

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ**

**«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**Факультет менеджменту та маркетингу**

**Кафедра менеджменту підприємств**

**«До захисту допущено»**

**Завідувач кафедри**

**д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА**  
**10 червня 2025 р.**

## **ДИПЛОМНА РОБОТА**

**на здобуття ступеня бакалавра**

**за освітньо-професійною програмою**  
**«Менеджмент міжнародного бізнесу»**  
**спеціальності 073 Менеджмент**

**на тему: «Розвиток експортної діяльності підприємства меблевої галузі**  
**в умовах воєнного стану»**

Виконала студентка 4 курсу, групи УЗ-11

**РИНДЕНКО Софія Сергіївна**

\_\_\_\_\_ (підпис)

Керівник доцент кафедри менеджменту підприємств  
к.е.н, доц.

**МАНАСНКО Ірина Миколаївна**

\_\_\_\_\_ (підпис)

Рецензент професор кафедри міжнародної економіки  
д.т.н., проф. **ГАВРИШ Олег Анатолійович**

\_\_\_\_\_ (підпис)

Засвідчую, що у цій дипломній роботі  
немає цитат та вилучень з праць інших  
авторів без відповідних посилань  
Студент(ка) \_\_\_\_\_ (підпис)

Київ – 2025 року

**Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність **073 Менеджмент**

Освітньо-професійна програма «**Менеджмент міжнародного бізнесу**»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

18 жовтня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ  
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ  
РИНДЕНКО Софії Сергіївні**

**1. Тема роботи: «Розвиток експортної діяльності підприємства меблевої галузі в умовах воєнного стану»**

керівник роботи к.е.н., доц. **МАНАЄНКО Ірина Миколаївна**

затверджені наказом по університету від \_\_. \_\_. 2025р. № \_\_\_\_\_ -с

**2. Термін подання студентом роботи: 06.06.2025 р.**

**3. Вихідні дані до роботи:** нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних вчених, тематичні звіти, офіційні дані Державної служби статистики України та баз даних YouControl і Opendatabot, звітна фінансова інформація підприємства ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» за 2021-2024 рр. (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати»), річні звіти ПрАТ «РПМК» за 2020-2022 рр., оборотно-сальдові відомості по рахунках, статут.

#### **4. Зміст пояснювальної записки**

##### **а) теоретична частина:**

- оглянути особливості розвитку експортної діяльності меблевих підприємств;
- проаналізувати вплив форс-мажорних обставин, зокрема воєнного стану, на експортні процеси меблевих підприємств;
- оцінити сучасні тенденції та перспективи розвитку зовнішньоекономічної діяльності меблевої галузі України.

##### **б) аналітична частина:**

- надати загальну характеристику досліджуваного підприємства ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат»;
- дослідити міжнародну діяльність ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат», особливо експортну складову.

##### **в) рекомендаційна частина:**

- розробити пропозиції з розвитку експортної діяльності підприємства;
- обґрунтувати запропоновані заходи та оцінити ефективність їх реалізації.

#### **5. Перелік ілюстративного матеріалу**

1. Загальна структура ЗЕД підприємства.
2. Структура виробництва меблів в Україні за категоріями товарів, %.
3. Динаміка експорту-імпорту українських меблів за період 2020-2023 рр., млн. дол США.
4. Обсяг реалізованої меблевої продукції (КВЕД 31-33) за період 2020-2024, млн. грн.
5. Динаміка частки експорту меблевої продукції до СНД відповідно до загального експорту за період 2020-2023 рр., %.
6. Динаміка кількості персоналу ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» за період 2021-2024 рр., ос.
7. Дохід від внутрішніх продажів ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» за період 2020-2024 рр.
8. Динаміка обсягів імпортованої підприємством продукції, тис. грн.
9. Географія експорту ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат».
10. Дохід від реалізації продукції ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» закордоном за період 2020-2024 рр.
11. Динаміка часток ринків експорту за вартістю експортованої продукції, %.
12. Динаміка рівня інфляції в Україні за період 2020-2024 рр., %.
13. Графіки точок беззбитковості для стільців «Діана», «Варде» та «Чіл».

#### **6. Дата видачі завдання:**

18 жовтня 2024 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних та практичних засад управління міжнародним бізнесом	08.10.2024 – 31.10.2024	Виконано
2.	Розгляд теоретичних положень та практичного досвіду управління реалізацією зовнішньоекономічних операцій вітчизняними підприємствами	01.11.2024– 30.11.2024	Виконано
3.	Вибір підприємства – бази дослідження, дослідження досвіду та ринкового середовища функціонування підприємства	01.12.2024– 31.12.2024	Виконано
4.	Економіко-управлінський аналіз результатів господарської діяльності підприємства ТОВ «Руськополянський меблевий комбінат»	01.01.2025 – 31.01.2025	Виконано
5.	Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «Руськополянський меблевий комбінат»	01.02.2025 – 28.02.2025	Виконано
6.	Діагностика наявної системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства ТОВ «Руськополянський меблевий комбінат»	01.03.2025 – 31.03.2025	Виконано
7.	Розроблення пропозицій з удосконалення міжнародного бізнесу ТОВ «Руськополянський меблевий комбінат»	01.04.2025 – 30.04.2025	Виконано
8.	Обґрунтування ефективності реалізації запропонованого проекту	01.05.2025 – 25.05.2025	Виконано
9.	Оформлення дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти	26.05.2025 – 30.05.2025	Виконано

Студент \_\_\_\_\_ Софія РИНДЕНКО  
Керівник дипломної роботи \_\_\_\_\_ Ірина МАНАЄНКО

## РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Розвиток експортної діяльності підприємства меблевої галузі в умовах воєнного стану» містить 109 сторінок, 52 таблиці, 15 рисунків, 14 формул, 3 додатки. Перелік посилань нараховує 57 найменувань.

*Метою роботи є* аналіз теоретичних засад та обґрунтування прикладних аспектів розвитку експортної діяльності меблевого підприємства в умовах воєнного стану.

*Об'єктом дослідження виступає* зовнішньоекономічна діяльність підприємства.

*Предметом дослідження є* теоретичні та практичні аспекти розвитку зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» у часи воєнного стану

*База дослідження.* ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат».

*Методи дослідження.* Виконання дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня здійснено із застосуванням загальних та спеціалізованих методів дослідження, зокрема статистичного аналізу, систематизації та узагальнення, які використовувалися для вивчення господарської та міжнародної діяльності підприємства; фінансово-економічного аналізу - для оцінки експортної діяльності; а також графічних методів - для наочного представлення результатів дослідження; методу побудови сценарію – для прогнозування ефекту від реалізації запропонованих заходів.

*Результати роботи.* За результатами виконання дипломної роботи розроблено програму розвитку експортної діяльності підприємства в умовах поточної нестабільності зовнішнього середовища, яка включає вихід компанії на новий іноземний ринок, отримання сертифікації, що підтверджує відповідальне лісокористування, та участь у міжнародній виставці. Очікуваний економічний ефект від реалізації запропонованих заходів полягає у збільшенні чистого прибутку підприємства до 15 735 тис. грн та зростанні обсягу експортованої продукції до 155 140 тис. грн.

*Рекомендації щодо використання результатів роботи.* Результати дослідження можуть бути застосовані вітчизняними меблевими підприємствами для підвищення їх конкурентоспроможності в умовах воєнного стану та ефективного розширення експортних можливостей. Зокрема, запропоновані підходи можуть бути впроваджені на прикладі ПрАТ «РПМК» для адаптації до нових ринкових умов і зміцнення позицій на міжнародних ринках.

*Результати впровадження досліджень.* Розроблені в дипломній роботі пропозиції були представлені керівництву ПрАТ «РПМК» і отримали позитивну оцінку щодо можливості їх практичної реалізації.

*Ключові слова:* зовнішньоекономічна діяльність, ефективність, розвиток, експорт, меблева галузь, новий ринок, міжнародна виставка, сертифікація FSC.

## ABSTRACT

Bachelor's thesis includes 109 pages, 52 tables, 15 drawings, 14 formulas, 3 attachments. The bibliography list consists of 57 items.

**The purpose of the work is** to analyze the theoretical foundations and substantiation of applied aspects of the development of export activities of a furniture enterprise under martial law..

**The object of the thesis is** the foreign economic activity of the enterprise.

**The subject of the thesis is** theoretical and practical aspects of the development of foreign economic activity of PJSC “Ruskopolyansky Furniture Plant” during the martial law.

**Research base.** PJSC “Ruskopolyansky Furniture Plant”.

**Research methods.** The diploma work of the first (bachelor's) level was carried out using general and specialized research methods, in particular statistical analysis, systematization and generalization, which were used to study the economic and international activities of the enterprise; financial and economic analysis - to assess export activities; as well as graphic methods - to visualize the results of the study; scenario construction method - to predict the effect of the implementation of the proposed measures.

**Results of work.** According to the results of the thesis, a program for the development of export activities of the enterprise in the current instability of the external environment has been developed, which includes the company entering a new foreign market, obtaining certification confirming responsible forest management, and participation in an international exhibition. The expected economic effect of the implementation of the proposed measures is to increase the company's net profit to UAH 15,735 thousand and increase the volume of exported products to UAH 155,140 thousand.

**Recommendations for the use of work results.** The results of the study can be applied by domestic furniture enterprises to increase their competitiveness under martial law and effectively expand export opportunities. In particular, the proposed approaches can be implemented on the example of PJSC “RPMK” to adapt to new market conditions and strengthen positions in international markets.

**Results of research implementation.** The proposals developed in the thesis were presented to the management of PJSC “RPMK” and received a positive assessment regarding the possibility of their practical implementation.

**Keywords:** *foreign economic activity, efficiency, development, export, furniture industry, new market, international exhibition, FSC certification.*

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1 АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МЕБЛЕВОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ.....	11
1.1 Особливості розвитку експортної діяльності підприємств меблевої галузі ...	11
1.2 Зміни у експорті меблевих підприємств під впливом актуальних форс- мажорів та перспективи розвитку .....	22
Висновки до розділу 1.....	32
2 АНАЛІЗ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «РУСЬКОПОЛЯНСЬКИЙ МЕБЛЕВИЙ КОМБІНАТ» .....	34
2.1 Загальна характеристика господарської діяльності ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» .....	34
2.2 Аналіз міжнародної діяльності підприємства .....	46
2.3. Вплив воєнного стану на експортні процеси підприємства .....	58
Висновки до розділу 2.....	66
3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «РУСЬКОПОЛЯНСЬКИЙ МЕБЛЕВИЙ КОМБІНАТ» .....	68
3.1. Пропозиції вдосконалення стратегії експорту .....	68
3.2. Економічна ефективність та прогнозування результатів впровадження заходів .....	87
Висновки до розділу 3.....	100
ВИСНОВКИ.....	102
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	104
ДОДАТКИ .....	110

## ВСТУП

Актуальність теми роботи зумовлена нинішньою ситуацією в Україні, коли військові дії значно ускладнили функціонування підприємств, зокрема в меблевій галузі. Руйнування інфраструктури, обмеження логістичних ланцюгів, втрата традиційних ринків збуту спричинили серйозні виклики для підприємств цієї сфери. В умовах воєнного стану важливо зберегти та адаптувати експортну діяльність підприємств, оскільки експорт має суттєве значення для економіки країни, забезпечуючи не лише стабільність у критичний період, а й можливість подальшого відновлення та розвитку.

Вибір теми роботи є обґрунтованим, оскільки вона ставить перед собою завдання аналізу ситуації на ринку меблів в умовах кризових явищ, таких як війна, кадрова рецесія, обмеження доступу до ресурсів і важкості з фінансуванням. Окрім того, важливою є проблема адаптації до змін у зовнішньоекономічному середовищі, що потребує перегляду стратегії підприємств, налагодження нових постачальницьких та збутових ланцюгів.

Практичне значення дослідження полягає в розробці комплексних рекомендацій для підприємств меблевої галузі щодо оптимізації їх експортної діяльності в умовах воєнного стану. Це включає вдосконалення управлінських процесів, розвиток нових ринків, активізацію державної підтримки та участь у міжнародних виставках. Впровадження запропонованих заходів сприятиме не лише стабілізації галузі, а й створенню умов для її подальшого зростання.

Питання зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) досліджували численні вітчизняні науковці, серед яких слід відзначити праці С.Є. Хруповича, А.П. Румянцевої, Н.С. Румянцевої, І.С. Гринька, А.Р. Дунської, Г.П. Жалдак та ін. У свою чергу, проблематику форс-мажорних обставин у зовнішньоекономічній діяльності вивчали, зокрема, Ю.М. Грачов, Ю. Кабрера та О. Кібенко, які акцентували увагу на правових і практичних аспектах впливу непередбачуваних подій. Трансформацію зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств в умовах сучасних викликів глибоко проаналізували такі дослідники, як О. Зелінська,

Н. Галазюк, Г. Мохонько, О.В. Гук, Т.А. Коцко, Ю. Донська, Ю. Дюг тощо.

Виходячи з виявлених проблемних аспектів реалізації експортної діяльності на підприємствах, що функціонують в умовах української економіки, сформульовано **мету дослідження**, яка полягає у комплексному аналізі теоретичних основ та обґрунтуванні практичних напрямів розвитку експортної діяльності меблевого підприємства в умовах воєнного стану.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність виконання **наступних завдань**:

- оглянути особливості розвитку експортної діяльності меблевих підприємств;
- проаналізувати вплив форс-мажорних обставин, зокрема воєнного стану, на експортні процеси меблевих підприємств;
- оцінити сучасні тенденції та перспективи розвитку зовнішньоекономічної діяльності меблевої галузі України;
- надати загальну характеристику досліджуваного підприємства ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат»;
- дослідити міжнародну діяльність ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат», особливо експортну складову;
- розробити пропозиції з розвитку експортної діяльності підприємства;
- обґрунтувати запропоновані заходи та оцінити ефективність їх реалізації.

**Об'єктом дослідження виступає** зовнішньоекономічна діяльність підприємства.

**Предметом дослідження є** теоретичні та практичні аспекти розвитку зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «РПМК» у часи воєнного стану.

**База дослідження.** ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат».

**Методи дослідження.** Виконання дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня здійснено із застосуванням загальних та спеціалізованих методів дослідження, зокрема статистичного аналізу, систематизації та узагальнення, які використовувалися для вивчення господарської та міжнародної діяльності підприємства; фінансово-економічного аналізу - для оцінки експортної

діяльності; а також графічних методів - для наочного представлення результатів дослідження; методу побудови сценарію – для прогнозування ефекту від реалізації пропонуванних заходів.

**Інформаційною базою дослідження слугували** нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних вчених, тематичні звіти, офіційні дані Державної служби статистики України та баз даних YouControl і Opendatabot, звітна фінансова інформація підприємства ПрАТ «Руськополяньський меблевий комбінат» за 2021-2024 рр. (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати»), річні звіти ПрАТ «РПМК» за 2020-2022 рр., оборотно-сальдові відомості по рахунках, статут.

**Результати роботи.** За результатами виконання дипломної роботи розроблено програму розвитку експортної діяльності підприємства в умовах поточної нестабільності зовнішнього середовища, яка включає вихід компанії на новий іноземний ринок, отримання сертифікації, що підтверджує відповідальне лісокористування, та участь у міжнародній виставці. Очікуваний економічний ефект від реалізації запропонованих заходів полягає у збільшенні чистого прибутку підприємства до 15 735 тис. грн та зростанні обсягу експортованої продукції до 155 140 тис. грн.

**Апробація та висвітлення результатів.** Розроблені в дипломній роботі пропозиції були представлені на розгляд керівному складу ПрАТ «РПМК», де було визнано можливість їх практичного застосування.

Результати проведеного дослідження опубліковано:

- Ринденко С.С., Манаєнко І.М. Меблевий експорт в умовах війни та перспективи його відновлення. «СТАЛИЙ РОЗВИТОК ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМСТВ ТА СУСПІЛЬСТВА»: II Міжнар. науково-практ. конф., м. Івано-Франківськ, 10-11 квіт. 2025 р. Івано-Франківськ, 2025. С. 316.

- Ринденко С.С., Манаєнко І.М. Меблевий експорт в умовах війни та перспективи його відновлення. «БІЗНЕС, ІННОВАЦІЇ, МЕНЕДЖМЕНТ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ»: VI Міжнар. науково-практ. конф., м. Київ, 24 квіт. 2025 р. Київ, 2025. С. 192.

# 1 АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МЕБЛЕВОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

## 1.1 Особливості розвитку експортної діяльності підприємств меблевої галузі

Варто почати з розуміння того, що зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) являє собою систему економічних відносин між суб'єктами господарювання, які здійснюються у сфері міжнародної торгівлі, виробництва та науково-технічного співробітництва. Розвиток ЗЕД охоплює розширення присутності на зовнішньому ринку через торгівлю, виробничу кооперацію, інвестиції, технологічний обмін; зміну структури експорту й імпорту [1].

Зовнішньоекономічна діяльність є одним з важливих чинників стабільного розвитку національного господарства країн світу. За сучасних умов жодна країна не може самостійно ефективно розвивати виробничі процеси на рівні вимог НТР [2].

ЗЕД здійснюється як державними органами, так і господарськими організаціями, зокрема промисловими підприємствами. На державному рівні вона спрямована на розвиток міждержавного економічного співробітництва, формування правових та торгово-політичних механізмів. У сфері господарської діяльності ЗЕД реалізується через укладання та виконання зовнішньоторговельних контрактів і договорів, забезпечуючи інтеграцію підприємств у міжнародні ринки [3].

Промислове підприємство здійснює зовнішньоекономічну діяльність через поєднання виробничо-господарських, організаційно-економічних та комерційних функцій, маючи повну свободу вибору зовнішніх ринків і партнерів. ЗЕД включає комплекс операцій, пов'язаних із переміщенням товару до кінцевого покупця, наданням зовнішньоторговельних послуг (транспортних, експедиторських, страхових тощо), виконанням фінансових зобов'язань, митним оформленням, а також аналізом комерційної інформації щодо кон'юнктури товарних і валютно-фінансових ринків [3].

Найбільш значними моментами в цьому процесі є формування вимог до

експортного товару; вибір параметрів товару; розрахунок одиничних і групових показників ціни пропозиції, техніко-економічних нормативів та вимог [3].

Відповідно загальну систему зовнішньоекономічної діяльності підприємства можна подати у вигляді схеми на рис 1.1.

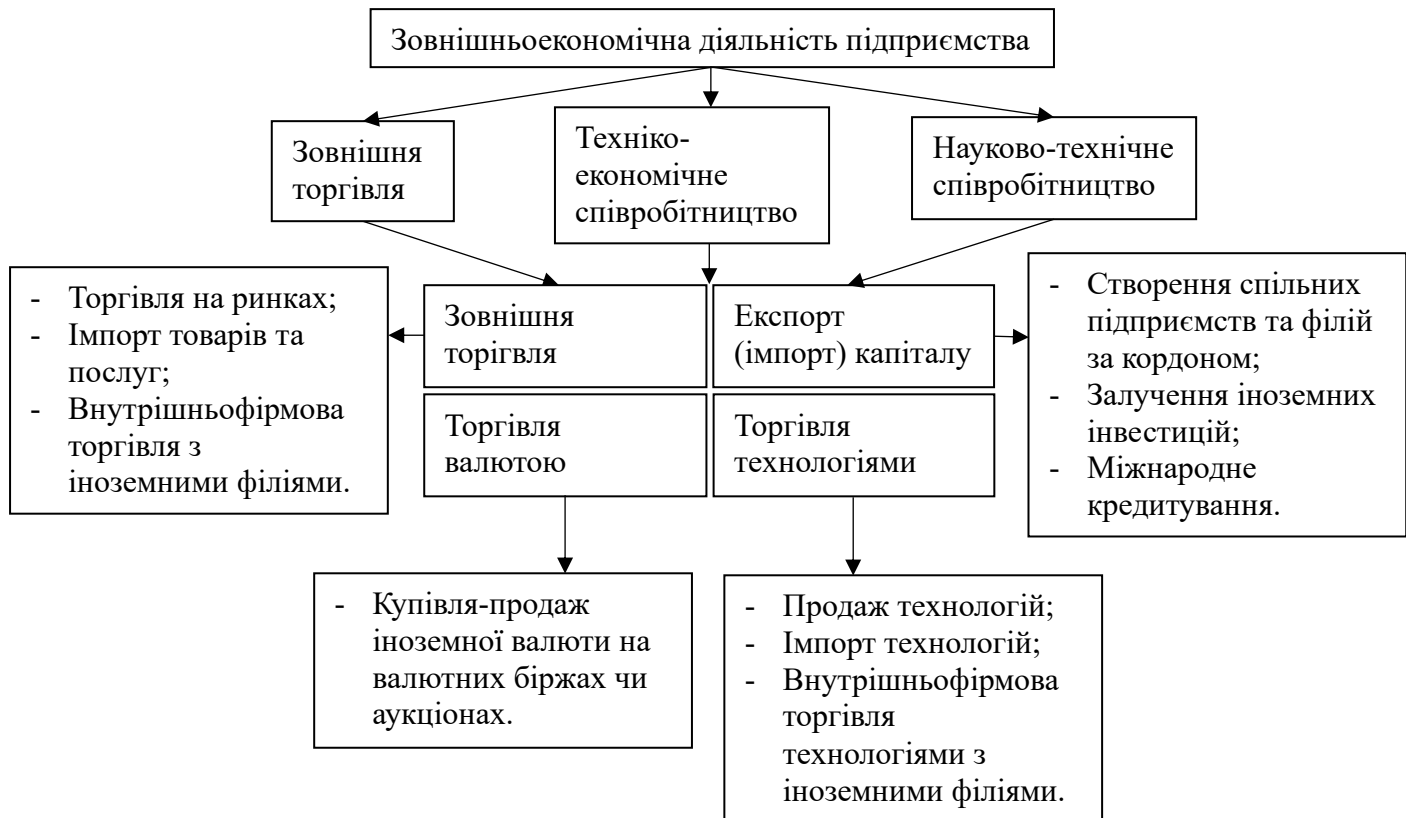


Рисунок 1.1 – Загальна структура ЗЕД підприємства

Джерело: [3].

Що важливо, основною метою виходу підприємства на зовнішній ринок, є збільшення ступеня економічної незалежності та максимізація прибутку за рахунок використання ефекту масштабу. Стратегічні аспекти прийняття рішення щодо ведення зовнішньоекономічної діяльності включають визначення її необхідності та цілей, а також вибір країн і форм присутності на зовнішньому ринку. Наступним етапом є проведення детального аналізу ринку та розробка адаптації продукції і стратегій її просування [4].

До суб'єктів ЗЕД належать: галузі, підгалузі, об'єднання, підприємства, виробничі кооперативи й організації, що систематично виробляють і реалізують експортні ресурси всіх видів, споживають імпортні товари (послуги) і здійснюють усі види зовнішньоекономічної діяльності [4].

У свою чергу, об'єктами зовнішньоторговельної діяльності можуть бути товари, роботи, послуги, інформація та результати інтелектуальної діяльності, а здійснюється вона в двох основних формах - у вигляді експорту та імпорту [4].

При цьому експорт товарів – це продаж товарів українськими суб'єктами ЗЕД іноземним суб'єктам господарської діяльності з вивезенням або без вивезення цих товарів через митний кордон України, включаючи реекспорт товарів. На противагу попередньому, імпорт товарів полягає у придбанні товарів, вироблених за кордоном, та ввезенні їх на територію певної країни [5].

Зовнішньоекономічна діяльність є ключовою функціональною підсистемою підприємства, розвиток якої залежить від низки зовнішніх і внутрішніх чинників. До зовнішніх умов належать стан макроекономіки, рівень політичної стабільності, науково-технічний прогрес та інновації, державне регулювання ЗЕД для підвищення конкурентоспроможності національних виробників, участь країни в міжнародних організаціях і міжнародне економічне регулювання. Внутрішні чинники охоплюють кадровий потенціал, внутрішньофірмову організацію, стратегічне планування ЗЕД, конкурентоспроможність підприємства та його продукції, адаптацію внутрішніх механізмів управління, а також правове й інформаційне забезпечення [1].

Загалом для власного зміцнення на закордонному ринку підприємства схильні розглядати ряд стратегій наведених у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Перспективні стратегії трансформації ЗЕД підприємств

№	Стратегія	Напрямок діяльності
1	Диверсифікація ринків збуту	Для зменшення залежності від окремих регіонів, компанії мають шукати нові ринки збуту. Наприклад, переорієнтація експорту з ринків СНД на ЄС, США, Азію та Африку.
2	Інновації та цифровізація	Впровадження сучасних інформаційних систем, використання big data, автоматизація логістичних процесів сприяють підвищенню конкурентоспроможності на глобальному ринку
3	Партнерство та кооперація	Укладення стратегічних партнерств із міжнародними компаніями, участь у глобальних ланцюгах постачання, співпраця з іноземними інвесторами допомагають зміцнити позиції підприємств.

## Продовження табл. 1.1

4	Адаптація до міжнародних стандартів	Сертифікація продукції відповідно до стандартів ЄС, ISO та інших міжнародних вимог відкриває доступ до нових ринків.
5	Розвиток людського капіталу	Підвищення кваліфікації працівників, навчання сучасним методам ЗЕД, впровадження програм розвитку персоналу сприяють ефективнішому функціонуванню компаній.

*Джерело: [6, с.4]*

Першою є стратегія диверсифікації ринків збуту, яка дозволяє зменшити залежність компаній від окремих регіонів шляхом виходу на нові ринки, зокрема через розширення експорту до різних регіонів світу, таких як ЄС, США, Азія тощо. Іншою стратегією визначено інновації та цифровізацію, що передбачає впровадження сучасних інформаційних систем, автоматизацію логістики та виробництва, а також підвищення конкурентних переваг завдяки ефективному використанню цифрових технологій [6].

Третя стратегія - партнерство та кооперація - наголошує на міжнародній інтеграції шляхом укладання партнерств із закордонними компаніями, участі в глобальних ланцюгах постачання та залучення інвесторів. Четверта стратегія - адаптація до міжнародних стандартів - пов'язана із сертифікацією продукції відповідно до європейських та світових вимог, що відкриває доступ до нових ринків збуту. Останньою, п'ятою стратегією, визначено розвиток людського капіталу, що передбачає підвищення кваліфікації працівників, впровадження сучасних методів управління персоналом та створення сприятливих умов для реалізації людського потенціалу, що у довгостроковій перспективі забезпечує сталий розвиток компанії на міжнародному рівні [6].

Система управління розвитком зовнішньоекономічної діяльності є важливою складовою організації бізнесу підприємства, і її результативність безпосередньо визначає загальну ефективність підприємства. Зі свого боку, стан економічного середовища значною мірою впливає на здатність підприємств зберігати та зміцнювати свої конкурентні переваги. Тому створення такого середовища, яке сприятиме підтримці високого рівня конкурентоспроможності підприємств, є одним із основних завдань держави в умовах ринкової економіки [7].

