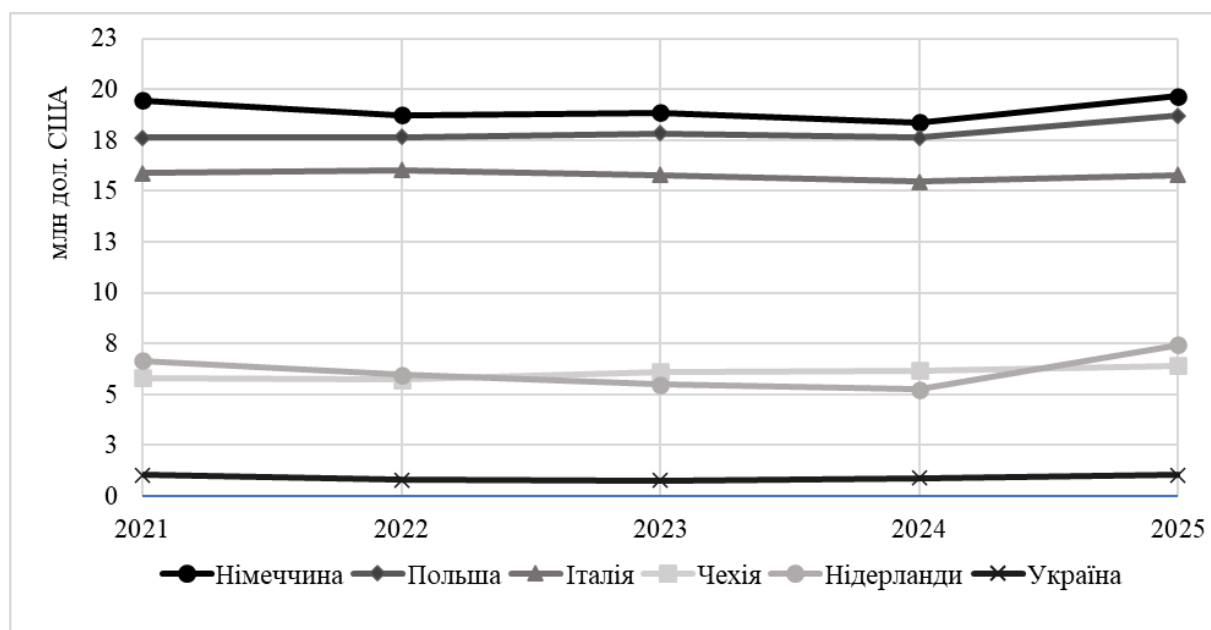


Рис. 2.1 – Динаміка експорту меблевої продукції за 2021-2025 рр.

Джерело: складено автором на основі [23]

Графік демонструє, що Україна зберігає присутність на світовому меблевому ринку навіть в умовах повномасштабної війни і це є важливим свідченням стійкості галузі. Цікавим для дослідження є досвід Польщі, яка виступає прикладом для України через схожість географічного положення та історичних стартових умов розвитку промисловості і ось чому. У 2000 році обсяг експорту меблів країни становив 620 млн. дол. США, але протягом наступних двох десятиліть вона змогла трансформувати меблеву галузь у один із ключових експортно орієнтованих секторів економіки та посісти третю сходинку у вищезазначеному рейтингу [24]. Завдяки модернізації, залученню інвестицій, кооперації з ЄС, Польща за стала одним із провідних світових експортерів меблів.

Її досвід підтверджує, що зростання можливе за умови розвитку технологічності та використання переваг інтеграції. Для України це є релевантним орієнтиром, оскільки наявний виробничий потенціал і близькість до ринків ЄС створюють передумови для нарощування експорту.

Однак абсолютні обсяги експорту не відображають повною мірою стратегічного значення меблевої галузі для економіки тієї чи іншої країни. Для глибшого розуміння ролі сектору у національному господарстві важливо розглянути частку валового виробництва меблевої промисловості у структурі ВВП. Цей показник дозволяє оцінити, наскільки меблева галузь є структурно значущою для економіки країни, а не лише її експортну активність. На рисунку 2.2 представлено відповідні дані для країн ЄС та України.

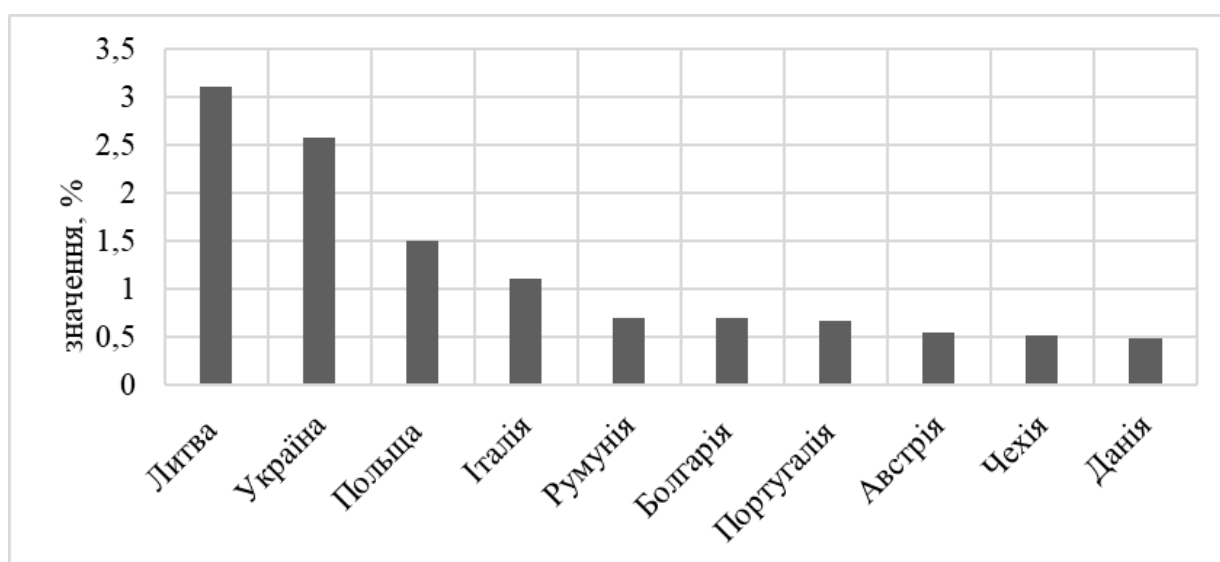


Рис. 2.2 – Валове виробництво меблевої промисловості відносно національного ВВП країн ЄС та України у 2025 році

Джерело: складено автором на основі [25]

Аналіз представлених даних свідчить про те, що найвищу частку меблевого виробництва у структурі ВВП демонструє Литва, що пояснюється відносно невеликим розміром її економіки у поєднанні з розвиненим виробничим сектором. Україна посідає друге місце з показником 2,58%, що є доволі високим значенням і свідчить про суттєву роль галузі у вітчизняній економіці. Примітно, що Польща, яка за абсолютними обсягами експорту займає третє місце у світі, у

цьому рейтингу має показник лише 1,5%, це можна пояснити значно більшим масштабом польської економіки загалом. Подібна картина спостерігається й для Італії: попри четверте місце у світовому експорті, частка галузі у ВВП становить лише 1,1%. Таке співвідношення підкреслює важливий методологічний момент: країни з меншим ВВП, але розвиненою меблевою галуззю демонструють вищу відносну залежність від цього сектору, тоді як для великих економік він є лише одним із багатьох. Для України це означає, що меблева промисловість має не лише експортне, а й макроекономічне значення, а тому її розвиток є стратегічно важливим напрямом.

Розглянуті показники набувають ще більшої ваги, якщо розглядати їх у контексті загальної структури експорту. Меблева продукція є не лише важливою складовою національного виробництва, а й посідає значуще місце серед експортних пріоритетів країни. Як можемо побачити з рисунку 2.3, за підсумками 2025 року товарна група «Меблі та постільні речі» (код УКТЗЕД 94) увійшла до десятки провідних експортних товарних груп України із часткою 2,58% від загального обсягу експорту та обсягом понад 1 млрд дол. США



Рис. 2.3 – Обсяги експорту основних товарних груп України у 2025 році,
(тис. дол США)

Джерело: складено автором на основі [26]

Домінуючі позиції в українському експорті займають сировинні групи товарів: зернові культури (17,98%), жири та олії (15,81%), чорні метали (8,25%). Проте присутність меблевої продукції серед них є показовою, адже через те, що меблі належать до товарів із високою доданою вартістю та значним ступенем переробки, це вигідно вирізняє цю групу на тлі переважно сировинної структури вітчизняного експорту. Це підтверджує потенціал галузі як драйвера диверсифікації експорту та переорієнтації України на більш технологічні та маржинальні товарні позиції.

Отже, аналіз світового ринку меблів показав, що основні обсяги експорту зосереджені у невеликій кількості країн, які сформували конкурентні переваги завдяки розвиненій виробничій базі, інтеграції у міжнародні ланцюги постачання та орієнтації на зовнішні ринки. Водночас Україна, попри значно менші масштаби експорту, зберігає присутність на світовому ринку та демонструє потенціал для подальшого розвитку галузі. Водночас для повноцінної оцінки позицій України недостатньо лише порівняння з провідними світовими експортерами, оскільки більш показовим є аналіз її внутрішньої зовнішньоекономічної динаміки, структури торгівлі та географії збуту. Саме ці аспекти будуть розглянуті у наступному підрозділі.

2.2 Оцінка експортного потенціалу меблевої галузі України та діяльності підприємств на зовнішніх ринках

Подальший аналіз доцільно зосередити на оцінці експортної діяльності меблевої галузі України, оскільки саме національний рівень дозволяє деталізувати особливості формування конкурентоспроможності підприємств на зовнішніх ринках. Для цього розглянемо динаміку експорту, імпорту та торговельного сальдо, що представлені на рисунку 2.3 і яке дає змогу оцінити загальні тенденції розвитку галузі.

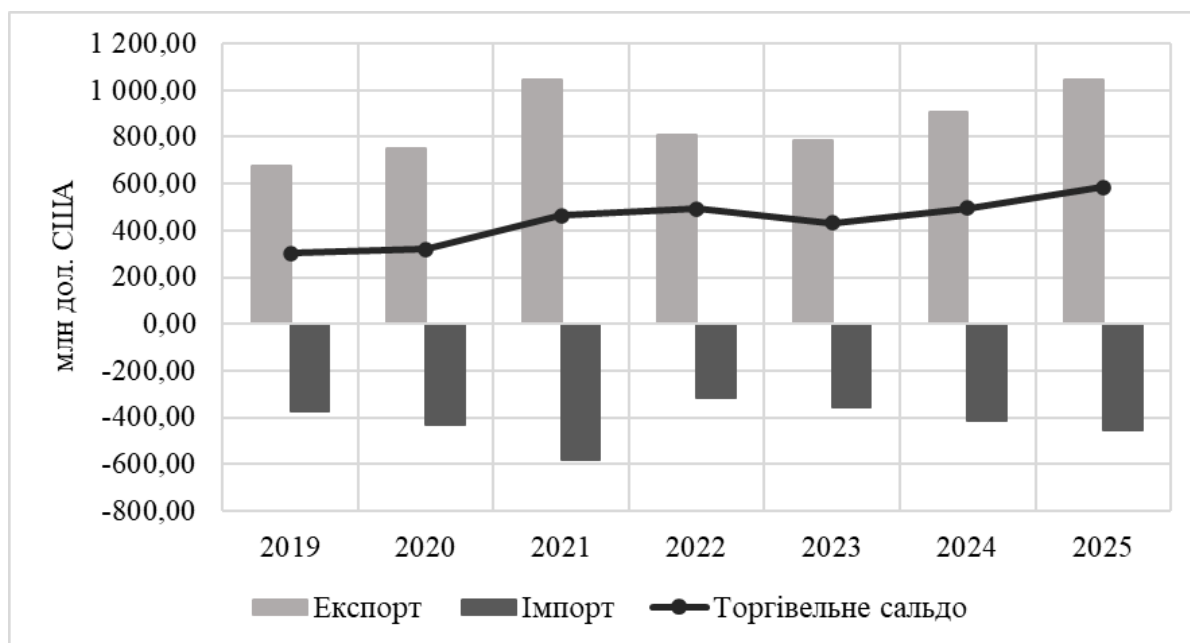


Рис. 2.4 – Динаміка зовнішньої торгівлі меблевою продукцією України у 2019-2025 рр., млн. дол. США

Джерело: складено автором на основі [26, 27]

Аналіз даних свідчить про загально позитивну динаміку зовнішньої торгівлі меблевою продукцією України попри суттєві виклики. Вартість експорту зросла з 674,4 млн дол. США у 2019 році до 1042,1 млн дол. у 2025 році. Навіть в умовах повномасштабного вторгнення галузь зберегла позитивне торговельне сальдо, яке фактично продовжило зростати з 301,4 млн дол. у 2019 році до 585,5 млн дол. у 2025 році. Це свідчить про те, що скорочення імпорту в кризовий період виявилось більш різким, ніж падіння експорту, що можна пояснити ймовірною переорієнтацією внутрішнього попиту та логістичними обмеженнями. Проведемо також розрахунок середньорічного темпу зростання експортної діяльності досліджуваного сектора. За наявними статистичними даними, показник за аналізований період становить 6,41%. Отримане значення свідчить про стабільну позитивну динаміку розвитку експортної діяльності, що за умов коливань міжнародного конкурентного середовища є показником високої адаптивності та конкурентоспроможності продукції на зовнішніх ринках.