Завдяки стратегічному розташуванню в Центрально-Східній Європі Україна залишається ключовою ланкою міжнародних транспортних маршрутів між Заходом і Сходом. Це сприяє зміцненню економічних зв'язків із сусідніми країнами та спрощує логістичні процеси експорту-імпорту товарів і сировини, зокрема, меблів. Відповідно до рис. 1.2. за поточного стану українське меблеве виробництво складається з м'яких меблів, офісних, кухонних та інших категорій разом із комплектуючими [8].

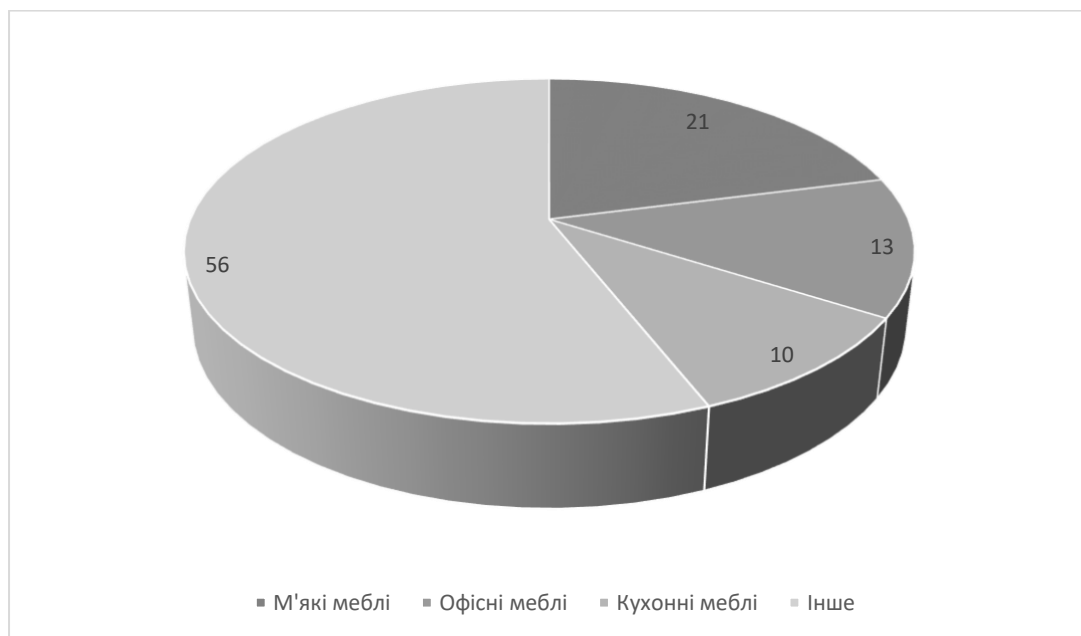


Рисунок 1.2 - Структура виробництва меблів в Україні за категоріями товарів, %

*Джерело: [8]*

Водночас відповідно до рис. 1.3 експорт меблевої продукції (6,3% експорту України) з року в рік значно перевищує імпорт, що свідчить про конкурентоспроможність українських виробників на міжнародному ринку та зміни у споживчих настроях [9].

Загалом станом на 2023 р. галузь була представлена понад 11 141 виробниками, з яких більше 90% – це мікро-, малий і середній бізнес. Також лише 25% з них є юридичними особами, решта – ФОП. Основні промислові центри зосереджені в Києві та Київській, Львівській, Закарпатській, Харківській, Рівненській, Черкаській областях [10].

Українська меблева продукція орієнтована як на внутрішніх, так і на міжнародних споживачів, охоплюючи сегменти B2C та B2B. У межах країни

основними покупцями є домогосподарства, що облаштовують житлові приміщення, а також юридичні особи, зокрема будівельні компанії, офіси, готелі та ресторани [10].

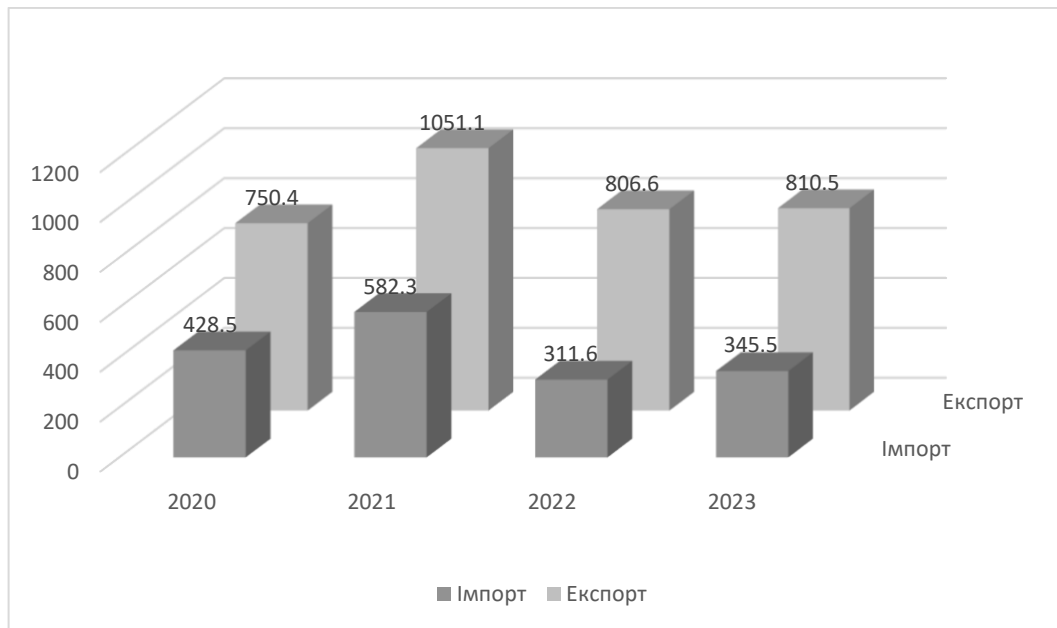


Рисунок 1.3 – Динаміка експорту-імпорту українських меблів за період 2020-2023 рр., млн. дол США

*Джерело: [11]*

На міжнародних ринках українські меблі користуються попитом серед роздрібних покупців та корпоративних клієнтів, включаючи дистриб'юторів і представників сегменту HoReCa. Особливо стабільним залишається попит у країнах Європи та Північної Америки, де споживачі середнього та високого сегментів цінують якісну продукцію за конкурентними цінами [12].

В умовах українського політико-правового середовища галузь регулюється низкою законодавчих актів і державних політик. Основним нормативним документом є Закон України «Про особливості державного регулювання діяльності суб'єктів підприємницької діяльності, пов'язаної з реалізацією та експортом лісоматеріалів» [13].

У свою чергу, державна політика спрямована на розвиток меблевої галузі та підвищення її конкурентоспроможності як в межах країни, так і за кордоном, зокрема через урядові гранти на власну справу, програму «Доступні кредити 5–7–9%», допомогу Офісу з розвитку підприємництва та експорту у залученні

грантових коштів і міжнародних виставках, консультації від платформи Nazovni, забезпечення обладнанням від USAID, а також участь в Національній акселераційній програмі «Власне». При цьому діяльність галузевих асоціацій і кластерів загалом оцінюється позитивно [14].

Як частково зазначалося вище, український меблевий сектор має значний експортний потенціал, орієнтуючись на ринки США, Німеччини, Великої Британії, Франції, Канади та Саудівської Аравії. Загалом більше половини виробленої продукції експортується до країн ЄС (приблизно 96% від загального експорту (див табл. 1.2)). Польща та Німеччина є ключовими ринками збуту для українських меблевих виробників, адже сукупно на ці країни припадає понад 50% всього національного експорту меблів. Водночас їхня роль часто не обмежується кінцевим споживанням продукції: значна частина українських меблів потрапляє до цих країн лише як транзитний пункт, після чого експортується далі [11].

Таблиця 1.2 – Частка імпортерів вітчизняної продукції меблевої галузі, від загального експорту, %.

№	Країна	2020	2021	2022	2023
1	Польща	35	34	35	29
2	Німеччина	16	16	17	21
3	Данія	6	6	6	6
4	Австрія	4	4	4	5
5	Бельгія	3	3	4	5
6	Румунія	3	3	3	3
7	Франція	2	3	2	3
8	Великобританія	2	2	3	2
9	Молдова	2	2	2	2
10	Нідерланди	3	2	2	2

*Джерело: [15]*

За часів СРСР меблева промисловість орієтувалася виключно на внутрішній ринок. Після його розпаду розпочався експорт, здебільшого до країн СНД. З появою нових компаній галузь почала активно розвиватися, однак у 2008-2009 роках зазнала спаду через економічну кризу. Після короткого відновлення у 2014 році ситуація знову погіршилася внаслідок військової агресії РФ. Надалі відбулося поступове зростання, яке перервало повномасштабне вторгнення у 2022 році. Уже в 2023 р. реалізація меблевої продукції збільшилася на 35,3% (див. рис. 1.4) [2]. Тогож року 60,1% виробників здійснювали експортні поставки, а частка експорту в

їхньому товарообігу коливалася від 40 до 100% [9].

На фоні поточного зниження купівельної спроможності в Україні, яка значно поступається європейським країнам, експорт набуває надзвичайної важливості для меблевої індустрії. Українські виробники активно виходять на міжнародні ринки: лише за 11 місяців 2024 року експорт меблів перевищив показники попереднього року, досягнувши 843 млн. дол. США порівняно з 787 млн. дол. США за 2023 р. За даними Української Асоціації Меблевиків (УАМ), 7% підприємств були націлені на експорт 80-100% своєї продукції [16].

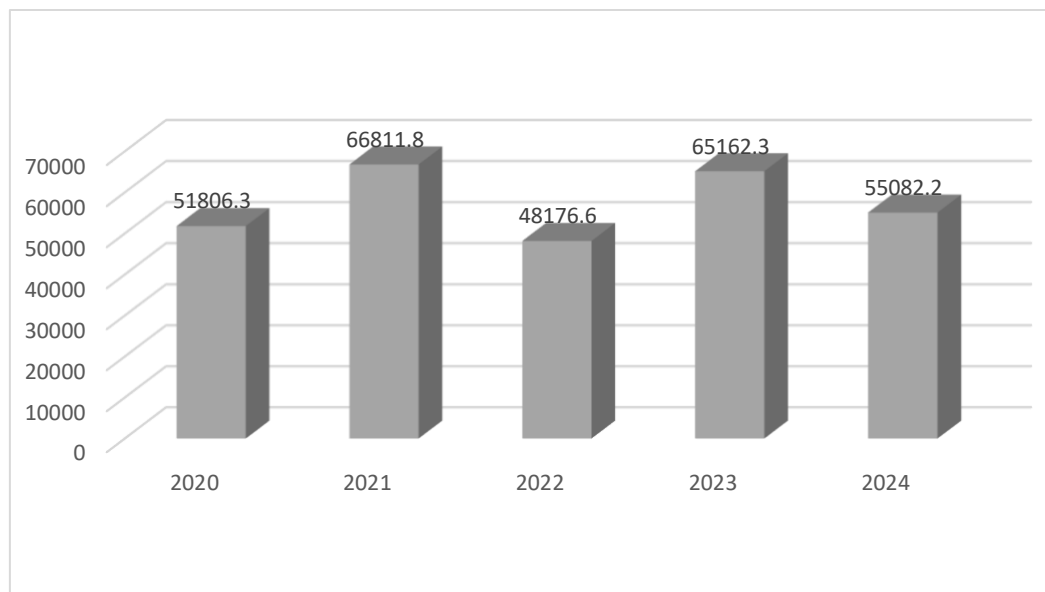


Рисунок 1.4 - Обсяг реалізованої меблевої продукції (КВЕД 31-33) за період 2020-2024, млн. грн

*Джерело: [16]*

У 2023 році обсяг інвестицій у деревообробні та меблеві підприємства України становив 245 млн. дол. США. Завдяки цим вкладенням було введено в експлуатацію нові фабрики, цехи та виробничі лінії. Інвестиції надходили як від українських компаній, так і від іноземних інвесторів з США, Гонконгу, Німеччини, Польщі, Данії, Азербайджану та інших країн [17].

Далі в 2024 р. Альянс українських експортерів надав виробникам меблів, освітлення та текстилю доступ до навчання, юридичної підтримки та участі в міжнародних виставках для підвищення експортної спроможності. Учасники отримали можливість просувати свою продукцію серед меблевих і ХоРеКа-баєрів із США та Європи. До Альянсу могли долучитися малі та середні бізнеси з

експортним досвідом або високою готовністю до експорту, здатні виконувати малі та середні гуртові замовлення. Такий крок з боку держави неодмінно сприяв розвитку міжнародних зв'язків і розширенню ринкових можливостей для українських виробників [18].

Також задля посилення власної конкурентоспроможності експортери діють нині за певним рядом принципів. Наприклад, новачки починають з детального аналізу ринку, визначаючи свої сильні сторони та обираючи цільові країни для виходу, а не розпорошуючи зусилля на надто широку аудиторію [19].

Важливим інструментом для встановлення ділових контактів і пошуку нових ринків залишається участь у міжнародних виставках, особливо в рамках об'єднаних стендів [19]. До прикладу, серед вітчизняних виробників значну популярність має High Point Market - найбільша у світі виставка меблевої промисловості [20]. До того ж, активно застосовуються міжнародні донорські програми та ініціативи, адже навіть невеликі можливості можуть стати частиною успішної експортної експансії [19].

Виробники меблів в Україні враховують і той факт, що все більше клієнтів за кордоном піклуються про те, аби їхні постачальники були соціально відповідальними. Насамперед це вимагає від виробника використовувати сертифіковану сировину, отриману в легальний спосіб, а також забезпечувати гідні умови праці на підприємстві. Хоч наявність відповідних сертифікатів не є обов'язковою, вона створює додаткову перевагу продукції на ринку. Щодо цього українські виробники нерідко натрапляють на труднощі, адже невідповідність українських компаній Кодексу Business Social Compliance Initiative (BSCI), який затверджує певні правила організації праці на підприємстві, часто може слугувати бар'єром для співпраці з потенційними іноземними контрагентами [21].

Варто зазначити також роль Регламенту ЄС щодо знеліснення та деградації лісів (EUDR), який набув чинності 29.06.2023. Це, по суті, новий регламент ЄС, розроблений для боротьби з вирубуванням лісів та забезпечення прозорості ланцюжків постачання [21].

Українські деревообробні та меблеві підприємства мають низку переваг у

контексті впровадження EUDR. Зокрема, ефективна кластерна співпраця між деревообробниками та меблевиками сприяє більш якісному управлінню документацією та контролю за ланцюгом постачання. Багато компаній вже впровадили стратегії аналізу походження деревини та проводять аудити постачальників для підтвердження легальності сировини. Активна взаємодія з профільними асоціаціями, неурядовими організаціями та органами влади також підтримує процес адаптації до нових регуляторних стандартів [22].

Для відповідності вимогам EUDR українським меблевим підприємствам слід зосередитися на трьох аспектах. По-перше, забезпечити повну простежуваність деревини: порода, місце вирубки, період заготівлі та законність походження. По-друге, впровадити системи належної перевірки (due diligence) для мінімізації ризиків нелегальної деревини. По-третє, отримати сертифікацію FSC або інших визнаних організацій для підтвердження сталого лісокористування [22].

Однак навіть таких зусиль з боку вітчизняних промисловців наразі недостатньо. Незважаючи на те, що обсяг експорту меблів з України у 2024 році склав 900 млн. дол. США, реальний потенціал галузі оцінюється в межах 5-6 млрд дол. США, що перевищує поточні показники майже у 7 разів [11].

Ймовірною причиною цього є глобальні економічні виклики, серед яких інфляційні процеси, зростання вартості сировини та коливання валютних курсів. Політична нестабільність, включаючи воєнний стан, введення санкцій та торговельних бар'єрів, також негативно позначається на функціонуванні логістичних ланцюгів постачання. Окрім того, важливим фактором визнано неплатоспроможність контрагентів, яка може значно ускладнити фінансові операції та знизити довіру на ринку [11].

Далі ключовим матеріалом у виробництві меблів є деревно-стружкова плита (ДСП). Вітчизняні компанії здатні задовольняти значну частину внутрішнього попиту на матеріал. Однак той факт, що при виробництві ДСП до 50% необхідних компонентів є імпортними, зокрема хімічні речовини та папір для ламінування, суттєво знижує частку української сировини в складі кінцевого продукту [23].

Таким чином, меблева індустрія України демонструє часткову залежність від

імпорту, хоча основним сировинним матеріалом для виготовлення меблів виступає деревина, що закуповується на внутрішньому ринку. Водночас, ситуація й на цьому ринку не завжди забезпечує конкурентоспроможні ціни через корупцію та нелегальні вирубки лісу [23].

До того ж, чинні законодавчі обмеження та нормативні заходи часто призводять до штучного дефіциту сировини, що в свою чергу спричиняє збільшення її вартості для підприємств, погіршуючи їх фінансову спроможність та конкурентоздатність [23].

Також протягом останніх трьох років європейський ринок дерев'яних меблів зазнавав значного спаду. У 2022 році обсяги імпорту, експорту та внутрішньої торгівлі дерев'яними меблями в Європі скоротилися на 18%, 9% і 4% відповідно. У 2023 році тенденція до зниження продовжилася: імпорт зменшився ще на 5%, експорт – на 17%, а внутрішня торгівля ЄС скоротилася на 12%. За період 2020-2023рр. обіг меблевої продукції впав до 4,5 млн. т [23].

Отже, зовнішньоекономічна діяльність відіграє важливу роль у забезпеченні інтеграції підприємств у світовий ринок, сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності та впровадженню інноваційних рішень. Для українських компаній це має особливе значення, оскільки успіх у сучасних умовах дедалі більше залежить від впровадження передових технологій, адаптації до міжнародних стандартів та ефективного управління ресурсами. Ключовими чинниками розвитку є стратегічне розширення ринків збуту, налагодження партнерських відносин з іноземними компаніями та цифровізація бізнес-процесів. При цьому вагому роль відіграє державна підтримка - зокрема, у формі грантових програм та фінансування.

Меблева промисловість України демонструє значний експортний потенціал, що підтверджується стабільним попитом на продукцію в ЄС, Північній Америці та інших регіонах. Попри виклики глобальної конкуренції та економічної нестабільності, підприємства активно впроваджують інновації, адаптують свою продукцію до міжнародних вимог і розширюють присутність на зовнішніх ринках. Подальший розвиток ЗЕД у меблевій індустрії залежатиме від інвестицій у технології, розвиток людського капіталу та ефективної державної підтримки, що

зміцнить позиції українських виробників у світовій економіці.

## **1.2 Зміни у експорті меблевих підприємств під впливом актуальних форс-мажорів та перспективи розвитку**

Певні події, що перебувають за межами контролю сторін, можуть унеможливити виконання зобов'язань за укладеними договорами. З метою запобігання порушення контрактних умов у подібних ситуаціях сторони зазвичай передбачають можливість звільнення від виконання зобов'язань в межах, визначених положеннями договору. У відповідь на цю потребу різні правові системи розробили відповідні теоретичні підходи, зокрема доктрини «неможливості виконання зобов'язання» (impossibility) та «розчарування цілі договору» (frustration) у законодавствах Англії та США, а також концепцію форс-мажорних обставин у правовій системі Франції. Слід зазначити, що термін «форс-мажор» має французьке походження і вперше був закріплений у Кодексі Наполеона [24].

З теоретичного погляду, форс-мажорні обставини є надзвичайними та невідворотними обставини, що об'єктивно унеможливають виконання зобов'язань, передбачених умовами договору (контракту, угоди тощо), обов'язків згідно із законодавчими та іншими нормативними актами Господарського кодексу України та ст.14-1 Закону «Про торгово-промислові палати в Україні» [25].

Варто наголосити, що сам факт їх настання не є автоматичною підставою для звільнення від виконання зобов'язань. Контрагент повинен не лише підтвердити наявність таких обставин, але й довести, що вони безпосередньо вплинули на його здатність виконати договірні зобов'язання. Тобто ключовими ознаками форс-мажорів є надзвичайність та невідворотність, а також об'єктивний причинний зв'язок з наслідком у формі невиконання зобов'язання [26].

У випадку тимчасової неможливості виконання зобов'язань їх реалізація постраждалою стороною підлягає призупиненню, за винятком випадків, коли затримка є настільки суттєвою, що обґрунтовує розірвання договору. Якщо ж неможливість виконання зобов'язань набуває постійного характеру, договір

припиняється в силу закону без необхідності попереднього повідомлення сторін або звернення до суду [24].

При цьому посилення на форс-мажор як на обставину, що звільняє від відповідальності за порушення договірних зобов'язань, є правом сторони, яка допустила таке порушення. Водночас контрагент (кредитор) не зобов'язаний доводити наявність форс-мажорних обставин у іншої сторони, якщо вона самостійно не заявила про їх існування. Обов'язком кредитора є доведення факту порушення зобов'язання боржником, а не встановлення причин, які призвели до невиконання, включно з обставинами форс-мажору [27].

До форс-мажорів зазвичай відносять техногенні та природні катастрофи, воєнні конфлікти, а також законодавчі обмеження, такі як заборона імпорту або експорту. Водночас погіршення економічної ситуації, фінансові кризи чи ускладнення умов кредитування не підпадають під визначення форс-мажору. Крім того, відсутність фінансування, невиконання зобов'язань третьою стороною або помилки в розрахунках також не вважаються підставами для звільнення від відповідальності за договором. Таким чином, можливість посилатися на подібні обставини як на форс-мажорні має бути чітко передбачена у відповідних положеннях договору [28].

Положення про форс-мажор часто розглядається як стандартне положення, яке не можна змінити. Однак, оскільки положення звільняє сторону від виконання своїх зобов'язань, його потрібно ретельно продумати та адаптувати до відповідного проекту. Це може бути доцільним для різних подій, які призводять до різних наслідків [27].

Зокрема, прикладом однієї з таких подій можна назвати повномасштабне вторгнення російської федерації проти України, що розпочалося 24 лютого 2022 року та стало надзвичайним викликом для нашої держави, а отже й для її економіки. Зазначена ситуація безперечно зчинила визначальний вплив на зовнішньоекономічну діяльність України та мала низку значних наслідків, а саме [21]:

- Руйнування інфраструктури. Внаслідок військових дій зазнали знищення виробничі потужності, логістичні центри, склади, транспортні магістралі, мости та інші об'єкти критичної інфраструктури. Крім того, систематичні атаки на енергетичні об'єкти призводять до перебоїв в електропостачанні.

- Втрата ринків збуту. Через блокаду портів і контрольованих пунктів пропуску значно ускладнились експортно-імпорتنі операції. Відбулося скорочення доступу до традиційних внутрішніх (зокрема, у східних і південних регіонах України) та зовнішніх ринків (Північної Америки, Африки та Близького Сходу) внаслідок окупації частини територій, розірвання торговельно-економічних зв'язків із країнами-агресорами, а також зниження купівельної спроможності населення.

- Переривання виробничо-логістичних ланцюгів. Значна кількість підприємств була змушена припинити діяльність або скоротити виробничі обсяги через проблеми з постачанням сировини, матеріалів та комплектуючих. Якщо у 2021 році ключовим постачальником фанери та МДФ для України була Білорусь (46,5% імпорту), то наразі її місце зайняли Польща, Туреччина та Німеччина. Основними постачальниками фанери стали Латвія, Китай та Естонія; тканин для оббивки меблів – Туреччина та Китай; хімічних компонентів для виробництва ДСП – Словаччина та Чехія [6, 10].

- Міграція трудових ресурсів. Воєнні дії спричинили як зовнішню, так і внутрішню міграцію населення, що призвело до дефіциту кваліфікованих працівників у ключових секторах економіки. Попри високий рівень автоматизації у меблевій промисловості, особливо в сегменті корпусних меблів, спостерігається нестача фахівців у сфері проєктування та розробки продукції [18].

- Фінансові труднощі. Макроекономічна нестабільність, зростання рівня інфляції та бюджетний дефіцит суттєво ускладнюють діяльність підприємств. Обмежений доступ до фінансування, втрати активів унаслідок бойових дій, а також зниження купівельної спроможності населення негативно впливають на економічну динаміку.

- Юридичні та правові ризики. Нестабільність державних інститутів підвищує ймовірність рейдерських захоплень, що створює додаткові загрози для бізнесу. Крім того, виконання контрактних зобов'язань ускладнюється через дію форс-мажорних обставин.

- Зниження інвестиційної привабливості. Високий рівень ризиків для внутрішніх та іноземних інвесторів спричиняє скорочення обсягів прямих іноземних інвестицій і призводить до відтоку капіталу.

Аналіз ринкової ситуації свідчить, що повномасштабне вторгнення додатково мало певний, хоча й незначний, вплив на структуру підприємництва. Зокрема, частка підприємств, що припинили свою діяльність, зросла з 2% до 10% за два роки воєнного стану, переважно серед фізичних осіб-підприємців (ФОП). Водночас, протягом останнього року кількість зареєстрованих суб'єктів господарювання у галузі збільшилася на 20% [29].

Станом на кінець 2023 року найбільша кількість офіційно зареєстрованих працівників у меблевому виробництві була у Волинській області (352 особи). Це зумовлено концентрацією в регіоні великих підприємств галузі. Водночас, за показником виручки лідером серед областей стала Львівська область, де зареєстрована найбільша частка провідних компаній меблевого сектору [21].

Воєнні дії в Україні спричинили часткову або повну релокацію 11% підприємств галузі. Найбільш привабливими регіонами для переміщення виробничих потужностей стали Рівненська, Закарпатська, Львівська та Тернопільська області. Вагомий вплив на ухвалення рішення про релокацію мала грантова підтримка з боку держави та міжнародних організацій [13].

Переміщення підприємств на захід України призвело до зростання конкуренції. До того ж, відомо випадки застосування деякими компаніями агресивних стратегій, включаючи демпінг з метою закріплення на нових ринках. З початком повномасштабного вторгнення експорт в більшість регіонів сильно впав. У вересні 2022 лише 31,3% респондентів меблевіків мали експортні продажі, проте 50% планували вихід на експорт [21].

Як зазначалося раніше, певні форс-мажорні обставини суттєво ускладнили

виконання міжнародних контрактів, створюючи для підприємців вкрай несприятливі умови. Водночас правила валютного контролю залишилися незмінно жорсткими та включали нарахування штрафних санкцій у розмірі 0,3 % від суми неодержаних коштів або вартості недопоставленого товару, навіть в умовах воєнного стану [19].

Вітчизняні меблеві підприємства стикнулись також з відтоком іноземних клієнтів через ризики політичної та економічної невизначеності. Аналогічно внутрішньому ринку, багато українських компаній постали перед необхідністю пошуку нових партнерів та, подекуди, нових ринків збуту. Ті підприємці, котрі володіли компаніями, зареєстрованими за межами України, укладали угоди з клієнтами від імені цих компаній [19].

Окрім проблеми побоювань починати або продовжувати співпрацю з українськими виробниками, для останніх стало суттєво складніше виходити на певні цільові аудиторії іноземців, оскільки в Україну з безпекових міркувань перестали приїжджати потенційні замовники [19].

Однією з ключових проблем для українських виробників виявився брак знань у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Українські компанії часто не враховували особливості споживчої поведінки на різних ринках та тенденції розвитку галузі у світі. Популярний в Україні формат індивідуального виготовлення меблів не відповідав попиту на серійне виробництво в Європі та Північній Америці. До того ж, більшість виробників були не готові до довготривалої стратегії виходу на міжнародний ринок, зокрема до поступового формування бренду та репутації. Вони здебільшого вимушено працювали за короткостроковими запитам та приймали замовлення, які відмовлялися виконувати інші компанії. Також негативним фактором стало упереджене сприйняття України як країни дешевих товарів [19].

Що не менш важливо, українські виробники часто нерационально використовували можливості міжнародних виставок через брак стратегії розвитку та експортного досвіду. Підприємці нерідко сприймали виставки як майданчики для прямих продажів, а не як інструмент просування та налагодження довгострокових

контактів. До того ж, багато компаній демонстрували на виставках продукцію, яка не відповідала тематиці заходу [19].

Звісно, через значні логістичні труднощі було необхідно обмежити географію збуту продукції. Зокрема, транспортування великогабаритних м'яких і каркасних меблів, які не підлягали складанню, характеризувалося високою вартістю порівняно з перевезенням інших видів товарів. Це створювало додаткові бар'єри для виходу на ринки віддалених регіонів, зокрема США та країн Азії [19].

Не менш значною перешкодою були бюрократичні особливості співпраці з іноземними партнерами. Як відомо, західний бізнес працює у довгостроковій перспективі, тоді як українським компаніям, через воєнний стан та економічну нестабільність, потрібні швидкі результати. В умовах воєнного стану підприємства були змушені виживати в кризових обставинах, що не давало їм можливості чекати роками на поступове налагодження співпраці. Нерідко українські виробники стикалися з труднощами у дотриманні строків поставок, неадекватно оцінювали власні виробничі можливості, що призводило до зривів контрактів та штрафних санкцій. Додатковими проблемами виявилися мовний бар'єр, відмінності у підходах до ведення переговорів, а також недостатня обізнаність щодо стандартів сертифікації продукції для різних ринків [19].

Українські виробники меблів відчували значний брак державної підтримки у виході на міжнародні ринки. Однією з головних проблем були недостатні заходи для розв'язання питання блокування кордонів. Також підприємці стикалися з складнощами при реєстрації компаній у формі ТОВ через складну систему обліку та оподаткування, що змушувало багатьох залишатися ФОПами. Черговою перешкодою було оформлення звітності для КІК (контрольованих іноземних компаній), що передбачало великі штрафи за несвоєчасне подання документів [19].

Окрім цього, бракувало державної підтримки у формуванні позитивного іміджу українських виробників за кордоном. Хоча існували корисні ініціативи, такі як Офіс з розвитку підприємництва та експорту, Nazovni та Дія.Бізнес, експерти галузі наголошували на недостатньому просуванні подібних проєктів. Наприклад,

закриття маркетплейсу Made with Bravery показало, що навіть корисні ініціативи можуть не мати достатнього впливу через брак рекламної підтримки [19].

Додаткові перешкоди були викликані валютною політикою уряду, що формував перелік виставок, участь у яких може бути профінансована [19]. Наприклад, High Point Market - найбільша у світі B2B-виставка меблів - була виключена з переліку в 2024 році, що ускладнило її оплату українськими компаніями. Також повномасштабна війна створила бар'єри для виїзду за кордон представників компаній, що унеможливило їхню участь у виставках і ведення переговорів з потенційними партнерами [29].

Варто додати, що державна підтримка все-таки мала деякий хороший вплив у вигляді організації колективних стендів задля створення ефекту масштабу, проте деякі експерти зазначали, що індивідуальні стенди були дещо ефективнішими, оскільки дозволили уникнути конкуренції між учасниками та проблем із розташуванням [19].

Крім урядової допомоги, виробникам не вистачало донорських програм, які б підтримували фінансування маркетингу, дизайну та сертифікації продукції. Існуючі ініціативи переважно були зосереджені на закупівлі обладнання чи наймі персоналу, що не покривало ключові потреби бізнесу. Важливу роль у розвитку галузі могли б відігравати бізнес-асоціації та кластери, проте їм бракувало єдності [19].

Попри значні виклики, підприємства меблевої галузі продовжили реалізацію стратегічного планування, зосереджуючи зусилля на кількох ключових напрямках розвитку. Серед пріоритетних завдань були [13]:

- вихід на нові ринки;
- оптимізація виробництва (зокрема, через виготовлення електроенергії, екологічне виробництво);
- участь у міжнародних виставках;
- збільшення виробничих площ (наприклад, внаслідок колаборацій з іншими виробниками);
- створення нових продуктів;

- перехід від виготовлення меблів на замовлення до серійного виробництва.

Основним макрорегіоном експорту української меблевої продукції залишалася Європа, що було обумовлено географічною близькістю, інтеграцією до європейських ринків та відповідністю продукції галузевим стандартам ЄС. Друге місце серед напрямків експорту займали країни Азії, однак після початку повномасштабного вторгнення обсяги поставок у цей регіон скоротилися втричі [21].

Додатковим викликом для українських експортерів стали торговельні обмеження з боку Європейського Союзу щодо аграрної продукції, що опосередковано вплинуло на загальну динаміку зовнішньоекономічної діяльності. Також негативний ефект спричинила втрата контрактів із великими міжнародними компаніями, зокрема ІКЕА. Важливим фактором стало повне припинення торговельних відносин із РФ та Білоруссю, а також блокування акаунтів українських виробників на платформі Etsy, яка була одним із ключових маркетплейсів для меблевих підприємств [21].

Загалом повномасштабне вторгнення призвело до зниження обсягів експорту меблевої продукції в більшості країн у середньому на 20%, а найбільше падіння було зафіксоване на ринках Азії та Африки – у три та два рази відповідно. Водночас у 2022 році спостерігалось зростання експорту до Великої Британії, Болгарії та Швейцарії. Попри всі виклики, українські виробники у 2023 році постачали меблі у 99 країн світу. Наступний рік продемонстрував позитивну тенденцію: загальний дохід від експорту склав 909 млн. доларів США, що на 15,5% перевищило показники попереднього року [21].

Експорт української меблевої продукції до країн СНД у період з 2018 по 2023 рік поступово знижувався, скоротившись із 14% до 4% (див. рис. 1.5).

Аналізуючи розвиток меблевої галузі у довоєнний період, її поточний стан та перспективи подальшого розвитку, слід зазначити, що раніше галузь мала доступ до дешевої робочої сили, низьких тарифів на електроенергію, значних запасів деревини за доступною вартістю, а також вигідне географічне розташування.

Сучасні виклики, зокрема значний дефіцит кваліфікованих кадрів, обмеженість ресурсів деревини внаслідок замінування територій, а також необхідність відповідності новим європейським регламентам, зокрема EUDR, потребують перегляду стратегії розвитку галузі. Для досягнення цільового обсягу експорту меблевої продукції на рівні понад 1 мільярд доларів США необхідно зосередитися на автоматизації виробничих процесів, удосконаленні дизайну продукції та підвищенні її доданої вартості [29].

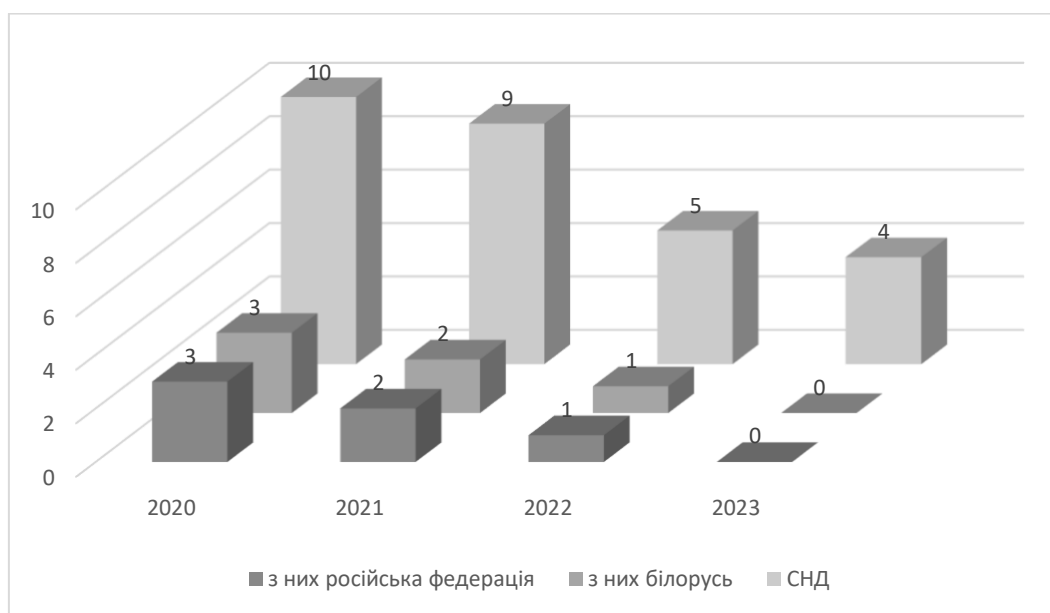


Рисунок 1.5 – Динаміка частки експорту меблевої продукції до СНД відповідно до загального експорту за період 2020-2023 рр., %

*Джерело: [13]*

Ми маємо досить хорошу репутацію, напрацьовану мирними роками, і відповідно обнадійливі перспективи. Головною експортною перевагою українських меблів вважається якість, а найкращими для збуту на зовнішньому ринку - серійні та дизайнерські меблі. Такий вибір обґрунтовують більшим попитом та можливістю автоматизувати й масштабувати виробництво. Особливо варто відзначити креативність українських дизайнерів. Також серед вдалих продуктів меблевої галузі є вироби з рідкісної деревини, зокрема букові стільці, які високо оцінюють за кордоном. Крім цього, українські підприємства мають великий потенціал експорту матеріалів для виготовлення меблів, зокрема ДСП [21].

Перспективними напрямками для експорту українських товарів є США, Канада, скандинавські країни, Великобританія, Німеччина, Франція тощо [21].

На сьогодні особлива увага приділяється подоланню викликів, які постають перед меблевою галуззю в умовах тривалого воєнного стану. Ключовою стратегією є вдосконалення навичок робочої сили через стратегічне партнерство з освітніми установами. У 2024 році Українська асоціація меблевиків (УАМ) запустила ініціативу «Школа меблевика», у рамках якої було підготовлено 295 студентів [17].

Партнерство між УАМ і навчальними закладами є вирішальним фактором для подолання дефіциту кваліфікованих кадрів, що наразі становить 30–40%. Адаптовані навчальні програми орієнтовані на потреби меблевого сектору. Такий підхід не лише сприяє поліпшенню кваліфікації робочої сили, але й стимулює інновації та розвиток галузі [17].

Також варто враховувати, що актуальні тенденції в меблевій галузі включають рурбанізацію, зростання попиту з боку міжнародних благодійних фондів і комерційних організацій для облаштування житла переселенців, а також відновлення інтересу до меблів поза «санітарним мінімумом» [9].

Швидке закінчення війни може стати потужним імпульсом для розвитку меблевої галузі, адже повернення до миру приверне увагу міжнародних інвесторів. Очікується, що іноземні компанії вкладатимуть кошти у виробництво в Україні, будуватимуть заводи та передаватимуть досвід українським фахівцям. В Україні є всі необхідні ресурси для розвитку меблевого виробництва: порти, ліси, кваліфіковані кадри та інженерна освіта. Водночас, якщо війна затягнеться, розвиток галузі буде повільним, зростання становитиме лише 10–15% на рік [13].

Попри війну, певні процеси, зокрема відбудова житла, тривають уже зараз, а разом із нею зберігається попит на меблі. Водночас експерти сумніваються, що завершення бойових дій автоматично призведе до повернення всіх споживачів і спеціалістів, які виїхали за кордон [13].

Враховуючи вищевикладене, можна зазначити, що воєнний стан призвів до значних змін у зовнішньоекономічній діяльності та розвитку українського бізнесу, водночас ставши поштовхом до вдосконалення господарських процесів, особливо

у малому та середньому сегментах. Попри труднощі, пов'язані з форс-мажорними обставинами та жорсткими валютними обмеженнями, підприємці змушені адаптуватися до нових умов, переглядати стратегії управління ризиками та підвищувати ефективність діяльності.

У таких умовах кожне відкриття нового підприємства свідчить про стійкість української промисловості. Виробники не лише зберігають виробництво, а й активно виходять на міжнародні ринки, зміцнюючи позиції України в глобальній економіці.

### **Висновки до розділу 1.**

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) є складною системою економічних відносин між суб'єктами господарювання різних країн, що здійснюється в рамках міжнародної торгівлі, виробничої кооперації, інвестиційної діяльності та науково-технічного співробітництва. Розвиток ЗЕД передбачає постійну адаптацію підприємств до змінюваних умов на міжнародних ринках, використання новітніх технологій і адаптацію до міжнародних стандартів.

Українські меблеві виробники, зокрема, мають значний потенціал для розвитку ЗЕД завдяки високій якості продукції та конкурентоспроможним цінам на зовнішніх ринках. Проте для досягнення довгострокового успіху необхідно враховувати різні фактори, серед яких – адаптація до міжнародних стандартів, розвиток інфраструктури, підвищення кваліфікації працівників і залучення інвестицій. Водночас важливою є здатність підприємств адаптувати свої стратегії до змінюваних умов глобальної економіки.

Не менш важливою є здатність підприємств ефективно управляти ризиками, що виникають внаслідок форс-мажорних обставин. Форс-мажорні обставини, такі як природні катастрофи, техногенні аварії, воєнні конфлікти або зміни в законодавстві, можуть унеможливити виконання зобов'язань за міжнародними контрактами. В Україні, в умовах війни, форс-мажор має суттєвий вплив на ведення ЗЕД, зокрема через руйнування інфраструктури, втрату ринків збуту, переривання виробничо-логістичних ланцюгів та зниження інвестиційної привабливості.

Незважаючи на всі виклики, підприємства активно шукають нові ринки збуту, оптимізують виробничі процеси та зміцнюють свої позиції на зовнішніх ринках. Важливим інструментом для цього є участь у міжнародних виставках. Державна підтримка також має важливе значення для розвитку ЗЕД, зокрема через фінансування участі у галузевих заходах та грантові програми. Однак для забезпечення ефективності цієї підтримки необхідно удосконалювати державні ініціативи, а також забезпечити належну правову та фінансову підтримку, що сприятиме розвитку бізнесу в умовах глобальної конкуренції та непередбачуваних форс-мажорних обставин.

## **2 АНАЛІЗ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «РУСЬКОПОЛЯНСЬКИЙ МЕБЛЕВИЙ КОМБІНАТ»**

### **2.1 Загальна характеристика господарської діяльності ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат»**

Приватне акціонерне товариство «Руськополянський меблевий комбінат» було офіційно зареєстровано 24 березня 1995 року. При цьому історія ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» триває вже майже сторіччя, оскільки заснованим воно було в 1927 році, коли кілька підприємців встановили одну лісопильну раму. У 1959 році товариство стало меблевим комбінатом, а з 1963 року почало спеціалізуватися на виробництві столів та стільців. Згодом в 1985 році було вперше реалізовано експортну операцію [30].

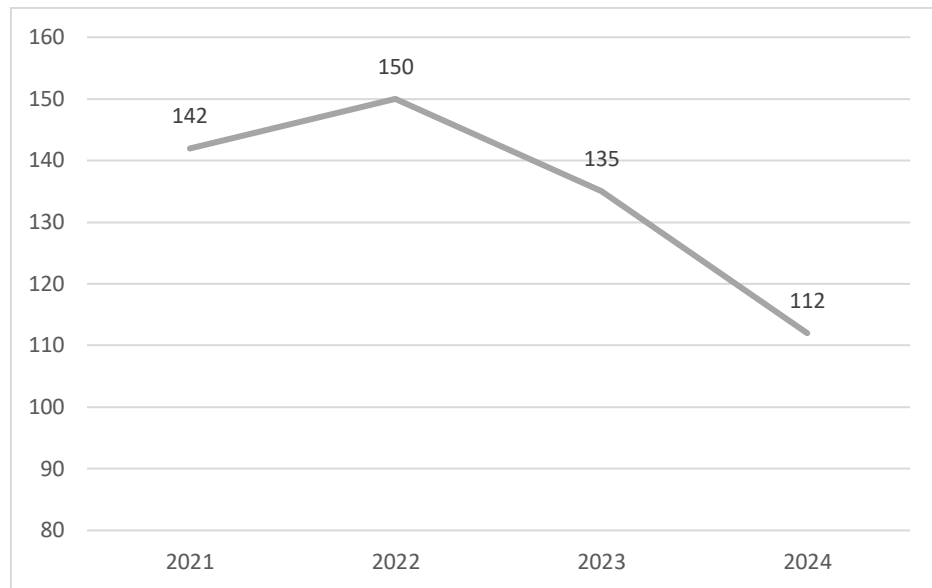
Скорочена назва підприємства – ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат». Ідентифікаційний код за ЄДРПОУ – 05486800. Юридична адреса компанії – Україна, 19602, Черкаська область, Черкаський район, село Руська Поляна, вулиця Чигиринна, будинок 111 [30].

Організаційно-правовою формою є акціонерне товариство, що від 2016 р. визнане приватним. За способом утворення воно належить до унітарних та не має дочірніх підприємств, філій, представництв, відокремлених структурних підрозділів [30].

Місією ПрАТ «Руськополянський меблів комбінат» є виробництво високоякісних меблів із застосуванням сучасних технологій та автоматизації, для забезпечення потреб як внутрішнього, так і міжнародного ринку.

Вищим органом управління визначено Загальні збори акціонерів, а нагляд за діяльністю здійснює Наглядова рада на чолі з власником основного пакету акцій Тісногузом Володимиром Васильовичем (87,7%). Роль виконавчого органу має Правління, кероване директором Латенком Олександром Івановичем, якому підпорядковуються заступники, зокрема той, що відповідає за охорону праці та виконує функції головного технолога. Бухгалтерію очолює головний бухгалтер Головченко Ганна Миколаївна [31].

Динаміка кадрового складу підприємства протягом досліджуваного періоду 2021-2024 років характеризувалася значною варіативністю: від базового показника у 142 осіб на початку періоду до 112 наприкінці, що наведено на рис. 2.1.



Рисунком 2.1 – Динаміка кількості персоналу ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» за період 2021-2024 рр., ос.

*Джерело: [32]*

Основний вид діяльності визначений за КВЕД 31.01 Виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі. Крім цього, товариство займається лісопильним виробництвом, деревообробкою, будівництвом, транспортуванням, складським господарством, знесенням та іншими допоміжними видами діяльності [30].

ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» залучає офлайн та онлайн канали реалізації продукції. Основним ринком збуту на території України являється ТОВ «Епіцентр К», а серед ряду головних покупців-імпортерів варто виділити фірми Швеції, Ізраїлю, Польщі та ін [32].

Також ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» співпрацює з Броварським меблевим підприємством «Явір» у рамках спільної торгової марки GoodWood [31].

Приватне акціонерне товариство «Руськополянський меблевий комбінат» складається з трьох основних виробничих цехів: цеху з виготовлення стільців, цеху щитових меблів та механіко-заготівельного цеху. Крім цього, підприємство має

низку допоміжних підрозділів, зокрема ремонтно-механічний цех, паросилове господарство, цех вирізки ЧМЗ та сушильний цех. На балансі компанії перебуває власний транспортний парк, що включає легковик, три вантажівки, напівпричіп та автобус. У період з 2018 по 2022 рік підприємство здійснило оновлення обладнання та автопарку на загальну суму 56,2 млн. грн. Площа земельної ділянки, що перебуває у власності підприємства, становить 5,63 га [31].

Незважаючи на відсутність зареєстрованих науково-технічних розробок, компанія активно впроваджує релевантні їм технології, використовуючи автоматизовані верстати китайського виробництва.

Згідно з даними таблиці 2.1, виробництво стільців у 2021 році суттєво зросло до 58 096 штук порівняно з попереднім періодом (43 526 шт.), проте у 2022 році скоротилося до 41 530 штук. Водночас виробництво столів демонструвало стабільний спад. У 2023-2024 роках обсяги випуску стільців зросли до 50 588 штук, а виробництво столів перевищило довоєнний рівень, досягнувши 8 908 одиниць на рік.

Таблиця 2.1 - Результати виробництва у кількісному вираженні за період 2020-2022 рр.

№	Товар/Рік	2020, шт.	2021, шт.	2022 шт.	Абсолютне відхилення, шт.		Відносне відхилення, %	
					2020/ 2021	2021/ 2022	2020/ 2021	2021/ 2022
1	Стільці	43526	58096	41530	14570	-16566	33,47	-28,51
2	Столи	12633	8864	7039	-3769	-1825	-29,83	-20,59
3	Всього	56159	66960	48569	10801	-18391	19,23	-27,47

*Джерело: складено за даними [31].*

У фінансовому вираженні місце мала аналогічна тенденція падіння доходу від виробництва стільців у 2022 році до 49 420,9 тис. грн після пікового попереднього року з 63 861,8 тис. грн доходу. Загальний результат демонстрував стабільне зростання з 68 589 тис. грн у 2020 році до 104 128,5 тис. грн у 2021 році та погіршення на 16,41% до 87 040,9 тис. грн в 2022 р. (див. табл 2.2). Останнє стало можливим у зв'язку з початком повномасштабного вторгнення, його активною фазою та першими значними відключеннями світла восени-взимку того року.

Таблиця 2.2 - Результати виробництва у фінансовому вираженні за період 2020-2022 рр.

№	Товар/Рік	2020, тис. грн	2021, тис. грн	2022, тис. грн	Абсолютне відхилення, шт.		Відносне відхилення, %	
					2020/ 2021	2021/ 2022	2020/ 2021	2021/ 2022
1	Стільці	38418	63861,8	49420,9	25443,8	-14440,9	66,23	-22,61
2	Столи	30171	40266,7	37620	10095,7	-2646,7	33,46	-6,57
3	Всього	68589	104128,5	87040,9	35539,5	-17087,6	51,82	-16,41

Джерело: складено за даними [31].

Проведений аналіз фінансових показників діяльності підприємства за період 2021-2024 років у табл. 2.3 виявив стійку позитивну динаміку ключових індикаторів. Зокрема, чистий дохід продемонстрував послідовне зростання від 104 373,8 тис. грн у 2021 році до 165 928,6 тис. грн у 2024 році. Варто зазначити, що чистий прибуток зріс більше ніж в два рази з 5 325,2 тис. грн у 2021 році до 14 304,6 тис. грн у 2024 році.

Паралельно спостерігалось збільшення собівартості реалізованої продукції з 95 729,5 тис. грн до 139 440,5 тис. грн за аналогічний період. У порівнянні зі зміною чистого доходу за період 2021-2024рр. зростання собівартості було дещо менш стрімким: 45,66 проти 58,98%. У структурі собівартості продукції за 2020-2022 роки найбільшу частку склали матеріальні витрати (55,1-68,3%) та витрати на оплату праці (13,1-17,5%), при цьому відбулося значне скорочення адміністративних витрат з 11,2% до 1,8%.

Таблиця 2.3 – Динаміка ключових показників звіту про фінансові результати протягом 2021-2024 рр.

№	Назва рядка	2021, тис. грн	2022, тис. грн	2023, тис. грн	2024, тис. грн
1	Чистий дохід	104 373,80	96 918,80	123 188,70	165 928,6
2	Собівартість реаліз. продукції	95 729,50	91 237,90	110 304,70	139 440,5
3	Разом доходи	109 000,4	115 663,3	146 099,8	196 251,3
4	Разом витрати	102 506,20	108 775,40	136 457,50	178 806,7
5	Чистий прибуток (збиток)	5 325,20	5 648,10	7 906,70	14 304,6

Джерело: складено за даними [32].

Динаміка реалізації продукції на внутрішньому ринку України демонструвала позитивну тенденцію до 2023 року, який став піковим за обсягами продажів - 38 654,39 тис. грн (див. рис. 2.2).

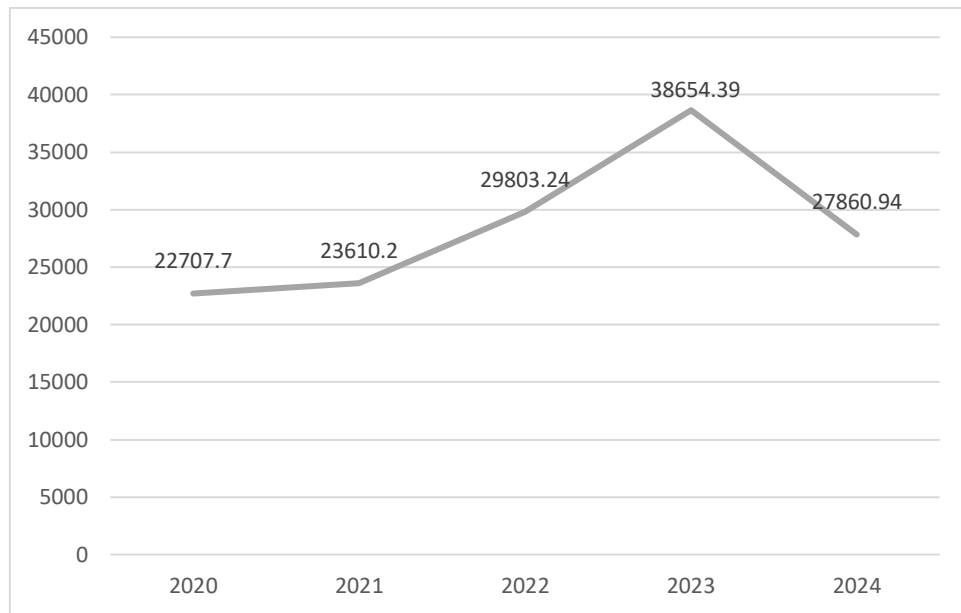


Рисунок 2.2 – Дохід від внутрішніх продажів ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» за період 2020-2024 рр.