Особливої уваги заслуговує динаміка питомої ваги меблів у загальній структурі українського експорту, що детально зображено на рисунку 2.5.

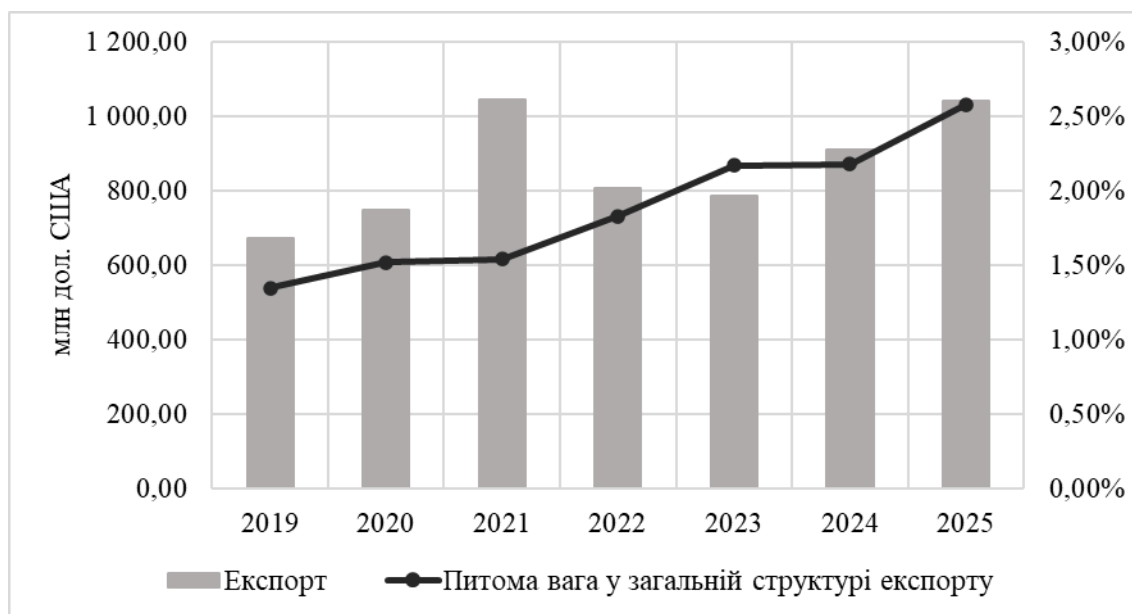


Рис. 2.5 – Динаміка обсягів та питомої ваги експорту меблевої продукції України у 2019-2025 рр.

Джерело: складено автором на основі [26, 27]

Аналіз структурних зрушень свідчить, що питома вага меблевої продукції у загальній структурі експорту України зросла з 1,35% у 2019 році до 2,58% у 2025 році, тобто майже подвоївся. На перший погляд, це означає, що меблева галузь підвищує свою роль у зовнішньоекономічній діяльності країни. Втім, інтерпретувати це значення потребує певного застереження, адже збільшення частки галузі відбувалось паралельно зі скороченням експорту традиційно домінуючих товарних груп, як-от зернових, чорних металів, руд, внаслідок руйнування виробничої інфраструктури та логістичних обмежень. Таким чином, зростання є не стільки результатом розвитку галузі, скільки наслідком звуження загальної бази експорту. Саме тому для об'єктивної оцінки потенціалу галузі більш показовим є аналіз абсолютної динаміки експорту та показника CAGR, а не лише структурної частки. Такі результати формують підґрунтя для подальшого дослідження експортного потенціалу галузі та окремих підприємств, що є предметом наступного підрозділу.

З метою більш глибокого розуміння місця меблевої продукції у зовнішній торгівлі України доцільно перейти від агрегованих показників експорту та

імпорту до товарної структури галузі. Аналіз у розрізі кодів УКТЗЕД дозволяє визначити, які саме підгрупи продукції формують основну експортну виручку та які товарні позиції мають найбільший потенціал для нарощування міжнародних продажів. Відповідні дані за 2023 рік представлено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.2 – Експорт товарів меблевої галузі за кодами УКТЗЕД у 2023 році, млн дол. США

Місце в рейтингу	Код УКТЗЕД	Вид товару	Обсяг, млн дол. США	% від загальної суми експорту
1	9403	Інші меблі та їх частини	410.44	52%
2	9401	Меблі для сидіння та їх частини	234.41	30%
3	9405	Лампи та освітлювальне обладнання	79.24	10%
4	9404	Основи матраці; постільні речі	36.50	5%
5	9406	Конструкції будівельні збірні	25.57	3%
6	9402	Медичні, хірургічні, перукарські меблі	0.32	<1%
Разом			786.48	100%

Джерело: [28]

Аналіз товарної структури експорту меблевої продукції України свідчить про виражену концентрацію у двох основних підкатегоріях. Код 9403 «Інші меблі та їх частини» формує 52% загального експорту групи з обсягом 410,4 млн дол. США, код 9401 «Меблі для сидіння та їх частини» 30% з обсягом 234,4 млн дол. Разом ці дві підкатегорії забезпечують понад 80% експортної виручки галузі, тоді як решта кодів відіграють допоміжну роль. Для цілей даного дослідження особливий інтерес становить саме код 9403, оскільки він охоплює найширший спектр меблевої продукції з високою доданою вартістю, а саме корпусні меблі, кухонні системи, офісні меблі, комплектуючі тобто саме ті категорії, на виробництві яких спеціалізується досліджуване підприємство. Тому подальший аналіз конкурентного середовища та експортної стратегії підприємства буде зосереджено переважно на цій товарній підкатегорії.

Показники міжнародної торгівлі відображають масштаб присутності України на світовому ринку, а географічна структура експорту розкриває,

наскільки ця присутність є диверсифікованою. Саме тому наступним кроком буде аналіз напрямів збуту української меблевої продукції за кодом УКТЗЕД 9403 на рисунку 2.6.

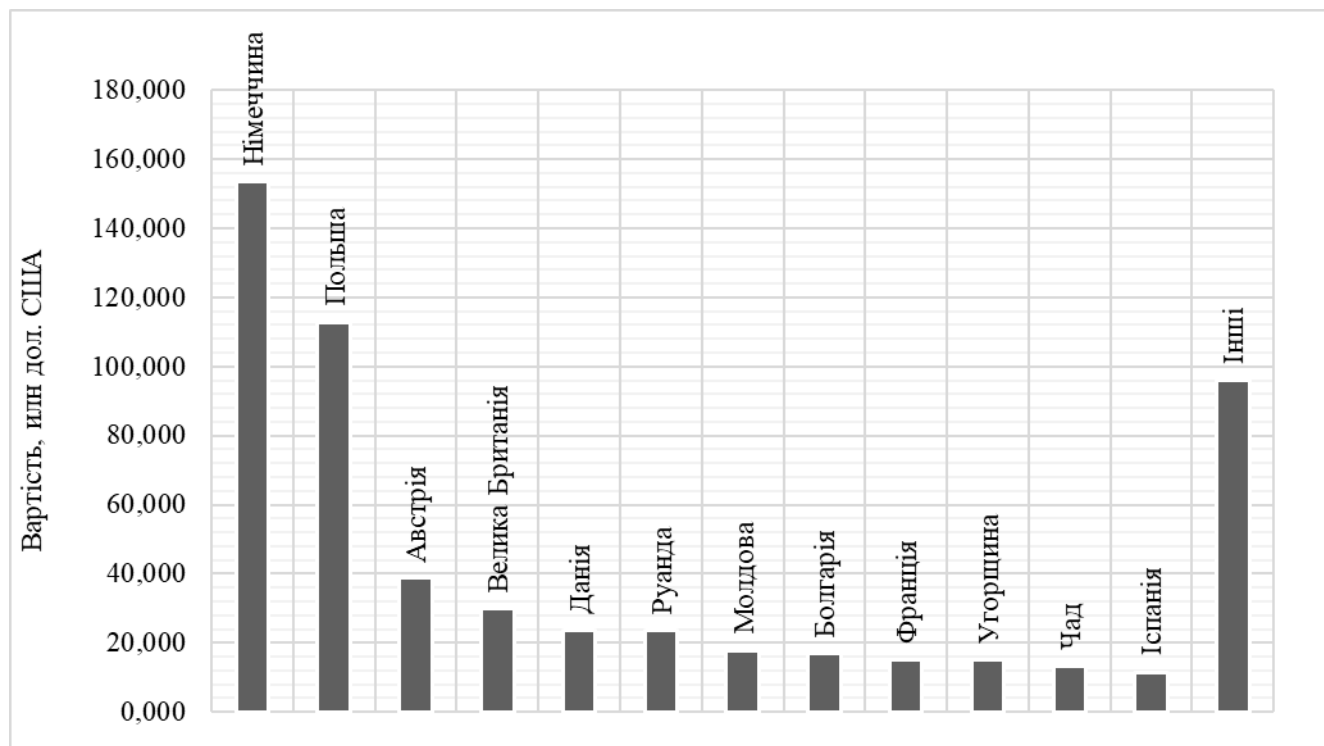


Рис. 2.6 – Географічна структура експорту меблів України у 2025 році, млн дол США.

Джерело: складено автором на основі [26]

За підсумками 2025 року основним ринком збуту залишається Європейський Союз. Лідером серед них є Німеччина з обсягом 153,4 млн дол., на другому місці Польща з показником 112,8 млн дол. Разом ці дві країни формують майже половину задокументованого експорту. Далі з істотним відривом слідують Австрія, Велика Британія та Данія. Показовою є присутність у переліку Руанди та Чаду, що на перший погляд виглядає несподівано для меблевого експорту. Загалом географічна структура свідчить про виражену євроцентричність українського меблевого експорту, що є одночасно і перевагою через використання географічної близькості, і ризиком через надмірну концентрацію на обмеженій кількості ринків збуту.

Для повноцінної оцінки експортного потенціалу важливо дослідити не лише загальні статистичні показники а й діяльність конкретних підприємств, які формують цей експорт. Саме на мікрорівні проявляються реальні конкурентні стратегії, виробничі можливості та механізми виходу на зовнішні ринки. З огляду на це, для детальнішого аналізу було обрано групу компаній VIYAR [29], одного з найбільших українських виробників та експортерів меблевої продукції, що демонструє показову динаміку розвитку міжнародної діяльності.

Група компаній VIYAR веде свою історію з 2002 року, коли було засновано невелике виробництво з торгівлі плитними матеріалами та базових послуг з їх обробки. Юридично основна операційна компанія зареєстрована як ТОВ «ВСМК-ТРЕЙД», що заснована у 2016 і здійснює діяльність під брендом VIYAR. Це є частиною маркетингової стратегії для забезпечення єдиної впізнаваності на ринку. Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною, що передбачає чіткий розподіл відповідальності за основними напрямками діяльності: виробництво, збут, логістика, IT та міжнародний розвиток [30, 31].

За понад два десятиліття VIYAR пройшов трансформацію від регіонального постачальника матеріалів до повноцінного міжнародного виробника з власною екосистемою продуктів і сервісів. Сьогодні група об'єднує 20 компаній і входить до рейтингу найбільших бізнесів України «202 чемпіони економіки» за версією Forbes. У 2025 році VIYAR також посів 28 місце серед 300 компаній у рейтингу найкращих роботодавців Forbes, а рівень залученості співробітників за даними незалежного опитування становить 83% при показнику eNPS 68%, що свідчить про зрілу корпоративну культуру підприємства [32, 35].

Ключовою конкурентною перевагою VIYAR є унікальна для українського ринку модель повного виробничого циклу, реалізована через мережу з 9 спеціалізованих фабрик, що працюють у єдиній логістичній та IT-екосистемі. Така організація виробництва дозволяє підприємству самостійно закривати весь спектр меблевих запитів, від плитних матеріалів до освітлення та виробів з натурального каменю без залучення сторонніх підрядників. Характеристику виробничих потужностей підприємства представлено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Виробничі потужності групи компаній VIYAR

Фабрики	Виробнича площа, м ²	Кількість спеціалістів	Ключові показники потужності
Фабрика плитних матеріалів	10 000	274	100+ верстатів; 45 000+ проєктів/міс
Фабрика меблевих фасадів	4 000	127	7 видів фасадів; 3 000 варіацій декорів
Фабрика виробів з каменю	2 767	35	595+ декорів в асортименті
Фабрика алюмінію та скла	2 767	20	250+ дверей на день
Фабрика виробів зі скла та дзеркала	1 700	54	15 000 м ² обробленого скла/міс
Фабрика металевих виробів	1 800	80	300 т металу/рік; 10 000+ замовлень
Фабрика меблевих виробів	1 000	23	2 000+ індивідуальних замовлень/рік
Фабрика виробів з дерева	—	5	50+ унікальних виробів/міс
Майстерня меблевого освітлення	—	—	1 000+ конфігурацій LED-систем

Джерело: складено автором на основі [33]

Загальний парк обладнання налічує понад 250 верстатів, у тому числі автоматичні лінії, роботизовані комплекси та маніпулятори, що дозволяє підприємству працювати цілодобово та забезпечувати стабільно високу якість продукції. Асортимент налічує понад 40000 позицій, а щомісяця реалізується понад 45000 оригінальних проєктів – переважно індивідуальних. Якість виробничих процесів підтверджена сертифікацією за міжнародним стандартом ISO 9001:2015, що є обов'язковою умовою для роботи з більшістю європейських партнерів та свідчить про відповідність підприємства міжнародним вимогам системи управління якістю. Характеризуючи модель VIYAR загалом, варто навести влучне визначення, що з'явилося у галузевих публікаціях: підприємство порівнюють з Uber на українському меблевому ринку, агрегатором, який об'єднав виробників і замовників в єдину екосистему [34].

Організаційно міжнародна діяльність групи побудована за принципом поступового юридичного закріплення на цільових ринках. В Україні функціонують дві операційні компанії «ВЕГ-ТРЕЙД» та «ВСМК-ТРЕЙД» з офісами у Києві, які здійснюють виробництво, торгівлю та організацію експорту.

Саме ці структури формують основу експортної діяльності групи та забезпечують логістику постачань на зовнішні ринки.

Першим кроком до формування повноцінної міжнародної присутності стало заснування у 2022 році польської компанії VSMK-PL Sp. z o.o. у місті Мацежиш, а у 2023 році другої польської структури MKF-PL Sp. z o.o. там само. Польський підрозділ здійснює виготовлення меблів, продаж комплектуючих та онлайн-торгівлю через власний портал viyar.pl, що дозволяє працювати безпосередньо з європейськими клієнтами без посередників. Відкриття польського представництва відбулось у 2022 році в розпал повномасштабної війни, що демонструє стратегічну послідовність керівництва компанії навіть в кризових умовах.

Наступним етапом міжнародної експансії стала Велика Британія: у 2024 році було зареєстровано компанію MFK-TREYD LTD у Брістолі, яка здійснює імпорт та реалізацію продукції VIYAR на британському та ірландському ринках. Вихід на ринок Великої Британії є стратегічно значущим кроком, оскільки дозволяє групі працювати з одним із найбільших у Європі ринків меблів без посередницьких структур, що прямо впливає на маржинальність та контроль над дистрибуцією. Географію міжнародної присутності групи VIYAR узагальнено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Міжнародна структура групи компаній VIYAR

Компанія	Країна	Рік заснування	Основна функція
ТОВ «ВЕГ-ТРЕЙД»	Україна	2014	Виробництво, торгівля, організація експорту
ТОВ «ВСМК-ТРЕЙД»	Україна	2016	Виробництво, торгівля, організація експорту
VSMK-PL Sp. z o.o.	Польща	2022	Виробництво, продаж комплектуючих, онлайн-торгівля
MKF-PL Sp. z o.o.	Польща	2023	Виробництво, онлайн-торгівля через viyar.pl
MFK-TREYD LTD	Велика Британія	2024	Імпорт та реалізація на ринках Британії та Ірландії

Джерело: складено автором на основі [30, 31]

Кількісним відображенням міжнародної експансії є динаміка частки експорту у загальних продажах групи: показник зріс з 1,5% у 2021 році до 4% у 2024 році, тобто збільшився майже втричі за три роки. Наразі експортна географія охоплює понад 30 країн, серед яких держави ЄС, США, Австралія та ОАЕ, що свідчить про вихід компанії за межі регіонального європейського ринку та формування справді глобальної присутності [34].

Для кількісної оцінки масштабів та динаміки діяльності підприємства доцільно розглянути фінансові показники, що представлено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Фінансові показники діяльності ТОВ «ВСМК-ТРЕЙД»

Показник	Рік					
	2025	2024	2023	2022	2021	2020
Дохід	1 880 324 000	1 718 094 000	1 460 274 000	795 442 000	1 518 526 000	1 464 340 000
Чистий прибуток	31 095 000	31 903 000	21 310 000	5 946 000	30 039 000	30 173 000
Активи	865 610 000	861 783 000	758 455 000	678 285 000	643 099 000	348 536 000
Зобов'язання	667 409 000	692 706 000	621 281 000	562 421 000	533 181 000	268 657 000
Кількість працівників	859	1 244	1 016	492	948	—

Джерело: складено за даними [35]

Аналіз дозволяє виділити три чітких періоди у діяльності підприємства. Перший – стабільне зростання 2020-2021 років з доходом на рівні 1,46-1,52 млрд грн та стабільним прибутком близько 30 млн грн. Другий кризовий 2022 рік, коли дохід скоротився майже вдвічі до 795,4 млн грн, чистий прибуток впав до 5,9 млн грн, а кількість працівників скоротилась з 948 до 492 осіб. Третій – активне відновлення та зростання 2023-2025 років: дохід досяг 1,88 млрд грн у 2025 році, що на 24% перевищує довоєнний рівень 2021 року.

Активи компанії за аналізований період зросли з 348,5 млн грн у 2020 році до 865,6 млн грн у 2025 році, тобто збільшились у 2,5 рази, що свідчить про системну інвестиційну активність навіть в умовах воєнного часу. Рентабельність залишається на рівні 1,5-2%, що є характерним для виробничих підприємств меблевої галузі з високою часткою матеріальних витрат, конкурентоспроможність

тут досягається через масштаб, асортимент і сервіс, а не через високу маржу на одиницю продукції.

Для поглибленого аналізу фінансового стану підприємства та оцінки ефективності його діяльності проведемо розрахунок показників рентабельності та фінансової стійкості за даними таблиці 2.5.

Розрахуємо рентабельність активів за формулою 1.4:

$$ROA_{2025} = 31\,095\,000 / 865\,610\,000 \times 100\% = 3,59\%$$

$$ROA_{2024} = 31\,903\,000 / 861\,783\,000 \times 100\% = 3,70\%$$

$$ROA_{2023} = 21\,310\,000 / 758\,455\,000 \times 100\% = 2,81\%$$

$$ROA_{2022} = 5\,946\,000 / 678\,285\,000 \times 100\% = 0,88\%$$

$$ROA_{2021} = 30\,039\,000 / 643\,099\,000 \times 100\% = 4,67\%$$

Розрахуємо рентабельність продажів за формулою 1.5:

$$ROS_{2025} = 31\,095\,000 / 1\,880\,324\,000 \times 100\% = 1,65\%$$

$$ROS_{2024} = 31\,903\,000 / 1\,718\,094\,000 \times 100\% = 1,86\%$$

$$ROS_{2023} = 21\,310\,000 / 1\,460\,274\,000 \times 100\% = 1,46\%$$

$$ROS_{2022} = 5\,946\,000 / 795\,442\,000 \times 100\% = 0,75\%$$

$$ROS_{2021} = 30\,039\,000 / 1\,518\,526\,000 \times 100\% = 1,98\%$$

Для розрахунку ROE та коефіцієнтів фінансової стійкості необхідне значення власного капіталу, яке визначається як різниця між активами та зобов'язаннями:

$$BK_{2025} = 865\,610\,000 - 667\,409\,000 = 198\,201\,000 \text{ грн}$$

$$BK_{2024} = 861\,783\,000 - 692\,706\,000 = 169\,077\,000 \text{ грн}$$

$$BK_{2023} = 758\,455\,000 - 621\,281\,000 = 137\,174\,000 \text{ грн}$$

$$BK_{2022} = 678\,285\,000 - 562\,421\,000 = 115\,864\,000 \text{ грн}$$

$$BK_{2021} = 643\,099\,000 - 533\,181\,000 = 109\,918\,000 \text{ грн}$$

Розрахуємо рентабельність власного капіталу за формулою 1.6:

$$ROE_{2025} = 31\,095\,000 / 198\,201\,000 \times 100\% = 15,69\%$$

$$ROE_{2024} = 31\,903\,000 / 169\,077\,000 \times 100\% = 18,87\%$$

$$ROE_{2023} = 21\,310\,000 / 137\,174\,000 \times 100\% = 15,54\%$$

$$ROE_{2022} = 5\,946\,000 / 115\,864\,000 \times 100\% = 5,13\%$$

$$ROE_{2021} = 30\,039\,000 / 109\,918\,000 \times 100\% = 27,33\%$$

Розрахуємо коефіцієнт фінансової автономії за формулою 1.7:

$$K_{авт2025} = 198\,201\,000 / 865\,610\,000 = 0,23$$

$$K_{авт2024} = 169\,077\,000 / 861\,783\,000 = 0,20$$

$$K_{авт2023} = 137\,174\,000 / 758\,455\,000 = 0,18$$

$$K_{авт2022} = 115\,864\,000 / 678\,285\,000 = 0,17$$

$$K_{авт2021} = 109\,918\,000 / 643\,099\,000 = 0,17$$

Розрахуємо коефіцієнт заборгованості за формулою 1.8:

$$K_{з2025} = 667\,409\,000 / 865\,610\,000 = 0,77$$

$$K_{з2024} = 692\,706\,000 / 861\,783\,000 = 0,80$$

$$K_{з2023} = 621\,281\,000 / 758\,455\,000 = 0,82$$

$$K_{з2022} = 562\,421\,000 / 678\,285\,000 = 0,83$$

$$K_{з2021} = 533\,181\,000 / 643\,099\,000 = 0,83$$

Отримані результати систематизовано у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Показники рентабельності та фінансової стійкості ТОВ «ВСМК-ТРЕЙД»

Показник	Рік				
	2025	2024	2023	2022	2021
ROA	3,59%	3,70%	2,81%	0,88%	4,67%
ROS	1,65%	1,86%	1,46%	0,75%	1,98%
ROE	15,69%	18,87%	15,54%	5,13%	27,33%
Кавт	0,23	0,20	0,18	0,17	0,17
Кзаб	0,77	0,80	0,82	0,83	0,83

Джерело: розраховано автором на основі формул 1.1-1.5

Аналіз показників рентабельності та фінансової стійкості ТОВ «ВСМК-ТРЕЙД» за 2021-2025 роки дозволяє виявити характерні тенденції у фінансовому стані підприємства та оцінити його здатність до ефективної діяльності в умовах нестабільного середовища.