*Джерело: [31]*

Проте вже у 2024 році обсяг реалізації зменшився на 28 % і становив 27 860,94 тис. грн. Таке зниження може свідчити про зміну стратегії компанії, зокрема про переорієнтацію на зовнішні ринки збуту та активізацію експортної діяльності.

У межах питання реалізації продукції варто також розуміти частку та місце компанії в секторі, ринку та субринку (див. табл. 2.4). Частка та місце ПрАТ «РПМК» на ринку та субринку протягом 2021-2024 років варіювалися. Зокрема позитивна динаміка до 2022 року змінювалася незначним спадом та подальшим зростанням в 2024 році. Місце на ринку загалом піднялося на 10 позицій, на субринку - на 6, в секторі - на 381 позицію до 2071 місця. При цьому частка в секторі залишалась стабільною на рівні 0,01%.

Таблиця 2.4 – Ринковий аналіз підприємства за період 2021-2024 рр.

№	Показник	2021	2022	2023	2024
1	Частка у секторі	0,00	0,01	0,01	0,01
2	Частка ринку	0,29	0,35	0,34	0,37
3	Частка на субринку	0,69	0,9	0,86	0,96

## Продовження табл. 2.4

4	Місце компанії в секторі	2452	2259	2338	2071
5	Місце компанії на ринку	59	52	58	49
6	Місце компанії на субринку	20	15	20	14

Джерело: складено за даними [32].

За період з 2022 по 2024 рік ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» налагодило співпрацю з рядом вітчизняних компаній, загальна кількість яких зросла з 18 у 2022 році до 32 на кінець 2024 року. Однак зміна обсягу реалізації в грошовому виразі не відображала такої ж позитивної динаміки (див. табл. 2.5). Хоч кількість партнерів збільшилася, загальна вартість їхніх замовлень дещо скоротилася.

Таблиця 2.5 – Обсяг реалізації продукції по компаніям за 2022-2024 рр

№	Компанія	Обсяг реалізації, грн			Частка від загального обсягу реалізації, %		
		2022	2023	2024	2022	2023	2024
1	ТОВ «Агролайф Центр»	0,00	78300,00	15600,00	0,00	0,20	0,06
2	ГО «ЕКРУ»	0,00	0,00	117000,00	0,00	0,00	0,42
3	ТОВ «Еліт Фортіс»	0,00	15168,00	19788,00	0,00	0,04	0,07
4	ТОВ «Європроект Україна»	0,00	12848,63	0,00	0,00	0,03	0,00
5	ПрАТ «Київстар»	43200,00	52800,00	72000,00	0,14	0,14	0,26
6	ФОП Колобов О.А	0,00	4936,00	10009,00	0,00	0,01	0,04
7	ПрАТ «МТС Україна»	115647,52	150323,51	234575,96	0,39	0,39	0,84
8	ТОВ «Епіцентр К»	28011591,00	36438462,60	25848287,40	93,99	94,27	92,78
9	ФОП Тісногуз В. В.	0,00	113808,00	138240,00	0,00	0,29	0,50
10	ТОВ «Фаворіс»	0,00	56100,00	20880,00	0,00	0,15	0,07
11	ТОВ БДП «Явір»	1308616,62	1084696,20	80784,00	4,39	2,81	0,29
12	Інші компанії	324186,00	646950,00	1303773,00	1,09	1,67	4,68
13	Всього	29803241,14	38654392,94	27860937,36	100	100	100

Джерело: складено автором.

Основним партнером ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» протягом усього досліджуваного періоду залишалася національна мережа торговельних центрів ТОВ «Епіцентр К», яка становила 93-95% від загального обсягу реалізації продукції. Частка інших компаній у фінансових результатах не перевищувала 0,5%. Зростала також частка одиночних замовлень, що з часом могли стати основою для плідної співпраці, збільшившись з 1,09% до 4,68% за досліджуваний період. Щодо цього варто зазначити, що зростала як кількість таких партнерів, так і середня вартість їхніх замовлень.

У структурі реалізації товарів найбільшу частку продовжували займати меблі для сидіння (код 9401), які становили 57,93% у 2022 році, з подальшим зростанням до 60,74% у 2023 році та 63,52% у 2024 році (див. табл. 2.6). Частка інших меблів та їх частин (код 9403) значно зменшилася з 38,89% у 2022 році до 30,29% у 2024 році. Водночас група товарів, що не належать до меблів, досягла свого максимуму в 6,19% в останньому році аналізу.

Таблиця 2.6 – Структура обсягу реалізації в межах України за групами товарів, %

№	Група товарів	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення	
					2022/2023	2023/2024
1	9401 Меблі для сидіння	57,93	60,74	63,52	2,81	2,78
2	9403 Інші меблі та їх частини	38,89	36,81	30,29	-2,08	-6,52
3	Інше	3,18	2,44	6,19	-0,74	3,75

*Джерело: складено автором.*

Далі для оцінки ефективності діяльності ПрАТ «РІМК» доцільно застосувати найбільш поширені показники фінансового аналізу.

У таблиці 2.7 наведено ключові показники, що характеризують майновий стан досліджуваного товариства за період 2022-2024 років.

Таблиця 2.7 – Показники оцінки майнового стану підприємства за період 2022-2024 рр.

№	Показник	Нормативна зміна	2022	2023	2024
1	Фінансово-майновий стан, тис. грн	зростання	131 066,4	148 122	164 866,6
2	Питома вага активної частини основних засобів, %	зростання	45,02	38,9	34,03
3	Коефіцієнт зносу	зменшення	0,45	0,53	0,54
4	Коефіцієнт придатності	зростання	0,55	0,47	0,46
5	Коефіцієнт оновлення	зростання	0,0103	-0,0221	-0,0290

*Джерело: розраховано автором на основі [32].*

Аналізуючи динаміку показників, зазначених у таблиці, можна відзначити позитивну тенденцію щодо фінансово-майнового стану підприємства. Значення показника зросли з 131 066,4 тис. грн у 2022 році до 164 866,6 тис. грн у 2024 році, що свідчить про покращення фінансових результатів підприємства та стабільний приріст активів протягом досліджуваного періоду.

Щодо показника питомої ваги активної частини основних засобів, спостерігався спад з 45,02% у 2022 році до 34,03% у 2024 році. Це свідчить про поступове скорочення частки основних засобів, які активно використовуються в процесах виробництва. При цьому коефіцієнт зносу зріс за досліджуваний період з 0,45 у 2022 році до 0,54 у 2024 році, що може вказувати на деінтенсифікацію процесів оновлення необоротних виробничих активів, що погіршує конкурентоспроможність підприємства.

Крім того, спад коефіцієнтів придатності та оновлення підтверджує негативну динаміку розвитку підприємства та демонструє дещо нефективну експлуатацію його виробничих потужностей.

Наступним кроком у межах табл. 2.8 наведено показники оцінки ліквідності й платоспроможності ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» за період 2022-2024 рр.

Таблиця 2.8 – Показники оцінки ліквідності й платоспроможності підприємства за період 2022-2024 рр.

№	Показник	Нормативна значення	2022	2023	2024
1	Величина власних оборотних коштів, тис. грн	>0, зростання	-30 741,40	-21 557,80	-5 628,80
2	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	0,32	0,53	0,66
3	Коефіцієнт швидкої ліквідності	>0,5	0,57	0,77	0,95
4	Коефіцієнт поточної ліквідності	>0,5	0,7	0,81	0,95
5	Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	зростання	1,08	2,73	13,45
6	Коефіцієнт покриття запасів	>0,5	5,29	24,26	161,25

*Джерело: розраховано автором на основі [32].*

Аналіз динаміки показників, наведених у таблиці, вказує на покращення фінансової ліквідності підприємства за період 2022-2024 років. Зокрема, величина власних оборотних коштів продовжувала поступово зростати, з (-30 741,4) тис. грн у 2022 році до (-5 628,9) тис. грн у 2024 році, що свідчить про вирішення проблеми з покриттям власними коштами короткострокових зобов'язань. Зростання показників ліквідності, таких як коефіцієнт абсолютної ліквідності (з 0,32 у 2022 році до 0,66 у 2024 році), підтверджує тенденцію до зростання здатності підприємства виконувати свої поточні фінансові зобов'язання.

Крім того, збільшення коефіцієнта поточної ліквідності з 0,7 у 2022 році до 0,95 у 2024 році вказує на здатність підприємства покривати свої поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Водночас коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів зріс з 1,08 у 2022 році до 13,45 у 2024 році, що може свідчити про спроби підприємства покращити свою фінансову гнучкість. І чиненнайбільш стрімким було збільшення майже в 30 разів коефіцієнта покриття запасів з 5,29 у 2022 році до 161,25 у 2024 році.

Показники, що описують структуру капіталу та фінансову незалежність ПрАТ «РПМК» за 2022-2024 роки, наведені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Показники, що характеризують структуру капіталу та фінансову незалежність підприємства за період 2022-2024 рр.

№	Показник	Нормативне значення	2022	2023	2024
1	Коефіцієнт концентрації власного капіталу	>0,5	0,22	0,24	0,31
2	Коефіцієнт концентрації позикового капіталу власного капіталу	<0,5	0,78	0,76	0,69
3	Коефіцієнт фінансової стабільності власного капіталу	>1	0,27	0,32	0,44
4	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-	-1,09	-0,60	-0,11

*Джерело: розраховано автором на основі [32].*

Згідно з таблицею коефіцієнт концентрації власного капіталу з 2022 по 2024 рік зріс із 0,22 до 0,31, що досить наближено до нормативного значення 0,5 та свідчить про зростання частки власного капіталу в структурі підприємства й покращення його фінансової стабільності. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу за цей період спав з 0,78 у 2022 році до 0,69 у 2024 році, вказуючи на збільшення фінансової незалежності підприємства.

Щодо коефіцієнта фінансової стабільності, то в 2022 році він становив 0,27, та з часом зріс до 0,44 в 2024 році, так і не досягнувши нормативного значення. Коефіцієнт маневреності власного капіталу аналогічно демонстрував певну позитивну тенденцію, зрісши від (-1,09) до (-0,1).

Загалом, підприємство продемонструвало позитивні зміни в структурі капіталу та фінансовій незалежності, зокрема завдяки зростанню коефіцієнтів

концентрації власного капіталу та фінансової стабільності, а також підвищенню коефіцієнта маневреності. Проте, на жаль, більшість показників не увійшли в межі нормативних значень.

У таблиці 2.10 подано показники ефективності діяльності компанії ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» за період 2022-2024 років.

Таблиця 2.10 – Показники ділової активності підприємства за період 2022-2024 рр.

№	Показник	2022	2023	2024
1	Коефіцієнт оборотності загальних активів	0,8	0,9	1,1
2	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	4,2	4,7	5,5
3	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,99	1,03	1,23
4	Коефіцієнт оборотності запасів	7,99	12,71	63,37
5	Коефіцієнт оборотності основних засобів	1,88	2,57	3,26
6	Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	1,65	1,52	1,67
7	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	3,81	3,82	3,83
8	Коефіцієнт оборотності робочого капіталу	-2,9	-4,7	-12,2

*Джерело: розраховано автором на основі [32].*

Можемо відзначити кілька важливих трендів. У першу чергу є помітні зміни в оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості залишався на високому рівні, зрісши з 4,2 у 2022 році до 5,5 у 2024 році. Це вказує на те, що підприємство ефективніше управляє своїми боргами та швидше отримує кошти від клієнтів. При цьому коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості також збільшився з 0,99 до 1,23, що може сигналізувати про те, що компанія не затримує виплати постачальникам.

Показник оборотності власного капіталу мав незначну зміну з 3,81 до 3,83 та в цілому залишався стабільним. У свою чергу, коефіцієнт оборотності робочого капіталу відзначився різким спадом до (-12,2).

Динаміка показників свідчить про позитивні зміни в активності підприємства, зокрема в частині оборотності активів та дебіторської заборгованості, хоча певне зниження оборотності робочого капіталу потребує уваги та можливого коригування фінансової стратегії компанії.

Далі показники прибутковості підприємства за 2022-2024 роки представлені у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Показники прибутковості підприємства за період 2022-2024 рр.

№	Показник	2022	2023	2024
1	Коефіцієнт рентабельності активів	0,043	0,053	0,087
2	Коефіцієнт рентабельності оборотних активів	0,078	0,088	0,13
3	Коефіцієнт рентабельності операційних витрат	0,41	0,72	0,76
4	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,25	0,28	0,4
5	Період окупності власного капіталу	4,50	4,07	3,03

*Джерело: розраховано автором на основі [32].*

За період 2022-2024 коефіцієнт рентабельності активів збільшився з 0,043 у 2022 році до 0,087 у 2024 році. Це є позитивним сигналом, оскільки зростання рентабельності активів вказує на більш ефективне використання ресурсів для генерування прибутку.

Що стосується коефіцієнта рентабельності оборотних активів, то він збільшився з 0,078 до 0,13, що також свідчить про позитивні зміни в управлінні оборотними активами. У свою чергу, коефіцієнти рентабельності операційних витрат та власного капіталу демонстрували зростання з 0,41 до 0,76 та з 0,25 до 0,4 відповідно. При цьому період окупності власного капіталу з роками дещо скоротився до 3,03 років, що ймовірно може свідчити про скорочення часу, необхідного для повернення інвестованих коштів.

Наступним кроком пропонуємо визначити конкурентні переваги ПрАТ «РПМК», які варто класифікувати на переваги низького та високого порядку. Підвищення загальної конкурентоспроможності підприємства потребує одночасного формування обох типів. Такий підхід очікувано забезпечить стабільну позицію компанії на ринку та сприятиме зростанню її продуктивності. Докладніше розглянемо конкурентні переваги низького та високого порядку ПрАТ «Руськополянський меблівий комбінат» у табл. 2.12.

Переваги низького порядку, такі як використання доступних матеріалів і низький рівень логістичних витрат, відносяться до факторів, які можуть бути легко реалізовані за допомогою економії на витратах і оптимізації внутрішніх процесів

підприємства. Натомість переваги високого порядку, такі як міжнародна присутність і використання сучасних технологій, вимагають більш значних інвестицій та стратегічного підходу. Вони сприяють підвищенню конкурентоспроможності на ринках і є довгостроковими факторами розвитку підприємства.

Таблиця 2.12 – Конкурентні переваги ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат»

№	Переваги низького порядку	Переваги високого порядку
1	Використання доступних матеріалів	Міжнародна присутність
2	Гнучкість виробничих потужностей	Використання сучасних технологій
3	Наявність власного транспорту	Індивідуальний підхід до замовників
4	Низький рівень логістичних витрат	Гнучкість у реагуванні на зміни попиту
5	Мотивація та розвиток персоналу	Міцні партнерські відносини з провідними постачальниками і покупцями

*Джерело: складено автором.*

Перейдімо далі до проблем та недоліків діяльності ПрАТ «Руськополянського меблевого комбінату». Ключовими викликами для господарської діяльності підприємства залишається з року в рік відсутність важливої сертифікації, неплатоспроможність контрагентів та фінансово-економічні ризики, зокрема волатильність валютних курсів та підвищення вартості енергоносіїв. Макроекономічна нестабільність створює суттєву невизначеність щодо подальших операцій суб'єкта господарювання. Додаткові ризики зумовлені недосконалістю законодавчої бази, складно прогнозованими діями державних органів та ринковою кон'юнктурою. До того ж, відсутність системи управління ризиками на підприємстві ускладнює їх мінімізацію.

Проведений фінансовий аналіз крайнього звітнього року також дає нам змогу стверджувати, що товариство має досить посередні у порівнянні з прямими конкурентами значення рентабельності активів (8,68%), відносного приросту виручки (34,7%) та поточної ліквідності (95,1%) проти 615% для ТОВ «Злата-мебель» та 193,9% для ТОВ «Лорі». Стабільно високим залишається рівень заборгованості, що на щастя, відзначився спадною тенденцією за період 2022-2024 рр. [32]. Порівняння показників досліджуваного підприємства з його конкурентами наведено в додатку А.

У свою чергу, аналіз фінансових показників ПрАТ «РПМК» за період 2022-2024 років вказує на наявність як позитивних змін, так і певних проблем, які потребують коригування. По-перше, позитивні тренди, що стосуються фінансової ліквідності та стабільності підприємства, зокрема зростання коефіцієнтів ліквідності та фінансової гнучкості, дають підстави говорити про покращення здатності компанії покривати свої короткострокові фінансові зобов'язання. Однак спостерігається негативна динаміка показників щодо основних засобів, зокрема зниження питомої ваги активної частини основних засобів та зростання коефіцієнта зносу. Додатково, виявлено деякі проблеми з оборотністю капіталу, а саме стрімке скорочення оборотності робочого капіталу.

Отже, Приватне акціонерне товариство «Руськополянський меблевий комбінат» має довгу історію, що розпочалася ще в 1927 році, і на сьогодні продовжує свою діяльність у сфері виробництва меблів, зокрема для офісів та підприємств торгівлі. Протягом останніх років підприємство зазнало значних змін через зовнішні виклики, зокрема військову агресію, що призвело до оптимізації кадрового потенціалу та коригування фінансових планів. Однак, незважаючи на труднощі, підприємство демонструє стабільне зростання фінансових показників, зокрема чистого доходу та прибутку, хоча існують проблеми зі значною заборгованістю, оновленням основних засобів та ефективним використанням робочого капіталу.

## **2.2 Аналіз міжнародної діяльності підприємства**

ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» є важливим гравцем на меблевому ринку України, зокрема в сфері зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД). Підприємство розпочало експорт ще в 1985 році, коли було здійснено першу експортну операцію. З того часу компанія стабільно розширює свої міжнародні зв'язки, освоюючи нові ринки і підтримуючи конкурентоспроможність на світовому рівні.

Застосована структура, що використовується для здійснення міжнародної діяльності підприємства, інтегрована як окремий підрозділ у складі комерційного

відділу та забезпечує організаційну підтримку експортних операцій. Реалізація міжнародних проєктів зазвичай покладається на заступника директора Сидоренка С.Л. як ключового менеджера та директора Латенка О.І. у ролі контролера роботи менеджера. Щодо ЗЕД певний контроль виконує наглядова рада у складі трьох людей. Очолює її Тісногуз В.В.

Компанія використовує посередників для митного оформлення товарів, оскільки підприємство не має сертифікату для самостійного здійснення цієї процедури. За потреби також налагоджує співпрацю з перевізниками.

Власний транспорт для експорту здебільшого не застосовується, оскільки це не є необхідним: більшість замовлень відповідають умовам інкотермс FCA Руська Поляна, що відповідно до Incoterms 2020 покладає відповідальність за транспортування на покупця [33]. Оплата за замовлення зазвичай здійснюється у форматі банківського переказу на рахунок товариства від АТ «ПУМБ».

Ураховуючи, що імпорт не є головним пріоритетом роботи, пропонуємо почати з нього. Якщо коротко, відомо, що компанія здійснювала імпорт здебільшого товарів групи 8465. До неї належать верстати (включаючи верстати для забивання цвяхів, скріпок, склеювання та інших видів складання) для обробки дерева, пробки, кістки, ебоніту, твердих пластмас або аналогічних твердих матеріалів. Єдиною країною-постачальником була Італія. Обсяги імпорту за період 2020-2024 рр. продемонстровані на рис. 2.3.

З 2022 року спостерігалось різке зниження обсягів імпорту, що могло вказувати на значне скорочення імпорту через економічні труднощі, глобальні кризи або зміни у внутрішньому ринку.

Товари, що входять до експортного асортименту ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат», можна умовно поділити на кілька груп (див. рис. 2.4): меблі для сидіння (товарна позиція 9401), інші меблі та їх частини (товарна позиція 9403), столярні та теслярські вироби (товарна позиція 4418) та тканини з синтетичних комплексних ниток (товарна позиція 5407). Останні дві групи продукції не виділяються окремо в каталозі, проте за бажанням замовника можуть бути відправлені як частина готових меблів.

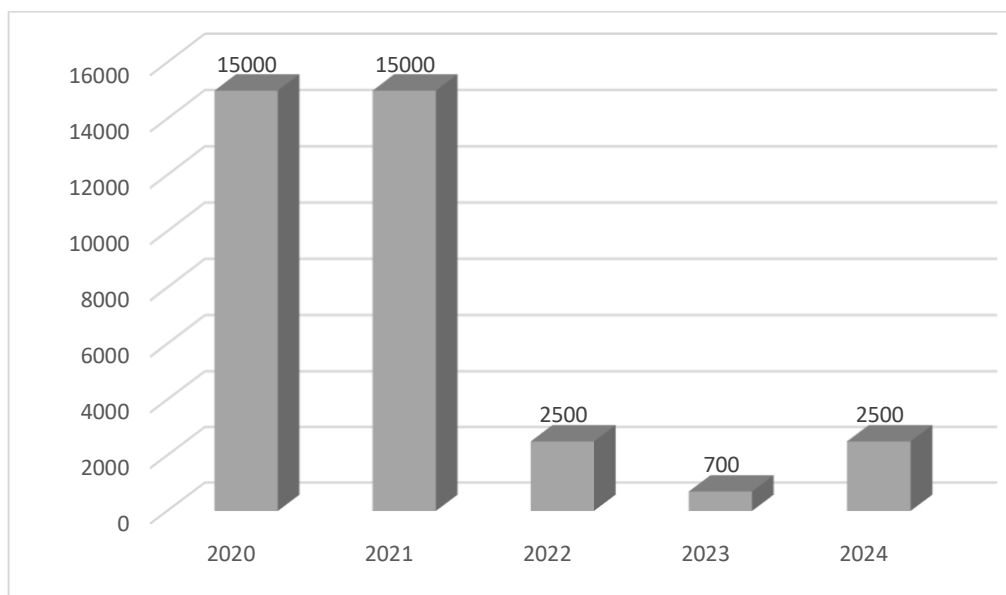


Рисунок 2.3 - Динаміка обсягів імпортованої підприємством продукції, тис. грн

Джерело: [32]

Згідно з даними таблиці 2.13, до групи 9401 (меблі для сидіння) каталогу входить широкий асортимент стільців та лавок. Назви моделей вказані англійською мовою, що відповідає реальному експортному прайсу компанії та допомагає уникнути помилок у найменуваннях. Загалом у експортному асортименті є 34 моделі стільців, 4 моделі лав, 35 моделей столів, 4 моделі ліжок та 23 моделі різноманітних шаф чи комодів. Усього 100 одиниць товарів.

Таблиця 2.13 – Каталог експортної продукції ПрАТ «РПМК»

№	Класифікація продукції	Найменування продукції
1	9401 Меблі для сидіння (крім включених до товарної позиції 9402), які перетворюються або не перетворюються на ліжка, та їх частини	Chair "Charles", Chair "A", Chair "Chill", Chair "Madrid", Chair "Clara", Chair "Malaga", Chair "Alexis", Chair "Varde", Chair "Barcelona", Chair "Mio", Chair "Tallin", Chair "Vilnus", Chair "Isku", Chair "Diana", Chair "Viktor", Chair "Leva", Chair "8205", Chair "Raines", Chair "Kai", Chair "Ladder back", Chair "Sandra", Chair "691", Chair "Twin Slat", Chair "Dorthe", Chair "Raines bar", Chair "Isku bar", Chair "Diana bar", Chair "Mika", Chair "Torino", Stool «Wave», Stool bar «Wave», Stool round bar, Stool round, Stool "Ladder/steps", Bench "Kobi", Bench "Modern", Bench "Rustic", Bench "Classic".
2	9403 Інші меблі та їх частини	Coffee table "Atlanta", Coffee table "OHIO", Coffee table "Alabama", Coffee table "Leeds", Coffee table "Eslov", Coffee table "Bratislava", Coffee table "Ekholm", Coffee table "Robi", Coffee table "Anderson", Table "Mango", Table "Kiwi", Table "Dream", Table "Java", Table

## Продовження табл. 2.13

	"York", Table "IGI", Table "Eki", Table "Genova", Table "Eskandi", Table "Holger", Table "Thomas", Table "Torino", Table "Big foot", Table "Cologne", Table "Urbano", Table "Balder", Table "Allegro", Table "George", Table "Ekholm", Table "Shepit", Table "Journalist", Table "Student", Table "Lille", Table "Toronto", Table "Bergamo", Table "Toya", Bed "Wings", Bed "Mica", Bed "Float", Bed "Hargrove", 1 door glass cabinet, 2 door glass cabinet, tv-unit 2 doors and 2 drawers, sideboard 2 doors and 3 drawers, sideboard 3 drawers, 2 doors highboard, Cabinet, Sideboard, TV unit big, TV unit small, Sideboard short, TV unit coffee, Chest of drawers, sideboard 2 doors/3, tv-unit 3 drawers, 2 doors glass cabinet, "Hargrove" dresser 6 Drawers, "Hargrove" night stand, "MIX" bedside table, Boil bedside table, TV Commode, Console table, Commode for keys.
--	---

*Джерело: складено автором за даними ПрАТ «РПМК».*

Основні країни-імпортери включають Польщу, Естонію, Словаччину, Ізраїль, Швецію, Чехію, Фінляндію, Іспанію, Нідерланди, Молдову та Литву. З року в рік ПрАТ «РПМК» стабільно співпрацює щонайменше з 10 клієнтами. Демонструємо також ці країни на карті світу (див. рис. 2.4).

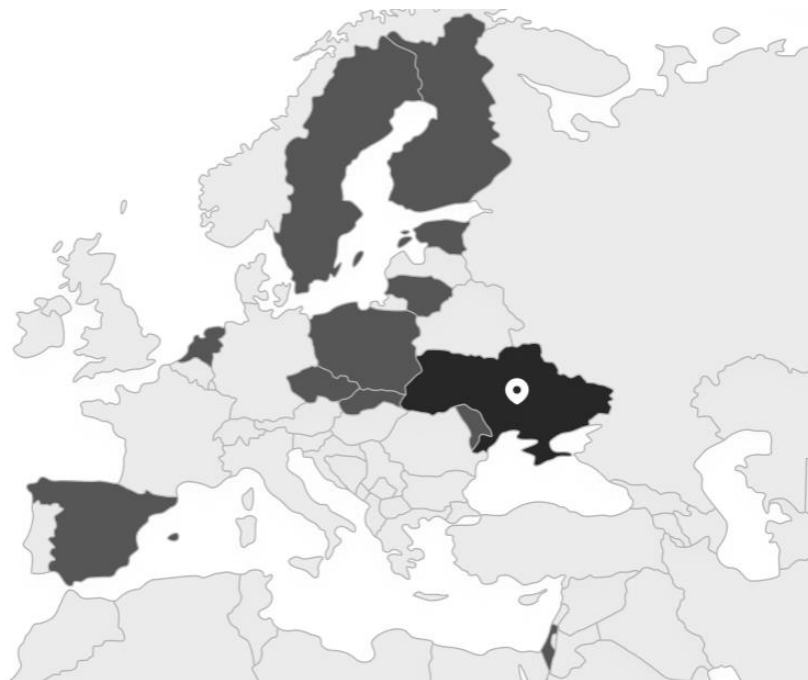


Рисунок 2.4 - Географія експорту ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат»

*Джерело: складено автором за даними ПрАТ «РПМК».*

Далі варто зазначити, що протягом останніх років експортна діяльність підприємства, відображена на рис. 2.5, характеризувалася загальною позитивною динамікою, незважаючи на тимчасові коливання. Обсяг експорту зріс з 45 881,3 тис. грн у 2020 році до 80 763,6 тис. грн у 2021 році.