Рентабельність продажів протягом усього аналізованого періоду залишається на рівні 1,5-2%, що є типовим для підприємств з високою матеріаломісткістю виробництва. Виняток становить 2022 рік, коли показник

знизився до 0,75% внаслідок різкого скорочення доходу при збереженні значної частини постійних витрат. Відновлення ROS у 2023-2024 роках свідчить про поступову нормалізацію операційної ефективності підприємства.

Рентабельність активів демонструє схожу динаміку: з 4,67% у 2021 році показник обвалився до 0,88% у 2022, після чого відновився до 3,70% у 2025 році. Слід зазначити, що показник так і не досяг довоєнного рівня, що пояснюється суттєвим зростанням активів підприємства, їх вартість за аналізований період збільшилась майже у 2,5 рази, тоді як прибуток зростав значно повільніше.

Рентабельність власного капіталу утримується на рівні 15-19%, що на перший погляд є достатньо високим результатом. Однак слід враховувати, що такі значення зумовлені передусім невисокою часткою власного капіталу у структурі джерел фінансування, а не високою прибутковістю. Тому при інтерпретації ROE необхідно розглядати його у поєднанні з показниками фінансової стійкості.

Коефіцієнт фінансової автономії протягом залишався на рівні 0,17, що свідчить про суттєву залежність підприємства від позикового фінансування. Починаючи з 2023 року спостерігається позитивна динаміка: показник зріс до 0,23 у 2025 році, що відображає поступове нарощування власної капітальної бази за рахунок реінвестування прибутку. Утім, навіть досягнуте значення залишається значно нижчим за рекомендований рівень 0,5, що вказує на збереження структурної фінансової вразливості підприємства.

Коефіцієнт заборгованості підтверджує зазначену тенденцію: у 2021-2022 роках він становив 0,83, тобто понад 80% активів підприємства фінансувалось за рахунок зобов'язань. У 2025 році показник знизився до 0,77, однак висока частка позикового капіталу залишається характерною рисою фінансової структури підприємства. В умовах воєнного часу та підвищеної невизначеності це формує додаткові фінансові ризики, пов'язані з обслуговуванням боргових зобов'язань.

Загалом фінансовий стан ТОВ «ВСМК-ТРЕЙД» можна охарактеризувати як задовільний із позитивною динамікою відновлення. Підприємство демонструє стійку здатність генерувати прибуток навіть в умовах воєнної економіки, поступово зміцнює власну капітальну базу та нарощує масштаби діяльності.

Водночас висока залежність від зовнішнього фінансування залишається ключовим обмеженням, яке може впливати на інвестиційну та експортну активність підприємства у середньостроковій перспективі. Узагальнюючи, підприємство демонструє середній рівень рентабельності при високій частці позикового фінансування, що є типовим для виробничих компаній із активною участю у зовнішньоекономічній діяльності.

2.3 Дослідження впливу чинників міжнародного конкурентного середовища на експортну діяльність меблевих підприємств

Міжнародне конкурентне середовище є ключовим зовнішнім фактором, що визначає умови функціонування підприємств меблевої промисловості та результати їх зовнішньоекономічної діяльності. Ефективність діяльності українських підприємств значною мірою формується під впливом макроекономічних, конкурентних, логістичних та політичних чинників. Для комплексного дослідження чинників впливу на експортну діяльність ТОВ «ВСМК-ТРЕЙД» застосовано три взаємодоповнюючі інструменти стратегічного аналізу: PEST-аналіз для оцінки макросередовища, модель п'яти конкурентних сил М. Портера для дослідження галузевого середовища та SWOT-аналіз для узагальнення внутрішніх і зовнішніх чинників у контексті формування конкурентної позиції підприємства.

PEST-аналіз дозволяє систематизувати ключові чинники макросередовища, що формують умови експортної діяльності підприємства. Результати аналізу наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – PEST-аналіз факторів зовнішнього середовища ТОВ «ВСМК-ТРЕЙД»

Група чинників	Зміст чинника	Характер впливу
Політичні (Р)	Повномасштабна військова агресія РФ проти України; нестабільність логістичних коридорів; введення воєнного стану; часткова переорієнтація торговельних потоків	Негативний

Група чинників	Зміст чинника	Характер впливу
	Підтримка України з боку ЄС та партнерів; спрощення митних процедур для українського експорту; євроінтеграційний курс	Позитивний
Економічні (Е)	Інфляційний тиск; зростання вартості енергоносіїв, сировини та логістики; обмеження доступу до фінансових ресурсів в умовах воєнного часу	Негативний
	Стабілізація валютного курсу гривні; відновлення платоспроможного попиту на ринках ЄС; зростання доходів підприємства до 1,88 млрд грн у 2025 р.	Позитивний
Соціальні (S)	Зростання попиту на меблі для домашніх офісів, компактні та багатофункціональні рішення; підвищення уваги споживачів до екологічності продукції	Позитивний
	Відтік кваліфікованих кадрів за кордон; скорочення чисельності персоналу підприємства з 948 (2021) до 492 осіб (2022) із подальшим частковим відновленням	Негативний
Технологічні (Т)	Цифровізація виробничих процесів; розвиток e-commerce каналів збуту; автоматизації, відкриття нових філій	Позитивний
	Необхідність значних інвестицій у технологічне оновлення в умовах обмеженого фінансового ресурсу	Негативний

Джерело: побудовано автором

Результати аналізу свідчать про суттєву асиметрію зовнішнього середовища: підприємство функціонує в умовах значного безпекового та логістичного тиску, однак водночас отримує нові можливості внаслідок переорієнтації торговельних потоків на ринки ЄС, лібералізації торговельного режиму та зростання попиту на функціональні меблеві рішення. Принципово важливим є те, що навіть в умовах воєнного часу підприємству вдалося не лише відновити, а й перевищити довоєнні показники доходу, що свідчить про достатній рівень адаптаційного потенціалу.

На основі проведених вище аналізів та фінансових даних підприємства сформовано матрицю SWOT, яка систематизує ключові чинники внутрішнього і зовнішнього середовища (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – SWOT-аналіз ТОВ «ВСМК-ТРЕЙД»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
• Стабільне зростання доходу • Значна виробнича та активна база • Підтверджена стійкість в умовах кризи: відновлення після різкого падіння 2022 року • Широкий асортимент товарів, власне виробництво та постачання, налагоджені канали збуту • Поступове нарощування власного капіталу, відкриття філій закордоном	• Висока частка позикового капіталу • Низька рентабельність продажів, хоч і характерна для масового сегмента з обмеженою ціновою гнучкістю • Концентрація на ринках ЄС без суттєвої географічної диверсифікації • Чутливість до валютних коливань через залежність від імпортних комплектуючих • Обмеженість ресурсу для фінансування інвестицій у цифровізацію та технології
Можливості (O)	Загрози (T)
• Лібералізація торговельного режиму з ЄС • Зростання попиту на функціональні та екологічні меблі у європейських споживачів • Розширення географії експорту за межі ЄС (країни Близького Сходу) • Розвиток B2B e-commerce та цифрових каналів комунікації з покупцями	• Посилення конкуренції з боку Польщі, Китаю та інших виробників на ринках ЄС • Зростання вартості логістики, енергоносіїв та сировини, що тиснуть на собівартість • Валютна нестабільність та ризики обслуговування боргових зобов'язань • Посилення екологічних і технічних вимог до продукції на ринках ЄС • Ризики перебоїв у ланцюгах постачання внаслідок продовження воєнних дій

Джерело: складено автором

Матриця SWOT виявляє принципову суперечність між двома характеристиками підприємства: з одного боку, ТОВ «ВСМК-ТРЕЙД» демонструє сильну операційну динаміку та підтверджену здатність до відновлення, з іншого ж зберігає структурну фінансову вразливість, що обмежує можливості для стратегічних інвестицій. Найбільш перспективними напрямками розвитку є географічна диверсифікація експорту, цифровізація каналів збуту та проходження екологічної сертифікації, тоді як ключовими ризиками залишаються боргове навантаження та залежність від нестабільних зовнішніх умов.

Модель п'яти конкурентних сил М. Портера дозволяє оцінити інтенсивність галузевої конкуренції та визначити структурні джерела конкурентного тиску, з якими стикається ТОВ «ВСМК-ТРЕЙД» на міжнародному ринку меблів (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Аналіз конкурентного середовища ТОВ «ВСМК-ТРЕЙД» за моделлю п'яти сил М. Портера

Сила	Ключові чинники	Оцінка (1–5)	Інтенсивність
Конкуренція між існуючими гравцями	Висока насиченість ринку; конкуренція з боку Китаю, Польщі, Німеччини; боротьба за ціну, якість і строки	5	Висока
Загроза нових конкурентів	Вхід у галузь можливий, проте вихід на міжнародний рівень потребує сертифікації, логістики та дистрибуційних каналів	3	Середня
Ринкова влада постачальників	Залежність від імпортованих комплектуючих; вплив валютного курсу на собівартість; ризики перебоїв у воєнний час	3	Середня
Ринкова влада покупців	Широкий вибір альтернатив; легке переключення між постачальниками; вимоги до ціни, сервісу та надійності	4	Висока
Загроза товарів-замінників	Локальне виробництво, дешеві азійські аналоги, модульні системи — актуальні переважно у масовому сегменті	3	Середня
Загальний рівень конкурентного тиску	—	3,6	Помірно високий

Примітка: оцінка за шкалою 1–5, де 1 – мінімальний тиск, а 5 – максимальний.

Джерело: складено автором

Результати свідчать про помірно високий рівень конкурентного тиску на ТОВ «ВСМК-ТРЕЙД» на міжнародному ринку меблів, про що говорить середній бал 3,6 з 5. Найбільш інтенсивними є конкуренція між існуючими гравцями та ринкова влада покупців, що спонукає підприємство конкурувати не лише за ціновим параметром, а й за якістю сервісу, асортиментом та надійністю поставок. Натомість середній рівень загрози з боку нових конкурентів і постачальників частково компенсує зазначений тиск, формуючи відносно стійкі бар'єри для підтримання ринкової позиції.

Таким чином, комплексний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища ТОВ «ВСМК-ТРЕЙД» свідчить про те, що підприємство функціонує в умовах підвищеного конкурентного тиску та структурних ризиків, однак володіє достатнім потенціалом для збереження та зміцнення своїх позицій на міжнародному ринку.

Для кількісного підтвердження виявлених чинників застосовано кореляційний аналіз. Метою аналізу є встановлення статистичного зв'язку між обсягами експорту меблів та ключовими чинниками галузевого середовища. Як результуючий показник обрано річний обсяг експорту меблевої продукції України у доларовому еквіваленті, оскільки саме він є інтегральним відображенням конкурентних позицій галузі на міжнародному ринку.

Як факторні змінні визначено: обсяг реалізованої промислової продукції меблевої галузі (x_1), що безпосередньо характеризує виробничий потенціал галузі та її здатність до нарощування експортних поставок; дохід меблевої галузі (x_2), який відображає загальну ділову активність та платоспроможний попит; а також потоки прямих іноземних інвестицій у виробництво меблів (x_3), що свідчать про рівень зовнішньої довіри до галузі та її інвестиційну привабливість та курс USD/EURO так як від коливання валют змінюється дохід.

1. Обсяг реалізованої промислової продукції меблевої галузі (x_1) є найбільш прямим індикатором виробничого потенціалу галузі: саме від обсягів виробництва залежить фізична можливість підприємств формувати та виконувати експортні замовлення [36, 37]. Зростання виробництва дозволяє нарощувати товарну пропозицію на зовнішніх ринках, знижувати питому собівартість завдяки ефекту масштабу та підвищувати цінову конкурентоспроможність продукції.

2. Дохід меблевої галузі (x_2), на відміну від обсягу виробництва, відображає не лише кількісний, а й вартісний вимір галузевої активності, охоплюючи як внутрішній, так і зовнішній попит [38]. Зростання галузевого доходу свідчить про підвищення ділової активності, зміцнення позицій підприємств на ринку та розширення їхніх фінансових можливостей для здійснення інвестицій у збутову інфраструктуру, сертифікацію та просування на зовнішніх ринках.

3. Потоки прямих іноземних інвестицій (ПІІ) у виробництво меблів (x_3) є індикатором зовнішньої довіри до галузі та її інвестиційної привабливості на міжнародному рівні [39]. Надходження іноземного капіталу сприяє технологічному оновленню виробництва, підвищенню якості продукції та виходу на нові ринки збуту. Водночас слід враховувати, що вплив ПІІ на експортні

результати є відкладеним у часі, що може дещо послаблювати кореляційний зв'язок у короткостроковому вимірі.

4. Середньорічний офіційний курс гривні до євро (x_4) є ключовим монетарним чинником експортної діяльності: девальвація гривні підвищує цінову конкурентоспроможність вітчизняної продукції на зовнішніх ринках, оскільки гривневі витрати виробника у перерахунку на іншу валюту зменшуються, що дозволяє пропонувати нижчі ціни при збереженні прийнятної рентабельності [40]. Водночас надмірна девальвація підвищує вартість імпортованих комплектуючих, що характерно для меблевої промисловості з її залежністю від закордонної фурнітури та матеріалів, і може нівелювати цінові переваги.

Вихідні дані для аналізу наведено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Вихідні дані для кореляційного аналізу чинників впливу на експорт меблевої продукції України

Показник	Рік				
	2020	2021	2022	2023	2024
Експорт меблів, млн дол. США (Y)	749,98	1 046,8	806,57	786,50	909,01
Обсяг виробництва галузі, млрд грн (x_1)	20,0	27,9	21,8	29,0	34,9
Дохід меблевої галузі, млрд грн (x_2)	31,98	42,55	31,92	26,01	40,48
ПП у виробництво меблів, млн дол. США (x_3)	21,7	47,0	20,4	-0,1	22,2
Курс, грн/євро (x_4)	33,02	32,30	34,18	39,83	43,48

Джерело: складено автором на основі [36, 37, 38, 39, 40,]

Розрахунок коефіцієнтів кореляції Пірсона між результуючим показником Y та кожним із чинників наведено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Результати кореляційного аналізу

Показник	Коефіцієнт кореляції (r)	Тип зв'язку
Експорт (Y) та обсяг виробництва (x_1)	+0,507	Прямий помірно виражений
Експорт (Y) та дохід галузі (x_2)	+0,867	Прямий сильно виражений
Експорт (Y) та ПП (x_3)	+0,874	Прямий сильно виражений
Експорт (Y) та курс грн/євро (x_4)	-0,077	Обернений слабкий

Примітка: розраховано автором у MS Excel

Джерело: розраховано автором

Результати кореляційного аналізу виявляють неоднорідний характер зв'язків між досліджуваними чинниками та обсягами експорту меблевої продукції.

Найсильніший кореляційний зв'язок зафіксовано між експортом та потоками ПП ($r = +0,874$) і між експортом та доходом галузі ($r = +0,867$). Близькість цих коефіцієнтів свідчить про те, що саме фінансово-інвестиційний вимір галузевого середовища найбільше визначає експортну динаміку. Зростання галузевого доходу відображає підвищення загальної ділової активності підприємств та їхньої фінансової спроможності обслуговувати зовнішні ринки: наявності достатнього обігового капіталу підприємства здатні виходити на нові ринки збуту, інвестувати у сертифікацію продукції та формувати стабільні дистрибуційні канали. Висока кореляція з ПП вказує на те, що іноземний капітал у меблевій промисловості спрямовується переважно в експортно-орієнтовані сегменти виробництва та сприяє технологічному оновленню, що безпосередньо транлюється у зростання вивозу продукції. Показово, що пік обох показників припав на 2021 рік, рік найвищого за аналізований період обсягу експорту, що додатково підтверджує щільність виявлених залежностей.

Помірний позитивний зв'язок між експортом та обсягом виробництва ($r = +0,507$) є нижчим, ніж можна було б очікувати з теоретичних позицій, і потребує окремого пояснення. У 2023-2024 роках виробництво відновлювалося і послідовно зростало, тоді як обсяги експорту залишалися суттєво нижчими за пік 2021 року. Це розходження свідчить про те, що частина відновленого виробничого потенціалу була спрямована на задоволення внутрішнього попиту, а не на зовнішні ринки. Крім того, нарощування виробництва не завжди автоматично конвертується в експорт за відсутності належної збутової інфраструктури, логістичних рішень та відповідності продукції вимогам цільових ринків. Отже, обсяг виробництва є необхідною, але недостатньою умовою для зростання експорту.

Курс гривні до євро продемонстрував дуже слабкий обернений зв'язок з обсягами експорту ($r = -0,077$), що на перший погляд суперечить уявленню про стимулюючий вплив девальвації на експортну діяльність. Однак цей результат є

економічно поясненим. Протягом 2020-2024 років гривня знецінилась з 33,02 до 44,48 грн/євро, причому найбільші стрибки курсу припали саме на 2022-2023 роки, коли експорт скорочувався під домінуючим впливом воєнних чинників. Це статистично формує від'ємну залежність, яка не відображає причинно-наслідкового зв'язку, а є наслідком накладання двох різноспрямованих процесів. Крім того, девальвація гривні одночасно підвищує вартість імпортованих матеріалів і фурнітури, що складають значну частину собівартості меблевої продукції, нівелюючи цінові переваги для експортера, тобто, таким чином, валютний курс у меблевій галузі виступає радше контекстуальним чинником, ніж самостійним драйвером експортної діяльності.

Окремої уваги заслуговує 2022 рік як структурний виняток у даних. Незважаючи на те, що обсяг виробництва скоротився помірно, експорт впав значно різкіше. Це підтверджує, що у кризових умовах визначальний вплив на експорт мають не виробничі показники, а зовнішні шоки, передусім логістичні обмеження, закриття транспортних коридорів та загальна невизначеність для іноземних партнерів. Такий нелінійний вплив форс-мажорних обставин має враховуватись при інтерпретації кореляційних залежностей.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна констатувати, що розвиток експортного потенціалу меблевої промисловості України визначається передусім рівнем галузевої ділової активності та інвестиційною привабливістю сектору, тоді як виробничий і валютний чинники відіграють підпорядковану роль.

Вплив міжнародного конкурентного середовища є неоднорідним і поєднує як стимулюючі фактори, лібералізацію торговельного режиму з ЄС, зростання попиту на функціональні меблі, часткове відновлення інвестиційних потоків, так і стримуючі: збережені безпекові ризики, логістичні обмеження та тиск на собівартість внаслідок девальвації й зростання вартості імпортованих матеріалів.

Отримані результати формують аналітичне підґрунтя для розробки стратегічних напрямів розвитку експортної діяльності підприємств меблевої промисловості, що є предметом для наступного розділу.

Висновки до розділу 2

У другому розділі здійснено комплексний аналіз розвитку експортної діяльності підприємств меблевої промисловості в умовах трансформації міжнародного ринку, оцінено експортний потенціал галузі та досліджено вплив чинників міжнародного конкурентного середовища на прикладі групи компаній VIYAR.

Аналіз світового ринку меблів показує, що міжнародна торгівля меблевої галузі формується навколо обмеженого кола країн із розвиненою виробничою базою. Беззаперечне лідерство зберігає Китай, тоді як серед країн ЄС стабільні позиції утримують Польща, Німеччина та Італія. Особливої уваги заслуговує досвід Польщі, яка за порівняно короткий час трансформувала меблеву галузь на один із ключових секторів національного експорту завдяки модернізації виробництва та активній євроінтеграції. Саме цей приклад є найбільш релевантним для України з огляду на схожість географічного положення та стартових умов розвитку промисловості.

Україна зберігає присутність на світовому меблевому ринку навіть в умовах повномасштабної воєнної агресії, що є показником стійкості галузі. Після різкого падіння у 2022 році обсяги експорту поступово відновились у 2025 році і повернулись до довоєнного рівня, що свідчить про здатність вітчизняних виробників адаптуватися до кризових умов. Додатково встановлено, що меблева промисловість має суттєве макроекономічне значення, оскільки частка галузі у ВВП є однією з найвищих серед порівнюваних держав ЄС.

Дослідження структури українського меблевого експорту показало виражену концентрацію на корпусних меблях і меблях для сидіння, які разом формують близько 80% галузевої виручки. Основними ринками збуту є країни Центральної та Західної Європи. Це є одночасно конкурентною перевагою через географічну близькість та дію угоди про асоціацію з ЄС, і структурним ризиком через надмірну залежність від обмеженого кола ринків.

Дослідження діяльності групи компаній VIYAR виявило характерну для галузі модель розвитку: підприємство пройшло шлях від регіонального постачальника до міжнародного виробника з повним виробничим циклом та власними структурами у Польщі й Великій Британії. Навіть у кризовий 2022 рік компанія не зупинила міжнародну експансію, а в наступні роки не лише відновила, а й суттєво перевищила довоєнні показники доходу. Водночас фінансовий аналіз зафіксував структурні обмеження, типові для масового виробничого сегмента: невисока рентабельність через матеріаломісткість і конкурентний тиск, а також висока залежність від позикового фінансування, яка обмежує можливості для стратегічних інвестицій у нові ринки та технологічне оновлення.

Комплексний стратегічний аналіз за PEST-аналізом, SWOT-аналізом та моделлю п'яти сил М. Портера підтвердив, що підприємство функціонує в умовах помірно високого конкурентного тиску. Серед ключових загроз конкуренція з боку польських та азійських виробників, безпекова, економічна, логістична нестабільність. Найперспективнішими напрямками розвитку визначено географічну диверсифікацію збуту та цифровізацію каналів продажу.

Кореляційний аналіз підтвердив, що розвиток експортного потенціалу галузі визначається передусім рівнем ділової активності та інвестиційною привабливістю сектору. Зв'язок між обсягом виробництва та експортом виявився помірним, що засвідчує, що нарощування виробничих потужностей є необхідною, але не достатньою умовою для зростання міжнародних продажів без належної збутової інфраструктури.

3 СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА МЕБЛЕВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

3.1 Формування стратегії розвитку експортної діяльності підприємства на міжнародних ринках

Проведений комплексний аналіз діяльності ТОВ «ВСМК-ТРЕЙД» дозволив ідентифікувати ключові проблеми, що стримують розвиток експортного потенціалу підприємства. Зокрема, встановлено низький рівень рентабельності операційної діяльності, структурну залежність від позикового капіталу, концентрацію збуту на ринках Європейського Союзу, недостатню цифровізацію збутових процесів та відсутність екологічної сертифікації, яка є дедалі важливішою умовою доступу до преміальних сегментів європейського ринку. Кореляційний аналіз додатково підтвердив, що нарощування виробничих потужностей саме по собі не конвертується у зростання експорту за відсутності відповідної збутової інфраструктури та інвестиційної привабливості сектору.

Сукупність виявлених проблем зумовлює необхідність формування комплексної стратегії розвитку експортної діяльності підприємства, яка б системно усувала виявлені обмеження, а не зосереджувалась на окремих симптомах. При цьому важливо, щоб стратегія враховувала не лише поточний стан підприємства, а й тенденції зовнішнього середовища: лібералізацію торговельного режиму з ЄС, зростання попиту на екологічно відповідальну продукцію, посилення конкуренції з боку польських і азійських виробників та розвиток цифрових каналів збуту.