Уже в 2022 році спостерігалось його зниження до 74 179,13 тис. грн. На щастя, протягом наступних років підприємство відновило темпи зростання: у 2023 році дохід від експорту склав 92 709,31 тис. грн, а у 2024 році – 144 990,63 тис. грн [32].

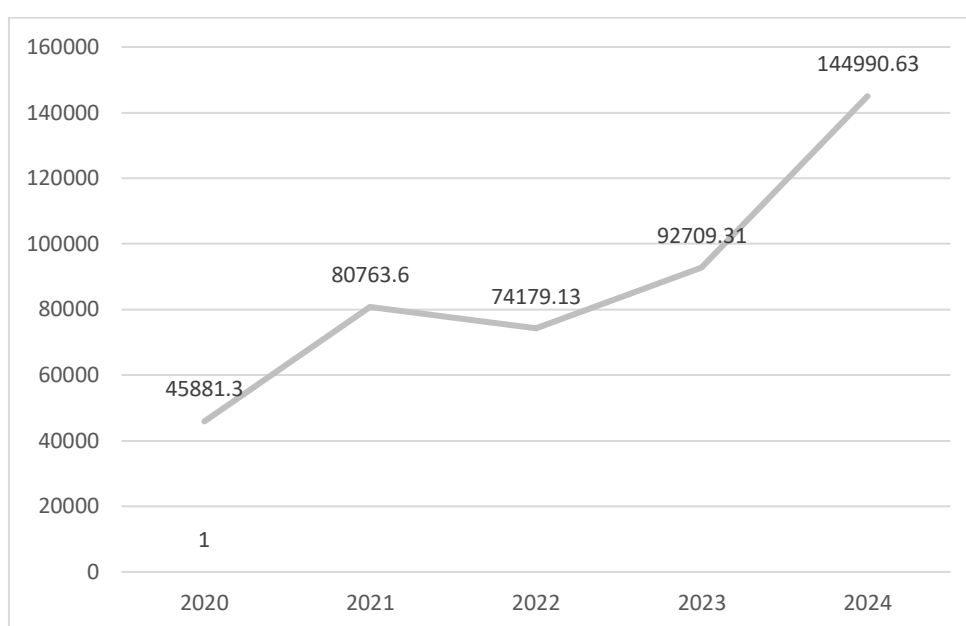


Рисунок 2.5 – Дохід від реалізації продукції ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» закордоном за період 2020-2024 рр.

*Джерело: складено автором за даними ПрАТ «РІМК».*

У структурі реалізації товарів найбільшу частку продовжували займати меблі для сидіння (код 9401). Частка інших меблів та їх частин (код 9403) значно зросла з 33,42% у 2022 році до 47,09% у 2024 році. Водночас група товарів, що не належать до меблів, досягла свого мінімуму в останньому досліджуваному році.

Наступним етапом аналізу є оцінка обсягу доходу від експортної діяльності підприємства за період 2022-2024 років. Результати, наведені в табл. 2.14.

Обсяг експорту стабільно збільшувався до контрагентів Stenexpo AB (Швеція), Eurodone S.R.O. (Чехія), MIREK S.R.O. (Словаччина) та деяких інших.

Таблиця 2.14 – Обсяг доходу від експортної діяльності підприємства в розрізі країн за 2022-2024 рр., грн.

Країна	Компанія	Обсяг експорту в 2022 р., грн	Обсяг експорту в 2023 р., грн	Обсяг експорту в 2024 р., грн	Абсолютне відхилення, грн.		Відносне відхилення, %	
					2022/2023	2023/2024	2022/2023	2023/2024
Польща	Bel Bazaar Sp. z o. o.	4140759,19	4245503,71	4258514,28	104744,52	13010,57	2,53	0,31
	Mateusz Surmiak Made of wood group	13250552,42	9263843,42	21142297,63	-3986709,00	11878454,21	-30,09	128,22
Естонія	Ecolaid OU	950601,01	3510028,03	1885666,33	2559427,02	-1624361,70	269,24	-46,28
	Furniko OU	-	-	3808975,79	-	-	-	-
	Industrec OU	550371,4	912345,99	822092,66	361974,59	-90253,33	65,77	-9,89
	Tulbi 4 OU	6215773,29	2198884,94	-	-4016888,35	-	-64,62	-
	Timmo Kaubandus	2270572,75	-	-	-	-	-	-
Словаччина	MIREK S.R.O.	8983431,07	11363157,36	21315418,78	2379726,29	9952261,42	26,49	87,58
Ізраїль	Premiumad Ltd	6579206,1	9091163,13	12681615,83	2511957,03	3590452,70	38,18	39,49
	Wissmann Import&Furniture Market	2853400,96	2437856,52	-	-415544,44	-	-14,56	-
Швеція	Concept Living Nordis AB	712 021,26	1464101,51	397449,93	752 080,25	-1066651,58	105,63	-72,85
	Mobelgruppen   Alvesta AB	574049,72	1433459,14	-	859409,42	-	149,71	-
	Stenexpo AB	2008247,08	9110847,85	16872159,67	7102600,77	7761311,82	353,67	85,19
Чехія	Eurodone S.R.O.	10285545,37	26151876,03	28912478,35	15866330,7	2760602,32	154,26	10,56
Фінляндія	Find Import	-	1870609,24	5329990,47	-	3459381,23	-	184,93
	Koti-Siili Oy	-	-	1506455,22	-	-	-	-
Іспанія	Mans Network SL	-	-	16902217,23	-	-	-	-
Нідерланди	Meubelplaats BV	728493,49	-	712959,4	-	-	-	-
Молдова	Relax Mobila Srl	3451128,25	3533406,52	3014046,89	82278,27	-519359,63	2,38	-14,70
Литва	UAB Brandas	1818348,58	2091239,63	4899620,61	272891,05	2808380,98	15,01	134,29
	UAB Breja	5840630,36	146641,24	89472,74	-5693989,12	-57168,50	-97,49	-38,99
	UAB Druoja	1595124,64	801274,9	439197,19	-793849,74	-362077,71	-49,77	-45,19
Німеччина	Euroforest Hrodukts CmbH	2082889,95	3083074,09	-	1000184,14	-	48,02	-
Всього		74179125,63	92709313,25	144990629				

Джерело: складено автором за даними ПрАТ «РІПМК».

Варто відзначити також позитивну динаміку у 2024 році, коли підприємство розширило свої ринки, почавши співпрацю з естонською Furniko OU, фінською Koti-Siili Oy та іспанською Mans Network SL компаніями.

Співпраця з компаніями Wissmann Import&Furniture Market (Ізраїль), Möbelgruppen | Alvesta AB (Швеція) та Euroforest Hrodukts CmbH (Німеччина) зазнала значного скорочення, а в подальшому й повного припинення. Особливо негативним є зупинка співпраці з компанією Euroforest Hrodukts CmbH, оскільки на актуальний момент підприємство не підтримує інших торгових зв'язків з Німеччиною. Загалом вартою уваги є тенденція взаємодії підприємства з литовськими контрагентами, серед яких товариству вдалося налагодити міцні зв'язки лише з однією компанією UAB Brandas у той час, як позиції інших двох UAB Breja та UAB Druoja з року в рік стрімко скорочувалися.

Як свідчать дані таблиці 2.15, попри зниження частки експорту з 23,45% до 17,52%, Польща залишалася одним із ключових ринків підприємства. Позитивну динаміку демонструвала Словаччина (зростання до 14,7%) та Чехія, де частка експорту у 2023 році сягнула 28,21%, а в 2024 знизилася до 19,94%, залишаючись найвищою серед країн-партнерів. Вагомо зросла співпраця зі Швецією - частка експорту стабілізувалася на рівні 11–13%. Успішним також став вихід на іспанський ринок: уже в перший рік експорт склав понад 16,9 млн. грн (11,66%).

Водночас спостерігалось зниження обсягів експорту до Литви (до 3,74% у 2024 році) та Естонії (до 4,49%). У 2024 році було припинено співпрацю з Німеччиною, а частки експорту до Фінляндії та Молдови залишалися стабільно низькими (2–5%).

Загалом, динаміка свідчить про адаптивність підприємства до змінюваних умов міжнародного ринку та ефективні зусилля щодо диверсифікації ринків і нарощення експорту в нові перспективні напрямки.

Найбільша кількість партнерів припала на 2022 рік, коли компанія співпрацювала з 19 підприємствами. Згодом цей показник знизився до 18 партнерів і залишався сталим протягом 2023-2024 років. Незважаючи на зменшення кількості партнерів, обсяги замовлень значно зросли.

Таблиця 2.15 – Динаміка часток ринків експорту за вартістю експортованої продукції, %

№	Країна	2022 рік	2023 рік	2024 рік
1	Польща	23,45	14,57	17,52
2	Естонія	13,46	7,14	4,49
3	Словаччина	12,11	12,26	14,70
4	Ізраїль	12,72	12,44	8,75
5	Швеція	3,48	12,95	11,91
6	Чехія	13,87	28,21	19,94
7	Фінляндія	0,00	2,02	4,72
8	Іспанія	0,00	0,00	11,66
9	Нідерланди	0,98	0,00	0,49
10	Молдова	4,65	3,81	2,08
11	Литва	12,48	3,28	3,74
12	Німеччина	2,81	3,33	0,00
13	Всього	100	100	100

Джерело: складено автором за даними ПрАТ «РІМК».

Для покращення сприйняття та глибшого розуміння даних, доцільно використати візуалізацію динаміки часток ринків експорту за вартістю вивезеної продукції, що представлена на рисунку 2.6.

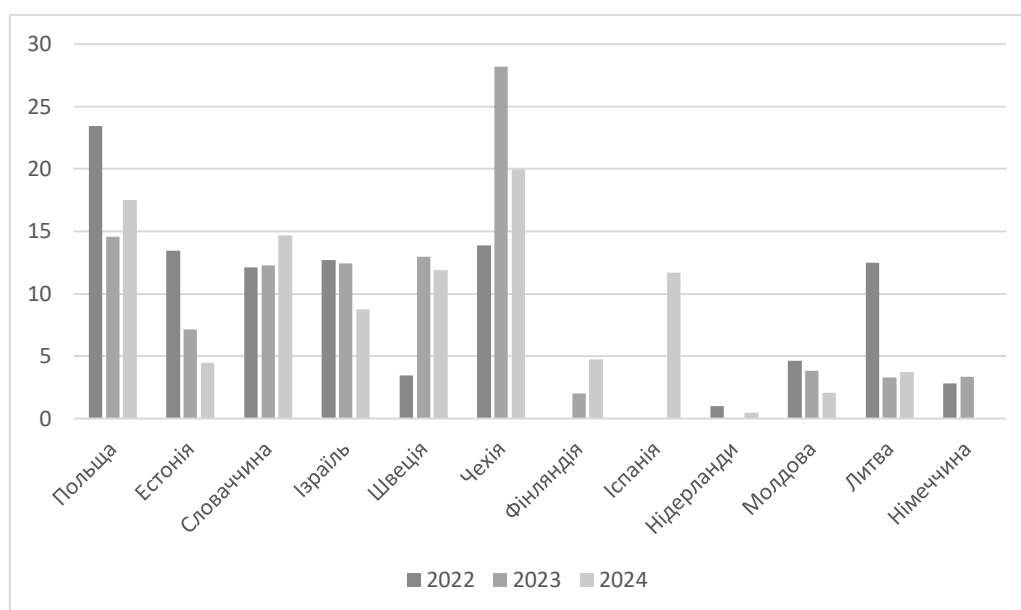


Рисунок 2.6 - Динаміка часток ринків експорту за вартістю експортованої продукції, %

Джерело: складено автором за даними ПрАТ «РІМК».

Цей графік наочно підтверджує результати аналізу таблиці 2.15, вказуючи, що найбільша частка експорту підприємства припадає на ринки Польщі, Чехії, Словаччини, Швеції та Ізраїлю, які є ключовими для міжнародної діяльності ПрАТ

«Руськополянський меблевий комбінат».

Проте варто відзначити, що поки недостатньо зусиль було спрямовано на сталі закріплення позицій на ринках Нідерландів, Німеччини, Молдови та Литви, що є важливим для подальшого розширення географії експорту та зміцнення міжнародної присутності підприємства.

У табл. 2.16 наведено, що протягом періоду з 2022 по 2024 роки кількість скарг покупців (рекламацій) на продукцію зростає пропорційно обсягу експортованої товарної продукції - з 55 одиниць у 2022 році до 79 одиниць у 2024 році. У той же час збільшувалась загальна вартість забракованої продукції, що була повернута покупцями, з 2225,37 тис. грн на початку періоду до 2609,83 тис. грн наприкінці. Водночас частка забракованої продукції в загальному обсязі товарної продукції помітно знизилася до 0,018%.

Таблиця 2.16 – Показники якості експортованої продукції за період 2022-2024рр.

№	Показник	Одиниця виміру	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення	
						2022/2023	2023/2024
1	Обсяг товарної продукції /експорту	тис. грн.	74179,13	92709,31	144990,63	18530,18	52281,32
2	Кількість одержаних рекламацій /в т.ч. Е	шт.	55,00	70,00	79,00	15	9
3	Загальна вартість забракованої покупцями продукції / Е	тис. грн.	2225,37	2317,73	2609,83	92,36	292,1
4	Частка забракованої покупцями продукції в обсязі товарної продукції /Е	%	0,030	0,025	0,018	-0,005	-0,007
5	Кількість рекламацій, визнаних підприємством/ Е	шт.	55,00	70,00	79,00	15	9
6	Обсяг продукції за рекламаціями, визнаними підприємством /Е	тис. грн.	2225,37	2317,73	2609,83	92,36	292,1
7	Частка рекламацій визнаних підприємством, в обсязі товарної продукції /Е	%	0,03	0,025	0,018	-0,005	-0,007

## Продовження табл. 2.16

8	Повернення продукції на виправлення дефектів /Е	%	0,025	0,021	0,015	-0,004	-0,006
9	Штрафи, сплачені за поставку неякісної продукції /Е	тис. грн.	111,27	115,89	130,49	4,62	14,6

Джерело: складено автором за даними ПрАТ «РПМК».

Для оцінки впливу експортно-імпортних операцій на ефективність господарської діяльності підприємства було проведено аналіз його діяльності відповідно до теоретичних положень, що стосуються оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності та експортно-імпортних операцій. Вихідні дані для розрахунків наведені в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17 – Вихідні дані для оцінки ефективності ЗЕД ПрАТ «РПМК»

№	Назва	2022	2023	2024
1	Чистий валютний виторг за експортний товар, тис. євро	2182,89	2356,63	3692,94
2	Додаткові витрати + Митні платежі, тис. євро	87,32	70,7	92,32
3	Собівартість виробництва експортного товару, тис. євро	1091,45	1178,31	1846,47
4	Загальні витрати на експорт, тис. євро	1178,76	1249,01	1938,79
5	Діючий ринковий курс іноземної валюти, грн.	33,98	39,34	39,26
6	Чистий виторг в іноземній валюті за реалізований товар, переведений у національну валюту, тис. грн	74179,13	92709,31	144990,63
7	Додаткові витрати + Митні платежі, тис. грн	2967,13	2781,34	3624,48
8	Собівартість виробництва експортного товару, тис. грн	37087,47	46354,72	72492,41
9	Загальні витрати на експорт, тис. грн	40 054,26	49 136,05	76 116,9

Джерело: складено автором за даними ПрАТ «РПМК».

Варто зазначити, що для оцінки ефективності експортної діяльності ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» за період 2022-2024 років були використані наступні показники, розраховані відповідно до формул 2.1-2.6.

1. Базовий коефіцієнт ефективності експорту (Еб):

$$E_b = \frac{V_e}{C_T + T_p + O_p}, \quad (2.1)$$

де  $V_e$  – чистий виторг від експорту;

$C_T$  – собівартість товару;

$T_p$  – транспортні витрати;

$O_p$  – організаційні витрати.

Наприклад, для 2024р. обрахунок матиме такий вигляд:  $E_b = 3692,94 / (1846,47 + 92,32) = 1,9$ .

2. Економічний ефект експорту ( $E_e$ ):

$$E_e = B_{\text{екс}} - Z_{\text{екс}}, \quad (2.2)$$

де  $B_{\text{екс}}$  – гривневі надходження від експорту, які розраховуються шляхом перерахування валютної виручки в гривні за офіційним курсом Національного банку України;

$Z_{\text{екс}}$  – повні витрати підприємства на експорт.

$$E_e (2024р.) = 144990,63 - 76\,116,9 = 68\,873,73 \text{ тис. грн.}$$

3. Рентабельність експортної діяльності підприємства ( $R_{\text{екс}}$ ):

$$R_{\text{екс}} = \frac{P_{\text{екс}}}{B_{\text{вир}}} * 100\%, \quad (2.3)$$

де  $P_{\text{екс}}$  – прибуток за експортовану продукцію;

$B_{\text{вир}}$  – витрати на виробництво та реалізацію експортної продукції підприємства.

$$R_{\text{екс}} (2024р.) = (3692,94 - 1938,79) / 1938,79 = 90,48\%.$$

4. Економічна ефективність реалізації експортної продукції ( $E_{\text{ереп}}$ ):

$$E_{\text{ереп}} = \frac{B_{\text{ін.вал}}}{C_{\text{реал.експ}}}, \quad (2.4)$$

де  $B_{\text{ін.вал}}$  – гривневі надходження від експорту, які розраховуються шляхом перерахування валютної виручки в гривні за офіційним курсом Національного банку України;

$C_{\text{реал.екс}}$  – повна собівартість реалізованої на експорт продукції.

Наприклад, для 2024р. обрахунок матиме такий вигляд:  $E_{\text{ереп}} = 144990,63 / 1846,47 * 39,26 = 2$ .

5. Темпи зростання (зменшення) обсягів експорту продукції підприємства на закордонних ринках ( $T_{\text{оекс}}$ ):

$$T_{\text{оекс}} = \frac{O_{\text{екс. поточ.}}}{O_{\text{екс. поперед.}}}, \quad (2.5)$$

де  $O_{\text{екс. поточ.}}$  – обсяг експорту певного виду продукції підприємства в поточному році (періоді);

$O_{\text{екс. поперед.}}$  – обсяг експорту певного виду продукції підприємства в попередньому році (періоді).

$T_{\text{оекс}}$  для 2024 р. складе:  $T_{\text{оекс}} = 3692,94 / 2356,63 = 1,56$ .

6. Частка експортної продукції в загальному обсязі реалізації підприємства ( $\Pi_i$ ):

$$\Pi_{\text{екс}} = \frac{Q_{\text{екс}}}{D} * 100\%, \quad (2.6)$$

де  $Q_{\text{екс}}$  – обсяг реалізованої експортної продукції;

$D$  – чистий дохід (виручка) від реалізації продукції підприємства.

$\Pi_{\text{екс}}$  (2024р.) =  $144990,63 / 165928,6 * 100\% = 87\%$ .

Таблиця 2.18 містить узагальнені дані щодо показників ефективності експортної діяльності підприємства за період 2022-2024рр.

Таблиця 2.18 – Узагальнені показники ефективності експорту ПрАТ «РПМК»

№	Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення	
					2022/2023	2023/2024
1	Базовий коефіцієнт ефективності експорту ( $E_6$ )	1,85	1,89	1,90	0,04	0,01
2	Економічний ефект експорту ( $E_e$ ), тис. грн	34124,87	43573,26	68873,73	9448,39	25300,47
3	Рентабельність експорту підприємства ( $P_{\text{екс}}$ ), %	85,19	88,68	90,48	3,49	1,80
4	Економічна ефективність реалізації експортної продукції ( $E_{\text{рекс}}$ )	2,00	2,00	2,00	0,00	0,00
5	Темпи зростання (зменшення) обсягів експорту продукції підприємства на закордонних ринках ( $T_{\text{експ}}$ )	0,92	1,25	1,56	0,33	0,31
6	Частка експортної продукції в загальному обсязі реалізації підприємства ( $\Pi_i$ ), %	77	75	87	-2	12

Джерело: розраховано автором на основі даних ПрАТ «РПМК».

Аналіз експортної діяльності підприємства за 2022–2024 роки свідчить про

позитивну динаміку ключових показників. Зокрема, зростали коефіцієнт ефективності експорту та економічний ефект від зовнішньоекономічної діяльності. Це вказує на послідовне підвищення результативності роботи на міжнародних ринках.

Покращилась також рентабельність експорту, що свідчить про ефективніше використання ресурсів. Обсяги закордонних продажів зростали стабільно, а частка експортної продукції у загальній структурі доходів підприємства досягла рекордного рівня у 2024 році.

Підсумовуючи, ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» займає стабільну позицію на українському меблевому ринку та активно розвиває зовнішньоекономічну діяльність, яку здійснює через спеціалізований підрозділ комерційного відділу. Експортна діяльність підприємства триває вже близько 40 років, і за цей час компанія не лише утримала конкурентоспроможність, а й успішно вийшла на нові міжнародні ринки. Ключову роль у координації ЗЕД відіграє заступник директора Сергій Сидоренко.

Упродовж останніх років підприємство демонструє зростання обсягів експорту та покращення показників ефективності, зокрема рентабельності. Позитивна динаміка спостерігається на ринках Іспанії та Скандинавії, хоча водночас зафіксовано спад на ринках Литви й Німеччини. Загалом, ПрАТ «РПМК» успішно реагує на виклики зовнішнього середовища, розширює географію поставок і зміцнює свої позиції на міжнародному рівні.

### **2.3. Вплив воєнного стану на експортні процеси підприємства**

Повномасштабне вторгнення російської федерації у лютому 2022 року зумовило значні труднощі для українського бізнесу, особливо виробничих підприємств, орієнтованих на експорт. ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат», як один із значних виробників меблевої продукції, зіткнувся з низкою серйозних викликів, які суттєво погіршили його експортні можливості. Аналіз цих проблем має критичне значення для формування відповідних стратегій адаптації.

Воєнний стан в Україні значно ускладнив відносини ПрАТ «РПМК» з

міжнародними покупцями, що спричинило негативні наслідки для експортної діяльності підприємства. Іноземні партнери змушені були переоцінити ризики співпраці з українськими постачальниками через низку основних негативних факторів:

- Постійні повітряні тривоги, відключення електроенергії та інші наслідки російських атак унеможлилювали гарантування стабільного графіка виробництва та постачання продукції.

- Міжнародні страхові компанії або відмовлялися страхувати вантажі з території України, або встановлювали надзвичайно високі страхові тарифи, що відповідно робило співпрацю економічно не вигідною для покупців.

- Затримки у поставках через форс-мажорні обставини могли негативно вплинути на репутацію іноземних дистриб'юторів перед їхніми клієнтами, які очікували на своєчасне отримання замовлених меблів.

- Іноземні партнери висловлювали стурбованість щодо довгострокової життєздатності підприємства та його можливості підтримувати виробництво та якість продукції в умовах тривалої війни.

Власне, парадоксальність ситуації полягала в тому, що, незважаючи на щире бажання багатьох закордонних партнерів підтримати український бізнес через замовлення продукції, об'єктивні ринкові та логістичні обмеження часто змушували їх шукати альтернативних, «безпечніших» постачальників у сусідніх країнах Європейського Союзу.

За період 2022-2024 рр. спостерігалось припинення співпраці з ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» низки іноземних контрагентів: трьох естонських компаній (Industrec OU, Tulbi 4 OU, Timmo Kaubandus), а також підприємств з Ізраїлю (Wissmann Import&Furniture Market), Швеції (Mobelgruppen | Alvesta AB), Нідерландів (Meubelplaats BV), Литви (UAB Druoja) та Німеччини (Euroforest Hrodukts GmbH). Хоча неможливо категорично стверджувати, що саме підвищені ризики співпраці в умовах воєнного стану стали визначальним фактором розірвання контрактів, проведений аналіз свідчить про їх істотний вплив на прийняття відповідних рішень зарубіжними партнерами.

Далі одним із найбільш суттєвих негативних чинників, що вплинули на експортний потенціал підприємства, стала кадрова криза, спричинена мобілізацією кваліфікованих працівників на військову службу. Загалом за три роки повномасштабної війни кількість мобілізованих працівників сягнула 38 осіб. У табл. 2.19 відображено ці процеси

Таблиця 2.19 – Динаміка мобілізованих працівників ПрАТ «РПМК»

№	Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення	
					2022/2023	2023/2024
1	Мобілізовані працівники, ос.	7	17	14	10	-3
2	Частка мобілізованих серед усіх звільнених, %	65,3	76,1	74,7	10,8	-1,4

*Джерело: розраховано автором на основі даних ПрАТ «РПМК».*

У 2023 році на підприємстві спостерігалось суттєве зростання кількості мобілізованих працівників у зв'язку з загальною військово-політичною ситуацією в країні. Наступного року показники знизилися, що може свідчити про часткову стабілізацію та налагодження процесів бронювання. Загалом частка мобілізованих серед звільнених працівників залишалася досить високою протягом аналізованого періоду.

Варто також зазначити, що серед мобілізованих були:

- Робітники низької та середньої ланки, які виконували функції, пов'язані з монтажем, транспортуванням, обробкою, пакуванням, фарбуванням, налагодженням обладнання та контролем якості меблевої продукції.
- Досвідчені столяри та майстри з багаторічним стажем, які володіли унікальними навичками роботи з деревиною та виконували найскладніші елементи меблевих виробів.
- Технологи та конструктори, відповідальні за розробку нових моделей меблів та впровадження інноваційних виробничих процесів.
- Керівники середньої ланки, які координували виробничі процеси та реалізацію ЗЕД і забезпечували дотримання стандартів якості.

Втрата цих спеціалістів призвела до необхідності термінового перерозподілу обов'язків та залучення менш досвідчених працівників, що дещо негативно

вплинуло на продуктивність праці та терміни виконання замовлень. Якість вдалося зберегти за рахунок посилення автоматизації виробничих процесів.

Колектив, що залишився, працював в умовах постійного психологічного напруження через тривогу за мобілізованих колег, страх власної мобілізації серед чоловіків та постійні перерви на укриття під час повітряних тривог.