У сучасній науковій літературі стратегія розвитку експортної діяльності розглядається як система взаємопов'язаних рішень щодо вибору цільових ринків, конкурентного позиціонування, організації збуту та управління ресурсами підприємства на зовнішніх ринках. На думку Науменка Ю.В. [21], ефективна експортна стратегія має поєднувати «інноваційні підходи, гнучкість бізнес-моделей та активну підтримку з боку держави», що особливо актуально для

підприємств, які працюють в умовах підвищеної зовнішньої невизначеності. Для ТОВ «ВСМК-ТРЕЙД» це означає необхідність формування багаторівневої стратегії, яка охоплює фінансовий, ринковий та операційно-технологічний виміри діяльності.

З огляду на виявлені проблеми та тенденції зовнішнього середовища, запропонована стратегія розвитку експортної діяльності підприємства структурована за п'ятьма взаємопов'язаними напрямками, кожен з яких спрямований на усунення конкретного обмеження, виявленого в ході аналізу.

Перший напрям – стратегія географічної диверсифікації експортних ринків. Аналіз географічної структури збуту показав, що підприємство надмірно сконцентроване на ринках ЄС, передусім Німеччині та Польщі. Незважаючи на переваги цих напрямів, така концентрація формує структурну вразливість: будь-які регуляторні зміни, зростання конкуренції або економічні коливання в регіоні безпосередньо позначаються на результатах усієї міжнародної діяльності компанії. Стратегічна відповідь полягає у поступовому виході на ринки Близького Сходу, зокрема ОАЕ та Саудівської Аравії, де спостерігається значна будівельна активність і зростаючий попит на меблі для комерційних і житлових приміщень, а також Північної Африки та окремих ринків Північної Америки. Реалізація цього напрямку дозволить знизити залежність від кон'юнктури одного регіону та підвищити стабільність експортних надходжень у довгостроковій перспективі.

Другий напрям – стратегія підвищення операційної ефективності та рентабельності. Стабільно низький рівень рентабельності продажів є одним із ключових обмежень для інвестиційної активності підприємства. Ця проблема зумовлена як значною матеріаломісткістю виробництва, так і конкурентним тиском, який обмежує можливості для підвищення відпускних цін у масовому сегменті. Стратегічним виходом є поступове зміщення продуктового портфеля у бік товарів із вищою доданою вартістю — індивідуалізованих рішень, преміальних матеріалів та комплексних меблевих систем — які дозволяють формувати вищу маржинальність і водночас виходити із зони цінової конкуренції з азійськими виробниками. Паралельно необхідна оптимізація структури витрат

через диверсифікацію постачальників та зниження матеріаломісткості на одиницю продукції.

Третій напрям – стратегія фінансової стабілізації. Протягом усього аналізованого періоду підприємство зберігало високу частку позикового капіталу, що формує підвищену чутливість до процентних ставок та ризику ліквідності в кризових умовах. Стратегія фінансової стабілізації передбачає цілеспрямоване нарощування власного капіталу через реінвестування прибутку, поступове заміщення короткострокових зобов'язань довгостроковими, а також залучення пільгового фінансування від міжнародних інституцій — Європейського банку реконструкції та розвитку або Європейського інвестиційного банку, які реалізують програми підтримки українського бізнесу. Підвищення фінансової стійкості є передумовою не лише зниження ризиків, а й розширення можливостей для стратегічних інвестицій у нові ринки та технології.

Четвертий напрям – стратегія цифрової трансформації збуту. Кореляційний аналіз засвідчив, що розвиток збутової інфраструктури є не менш важливим чинником зростання експорту, ніж нарощування виробничих потужностей. Наявний досвід підприємства з розвитком польського онлайн-порталу viyar.pl демонструє правильний вектор, однак потребує масштабування. Стратегія передбачає розширення B2B e-commerce платформ для охоплення нових географічних ринків, впровадження CRM-систем для управління міжнародними клієнтами та автоматизацію процесів обробки замовлень. Цифровізація збуту не лише підвищує операційну ефективність, а й знижує залежність від посередницьких структур, що безпосередньо позначається на маржинальності.

П'ятий напрям – стратегія екологічного позиціонування. Посилення регуляторних вимог до екологічності продукції на ринках ЄС є одним із найбільш динамічно зростаючих чинників конкурентного середовища. Підприємства, що вчасно адаптуються до цих вимог, отримують не лише доступ до ринку, а й можливість виходу у преміальні ніші, де конкуренція з азійськими виробниками суттєво нижча. Стратегія передбачає отримання міжнародних екологічних сертифікатів — FSC для деревини та EU Ecolabel для готової продукції — що

стане конкурентною перевагою при роботі з великими роздрібними мережами та корпоративними клієнтами в ЄС. Водночас екологічне позиціонування є інструментом диференціації, що дозволяє підприємству формувати власну ринкову ідентичність поза межами цінової конкуренції.

Взаємозв'язок між виявленими проблемами, стратегічними напрямками та очікуваними результатами систематизовано у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Матриця стратегічних напрямів розвитку експортної діяльності ТОВ «ВСМК-ТРЕЙД»

Виявлена проблема	Стратегічний напрям	Ключові інструменти реалізації	Очікуваний результат
Надмірна концентрація збуту на ринках ЄС	Географічна диверсифікація експортних ринків	Вихід на ринки Близького Сходу, Північної Африки та Північної Америки; участь у міжнародних виставках; пошук локальних дистриб'юторів	Зниження залежності від кон'юнктури одного регіону; підвищення стабільності експортних надходжень
Низька рентабельність операційної діяльності	Підвищення операційної ефективності та рентабельності	Зміщення продуктового портфеля у бік продукції з вищою доданою вартістю; диверсифікація постачальників; оптимізація матеріаломісткості	Зростання показників ROS та ROA; вихід із зони цінової конкуренції з азійськими виробниками
Висока залежність від позикового капіталу	Фінансова стабілізація	Реінвестування прибутку; заміщення короткострокових зобов'язань довгостроковими; залучення пільгового фінансування ЄБРР та ЄІБ	Підвищення коефіцієнта фінансової автономії; зниження ризиків ліквідності; розширення інвестиційних можливостей
Слабка збутова інфраструктура на зовнішніх ринках	Цифрова трансформація збуту	Масштабування B2B e-commerce платформ; впровадження CRM-систем; автоматизація обробки замовлень	Зниження залежності від посередників; підвищення маржинальності; розширення географії онлайн-продажів
Відсутність екологічної сертифікації	Екологічне позиціонування	Отримання сертифікатів FSC та EU Ecolabel; адаптація виробничих процесів до екологічних стандартів ЄС	Доступ до преміальних сегментів ринку ЄС; диференціація від азійських конкурентів; зміцнення іміджу бренду

Джерело: складено автором

Варто також зауважити, що запропоновані стратегічні напрями не є незалежними, між ними існують суттєві синергетичні зв'язки. Зокрема, фінансова стабілізація є передумовою реалізації усіх інших напрямів, оскільки без зміцнення власної капітальної бази підприємство матиме обмежені ресурси для інвестицій у нові ринки, цифровізацію та сертифікацію. У свою чергу, підвищення рентабельності через операційну ефективність прискорює нарощування власного капіталу та скорочує залежність від зовнішнього фінансування. Цифрова трансформація збуту, розширюючи географію продажів, безпосередньо підтримує стратегію диверсифікації ринків. Екологічна сертифікація ж виступає інструментом, що підсилює позиціонування підприємства одночасно на вже освоєних ринках ЄС і на нових географічних напрямках, де екологічна відповідальність виробника дедалі частіше стає критерієм вибору постачальника.

Таким чином, запропонована система стратегічних напрямів є цілісною та внутрішньо узгодженою: кожен елемент закриває конкретну проблему, виявлену в ході аналізу, а їх сукупна реалізація формує передумови для сталого зростання експортної діяльності підприємства в умовах мінливого міжнародного конкурентного середовища. Конкретизація зазначених напрямів у вигляді практичних заходів із визначенням інструментів та очікуваних ефектів є предметом наступного підрозділу.

3.2 Розробка практичних заходів підвищення конкурентоспроможності підприємства

Реалізація стратегічних напрямів, сформованих у попередньому підрозділі, потребує конкретизації у вигляді практичних заходів із визначенням інструментів впровадження та очікуваних результатів. Запропоновані заходи безпосередньо впливають із проблем, виявлених у ході аналізу другого розділу, і спрямовані на системне підвищення конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках. Усі запропоновані заходи систематизовано у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – План практичних заходів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ВСМК-ТРЕЙД»

Захід	Мета	Інструменти реалізації	Очікуваний ефект	Горизонт
Географічна диверсифікація	Знизити залежність від ринків ЄС	Участь у виставках; пошук локальних дистриб'юторів; адаптація каталогів	Розширення географії збуту; стабілізація експортних надходжень	До 3 років
Оптимізація продуктового портфеля	Підвищити рентабельність продажів	Зміщення у бік продукції з вищою доданою вартістю; облік собівартості за категоріями; диверсифікація постачальників	Зростання ROS та ROA; вихід із цінової конкуренції	До 2 років
Фінансова стабілізація	Знизити боргове навантаження	Реінвестування 40% прибутку; реструктуризація боргу; залучення коштів ЄБРР та ЄІБ	Підвищення Кавт; зниження ризиків ліквідності	До 3 років
Цифрова трансформація збуту	Розширити збутову інфраструктуру	Масштабування B2B платформи; впровадження CRM; автоматизація обробки замовлень	Зниження залежності від посередників; зростання маржинальності	До 2 років
Екологічна сертифікація	Отримати доступ до преміальних сегментів	Сертифікація FSC та EU Ecolabel; перехід на екологічні матеріали	Вихід у преміальний сегмент; диференціація від азійських конкурентів	До 5 років

Джерело: складено автором

Якщо розглядати детальніше, то надмірна концентрація збуту на ринках ЄС формує структурну вразливість підприємства, яка особливо гостро проявляється в умовах зовнішньої нестабільності. Для її подолання пропонується поетапний вихід на ринки Близького Сходу, передусім ОАЕ та Саудівської Аравії, де спостерігається стійке зростання будівельної активності та попиту на меблі для комерційних і житлових приміщень. Ці ринки є перспективними з огляду на відсутність сильних місцевих виробників і відкритість до імпортової продукції

середнього та вищого цінового сегмента. Інструментами реалізації є участь у профільних міжнародних виставках, які є ключовими майданчиками для встановлення контактів із місцевими дистриб'юторами та корпоративними клієнтами. Паралельно доцільним є проведення маркетингового дослідження цільових ринків із метою визначення найбільш затребуваних товарних категорій, адаптації каталогів і пакувальних рішень до місцевих вимог. На першому етапі оптимальною є модель роботи через локального дистриб'ютора, що мінімізує організаційні витрати на входження та дозволяє протестувати попит без значних інвестицій. Очікуваним результатом є поступове зниження частки ЄС у загальній структурі експорту з одночасним нарощуванням абсолютних обсягів збуту на нових ринках, що підвищить стабільність і передбачуваність експортних надходжень підприємства.

Стабільно низька рентабельність продажів зумовлена передусім конкурентним тиском у масовому ціновому сегменті, де підприємство змушене конкурувати з азійськими виробниками переважно за ціновим параметром. Вихід із цієї пастки полягає у поступовому зміщенні продуктового портфеля у бік товарів із вищою доданою вартістю, індивідуалізованих меблевих систем, преміальних фасадних рішень та комплексних проєктів для корпоративних клієнтів. Саме в цих сегментах конкурентна перевага визначається не ціною, а якістю виконання, швидкістю реалізації та рівнем сервісу характеристиками, в яких VIYAR має об'єктивні переваги завдяки власному повному виробничому циклу. Паралельно необхідна робота зі структурою витрат: диверсифікація бази постачальників комплектуючих дозволить знизити залежність від окремих контрагентів і зменшити закупівельні витрати. Впровадження системи обліку собівартості у розрізі окремих продуктових категорій і замовлень дасть змогу виявити найбільш і найменш маржинальні позиції та прийняти обґрунтовані рішення щодо пріоритетів виробничого завантаження. Очікуваним результатом є поступове зростання показника ROS, що, у свою чергу, прискорить нарощування власного капіталу та розширить фінансові можливості для реалізації інших стратегічних заходів. Для наочності: підвищення рентабельності продажів лише

на один відсотковий пункт при поточному рівні доходу дасть підприємству додатково близько 18 млн грн чистого прибутку щорічно, що є суттєвим ресурсом для фінансування розвитку.