Також значною проблемою стало переривання ланцюгів постачання. Зокрема, ускладнилися імпорتنі процеси для дистриб'юторів, що постачали сировину та матеріали підприємству. Це стосувалося певного спеціалізованого обладнання, ЛФМ (лако-фарбових матеріалів), тканин та фурнітури. Очевидно, що високий попит на ці матеріали на фоні економічної нестабільності призвів до їхнього значного подорожчання.

Крім того, протягом трьох років повномасштабного вторгнення курс валют до гривні демонстрував значне зростання. Наприклад, середній курс євро збільшився щонайменше на 30% з 2022 року [34].

Темпи інфляції в Україні були дуже стрімкими з початку повномасштабного вторгнення, що відображено на рис. 2.7. На щастя, згодом темп інфляції дещо стабілізувався, хоча й зберігалася тенденція до подальшого зростання показника.

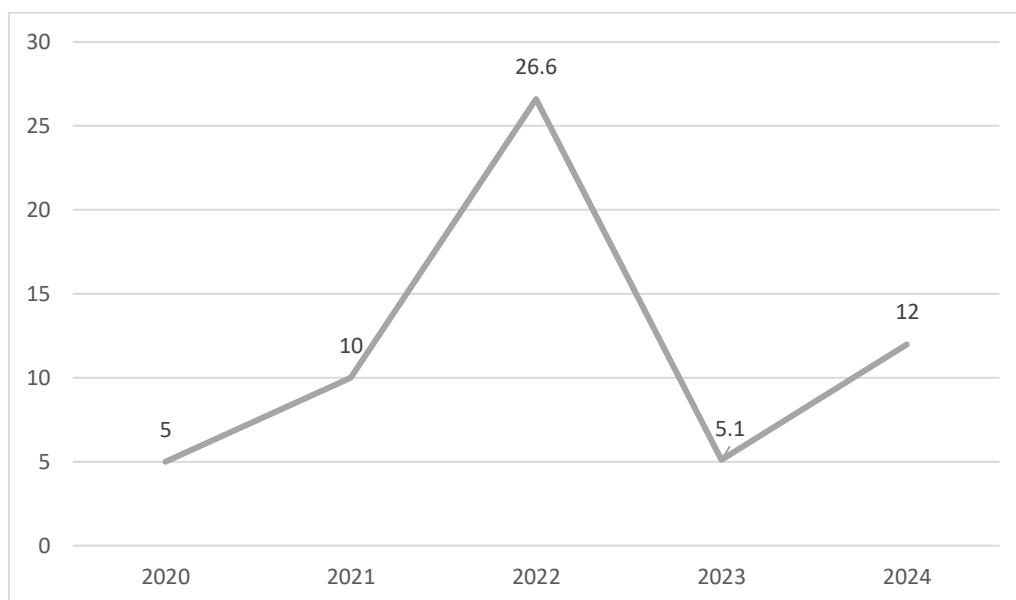


Рисунок 2.7 – Динаміка рівня інфляції в Україні за період 2020-2024 рр., %

*Джерело: [15].*

Як наслідок, при загальному скороченні виробництва на 27% між 2021 та 2022 роками, собівартість знизилась лише на 5%, з 95,73 до 91,24 млн. грн. Крім

того, у наступні роки при нарощенні виробництва собівартість збільшилася з 2190 грн/од. у 2023 році до 2340 грн/од. у 2024 році.

Ключовим моментом також була втрата доступу до лісових господарств та деревообробних підприємств у східних та південних регіонах країни, зокрема й найближчої до підприємства Київщини, де переважають дуби. Це змусило товариство шукати альтернативних постачальників з західних областей.

Також підприємства, що виготовляли специфічні комплектуючі для меблевої продукції ПрАТ «РПМК», частково були зруйновані або евакуйовані, що змусило терміново шукати альтернативних виробників або змінювати конструкцію виробів. Актуальний ряд постачальників досліджуваного товариства підтверджує, що наразі воно співпрацює з підприємствами відносно безпечних регіонів (див. табл. 2.20).

Таблиця 2.20 – Характеристика постачальників ПрАТ «РПМК»

№	Перелік постачальників	Місце реєстрації	Товари
1	ДП «Ліси України»	Київ	Дуб, ясен
2	ТОВ «Асат»	Київ	Паралон
3	ТОВ «Ексім-текстиль»	Рівне	Тканина, штучна шкіра
4	ТОВ «Європроект Україна»	Київ	Масловіск, шліфматеріали
5	ПАТ «Солді і ко»	Київ	Гвинти, саморізи
6	ПП «Пребена-Україна»	Київ	Скоба оббивочна
7	ТЗОВ «Луцьккартон»	Луцьк	Гофроящик
8	ТОВ «НВФ «Ірком-ект»»	Київ	Шпаклівка
9	ТОВ «Українські господарчі товари»	Київ	Фанера, ДСП
10	ТОВ «Буковинська ламель»	Смт. Красноільськ	Гнутоклейні деталі
11	ТОВ «Пейнт трейд»	Дніпро	Клей-пва
12	ТОВ «Спанрайз»	Київ	Спанбонд
13	ТЗОВ «Гефеле Україна»	Львів	Шкант

*Джерело: складено автором на основі даних ПрАТ «РПМК».*

Однак деякі ризикові постачальники все ж залишаються. Наприклад, товариство продовжує закуповувати картон і коробки у ТОВ «Трипільський Пакувальний Комбінат», що зараз розташоване в Павлограді Дніпропетровської області. Це підприємство раніше знаходилося в Рубіжному Луганської області, але через окупацію було змушене здійснити релокацію. Подібна ситуація трапилася і з іншими постачальниками картону для ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат», зокрема з херсонським ТЗОВ «Дунапак-Україна» та миколаївським ТОВ «Юг картон».

Крім того, складною є взаємодія з харківським підприємством, яке спеціалізується на виробництві деревообробних верстатів. Це підприємство було змушене припинити виробництво, але наразі реалізує продукцію зі складів без надання післяпродажного обслуговування, як це відбувалося раніше.

Експорт також був певним чином логістично обмежений. У першу чергу, змінилася поставка товарів до країн Близького Сходу, серед яких саме компанії Ізраїлю мали гарні зв'язки з ПрАТ «РПМК». Головною причиною цього звісно було блокування морських шляхів, що призвело до:

- Неможливості використання найбільш економічно вигідного транспортного шляху для експорту продукції до країн Середземномор'я, Близького Сходу та Азії.

- Вимушеного переорієнтування на сухопутні маршрути, що збільшило вартість логістики на 30-40% та подовжило терміни доставки у 2-3 рази.

- Загрози втрати ринків збуту в регіонах, де українські меблі конкурували з місцевими виробниками переважно за рахунок нижчої ціни, яка стала неконкурентною через зростання транспортних витрат на морські перевезення.

Постачання до скандинавських країн, особливо Фінляндії та Швеції, з якими співпрацювало товариство, також було нелегким. Ще до 2014 р. чимало транзиту здійснювалося через росію та білорусь, проте всі адекватні покупці все одно їхали через Польщу, що дещо збільшувало відстань перевезення та, відповідно, його вартість. Від 2022 р. серед можливих варіантів транспортування залишився лише останій – через Польщу, рух через яку, як відомо, був обмежений перевантаженням пунктів пропуску на західному кордоні України на початку повномасштабного вторгнення, а згодом акціями протесту з боку польських фермерів та перевізників. На щастя, пошкоджень дорожньої інфраструктури у Західному регіоні, через який теоретично могли пролягати основні маршрути, не було помічено.

Проблеми з визначенням товарних кодів, що були дозволені для імпорту або експорту, стали особливою перешкодою для митного оформлення вантажів. Це призвело до затримок у постачанні ресурсів від дистриб'юторів, а згодом і готової продукції замовникам.

Звісно, у контрактах ці ризики були враховані у блоці документу «Форс-мажори». За стандартних умов контрактами засвідчувалося, що обидві сторони звільняються від відповідальності за невиконання зобов'язань через форс-мажорні обставини, такі як стихійні лиха, війни, страйки, військові дії, ембарго та інші події непереборної сили. Якщо форс-мажор триває понад три місяці, кожна сторона має право припинити угоду щодо непоставленого товару. Оголошення про форс-мажор має бути підтверджене Торгово-промисловою палатою.

Падіння внутрішнього ринку меблів у воєнний період зумовило глибоку економічну кризу для вітчизняних виробників. Масова евакуація населення, різке зниження купівельної спроможності та призупинення будівництва житла призвели до катастрофічного скорочення попиту. Українці, перебуваючи в умовах постійних повітряних тривог та невизначеності, були змушені відкласти витрати на меблі, переорієнтувавши свої кошти на товари першої необхідності.

Крім того, від початку повномасштабного вторгнення чисельність населення країни була оцінена на рівні 42 мільйонів. Однак після трьох років повномасштабної війни, ця цифра значно зменшилася і наразі становить 34 мільйони осіб. З них 29 мільйонів - це населення на підконтрольних територіях України, тоді як решта покинула країну через війну [35].

Наслідки падіння внутрішнього ринку для підприємства виявилися руйнівними. Різке скорочення продажів спричинило значне зменшення оборотних коштів, унеможливило інвестування в обладнання та технології, створило проблеми з виплатою заробітної плати. ПрАТ «РПМК» опинилося в складній фінансовій ситуації: Воно не могло обслуговувати кредити, змушене було скорочувати персонал та шукати альтернативні джерела виживання.

Підтвердженням цього є тимчасове зниження рентабельності активів у 2022 році з 5,1% до 4,3%, рентабельності власного капіталу з 31% до 25%, а також рентабельності операційних витрат з 128% до 41%. Крім того, поточні зобов'язання збільшилися на 21 370 тис. грн, що призвело до рівня заборгованості у 78,44% та загального рівня боргів у 363,74% [32].

Далі тривалий період невизначеності щодо правил бронювання працівників

призвів до серйозних ускладнень:

- Неможливість участі ключових спеціалістів у міжнародних заходах. Більшість експертів з продажу, технологів та керівників відділів підприємства, які мали багаторічний досвід представлення продукції на міжнародних виставках, були чоловіками призовного віку та не могли покинути межі України.

- Складнощі з демонстрацією нових колекцій та моделей. Відсутність можливості привезти на виставки технічних спеціалістів, здатних професійно представити технологічні особливості та переваги нової продукції, істотно знижувала ефективність участі у виставкових заходах.

- Відсутність безпосередніх переговорів з партнерами. Неможливість особистої присутності директора та топ-менеджерів на переговорах з потенційними великими замовниками негативно впливала на укладання нових контрактів, оскільки в меблевій галузі особисті зв'язки та довіра відіграють значну роль.

- Втрата конкурентних позицій. Поки ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» не міг брати повноцінну участь у ключових галузевих виставках, конкуренти з інших країн активно займали потенційні ніші на ринку.

Залучення спеціалістів з-за кордону було економічно недоцільним через надмірну вартість їхніх послуг у Європі, що перевищувала фінансові можливості підприємства.

Ситуація почала поліпшуватися після того, як держава чітко регламентувала процедуру бронювання працівників критично важливих підприємств та визначила умови їх тимчасового виїзду за кордон з робочими цілями. Проте за цей час підприємство втратило ряд потенційних можливостей для розширення експортної діяльності.

У відповідь на виклики воєнного стану ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» наразі стратегічно акцентував увагу на експортній діяльності. Незважаючи на незначне падіння чистого доходу від реалізації до 74 179,13 тис. грн у 2022 році, підприємство змогло майже удвічі збільшити обсяг виручки вже за два роки.

Також компанія планує індивідуальну участь у міжнародній меблевій

виставці з метою уникнення зайвого хаосу і конкуренції. ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» додатково переглянув свої попередні спроби і планує представити на виставці тільки найкращі та найсучасніші моделі, а не обмежуватися лише класичними, як це було раніше.

Отже, експортна діяльність ПрАТ «РПМК» в умовах воєнного стану зіткнулася з комплексом взаємопов'язаних проблем, які суттєво знизили її ефективність та прибутковість. Кадрові втрати через мобілізацію, порушення ланцюгів постачання, логістичні виклики та фінансові труднощі створили надзвичайно складні умови для підтримання експортного потенціалу підприємства.

Незважаючи на сприяння з боку міжнародних партнерів та бажання багатьох іноземних клієнтів продовжувати співпрацю, об'єктивні ризики та обмеження, пов'язані з війною, змусили частину покупців шукати альтернативних постачальників меблевої продукції в більш стабільних та безпечних регіонах.

Подолання цих викликів вимагає від керівництва товариства розробки комплексної стратегії адаптації до нових реалій, пошуку нестандартних рішень для логістичних та виробничих проблем, а також активної співпраці з державними органами та міжнародними організаціями для отримання необхідної підтримки та допомоги.

## **Висновки до розділу 2.**

ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» є стійким учасником українського меблевого ринку з майже сторічною історією та стабільними позиціями в господарській діяльності. Підприємство демонструє високий рівень адаптивності до викликів, зокрема в умовах воєнного стану, що супроводжувався зниженням виробничої активності, порушенням логістичних ланцюгів, кадровими втратами через мобілізацію та скороченням внутрішнього попиту. Так кількість мобілізованих працівників підприємства за період 2022-2024 рр. сягнула 38 осіб, що значно вплинуло на кадровий склад і призвело до необхідності перерозподілу функцій серед залишку персоналу.

Попри зовнішні загрози, компанії вдалося зберегти та навіть посилити позиції на внутрішньому ринку, а також наростити виробництво. Виробництво стільців

зросло з 43 526 штук у 2020 році до 58 096 штук у 2021 році, проте у 2022 році воно скоротилося до 41 530 штук. У 2023-2024 рр. виробництво стільців знову збільшилося до 50 588 штук, а виробництво столів досягло 8 908 одиниць, що перевищило довоєнний рівень.

Загальний фінансовий стан підприємства демонстрував позитивну динаміку: чистий дохід збільшився з 104 373,8 тис. грн у 2021 році до 165 928,6 тис. грн у 2024 році, а чистий прибуток зріс з 5 325,2 тис. грн у 2021 році до 14 304,6 тис. грн у 2024 році. Водночас зростала собівартість реалізованої продукції у дещо менших від чистого доходу темпах, з 95 729,5 тис. грн у 2021 році до 139 440,5 тис. грн у 2024 році.

Процес оновлення обладнання та автопарку тривав з 2018 по 2022 рік і склав 56,2 млн грн. Площа земельної ділянки, що перебуває у власності підприємства, становить 5,63 га. Однак незважаючи на ці зусилля, проблема зношених основних засобів і зниження питомої ваги активної частини основних засобів (з 45,02% у 2022 році до 34,03% у 2024 році) залишаються актуальними.

Обсяг експорту зріс з 45 881,3 тис. грн у 2020 році до 144 990,63 тис. грн у 2024 році. За цей період рентабельність експорту підвищилася з 85,19% до 90,48%, що свідчить про ефективніше використання ресурсів. Частка експортної продукції в загальному обсязі реалізації зросла з 77% у 2022 році до рекордних 87% у 2024 році.

Суттєвим досягненням є розширення експортної географії, зокрема вихід на нові перспективні ринки, зокрема Іспанія, де експорт склав понад 16,9 млн грн у 2024 році, а також зростання співпраці з країнами Скандинавії та Польщею. Водночас відбулося зменшення обсягів поставок або повне припинення співпраці з низкою партнерів з Німеччини, Лити, Нідерландів, Швеції та Ізраїлю.

Разом із цим, підприємство зіштовхується з необхідністю системного оновлення стратегії управління і операційної діяльності з урахуванням викликів воєнного часу та поствоєнного відновлення задля підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому та міжнародному ринках.

## **3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «РУСЬКОПОЛЯНСЬКИЙ МЕБЛЕВИЙ КОМБІНАТ»**

### **3.1. Пропозиції вдосконалення стратегії експорту**

Аналіз експортної діяльності ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» виявив кілька ключових проблем, що гальмують її розвиток:

- Припинення співпраці з рядом міжнародних партнерів.
- Нестача міжнародної сертифікації для виробників продукції з дерева.
- Мобілізація кваліфікованих працівників, що призвела до втрати важливих спеціалістів ЗЕД.
- Логістичні обмеження, спричинені блокуванням морських шляхів і проблемами з транзитом через росію та білорусь.
- Відсутність можливості для участі в міжнародних виставках унаслідок недостатнього врегулювання питання бронювання працівників.
- Переривання ланцюгів постачання у зв'язку з труднощами в імпорті сировини та матеріалів.
- Фінансові труднощі, зумовлені зростанням валютного курсу та інфляцією.

Взявши за основу ідентифіковані проблеми, можливо запропонувати наступні проекти покращення експорту товариства:

- Диверсифікація партнерів і ринків збуту.
- Отримання сертифікації FSC або інших визнаних організацій.
- Участь у спеціалізованих міжнародних виставках.
- Оптимізація логістики та вибір нових транспортних маршрутів.
- Розширення каналів продажу через розробку мультимовного веб-сайту з можливістю онлайн-замовлень для міжнародних клієнтів.
- Створення системи лояльності для постійних міжнародних партнерів.
- Використання фінансових інструментів хеджування з метою мінімізації валютних ризиків.

З огляду на специфіку діяльності ПрАТ «РПМК» та характерні особливості

галузі нами були запропоновані наступні пропозиції вирішення ключових проблем експорту підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Проблеми та їхні пропозиції вирішення для ПрАТ «РПМК»

№	Проблема	Пропозиції вирішення
1	Припинення співпраці з рядом міжнародних партнерів	Диверсифікація партнерів і ринків збуту
2	Нестача міжнародної сертифікації для виробників продукції з дерева	Отримання сертифікації FSC або інших визнаних організацій
3	Втрата конкурентних позицій за кордоном за час воєнного стану	Участь у спеціалізованих міжнародних виставках

*Джерело: складено автором.*

### **Пропозиція 1. Вихід на новий ринок.**

Розширення міжнародної діяльності є стратегічним кроком для зміцнення позицій на нових ринках, зокрема у Північній Америці, що відкриває перспективи для подальшого зростання дослідженого підприємства. Запропоновано розглянути умови експорту меблів до США, Канади та Мексики.

Меблевий ринок Північної Америки у 2025 році очікувано отримає дохід близько 305 млрд дол. США з річним темпом зростання 3,76% до 2029 року. При цьому найбільшим сегментом залишаться меблі для вітальні з доходом 84,1 млрд дол. [36].

Далі для аналізу імпорту товарів категорії 9403 (меблі та їх частини, окрім медичних і спеціалізованих сидінь) до Північної Америки підготовлено таблицю 3.2.

Таблиця 3.2 – Імпортні показники країн Північної Америки за товарною групою 9403 станом на 2023 р.

№	Країни	Вартість імпортованої продукції 2023 р. (тис. дол. США)	Торгівельний баланс 2023 р. (тис. дол. США)	Річний зріст за вартістю 2019-2023 (%)	Частка у світовому імпорті (%)	Концентрація постачальних країн (%)	Середній тариф (оцінено) (%)
1	Світ	93 054 228	12 490 633	-14	100%	0,11	-
2	Агрегація NAFTA	31 188 453	-22 991 337	-	33,5	-	-
3	США	27 143 452	-24 317 394	-25	29,2	0,15	0,3
4	Канада	3 161 757	56 494	-16	3,4	0,21	2,4
5	Мексика	883 244	1 269 563	-8	0,9	0,3	5,8

*Джерело: складено за даними [37].*

Відповідно до таблиці, США є перспективним, але складним ринком через високі штрафи та бюрократичні перепони, посідаючи 6 місце за індексом легкості ведення бізнесу. У 2025 році очікується дохід від меблевого ринку в розмірі 274,27 млрд дол. США з щорічним зростанням 3,82% до 2029 року. Імпорт меблів у 2023 році становив 27 млрд дол., з яких українська продукція складала 0,03% [38].

Виробники зобов'язані дотримуватися вимог таких організацій, як APHIS, CITES, Закон Лейсі та TSCA, надавати детальну інформацію про товар і матеріали, а також забезпечувати належну обробку деревини для запобігання шкідникам. Меблі з країн з преференційним режимом звільняються від мит, тоді як продукція з Китаю може обкладатися антидемпінговими митами до 250%. Компанії несуть відповідальність за точність декларацій, сплату мит і зберігання документів щонайменше п'ять років через можливі перевірки митницею [39].

Мексика вважається одним із найбільших меблевих ринків Латинської Америки з високим потенціалом для імпорту, займаючи 60 місце за індексом легкості ведення бізнесу. У 2023 році імпорт меблів склав 4,3 млрд дол. США, із незначною часткою українських товарів (25,82 тис. дол.), тоді як експорт галузі сягнув 12,8 млрд дол. Ринок характеризується стабільним зростанням попиту на якісні меблі, що зумовлено розвитком середнього класу та урбанізацією, а найбільшим сегментом є меблі для вітальні з прогнозованим обсягом 3,79 млрд дол. у 2025 році [40].

Експортери меблів у Мексику мають дотримуватися суворих митних і правових норм, включаючи реєстрацію в Офіційному реєстрі експортерів та подання повного пакету документів, зокрема сертифікатів походження відповідно до USMCA. Важливо залучати кваліфікованих митних брокерів через складність митних процедур і зростання кількості перевірок, а також враховувати логістичні труднощі, високі транспортні витрати, місцеві стандарти якості й сильну конкуренцію з боку Китаю та США [41].

Канада - друга за площею країна світу з населенням близько 40 млн. осіб. Вона посідає 23 місце за індексом легкості ведення бізнесу та є країною іммігрантів.

Канадський ринок меблів охоплює два сектори: серійні готові меблі та виробництва на замовлення для житлових і комерційних приміщень. Споживачі умовно поділяються на три групи: міленіали, що шукають доступні й модні рішення; бейбумери, які віддають перевагу якісним меблям; та літні люди, орієнтовані на безпеку й компактність.

Серед основних тенденцій - попит на компактні меблі через урбанізацію, зростання сегменту преміум для старшого покоління, популярність бюджетних брендів серед молоді та збільшення попиту на меблі для домашніх офісів. Основний канал продажу - меблеві магазини (64% обсягу), інтернет-продажі становлять понад 6% [42].

Середні витрати домогосподарств на меблі становили в 2023 році 11% від бюджету, а обсяг ринку меблів для дому оцінювався в 18,5 млрд дол. США з прогнозованим річним зростанням 5,13% до 2033 року. Імпорт меблевої продукції тогоріч склав 3,16 млрд дол. США, у тому числі 2,1 млн. дол. США з України [19]. Очікується, що у 2025 році ринок меблів у Канаді досягне 20,3 млрд дол. США з CAGR 3,85% (2025-2029) [43].

Вимоги до меблів для канадського ринку включають один рік гарантії, маркування англійською й французькою мовами та дотримання стандартів безпеки. Експортери повинні враховувати специфіку продажів і добровільну сертифікацію, зокрема FSC, SFI та міжнародні екосертифікати. Експорт до країни передбачає правильне використання 10-значного коду Гармонізованої системи для визначення митних ставок, можливе звільнення від мита за угодою про вільну торгівлю за умови дотримання вимог походження, доставку через порти Середземного чи Балтійського моря з розподілом у Монреалі, а також оформлення повного пакету документів і вибір надійного перевізника через можливі дорогі та тривалі перевірки контейнерів [42].

Особливу увагу заслуговують торговельні відносини між Україною та Канадою. На відміну від США та Мексики, саме Канада підписала з Україною Угоду про вільну торгівлю 11 липня 2016 року. Її згодом було оновлено у вересні 2023-го. У новій версії з'явилися додаткові глави про торгівлю послугами,

інвестиції, цифрову торгівлю, підтримку МСП, гендерну рівність, права корінних народів та відповідальні ділові практики.

Також у травні 2022 року Канада скасувала всі ввізні мита й тарифні квоти на українські товари як підтримку під час війни з РФ [44]. Динаміка ключових показників торгівлі між Україною та Канадою за 2022–2024 рр. представлена в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 - Основні торговельні показники співпраці Канади та України

№	Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення	
					2022/2023	2023/2024
1	Обсяг експорту до Канади, млн. грн	105868	97865	152104	-8003	54239
2	Обсяг імпорту з Канади, млн. грн	166741	325995	217338	159254	-108657
	Торговельне сальдо, млн. грн	-60873	-228130	-65234	-167257	162896
3	Експорт меблів з України до Канади, млн. грн	756	1785	2648	1029	863
4	Частка від загального експорту України, %	0,71	1,82	1,74	1,11	-0,08
5	Імпорт меблів до України з Канади, млн. грн	0	34	22	34	-12
6	Частка від загального імпорту України, %	0	0,0104	0,0101	0,0104	-0,0003

Джерело: складено за даними [45].

Торгівля між Україною та Канадою за останні роки показує певну волатильність: суттєве коливання обсягів експорту та імпорту, із переважанням імпорту (негативне торговельне сальдо України). При цьому експорт меблів з України поступово зростає і займає більшу частку у торговельних відносинах. Імпорт меблів залишається незначним.

Також важливо окремо винести дослідження конкурентного середовища трьох країн. Результати аналізу представлені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Конкурентне середовище країн Північної Америки

№	Показник	США	Мексика	Канада
1	Рівень концентрації	середній	низький	середній
2	Кількість компаній (2025 рік)	>5649	>31000	>7000

## Продовження табл. 3.4

3	Лідери ринку	Ikea, Bed Bath & Beyond Inc., Williams-Sonoma, Inc., Target Corporation, Wayfair Inc. Source	Ikea Canada, Palliser, Durham Furniture, Bermex, Bensen. Source	Vila Furniture, Crate & Barrel, American Home Furniture, San Agustin Furniture, Zuo Furniture, Ikea, Kuka Home
4	Середня оптова вартість, дол. США	Меблі для сидіння – 90-150; Інші меблі – 120-500.	Меблі для сидіння – 60-100; Інші меблі – 80-300	Меблі для сидіння – 90-150; Інші меблі – 150-450.
5	Ключові канали дистрибуції	Офлайн-магазини (домінують), онлайн-торгівля (швидко зростає)	Офлайн-магазини (переважають), онлайн-продажі (формуються)	Офлайн-магазини (основний канал), онлайн-торгівля (на етапі росту)

*Джерело: складено за даними [46, 47, 48].*

Проведений аналіз демонструє, що Канада є найвигіднішим ринком для експорту меблів ПрАТ «Руськополяньський меблевий комбінат» завдяки стабільному зростанню імпорту, середній концентрації постачальників і помірним тарифам. Водночас ринки США та Мексики мають обмеження: США – через високі штрафи та бюрократію, що збільшує витрати і час оформлення; а Мексика – через складну логістику і жорстку конкуренцію з місцевими виробниками.