Висока частка позикового капіталу є системною характеристикою фінансової структури підприємства, яка обмежує його стійкість і гнучкість. Першим кроком є впровадження чіткої політики реінвестування прибутку: спрямування не менше 40% щорічного чистого прибутку на поповнення власного капіталу замість розподілу дозволить поступово підвищувати коефіцієнт фінансової автономії без залучення додаткових зовнішніх ресурсів. Другим кроком є реструктуризація боргового портфеля: заміщення короткострокових кредитів довгостроковими знижує ризики рефінансування та рівномірніше розподіляє боргове навантаження в часі. У цьому контексті доцільним є звернення до програм пільгового фінансування для українського бізнесу, які реалізують ЄБРР та ЄІБ, – ці інституції пропонують довгострокові кредитні лінії за ставками, суттєво нижчими за ринкові, що особливо актуально в умовах воєнного часу.

Кореляційний аналіз засвідчив, що збутова інфраструктура є не менш важливим чинником зростання експорту, ніж виробничий потенціал. Наявний досвід підприємства з розвитком польського онлайн-порталу viyar.pl є правильним кроком у цьому напрямі, однак потребує системного масштабування на інші географічні ринки. Цифровізація збуту має охоплювати кілька взаємопов'язаних напрямів. Першим є розвиток B2B e-commerce платформи з локалізованими версіями для цільових ринків із адаптованими каталогами, калькуляторами вартості замовлень та можливістю онлайн-оформлення угод. Це суттєво знижує транзакційні витрати на обслуговування іноземних клієнтів і дозволяє працювати з ринками, де фізична присутність підприємства ще не сформована. Другим є впровадження CRM-системи для управління міжнародною клієнтською базою, що забезпечить систематизацію контактів, відстеження історії замовлень та підвищить якість комунікації з партнерами. Третім є автоматизація процесів обробки замовлень і логістичного супроводу, що скоротить терміни виконання та підвищить передбачуваність поставок один із ключових критеріїв

вибору постачальника для корпоративних клієнтів на зовнішніх ринках. Цифрова трансформація збуту має додатковий стратегічний ефект: вона знижує залежність від посередницьких структур, що безпосередньо підвищує маржинальність і дає підприємству більший контроль над ціноутворенням та комунікацією з кінцевим споживачем. Досвід польського підрозділу VIYAR наочно підтверджує ефективність цієї моделі і може слугувати внутрішнім зразком для тиражування на інші ринки.

Посилення екологічних вимог на ринках ЄС є одним із найбільш динамічно зростаючих чинників конкурентного середовища, який водночас є джерелом нових можливостей для підприємств, що вчасно адаптуються. Великі роздрібні мережі та корпоративні замовники в Західній Європі дедалі частіше включають наявність екологічної сертифікації до обов'язкових критеріїв відбору постачальників, що фактично перетворює її з конкурентної переваги на необхідну умову доступу до ринку. Для ТОВ «ВСМК-ТРЕЙД» першочерговим є отримання сертифікату FSC, що підтверджує відповідальне походження деревини та деревовмісних матеріалів. Це є базовою вимогою для роботи з більшістю великих європейських замовників у меблевому сегменті. Наступним кроком є отримання EU Ecolabel для готової продукції, що відкриває доступ до преміальних ніш ринку з вищою маржинальністю та меншою конкуренцією з боку азійських виробників, які здебільшого не мають відповідної сертифікації. Паралельно доцільним є поступовий перехід на використання матеріалів із підтвердженим екологічним статусом, що не лише відповідає регуляторним вимогам, а й формує довгострокову репутацію підприємства як відповідального виробника. Екологічне позиціонування є інструментом диференціації, що дозволяє підприємству поступово виходити із зони цінової конкуренції та формувати власну ринкову ідентичність, засновану на якості, відповідальності та відповідності міжнародним стандартам.

Реалізація запропонованих заходів передбачає дотримання певної послідовності, оскільки частина з них є передумовою для інших. Пріоритетними на першому етапі є цифрова трансформація збуту та оптимізація продуктового

портфеля, які не потребують значних капітальних вкладень і здатні дати відчутний результат у короткостроковій перспективі. Паралельно має розпочатись робота з фінансової стабілізації, яка створює ресурсну базу для реалізації більш витратних заходів. На другому етапі стає можливим повноцінне розгортання стратегії географічної диверсифікації та підготовка до екологічної сертифікації, яка є найбільш тривалим за часом, але стратегічно значущим напрямом.

Карту реалізації заходів із розподілом за часовими горизонтами наведено на рисунку 3.1.

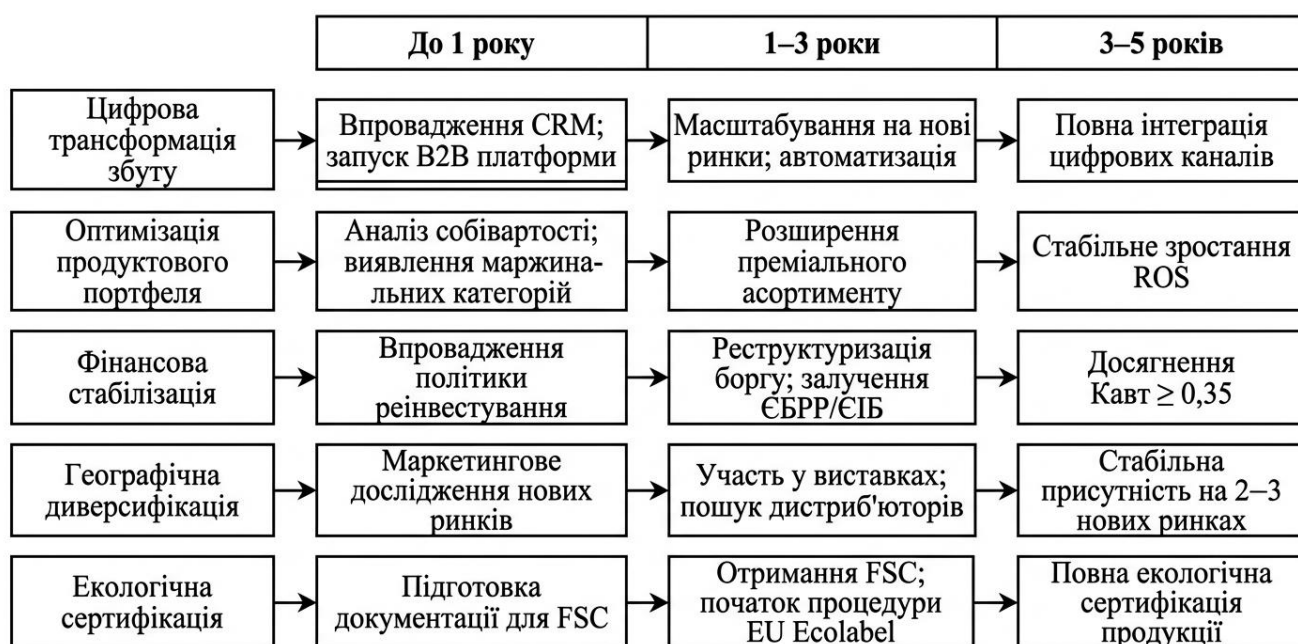


Рис. 3.1 – Карта реалізації практичних заходів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ВСМК-ТРЕЙД»

Джерело: складено автором

Запропонований комплекс практичних заходів забезпечує системну відповідь на виявлені у ході аналізу проблеми. Їх послідовна реалізація дозволить підприємству підвищити фінансову стійкість, розширити географію збуту, зміцнити конкурентні позиції у преміальних сегментах та забезпечити стале зростання експортної діяльності в умовах мінливого міжнародного конкурентного середовища.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі на основі результатів проведеного аналізу сформовано комплексну стратегію розвитку експортної діяльності ТОВ «ВСМК-ТРЕЙД» та розроблено систему практичних заходів, спрямованих на підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

Формування стратегії здійснювалось за принципом прямої відповідності виявленим у другому розділі проблемам, що забезпечує її обґрунтованість та практичну спрямованість. Визначено п'ять взаємопов'язаних стратегічних напрямів: географічна диверсифікація експортних ринків, підвищення операційної ефективності та рентабельності, фінансова стабілізація, цифрова трансформація збуту та екологічне позиціонування. Кожен із напрямів закриває конкретне обмеження, зафіксоване в ході фінансового, кореляційного та стратегічного аналізу, що робить запропоновану систему цілісною, а не набором розрізнених рекомендацій.

Встановлено, що між стратегічними напрямками існують суттєві синергетичні зв'язки. Фінансова стабілізація є базовою передумовою для реалізації решти напрямів, оскільки формує ресурсну основу для інвестицій у нові ринки, технології та сертифікацію. Підвищення рентабельності, у свою чергу, прискорює нарощування власного капіталу та знижує залежність від зовнішнього фінансування. Цифрова трансформація збуту безпосередньо підтримує стратегію географічної диверсифікації, розширюючи можливості виходу на нові ринки без пропорційного зростання операційних витрат. Екологічна сертифікація підсилює позиціонування підприємства як на вже освоєних ринках ЄС, так і на нових географічних напрямках, де відповідальне виробництво дедалі частіше є критерієм вибору постачальника.

Практичні заходи, розроблені у підрозділі 3.2, конкретизують кожен стратегічний напрям у вигляді чітких дій із визначенням інструментів реалізації та очікуваних результатів. Пріоритетними на першому етапі визначено цифрову трансформацію збуту та оптимізацію продуктового портфеля, які здатні дати

відчутний результат у короткостроковій перспективі без значних капітальних вкладень. Паралельно має розпочатись робота з фінансової стабілізації, яка формує умови для реалізації більш ресурсомістких заходів. Географічна диверсифікація та екологічна сертифікація є заходами середньо- та довгострокового горизонту, однак підготовчу роботу за цими напрямками доцільно розпочати якомога раніше, оскільки обидва потребують тривалого організаційного та регуляторного супроводу.

Загалом запропонований комплекс стратегічних напрямів і практичних заходів формує системну відповідь на виклики, з якими стикається підприємство в умовах мінливого міжнародного конкурентного середовища. Його послідовна реалізація дозволить ТОВ «ВСМК-ТРЕЙД» підвищити фінансову стійкість, розширити географію збуту, зміцнити позиції у преміальних ринкових сегментах та забезпечити стале зростання експортної діяльності у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження розвитку експортної діяльності підприємства меблевої промисловості в умовах змін міжнародного конкурентного середовища сформовано наступні висновки.

1. Досліджено теоретичну сутність експортної діяльності підприємства як ключової форми зовнішньоекономічної діяльності. Встановлено, що експорт є багаторівневою категорією, яка поєднує правовий, митний та економічний зміст. У широкому розумінні експортна діяльність підприємства охоплює цілісну систему стратегічних, маркетингових, логістичних та фінансових рішень, спрямованих на вихід і закріплення позицій на зовнішніх ринках з метою максимізації прибутку, диверсифікації ризиків та забезпечення інноваційного розвитку. На відміну від діяльності на внутрішньому ринку, ефективна реалізація експортного потенціалу вимагає гнучкої адаптації до тарифних і нетарифних інструментів державного та міжнародного регулювання, зокрема правил Інкотермс і стандартів СОТ.

2. Визначено галузеві особливості функціонування підприємств меблевої промисловості в контексті міжнародної торгівлі. Меблеве виробництво є складним міжгалузевим комплексом із високим рівнем доданої вартості, якому притаманна значна залежність від імпортних комплектуючих, чутливість до споживчих трендів — екологічності, діджиталізації, ергономічності — та висока фрагментованість із домінуванням малого і середнього бізнесу. Встановлено, що для успішної міжнародної експансії критично важливим є перехід від індивідуального до серійного типу виробництва, що дозволяє автоматизувати процеси та масштабувати експортні поставки. Товарні межі дослідження визначено у межах групи 94 УКТЗЕД, де ключовою для аналізу є позиція 9403 «Інші меблі та їх частини», яка формує основну частку українського меблевого експорту.