Вихід на ринок планується за омніканальною стратегією - через поєднання фізичних магазинів і цифрових платформ для розширення охоплення та покращення сервісу. Офлайн-продаж здійснюватиметься традиційно через оптових дистриб'юторів (наприклад, JLM Furniture, Simplicity Sofas Distributors), які постачають продукцію до мереж магазинів, рітейлерів та HoReCa. Для ефективного просування на канадському ринку рекомендується зареєструвати компанію в базі Trade Commissioner Service. Також важливо оптимізувати цифрову присутність: створити багатомовний сайт з якісною SEO-оптимізацією, використовувати Amazon Business та B2B-маркетплейси.

Головна ідея позиціонування продукції - доступні меблі для сучасного дому з гарним співвідношенням ціни та якості, орієнтовані на функціональність і комфорт.

Варто зазначити, що термін реалізації виходу на канадський ринок планово складатиме 10 місяців, а продукція буде вироблена виключно в межах юридичної адреси підприємства. Далі нами було обрано 3 товари, що підприємство теоретично

може поставляти в межах проекту до певного контрагента обраної країни - Канади. Вибір було зупинено на товарах-бестселерах, а саме дубових стільцях моделей «Діана», «Варде» та «Чіл». Їхня перспективна виробнича програма та прогнозні обсяги продажу наведені в табл. 3.5 та 3.6.

Таблиця 3.5 – Перспективна виробнича програма підприємства

№	Вид продукції	Од. виміру	Попередній рік (2023)	Звітний рік (2024)	Прогнозний рік (2025)
1	Стілець «Діана», дубовий, оздоблення маслом, м'яке сидіння	шт	18000	24000	30 000
2	Стілець «Варде», дубовий, оздоблення маслом, м'яке сидіння та спинка	шт	3600	6000	12000
3	Стілець «Чіл», дубовий, оздоблення маслом, повністю м'який	шт	1200	2400	4800

*Джерело: розраховано автором на сонові даних ПрАТ «РПМК».*

Розрахунок обсягів реалізації виробленої продукції ґрунтується на логістичних можливостях підприємства, а саме: виробник здатен здійснювати щомісяця відвантаження одного контейнеру по приблизно 500 одиниць товару. Планується здійснитися 6 поставок продукції.

Таблиця 3.6 – Прогнозний обсяг продажу продукції на зовнішньому ринку

№	Назва продукції	Щомісячний обсяг продажів, шт	Загальний обсяг продажів, шт.	Контрактна ціна, грн/од.	Обсяг продажу, грн
1	Стілець «Діана», дубовий, оздоблення маслом, м'яке сидіння	250	1500	1710	2565000
2	Стілець «Варде», дубовий, оздоблення маслом, м'яке сидіння та спинка	125	750	2160	1620000
3	Стілець «Чіл», дубовий, оздоблення маслом, повністю м'який	125	750	2475	1856250
4	Всього	500	3000	-	6041250

*Джерело: розраховано автором на сонові даних ПрАТ «РПМК».*

Формування контрактної ціни залежить від обсягу відповідальності та витрат, які понесе виробник на умовах ФСА-Руська Поляна, коли транспортний засіб прибуває безпосередньо до заводу, де здійснюється завантаження готової продукції

з подальшим митним оформленням вантажу силами експортера перед міжнародним транспортуванням.

Для стільців «Діана», «Варде» та «Чіл» контрактна ціна становитиме 1710, 2160 та 2475 грн відповідно або 41, 52 та 59 дол. США за курсом 1 дол. США = 41,5 грн. Розрахунок представлений в табл. 3.7.

Таблиця 3.7. - Розрахунок вартості експортованої продукції

№	Параметри	Кінцевий результат
1	Вартість на умовах EXW: – на одиницю продукції, грн. – на обсяг ЗЕО, грн.	Для одиниці: «Діана» - 1040 грн.; «Варде» - 1325 грн.; «Чіл» - 1567 грн. Для обсягу ЗЕО: «Діана» - 1 560 000 грн.; «Варде» - 993 750 грн.; «Чіл» - 1 175 250 грн. Всього: 3 729 000 грн.
2	Митна вартість:	Для одиниці: «Діана» - 1040 грн.; «Варде» - 1325 грн.; «Чіл» - 1567 грн. Для обсягу ЗЕО: 3 729 000 грн.
3	Вивізні (експортне) митні збори, грн.	0
4	Вивізне (експортне) мито, грн.	0
5	ПДВ (за Україною податок на продажі – 20%): –на одиницю продукції, грн. –на обсяг ЗЕО, грн.	Для одиниці: «Діана» - 208 грн.; «Варде» - 265 грн.; «Чіл» - 313,4 грн. Для обсягу ЗЕО: 745 800 грн.
6	Ціна відповідно до умови поставки: –на одиницю продукції, грн. –на обсяг ЗЕО, грн.	Для одиниці: «Діана» - 1248 грн.; «Варде» - 1590 грн.; «Чіл» - 1880,4 грн. Для обсягу ЗЕО: «Діана» - 1 872 000 грн.; «Варде» - 1 192 500 грн.; «Чіл» - 1 410 300 грн. Всього: 4474800 грн.
7	Ціна з націнкою: –на одиницю продукції, грн. –на обсяг ЗЕО, грн.	Для одиниці: «Діана» - 1710 грн.; «Варде» - 2160 грн.; «Чіл» - 2475 грн. Для обсягу ЗЕО: «Діана» - 2 565 000 грн.; «Варде» - 1 620 000 грн.; «Чіл» - 1 856 250 грн. Всього: 6 041 250 грн.

*Джерело: розраховано автором.*

Наступним кроком необхідно провести розрахунок потреби в обладнанні для виконання виробничої програми (див. табл. 3.8). Вона включає інформацію про машини та устаткування, які передбачається використати у виробничому процесі. Що важливо, нарахування амортизації основних засобів на підприємстві здійснюється із застосуванням прямолінійного та прискореного методу. Середнє значення амортизаційних відрахувань - 3% від первинної вартості обладнання.

Таблиця 3.8 – Потреба в машинах та устаткуванні

№	Найменування обладнання	Купівля чи оренда	Нове чи вживане	Вартість, тис. грн	Термін служби, років	Амортизаційні відрахування за рік, тис. грн
1	Сушильні камери	купівля	вживане	5 400	15	162
2	Пилорама для порізки на дошки та ламелі	купівля	вживане	2 800	15	84
3	Стрічковопилінні та багатопильні верстати для вирізки деталей	купівля	вживане	6 000	15	180
4	Чотирьохсторонні фрезерні, рейсмусові та фуганкові верстати	купівля	вживане	6 150	20	184,5
5	Профільно-фрезерні верстати	купівля	вживане	6400	20	192
6	Шипонарізні та свердильні верстати	купівля	вживане	5450	12	163,5
7	Торцювальні та калібрувальні верстати	купівля	вживане	2800	15	84
8	Обробні центри (CNC)	купівля	вживане	20 250	7	607,5
9	Збиральні вайми та преси для складання деталей у каркаси	купівля	вживане	7 000	15	210
10	Оздоблювальні верстати:	купівля	вживане	-	-	-
11	Ручний краскопульт	купівля	вживане	2 125	12	63,75
12	Лакофарбувальна камера	купівля	вживане	7 350	20	220,5
13	Ванна для окунання	купівля	вживане	5 000	20	150
14	Ванна для душевого нанесення	купівля	вживане	5 700	20	171
15	Робот для нанесення лакофарбових матеріалів	купівля	нове	8 100	1	243
16	Всього	-	-	90 525	-	2 716

Джерело: складено автором на основі даних ПрАТ «РІМК».

Далі проведемо розрахунок потреби в матеріальних ресурсах для виконання виробничої програми (див. табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Потреба в ресурсах

№	Найменування	Вартість на одну штуку, грн.	Вартість на весь проект, грн
1	Стілець «Діана». Обсяг: 1500 од.		
2	Сировина і матеріали	589,78	884670
3	Технологічні втрати	29,49	44235
4	Заробітна плата	127,55	191325
5	Накладні витрати	255,1	382650

## Продовження табл. 3.9

6	Всього для стілець «Діана»	1 001,92	1502880
7	Стілець «Варде». Обсяг: 750 од.		
8	Сировина і матеріали	855,95	641962,5
9	Технологічні втрати	24,7	18525
10	Заробітна плата	134,75	101062,5
11	Накладні витрати	269,5	202125
12	Всього для стілець «Варде»	1 284,90	963675
13	Стілець «Чіл». Обсяг: 750 од.		
14	Сировина і матеріали	803,7	602775
15	Технологічні втрати	40,18	30135
16	Заробітна плата	227,75	170812,5
17	Накладні витрати	455,5	341625
18	Всього для стілець «Чіл»	1 527,13	1145347,5
19	Загалом на весь проєкт	-	3611902,5

*Джерело: розраховано автором на сонові даних ПрАТ «РПМК».*

Згідно з таблицею 3.9 повна вартість ресурсного забезпечення виробництва на прогнозований рік складає 3,6 млн. грн.

Реалізація міжнародного проєкту буде покладена на заступника директора Сидоренка С.Л. як ключового менеджера та директора Латенка О.І. у ролі контролера роботи менеджера. Певний контроль здійснюватиме також наглядова рада на чолі з Тісногузом В.В.

При цьому розрахована загальна потреба кількісного та якісного складу робітників і службовців, необхідних для реалізації міжнародного бізнес-проєкту продемонстрована в табл. 3.10.

Таблиця 3.10 – Потреба персоналу та заробітної плати

№	Назва категорії	Потреба, чол.	Середня з/п., тис. грн.	Витрати на з/п, тис. грн	Податок на з/п (23%), тис. грн
1	Робітники основного виробництва	6	20	120	27,6
2	Робітники допоміжного виробництва	7	17	119	27,37
3	Спеціалісти та службовці	3	23	69	15,87
4	Всього:	16	-	308	70,84

*Джерело: розраховано автором на сонові даних ПрАТ «РПМК».*

Наступним кроком варто розглянути загальний обсяг інвестицій. Всього реалізація проєкту потребує 4,4 млн. грн., серед яких 82,5% складають виробничі витрати (див. табл. 3.11).

Таблиця 3.11 - Загальні інвестиції по проєкту

№	Група та вид інвестицій	Сума, тис.грн
1	I. Першопочаткові інвестиції, в т.ч.:	550
2	I.I. Витрати на основні засоби та нематеріальні активи, в т.ч.:	0
3	I.II. Витрати на оборотний капітал, в т.ч.:	-
4	а) Поточні активи	550
5	б) Кредиторська заборгованість	0
6	II. Виробничі витрати, в т.ч.:	3612,61
7	II.I. Заводські витрати	3611,9
8	а) Матеріальні	3610,19
9	б) Трудові	1108
10	в) Заводські накладні витрати	600
11	II.II. Адміністративні та накладні витрати	420
12	II.III. Амортизаційні витрати	180
13	II.IV. Фінансові витрати	110
14	III. Витрати на збут, в т.ч.:	218
15	III.I. Прямі витрати	198
16	А) упакування та зберігання готової продукції	140
17	Б) витрати на збут	58
18	III.II. Непрямі витрати	20
19	Всього інвестиції по проєкту	4380,61

*Джерело: розраховано автором.*

Також представляємо календарний план робіт (табл. 3.12), який відображає заплановані терміни виконання основних заходів, пов'язаних з реалізацією проєкту. При його формуванні враховано тривалість окремих етапів, таких як державна реєстрація, оформлення ліцензій і дозволів, розробка робочого проєкту, укладання договорів оренди приміщень, придбання й монтаж обладнання, підготовка виробництва тощо, а також їх логічна послідовність і взаємозв'язок.

Таблиця 3.12– Календарний план робіт з реалізації проєкту

№	Види робіт	Терміни	Виконавці
1	Дослідження ринку Канади (попит, конкуренти, вимоги споживача)	01.05.2025 – 15.05.2025	Комерційний відділ
2	Розробка експортної стратегії та адаптація продукції	16.05.2025 – 06.06.2025	Комерційний відділ
3	Пошук канадських партнерів та дистриб'юторів, проведення переговорів	07.06.2025 – 28.06.2025	Комерційний відділ
4	Підготовка юридичних документів, сертифікація продукції	29.06.2025 – 13.07.2025	Комерційний відділ
5	Оформлення дозвільної документації на експорт першої партії	14.07.2025 – 21.07.2025	Комерційний відділ
6	Логістичне планування	22.07.2025 – 12.08.2025	Комерційний відділ
7	Підготовка виробництва: адаптація технічних параметрів, упаковки та маркування	14.07.2025 – 24.08.2025	Виробничий відділ

Продовження табл. 3.12

8	Формування першої партії товару	25.08.2025 – 07.09.2025	Виробничий відділ
9	Митне оформлення вантажу (через брокера)	08.09.2025 – 12.09.2025	Посередник (митний брокер)

*Джерело: складено автором.*

Підсумовуючи, ми запропонували ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» стратегічне розширення експорту на канадський ринок із фокусом на виробництво та реалізацію трьох популярних моделей дубових стільців. Для цього передбачено комплексний підхід, який включає підготовку виробництва, розробку маркетингової стратегії, логістику та митне оформлення.

### **Пропозиція 2. Отримання сертифікації FSC.**

На поточний момент ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» не має міжнародних сертифікатів якості та походження деревини, таких як FSC та подібних, і до цього часу їхня відсутність не створювала суттєвих перешкод для експортної діяльності підприємства. Проте у зв'язку з посиленням світової стурбованості надто швидким і часто невпорядкованим скороченням на планеті лісових ресурсів, а також з впровадженням жорсткіших екологічних регламентів в межах Європейського Союзу, зростає ризик обмежень або навіть неможливості експорту меблевої продукції, виготовленої з деревини, яка не підтверджена відповідними сертифікатами. До речі, Україна через великі обсяги продажів нелегального лісу потрапила в зону прискіпливої уваги з боку міжнародних контролюючих інституцій

Необхідно розуміти, що FSC (Forest Stewardship Council) – міжнародна неурядова організація, створена для сприяння відповідальному, неруйнівному керуванню глобальними лісами на базі розроблених стандартів для відстеження схем поставок деревини. Стандарт передбачає дві сертифікаційні складові: сертифікації керування лісами (FM) та ланцюжка поставок (CoC) [49].

Система сертифікації FSC поширена в багатьох регіонах світу. Зокрема, вона має регіональні офіси та національні команди в Африці, Азіатсько-Тихоокеанському регіоні, Європі, Латинській та Північній Америці. Наразі сертифікація за стандартами FSC не є обов'язковою для роботи з деревиною, якщо

клієнти чи дилери цього не вимагають, проте дедалі частіше такі вимоги включаються у міжнародні торговельні угоди [49].

Компанія, яка прагне отримати FSC-сертифікат, має чітко визначити сферу сертифікації, включно з продуктами, операціями та послугами, з урахуванням можливості залучення субпідрядників, але при цьому не всі напрямки діяльності обов'язково мають підпадати під сертифікацію [49].

Алгоритм отримання сертифікації FSC для меблевого підприємства починається з оцінки поточного стану виробничих процесів і визначення сфери сертифікації. Підприємство повинно розробити і впровадити систему управління простежуваністю сировини, а також забезпечити відповідність вимогам стандарту щодо сталого ведення лісового господарства та переробки. Наступним кроком є вибір акредитованого органу сертифікації, який проведе аудит виробництва, включаючи перевірку документації, процесів, матеріалів і відповідності екологічним та соціальним нормам [50].

Після успішного проходження первинного аудиту підприємство отримує тимчасовий сертифікат FSC, який діє до завершення періоду виправлення виявлених проблем. Компанії надається унікальний сертифікаційний код і ліцензійний номер для маркування продукції та підтвердження права на використання торгового знаку FSC®. Надалі підприємство має підтримувати дію сертифікації, оновлювати документи кожні 5 років та регулярно підтверджувати дійсність сертифікатів своїх постачальників через офіційні бази даних FSC [50].

Специфіці діяльності ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат», який здійснює повний цикл виробництва меблів - від отримання деревини та її просушки до виготовлення готових виробів, добре відповідають стандарти FSC STD-40-004 (v3-0) і FSC-STD-40-007 [49].

Вони встановлюють вимоги до сталого лісового господарства та відстеження вторинних матеріалів, що важливо для ПрАТ «РПМК», оскільки в меблевому виробництві використовуються як первинні, так і вторинні матеріали (папір, картон, обрізки деревини). Використання товарного знаку FSC (за стандартом FSC-

STD-50-001) дозволяє підтвердити відповідність підприємства вимогам безпеки сировини [47].

Хочемо наголосити, що меблеве підприємство, як ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат», має сертифікувати за системою FSC передусім ланцюг постачання (CoC – Chain of Custody). Етапи отримання сертифікату з термінами виконання визначені в табл. 3.13.

Таблиця 3.13 – Етапи отримання сертифікації FSC

№	Етапи отримання	Зміст	Терміни, міс.
1	Оцінка поточного стану та визначення сфери сертифікації	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Аналіз виробничих процесів, визначення обсягу продукції, операцій і послуг для сертифікації;</li> <li>– Визначення, які підрозділи та субпідрядники будуть включені.</li> </ul>	1-2
2	Розробка та впровадження системи управління простежуваністю сировини (Chain of Custody)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Впровадження процедур контролю закупівель і відстеження матеріалів;</li> <li>– Розробка документації, інструкцій та навчання персоналу.</li> </ul>	1-2
3	Вибір і залучення акредитованого органу сертифікації	Пошук та підписання договору з сертифікаційним органом.	1
4	Проведення первинного аудиту	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Аудит документів, процесів, матеріалів, екологічних та соціальних норм;</li> <li>– Виявлення можливих невідповідностей.</li> </ul>	1-2
5	Усунення виявлених невідповідностей і отримання тимчасового сертифікату	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Корекція процесів, підготовка доповідей для органу сертифікації;</li> <li>– Отримання тимчасового сертифікату після виконання вимог.</li> </ul>	2-3
6	Маркування продукції та інтеграція сертифікації в операційну діяльність	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Отримання унікального сертифікаційного коду;</li> <li>– Впровадження маркування продукції знаком FSC.</li> </ul>	1
7	Регулярні контрольні аудити і підтримка сертифікації	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Проведення планових аудитів для підтвердження відповідності;</li> <li>– Оновлення документації та звітність.</li> </ul>	щорічно
8	Оновлення сертифікації через 5 років	Повторний комплексний аудит для продовження сертифікації.	1-2

*Джерело: складено автором.*

Очікується, що підприємству знадобиться до одного року для отримання первинної (тимчасової) сертифікації FSC, після чого сертифікація підлягатиме регулярному підтвердженню з інтервалом у п'ять років.

Реалізація етапів у межах підприємства покладається на комерційний відділ на чолі з Сергієм Леонідовичем Сидоренко. Опосередковано дотичними до проекту можуть бути менеджери з якості, технологи, спеціалісти із закупівель, фінансисти, юристи, HR-фахівці, програмісти тощо. Загалом до 50 осіб. Доплати до заробітної плати за це непередбачені.

При цьому для оптимізації часу фахівців із зовнішньоекономічної діяльності підприємства планується залучення консультантів для виконання частини підготовчих робіт.

Власне, вартість сертифікації зазвичай складається з таких груп витрат [51]:

- витрати на приведення діяльності підприємства до стандартів FSC;
- вартість послуг органу сертифікації;
- вартість послуг консультантів (опційно);
- витрати на проведення регулярних контрольних аудитів (щороку).

До речі, основними факторами, що визначають вартість сертифікації ланцюга постачання (CoC), є вид діяльності організації (виробник чи трейдер), загальна виручка від реалізації продукції, а також кількість виробничих майданчиків і відстані між ними та центральним офісом [50].

Орієнтовна вартість сертифікації ланцюга постачання (CoC) для ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» наведена в таблиці 3.14.

Таблиця 3.14 – Розрахунок вартості сертифікації FSC для ПрАТ «РПМК»

№	Категорія витрат	Приблизний обсяг, грн.
1	Первинна сертифікація (аудит ланцюга постачання)	105000
2	Консультаційні послуги (підготовка до сертифікації)	75500
3	Навчання співробітників та адаптація системи управління якістю	35000
4	Інсталиювання системи відстеження ланцюга постачання (ПЗ)	60000
5	Всього	275 500

*Джерело: розраховано автором.*

Відповідно до поточних умов, приблизна вартість отримання сертифікату ланцюга постачання FSC для досліджуваного підприємства становить близько 275 500 грн. Крім того, регулярне поновлення сертифікату вартуватиме комбінату щоразу до 80 000 грн.

### **Пропозиція 3. Участь у виставці.**

Щоб збільшити частки поставок продукції ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» на зовнішні ринки, керівництву підприємства необхідно знайти нових партнерів з метою укладення довгострокових контрактів. Задля цього ми рекомендуємо ПрАТ «РПМК» взяти участь у щорічних спеціалізованих міжнародних виставках.

З вибором регіону насамперед варто врахувати, що поки недостатньо зусиль було спрямовано на стале закріплення позицій на ринках Нідерландів, Німеччини, Молдови та Литви. Власне, частка останньої в загальному експорті підприємства зазнала падіння на 8,7% за період 2022-2024рр. З Німеччиною співпрацю було повністю зупинено в 2024р.

Відповідно ПрАТ «РПМК» варто спробувати терміново виправити ситуацію, взявши участь в інтернаціональному меблевому заході, проведеному в межах Європейського Союзу. Більше того, це зараз досить реально, оскільки за поточних умов чоловіки зі статусом бронювання можуть виїжджати за кордон для відряджень, але з обов'язковим поверненням в Україну після завершення терміну, зазначеного в наказі на відрядження. При перетині кордону вони повинні мати документи, що підтверджують мету відрядження, наявність бронювання та військовий квиток [52].

Розглянемо виставки, які відбудуться восени 2025 року. Такий підхід надасть підприємству достатньо часу для ретельної підготовки. Відібрано три провідні заходи для подальшого аналізу: хорватська Ambienta 2025, іспанська Feria Habitat Valencia 2025 та латвійська Furniture & Design Isle 2025 виставки. Загальна інформація про них наведена в таблиці 3.15.

Таблиця 3.15 – Загальна інформація про меблеві виставки

№	Характеристика	Ambienta 2025	Feria Habitat Valencia 2025	Furniture & Design Isle 2025
1	Місце проведення	Загреб, Хорватія, Zagreb Fair	Валенсія, Іспанія, Fira Valencia	Рига, Латвія, Kipsala International Exhibition Centre
2	Час проведення	25.09.2025 - 28.09.2025	29.09.2025 - 02.10.2025	16.10.2025 - 19.10.2025
3	Періодичність	щорічно	щорічно	щорічно
4	Категорія продукції	Будинок та офіс, меблі, дизайн інтер'єру	Будинок та офіс, кухні та ванни, меблі	Будинок та офіс, меблі, дизайн інтер'єру
5	Кількість учасників, од.	150+	600+	150+
6	Оренда стандартного стенду (18-20 м <sup>2</sup> ), євро	від 4000 до 7000	від 4500 до 7000	від 2000 до 4000

*Джерело: складено автором на основі [53, 54, 55].*

Наступним етапом є проведення порівняльного аналізу обраних виставок (див. табл. 3.16) за низкою ключових критеріїв. До них входять:

- Відповідність тематики виставки профілю підприємства - наскільки тематика заходу збігається з виробничою діяльністю і продуктами підприємства (наприклад, меблі, деревообробка, екологічність тощо).
- Масштаб і репутація заходу - кількість учасників, відвідувачів, рівень організації, наявність міжнародних експонентів і покупців.
- Географічне розташування - близькість до ключових ринків збуту, логістична зручність, можливість ефективної презентації для цільових регіонів.
- Вартість участі - оренда стенду, транспортні витрати, витрати на проживання, додаткові маркетингові послуги, співвідношення ціни та очікуваної вигоди.
- Попередній досвід і відгуки учасників - результати минулих років, якість аудиторії та отримані контракти або замовлення.
- Додаткові можливості просування - присутність у медіа, участь у конкурсах, презентаціях, наявність діджитал-платформ для доповнення офлайн-активностей.

Кожному критерію присвоєно певну вагу, яка використовується для обчислення зваженої оцінки. Сума ваг усіх критеріїв дорівнює 1. Зважені оцінки за окремими критеріями сумуються для отримання загального балу, який згодом

використовується з метою порівняння виставок між собою. Виставка з найбільшим загальним балом визначається як найкраща за сукупністю оцінюваних параметрів.

Таблиця 3.16 – Порівняльний аналіз виставок

№	Критерій	Вага	Ambienta 2025		Feria Habitat Valencia 2025		Furniture & Design Isle 2025	
			Бальна оцінка	Зважена оцінка	Бальна оцінка	Зважена оцінка	Бальна оцінка	Зважена оцінка
1	Відповідність тематики виставки профілю підприємства	0,3	5	1,5	4	1,2	5	1,5
2	Масштаб заходу	0,25	3	0,75	5	1,25	3	0,75
3	Географічне розташування	0,15	4	0,6	4	0,6	3	0,45
4	Вартість участі	0,15	3	0,45	3	0,45	5	0,75
5	Попередній досвід і відгуки учасників	0,1	4	0,4	3	0,3	4	0,4
6	Додаткові можливості просування	0,05	4	0,2	5	0,25	5	0,25
7	Всього	1		3,9		4,05		4,1

*Джерело: складено автором.*

Аналіз показав, що найкращою виставкою для ПрАТ «РПМК» є Furniture & Design Isle 2025, що відбудеться в жовтні в Ризі, Латвія. Вона отримала найвищі оцінки за відповідністю тематики, вартістю та додатковими можливостями просування.

У разі початку підготовки підприємства до заходу з червня, воно матиме приблизно п'ять місяців для виконання комплексу завдань, перелічених у таблиці 3.17. Терміни виконання є виключно орієнтовними. При цьому необхідно розуміти, що монтаж стенду, остаточне оформлення презентаційних матеріалів та підготовка персоналу можуть бути виконані вже на самому заході протягом декількох днів, тоді як планування, закупівля, виробництво та логістика мають бути здійснені до його початку.

Для реалізації проєкту участі у виставці підприємству потрібно 6 осіб: менеджер ЗЕД Сидоренко С.Л. і його безпосередній керівник Тісногуз В.В., які відповідатимуть за інструктаж персоналу, організацію, переговори та координацію, а також чотири працівники, що виконуватимуть фізичну роботу з монтажу,

облаштування стенду та його подальшого розформування після завершення заходу. Їм буде нараховано виплати на відрядження та соціальні відрахування у розмірі 2450 євро або 113 925 грн (за курсом 1 євро. = 46,5 грн).