3. Систематизовано чинники впливу міжнародного конкурентного середовища на діяльність підприємств меблевої галузі та узагальнено методичні

підходи до оцінювання їхньої конкурентоспроможності. Чинники розподілено на чотири макрогрупи: глобалізаційні, технологічні, споживчі та екологічно-регуляторні. Доведено, що для об'єктивного оцінювання конкурентоспроможності не існує єдиного універсального показника, що зумовлює необхідність застосування комплексного підходу, який поєднує методи стратегічного аналізу PEST-аналіз, SWOT-аналіз, модель п'яти сил М. Портера із фінансово-економічним інструментарієм, зокрема розрахунком коефіцієнтів рентабельності ROA, ROS, ROE та показників фінансової стійкості.

4. Проаналізовано сучасний стан і тенденції розвитку світового ринку меблів. Встановлено, що міжнародна торгівля галуззю є висококонцентрованою: беззаперечне лідерство утримує Китай, тоді як серед країн ЄС стабільні позиції зберігають Польща, Німеччина та Італія. Особливої уваги заслуговує досвід Польщі, яка за порівняно короткий час трансформувала меблеву галузь у один із ключових секторів національного експорту завдяки модернізації виробництва, залученню інвестицій та активній євроінтеграції. Цей приклад є найбільш релевантним орієнтиром для України з огляду на схожість географічного положення та стартових умов розвитку промисловості. Встановлено також, що меблева продукція входить до десятки провідних експортних товарних груп України, що підкреслює не лише експортне, а й макроекономічне значення галузі.

5. Оцінено експортний потенціал меблевої галузі України та діяльність підприємств на зовнішніх ринках. Незважаючи на суттєве падіння обсягів у 2022 році внаслідок повномасштабного вторгнення, галузь продемонструвала здатність до адаптації: у 2025 році обсяги експорту відновились до довоєнного рівня із середньорічним темпом зростання 6,41% за аналізований період. Географічна структура збуту засвідчила виражену євроцентричність українського меблевого експорту, що є одночасно конкурентною перевагою через близькість до ринків ЄС і структурним ризиком через надмірну концентрацію. Дослідження діяльності групи компаній VIYAR підтвердило, що підприємство демонструє стійку здатність генерувати прибуток навіть в умовах воєнної економіки, однак фінансовий аналіз виявив структурні обмеження: низьку рентабельність продажів

на рівні 1,5-2% та високу залежність від позикового капіталу з коефіцієнтом фінансової автономії 0,23.

6. Досліджено чинники впливу міжнародного конкурентного середовища на експортну діяльність меблевих підприємств. Комплексний стратегічний аналіз за PEST-аналізом, SWOT-аналізом та моделлю п'яти сил М. Портера підтвердив, що підприємство функціонує в умовах помірно високого конкурентного тиску з середнім балом 3,6 з 5. Кореляційний аналіз виявив, що найсильніший зв'язок із обсягами галузевого експорту мають потоки прямих іноземних інвестицій та дохід галузі, тоді як зв'язок із обсягом виробництва є лише помірним. Це засвідчує, що нарощування виробничих потужностей є необхідною, але недостатньою умовою для зростання експорту за відсутності належної збутової інфраструктури та інвестиційної привабливості сектору. Валютний курс відіграє радше контекстуальну роль і не є самостійним драйвером експортної активності в умовах домінування безпекових та логістичних чинників.

7. Обґрунтовано багатовекторну стратегію розвитку експортної діяльності підприємства на міжнародних ринках. Стратегія структурована за п'ятьма взаємопов'язаними напрямками: географічна диверсифікація експортних ринків, підвищення операційної ефективності та рентабельності, фінансова стабілізація, цифрова трансформація збуту та екологічне позиціонування. Встановлено, що між напрямками існують суттєві синергетичні зв'язки: фінансова стабілізація є базовою передумовою для реалізації решти напрямів, підвищення рентабельності прискорює нарощування власного капіталу, а цифрова трансформація збуту безпосередньо підтримує стратегію географічної диверсифікації. Запропонована стратегія є внутрішньо узгодженою системою, де кожен напрям закриває конкретну проблему, виявлену в ході аналізу.

8. Сформовано практичні заходи розвитку експортної діяльності підприємства для підвищення конкурентоспроможності. Пріоритетними на першому етапі визначено цифрову трансформацію збуту через масштабування B2B e-commerce платформи та впровадження CRM-системи, а також оптимізацію продуктового портфеля у бік товарів із вищою доданою вартістю — ці заходи

здатні дати відчутний результат у короткостроковій перспективі без значних капітальних вкладень. Паралельно має розпочатись реалізація заходів із фінансової стабілізації через реінвестування прибутку та залучення пільгового фінансування ЄБРР і ЄІБ. Середньо- та довгострокового горизонту потребують географічна диверсифікація на ринки Близького Сходу та Північної Америки, а також отримання екологічних сертифікатів FSC і EU Ecolabel, які відкриють доступ до преміальних сегментів ринку ЄС і забезпечать диференціацію від азійських конкурентів. Послідовна реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству підвищити фінансову стійкість, розширити географію збуту та забезпечити стаке зростання експортної діяльності у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Глущенко Я.І., Черненко Н.О. Міжнародна економічна діяльність України : конспект лекцій для студентів спеціальності 051 «Економіка», освітньої програми «Міжнародна економіка». Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2023. 120 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/56467> (дата звернення: 14.03.2026)
2. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16.04.1991 № 959-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text> (дата звернення: 14.03.2026)
3. Митний кодекс України від 13.03.2012 № 4495-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text> (дата звернення: 14.03.2026)
4. Аверіхіна Т.В., Абдул Н.А., Матковський А.К. Управління експортною діяльністю виробничого підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 6. URL: <https://efp.in.ua/en/journal-article/888> (дата звернення: 15.03.2026)
5. Дергачова В. В., Верхоляд І. М. Міжнародні економічні відносини : конспект лекцій для студентів напряму підготовки «Менеджмент». Київ : НТУУ «КПІ», 2012. URL: <http://management.fmm.kpi.ua/wp-content/uploads/2016/02/MEV-konspekt-lektsij-Dergachova-Manayenko.pdf> (дата звернення: 16.03.2026)
6. International Chamber of Commerce. Incoterms 2020. URL: <https://iccwbo.org/business-solutions/incoterms-rules/incoterms-2020/> (дата звернення: 16.03.2026)
7. Офіційний портал Верховної Ради України. Офіційні правила тлумачення торговельних термінів Міжнародної торгової палати. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/988_007 (дата звернення: 16.03.2026)
8. Енциклопедія сучасної України. Меблева промисловість. URL: <https://esu.com.ua/article-65468> (дата звернення: 19.03.2026)
9. Дія.Бізнес. Пошуковий інструмент кодів УКТЗЕД за обраними товарами. URL: <https://business.diia.gov.ua/service/uktzed> (дата звернення: 19.03.2026)
10. YouControl. Меблева промисловість України. URL: <https://youcontrol.market/catalog/mebleva-promyslovist> (дата звернення: 21.03.2026)

11. Кобилюх О. Я. Виклики та стратегії адаптації меблевої галузі України в умовах економічної нестабільності. *Академічні візії*. 2025. № 38. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14617996> (дата звернення: 23.03.2026)
12. Бондаренко Н., Удалих Д. Дослідження стану розвитку меблевої промисловості України в сучасних умовах господарювання. *Галицький економічний вісник*. 2021, №1. (68), С. 174-184. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.01.174 (дата звернення: 24.03.2026)
13. Дорощенко О.В. Особливості функціонування, виклики та експортний потенціал меблевої галузі України. Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. Луганськ, 2019. 158 с. URL: https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/8600/conf_2019.PDF?sequence=1#page=71 (дата звернення: 25.03.2026)
14. Герасимчук В.Г., Войтко С.В., Серебренніков Б.С., Сакалош Т.В., Міжнародна економіка: підручник для здобувачів ступеня бакалавра за спеціальністю «Економіка», Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2024. 533 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/67054> (дата звернення: 27.03.2026)
15. Бондар Ю.А., "Дослідження категорії «конкурентоспроможність товарів та послуг»." *Науковий вісник Льотної академії. Серія: Економіка, менеджмент та право: збірник наукових праць*. 2023. С. 13-22. URL: <https://fmnzb.sfa.org.ua/wp-content/uploads/2023/06/3.pdf> (дата звернення: 27.03.2026)
16. Бочко О., Кожушко П. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82> (дата звернення: 28.03.2026)
17. Токар К.С. Конкурентоспроможність підприємства як категорія ринкової економіки: підходи до визначення. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. № 11 (27). С. 387-399. URL: DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-13\(27\)-387-399](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-13(27)-387-399) (дата звернення: 28.03.2026)

- [illegible]

- [manufacturing-in-europe-size-specialisation-and-productivity-in-2025/](#) (дата звернення: 10.04.2026)
26. Державна митна служба України. Статистика та реєстри. URL: <https://customs.gov.ua/statistika-ta-reiestri> (дата звернення: 11.04.2026)
27. Дія.Бізнес. Як змінився український експорт товарів за 10 місяців 2025 року. URL: <https://business.diia.gov.ua/news/yak-zminyvsia-ukrainskyi-eksport-tovariv-za-10-misiatsiv-2025-roku> (дата звернення: 12.04.2026)
28. LIGNO. Аналіз української меблевої галузі 2024. URL: <https://drive.google.com/file/d/1aHsQGzTs5-X1BMw18jXc7Q3WHQnivCRI/view> (дата звернення: 13.04.2026)
29. Про компанію ВіЯр. Офіційний сайт VIYAR. URL: <https://viyar.ua/ua/content/about/> (дата звернення: 18.04.2026)
30. VIYAR. Офіційний сайт компанії. URL: <https://viyar.com/uk> (дата звернення: 18.04.2026)
31. Про компанію. VIYAR URL: <https://viyar.com/uk/about> (дата звернення: 18.04.2026)
32. Forbes. 50 найкращих роботодавців країни. URL: <https://forbes.ua/ratings/50-naykrashchikh-robotodavtsiv-kraini-12052025-29504> (дата звернення: 19.04.2026)
33. VIYAR. Manufacturing. URL: <https://viyar.com/uk/manufacturing> (дата звернення: 19.04.2026)
34. Українська Рада Торгових Центрів. “ВіЯр” йде в офлайн: чи зможе компанія конкурувати з IKEA та JYSK. URL: <https://www.ucsc.org.ua/viyar-jde-v-oflajn-chy-zmozhe-kompaniya-konkuruvaty-z-ikea-ta-jysk/> (дата звернення: 21.04.2026)
35. OpenDataBot. Фінансова звітність ТОВ «ВСМК-ТРЕЙД». URL: <https://opendatabot.ua/c/40853644> (дата звернення: 28.04.2026)
36. Дія.Бізнес. Аналіз меблевої промисловості України в умовах повномасштабної війни. URL: <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/Analysis-of-the-Ukrainian-furniture-industry-in-conditions-of-full-scale-war> (дата звернення: 29.04.2026)

37. Дія.Бізнес. Дослідження меблевого та деревообробного секторів України.
URL: <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/doslidzhennia-meblevoho-ta-derevoobrobnoho-sektoriv-ukrainy> (дата звернення: 29.04.2026)
38. Ukrainian Association of Furniture Manufacturers. Volume and State of the Furniture Market in 2024. URL: <https://uafm.com.ua/en/ob-yem-ta-stan-rynku-mebliv-u-2024-rotsi/> (дата звернення: 30.04.2026)
39. Ukraine Invest. Інвестиційні можливості деревообробної промисловості України.
URL: https://ukraineinvest.gov.ua/wp-content/uploads/2025/09/investycyjni_mozhlyvosti_derevoobrobnoyi_promyslovosti_u_krayiny.pdf (дата звернення: 30.04.2026)
40. Національний банк України. Офіційний курс гривні щодо іноземних валют.
URL: <https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerate-chart> (дата звернення: 30.04.2026)