Таблиця 3.17 – Етапи підготовки до участі у виставці

№	Етапи отримання	Зміст	Терміни, міс.
1	Планування концепції і дизайну стенду	Розробка і затвердження ідей, креслень та візуалізацій	1-1,5
2	Закупівля матеріалів	Підбір, замовлення та отримання необхідних матеріалів для виготовлення стенду	0,5-1
3	Виробництво конструкції стенду	Виготовлення та підготовка елементів стенду на виробництві	1-1,5
4	Монтаж стенду	Збірка конструкції на підприємстві або безпосередньо на виставковому майданчику (за потреби)	0,5-1
5	Підготовка презентаційних матеріалів	Створення інформаційних буклетів, візуальних доповнень, технічної документації	1
6	Організація логістики доставки	Планування і здійснення транспортування стенду та продукції до місця проведення виставки	0,5
7	Підготовка персоналу	Навчання співробітників для роботи на стенді, проведення презентацій та комунікації з відвідувачами	0,5

*Джерело: складено автором.*

Для забезпечення логістичних потреб проекту планується використання власного транспорту підприємства у вигляді однієї вантажівки. Представники підприємства мають прибути на місце проведення виставки мінімум за два дні до початку заходу для своєчасної підготовки та монтажу стенду.

Нижче в табл. 3.18 наведено загальну суму витрат, необхідних для участі ПрАТ «РПМК» у міжнародній виставці Furniture & Design Isle 2025.

Таблиця 3.18 – Розрахунок вартості участі у виставці для ПрАТ «РПМК»

№	Категорія витрат	Приблизний обсяг, євро
1	Орендна плата за тимчасове користування виставковою площею	4000
2	Ресстраційний збір	800
3	Витрати на дизайн стенду	1500
4	Плата за публікацію інформації в офіційному каталозі та на цифрових платформах	400
5	Витрати на створення комунікаційних матеріалів	600
6	Витрати на відрядження	1650

## Продовження табл. 3.18

7	Соціальні відрахування	800
8	Транспортні витрати	750
9	Інші витрати	500
10	Всього	11000

*Джерело: розраховано автором.*

Тож сума бюджету становить приблизно 11 000 євро (511 500 грн), що включає всі основні витрати, необхідні для організації якісного представлення компанії та забезпечення ефективної роботи під час заходу. Хоча конкретні результати участі у виставці передбачити важко, належна підготовка значно підвищує ймовірність встановлення нових ділових контактів і укладання вигідних контрактів.

### **3.2. Економічна ефективність та прогнозування результатів впровадження заходів**

Для ефективної реалізації запропонованих рекомендацій необхідно провести комплексний економічний аналіз, що стане основою для прийняття зважених управлінських рішень і допоможе знизити ризики, пов'язані з впровадженням нововведень.

Передусім доцільно здійснити оцінку потенційних результатів реалізації запропонованих заходів. Узагальнені висновки виконаного аналізу представлені у таблиці 3.19.

Таблиця 3.19 – Пропозиції та очікувані результати проектних рішень

№	Пропозиції	Результати
1.	Вихід на новий ринок	Втілення пропозиції очікувано збільшить обсяги продажу за кордоном та розширить клієнтську базу й партнерські зв'язки підприємства. Додатково такі дії зможуть підвищити впізнаваність бренду на міжнародному рівні та оптимізувати логістичні й маркетингові процеси, що звісно сприятиме підвищенню ефективності експорту продукції.
2.	Отримання сертифікації FSC	Отримання сертифікації FSC забезпечить підвищення довіри іноземних покупців до якості та екологічної відповідальності продукції підприємства. Такий крок розширить доступ до ринків, які вимагають відповідної сертифікації, зокрема до країн Європейського Союзу, підвищить конкурентоспроможність підприємства та дасть можливість використовувати екологічне маркування у маркетингових кампаніях.

## Продовження табл. 3.19

3.	Участь у виставці	Участь у виставках дасть змогу налагодити безпосередні контакти з потенційними клієнтами і партнерами, а також отримати зворотний зв'язок для адаптації продукції під вимоги ринку. Крім того, виставки сприятимуть збільшенню продажів за рахунок іміджевих заходів і просування, а також дозволять отримати важливу інформацію про конкурентів та нові тенденції ринку.
----	-------------------	---

*Джерело: складено автором.*

### Пропозиція 1. Вихід на новий ринок.

Розрахована ефективність плану проєктного виробництва наведена в табл. 3.20. З метою забезпечення самоокупності капітальних вкладень, пов'язаних з проведенням заходів щодо ремонту обладнання, вони враховуються при визначенні кінцевого фінансового результату від впровадження бізнес-плану сукупно для всіх видів продукції. Економічний ефект визначається як різниця між обсягом реалізації у грошовому виразі та сумою витрат на виробництво і капітальних вкладень.

Таблиця 3.20 – Ефективність виробничого плану проєкту

№	Види продукції	Витрати на виробництво продукції, тис. грн	Капітальні вкладення на обсяг випуску, тис. грн.	Обсяг реалізації		Економічний ефект, тис. грн
				в шт.	в тис. грн.	
1	Стілець «Діана», дубовий, оздоблення маслом, м'яке сидіння	1502,88	135	1500	2565	Стілець «Діана», дубовий, оздоблення маслом, м'яке сидіння
2	Стілець «Варде», дубовий, оздоблення маслом, м'яке сидіння та спинка	963,68		750	1620	Стілець «Варде», дубовий, оздоблення маслом, м'яке сидіння та спинка
3	Стілець «Чіл», дубовий, оздоблення маслом, повністю м'який	1145,35		750	1856,3	Стілець «Чіл», дубовий, оздоблення маслом, повністю м'який
4	Всього	3611,91	135	3000	6041,3	2 294,34

*Джерело: розраховано автором на основі даних ПрАТ «РІМК».*

Загальний економічний ефект виробничого процесу становить 2 294,34 тис. грн. Очікувана рентабельність реалізації проєкту складає близько 61,2%, що є високим показником для експорту меблевої продукції.

Далі для наочного представлення фінансових розрахунків у плані використані основні форми: план руху грошових коштів і проєктний баланс (додатки Б і В). У

плані руху грошових коштів враховано, що перша поставка відбудеться з 5-го місяця на суму 1007 тис. грн, тоді як витрати почнуться з першого місяця - на утримання адміністративного персоналу. У 3-му місяці додадуться витрати на оформлення дозвільної документації та підготовку виробництва, а у 4-му - формування пробної партії товару. Витрати 5-го місяця включають митне оформлення через брокера та поставку товару. Транспортні витрати мінімальні. Загальний фінансовий результат проєкту прогнозується на рівні 807 тис. грн.

Наступним важливим документом фінансового плану є прогнозний баланс підприємства (реалізації підприємницького проєкту), що наведено в табл. В.1. Він не є класичним та, по суті, відображає можливі надходження і відрахування коштів саме від проєкту.

З метою проведення фінансової оцінки підприємницького проєкту застосуємо систему показників, які свідчать про доцільність прийняття рішення. У першу чергу, пропонуємо розрахувати точку досягнення беззбитковості. Розрахунок зазвичай проводиться в натуральному і вартісному виразах за формулами 3.1 та 3.2. Вихідні дані представлені в табл. 3.21.

Таблиця 3.21 – Вихідні дані аналізу беззбитковості

№	Показники	Стілець «Діана»	Стілець «Варде»	Стілець «Чіл»
1	Прогнозний обсяг реалізації одиниці продукції, од.	1500	750	750
2	Ціна реалізації одиниці продукції, грн.	1710	2160	2475
3	Змінні витрати на одиницю продукції, грн.	846,82	1215,40	1271,63
4	Постійні витрати, грн	270000		

*Джерело: розраховано автором на сонові даних ПрАТ «РІМК».*

Критичний обсяг виробництва в натуральному вираженні ( $Q_{кр}$ ) розраховується за формулою (3.1):

$$Q_{кр} = \frac{FC}{P - AVC}, \quad (3.1)$$

де  $FC$  – постійні витрати на виробництво продукції, грн.;  $P$  – ціна одиниці продукції, тис. грн.;  $AVC$  – змінні витрати на виробництво одиниці продукції, грн.

Приклад розрахунку для стільця «Діана»:  $270000 / (1710 - 846,82) = 313$  (од).  
Точки безбитковості стільців «Варде» та «Чіл» відповідно вийшли 286 та 245 од.

Критичний обсяг виробництва у вартісному вираженні ( $Q'_{кр}$ ) можна розрахувати за формулою (3.2):

$$Q'_{кр} = \frac{FC}{1 - a},$$

(3.2)

де  $a$  – частка змінних витрат у ціні продукції (див. формула (3.3)).

$$a = \frac{AVC}{P}, \quad (3.3)$$

Приклад розрахунку для стільця «Діана»:  $270000 / (1 - (846,82 / 1710)) = 534\,653,47$  (грн). Точки безбитковості стільців «Варде» та «Чіл» відповідно вийшли 617 848,97 та 555 555,56 грн.

Для наглядності на рисунках 3.1, 3.2 та 3.3 наведено графічне відображення рівнів безбитковості для кожної з трьох експортованих моделей.

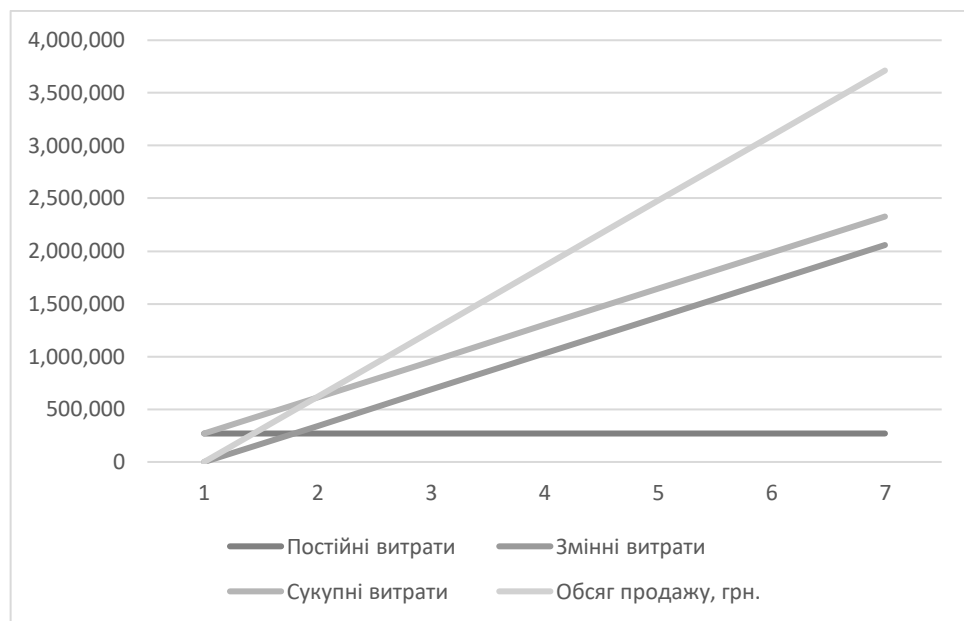


Рисунок 3.1 – Графік точки безбитковості для стільця «Діана»

Джерело: складено автором.

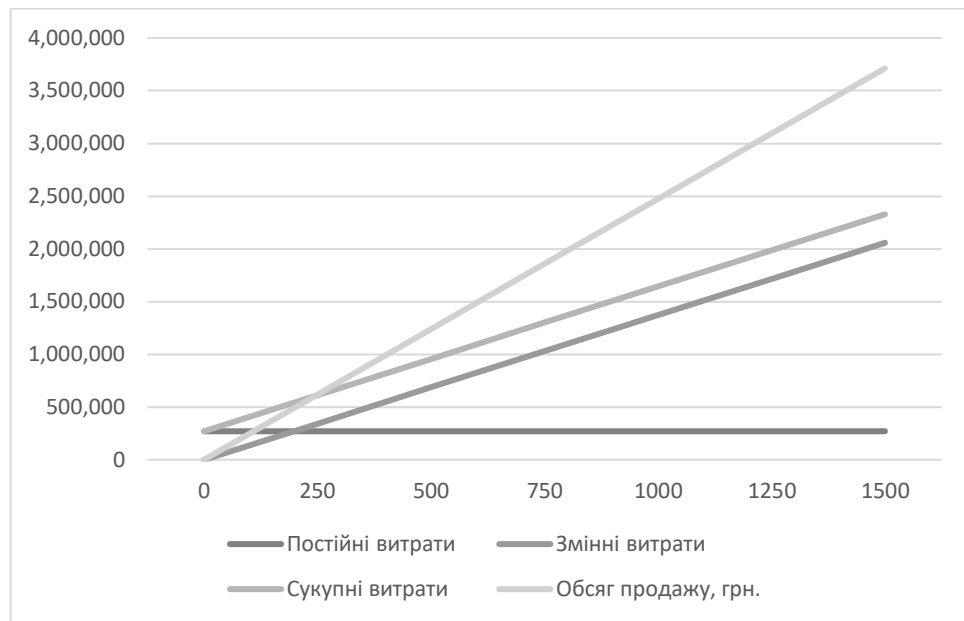


Рисунок 3.2 – Графік точки беззбитковості для стільця «Варде»

*Джерело: складено автором.*

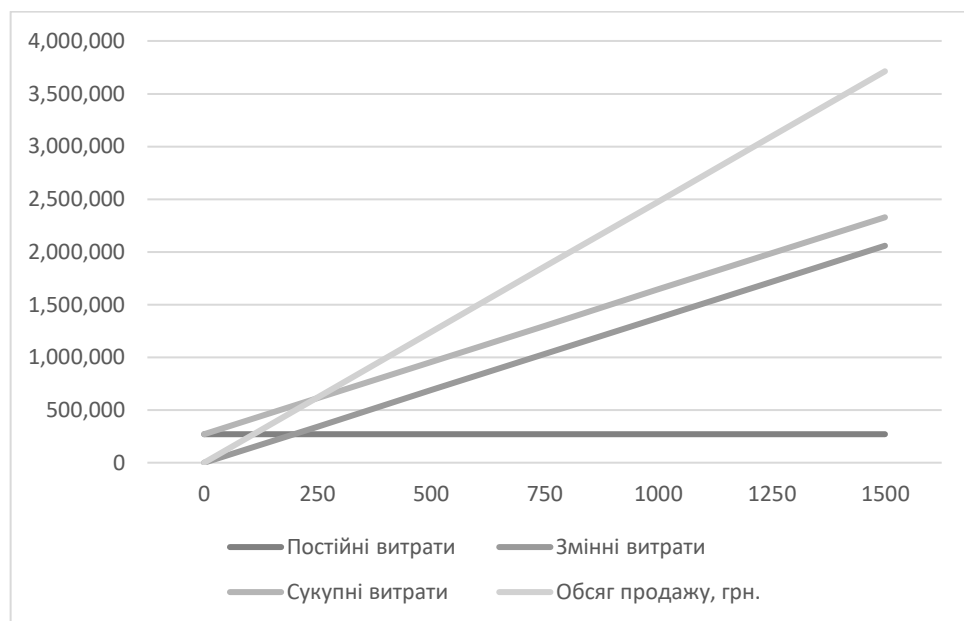


Рисунок 3.3 – Графік точки беззбитковості для стільця «Чіл»

*Джерело: складено автором.*

Проектний економічний ефект може бути визначений за формулою (3.4):

$$E_p = P_{\text{ч}} - R_{\text{н}} * I \quad (3.4)$$

де  $E_p$  - річний економічний ефект;  $P_{\text{ч}}$  - прибуток від реалізації нових виробів після виплати податків і відсотків за кредити;  $R_{\text{н}}$  - норма рентабельності;  $I$  – загальні інвестиції.

$$E_p = 1\,660,64 - 0,15 * 4\,380,61 = 1\,003,55 \text{ (тис. грн).}$$

Далі пропоную провести за формулою (3.5) розрахунок рентабельності продажів (або маржа прибутку від експорту), що показує, скільки прибутку приносить кожна гривня з обсягу реалізації:

$$R_s = \frac{\Pi}{B} * 100\%, \quad (3.5)$$

де  $\Pi$  – прибуток;  $B$  – виручка від реалізації продукції.

За вихідних даних буде отримано такий результат:  $(6\,041,25 - 4\,381,61) / 6\,041,25 = 0,28$  (грн).

У свою чергу, рентабельність капіталовкладень ( $R_k$ ) розраховується за формулою (3.6):

$$R_k = \frac{\Pi_p + A_p}{I} * 100\% \quad (3.6)$$

Для наведеного прикладу рентабельність капіталовкладень складає:  $R_k = (1\,660,64 + 2\,263) / 4\,380,61 * 100\% = 89,57$  (%).

Також важливим критерієм ухвалення рішення щодо освоєння нових ринків є виконання умов ефективності:  $E_p > 0$ ,  $R_k > R_n$ ,  $T_{ок} < T_{окн}$  -, де  $T_{ок}$ ,  $T_{окн}$  - розрахунковий і нормативний терміни окупності інвестицій, що розраховуються за формулами:

$$T_{окн} = 1/15 * 100\% = 6,67 \text{ (місяців).}$$

$$T_{ок} = 1/89,57 * 100\% = 1,12 \text{ (місяців).}$$

Умови ефективності виконуються:  $1003,55 > 0$ ;  $89,7 > 15$ ;  $1,12 < 6,67$ .

Продуктивність праці персоналу підприємства, задіяному у проєкті, щодо здійснення експортної діяльності до Канади розраховується за формулою (3.7):

$$B = \frac{DE}{\text{Ч}}, \quad (3.7)$$

де  $DE$  – виручка від реалізації експортної продукції підприємства за проєктом;

$\text{Ч}$  – чисельність працівників, задіяних у реалізацію проєкту.

$$B = 6\,041,25 / 16 = 377,58 \text{ (тис. грн/люд).}$$

Наступним кроком є розрахунок NPV проєкту за формулою (3.8):

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{S_t}{(1+i)^t}, \quad (3.8)$$

де  $S_t$  – чистий грошовий потік у період  $t$ , тобто сума всіх доходів мінус сума всіх витрат за цей період;

$i$  – процентна ставка дисконтування для одного періоду;

$n$  – номер останнього досліджуваного періоду.

У свою чергу, ставка дисконту визначається на основі очікуваного рівня інфляції в Україні, курсових коливань гривні щодо іноземної валюти (у випадку міжнародних операцій), ставки ризику конкретного проєкту, а також ставки банківського кредиту у разі його залучення. За наявних умов пропонуємо ставку дисконту на рівні 30%.

Розрахунок дисконтованих грошових потоків (PV) для цього проєкту проведено в табл. 3.22.

Таблиця 3.22 - Вихідні дані для розрахунку NPV проєкту

№	Показник	Значення показника за періодами планування, тис. грн						
		0	1	2	3	4	5	6
1	Сума інвестицій, тис. грн (I)	736,00						
2	Виручка від реалізації, тис. грн	-	1006,88	1006,88	1006,88	1006,88	1006,88	1006,88
3	Витрати на експлуатацію проєкту, тис. грн	-	712,38	712,38	713,38	715,38	715,38	713,38
4	Ставка дисконту	-	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30
5	Грошові потоки, тис. грн	-	294,50	294,50	293,50	291,50	291,50	293,50
6	Загальні дисконтовані грошові потоки, тис. грн (PV)	-	866,21					
7	Дисконтовані вигоди, тис. грн	-	774,52	774,52	774,52	774,52	774,52	774,52
8	Дисконтовані витрати, тис. грн	-	547,98	547,98	548,75	550,29	550,29	548,75
9	Дисконтовані грошові потоки, тис. грн	-	226,54	226,54	225,77	224,23	224,23	225,77

Джерело: розраховано автором на основі даних ПрАТ «РІМК».

Відповідно  $PV = ((1006,88/(1+0,25)) + (1006,88/(1+0,25)^2) + (1006,88/(1+0,25)^3))$

+  $(1006,88/(1+0,25)^4)$  +  $(1006,88/(1+0,25)^5)$  +  $(1006,88/(1+0,25)^6)$  -  $((712,38/(1+0,25)) + (712,38/(1+0,25)^2) + (713,38/(1+0,25)^3) + (715,38/(1+0,25)^4) + (715,38/(1+0,25)^5) + (713,38/(1+0,25)^6)) = 866,21$  (тис. грн). Далі, по суті, NPV буде різницею між загальними дисконтованими грошовими потоками (PV) та сумою первинних інвестицій (I).  $NPV = 866,21 - 736 = 130,21$  тис. грн.

Додатково пропонуємо розрахувати в табл. 3.23 на основі наявної інформації коефіцієнт вигід-витрат (BCR), який обчислюється як відношення суми приведених вигід до суми приведених витрат за інвестиційним проектом; показник внутрішньої норми прибутковості (IRR) та індекс прибутковості проекту (PI), що є відношенням загальних дисконтованих грошових потоків до суми первинних інвестицій.

Таблиця 3.23 - Розрахунок інших показників ефективності проекту

№	Показник	Приблизний обсяг, євро
1	Коефіцієнт вигід-витрат (BCR)	1,41
2	Показник внутрішньої норми прибутковості (IRR)	22%
3	Індекс прибутковості проекту (PI)	1,18

*Джерело: розраховано автором.*

Як і будь-який проект, розглянута ініціатива має низку потенційних ризиків, які можуть перешкоджати її успішній реалізації. Ідентифікація та аналіз цих ризиків здійснюється за допомогою карти ризиків у таблиці 3.24.

Таблиця 3.24 - Карта ризиків проекту виходу на ринок Канади

№	Ризик	Вплив ризику	Превентивні дії
1	Можливі затримки і додаткові витрати через суворі канадські митні процедури та вимоги	Затримки у доставці, підвищені витрати, втрата клієнтів	Вчасне вивчення вимог, співпраця з досвідченими брокерами, підготовка повного пакету документів
2	Стрибки і коливання курсу валют	Зниження прибутковості, ризик збитків	Хеджування валютних ризиків, укладання контрактів у стабільній валюті
3	Присутність сильних місцевих виробників та гравців з США і Китаю	Втрата частки ринку, зниження продажів	Аналіз конкурентів, диференціація продукту, активний маркетинг
4	Неефективна локалізація маркетингової стратегії,	Низький попит, погана впізнаваність бренду	Проведення маркетингових досліджень, залучення локальних експертів, адаптація комунікацій
5	Повільне повернення вкладених коштів	Фінансовий тиск, обмеження розвитку	Чітке планування бюджету, контроль витрат, поетапне впровадження проекту

*Джерело: складено автором.*

## Пропозиція 2. Отримання сертифікації FSC.

Отримання сертифікації FSC є стратегічно важливим кроком для ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» у контексті зростаючих екологічних вимог та підвищеної уваги міжнародних ринків до сталого лісокористування. За даними 2023 року, понад 70% споживачів у ЄС віддають перевагу товарам із екологічною сертифікацією [56], а відсутність FSC-сертифікату може призвести до втрати 30-40% потенційних контрактів, що для підприємства з експортом у 145 млн. грн означає приблизно 45-60 млн. грн щорічних втрат. Крім того, очікується, що без сертифікації підприємство може втратити до 25% ключових покупців, а ризик накладення штрафів або санкцій може сягати 1-2 млн. грн на рік. Інвестиції у сертифікацію (близько 275 500 грн, або 0,2% від чистого доходу від експорту) охоплюють аудит, впровадження системи простежуваності ланцюга поставок, навчання персоналу. Термін окупності інвестицій оцінюється в 3-4 місяці завдяки зниженню ризиків і збереженню контрактів.

Впровадження системи простежуваності покращує управління ресурсами, знижує операційні витрати на 5-7%, скорочує час на контроль і аудит на 20-25%. Індекс ризику втрати ринку без сертифікації оцінюється в 40%, тоді як інвестиції у сертифікацію здатні знизити цей ризик на 70-80%.

Крім фінансових вигод, сертифікація потенційно сприятиме соціально-екологічній ефективності, відображеній в табл. 3.25.

Таблиця 3.25 – Соціально-економічні показники ефективності сертифікації

№	Показники	Опис	Значення
1	Зменшення викидів парникових газів, %	Скорочення викидів CO <sub>2</sub> та інших парникових газів у виробництві	15-20
2	Економія деревини завдяки вторинним матеріалам, %	Використання відходів і повторних матеріалів замість нової деревини	10-15
3	Площа лісів під контролем сертифікованих постачальників, га	Території лісів, що управляються відповідно до стандартів FSC	Понад 1000
4	Зниження виробничих травм, %	Покращення безпеки праці та зменшення кількості нещасних випадків	15
5	Частка персоналу, що пройде екологічне навчання, %	Відсоток співробітників, які отримають знання про екологічні стандарти	40-50

## Продовження табл. 3.25

6	Зниження операційних витрат, %	Економія коштів завдяки оптимізації ресурсів і процесів	5-7
7	Скорочення часу на контроль і аудит, %	Зменшення тривалості процедур перевірки відповідності стандартам	20-25
8	Кількість нових робочих місць, ос.	Створення додаткових робочих місць у результаті впровадження проєкту	5-10 (протягом 2 років)
9	Кількість підвищених кваліфікацій працівників, ос.	Кількість співробітників, що покращать професійні навички	Близько 50

*Джерело: складено автором.*

Загалом, урахування цих нефінансових показників разом із фінансовим аналізом підтверджує доцільність та ефективність впровадження FSC-сертифікації як комплексного стратегічного рішення для сталого розвитку та конкурентоспроможності ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» на міжнародній арені.

Будь-яке управлінське рішення супроводжується певним набором ризиків, і прийняття стратегічних заходів у цьому випадку не є винятком. У табл. 3.26 ми навели карту ризиків до пропозиції.

Таблиця 3.26 - Карта ризиків до пропозиції отримання сертифікації FSC

№	Ризик	Вплив ризику	Превентивні дії
1	Затримки через зовнішні аудити та перевірки	Затримки в процесі сертифікації, порушення термінів поставок	Планування графіку аудитів, постійний моніторинг та швидке усунення виявлених недоліків
2	Додаткові витрати на сертифікацію	Перевищення бюджету, зниження фінансової ефективності	Впровадження чіткого контролю витрат, вибір надійних сертифікаційних органів, залучення консультантів
3	Складність впровадження та підтримки системи простежуваності походження сировини	Помилки у документації, ризик втрати сертифікату	Розробка та впровадження прозорих процедур, навчання персоналу, автоматизація обліку
4	Недостатня кваліфікація персоналу для управління сертифікацією	Некоректне ведення документації, підвищення ризику невідповідності	Регулярне навчання, сертифікація персоналу, залучення фахівців у сфері екологічних стандартів
5	Репутаційні втрати у разі порушень екологічних стандартів	Втрата довіри партнерів і клієнтів, зниження продажів	Впровадження системи внутрішнього контролю, прозорість, швидке реагування на порушення

*Джерело: складено автором.*

### Пропозиція 3. Участь у виставці.

Наступним варто зазначити, що участь в міжнародних виставках ЄС - це інвестиція з високою віддачею для ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат». Наприклад, меблевий ринок регіону в 2025 році прогнозує обсяг близько 240 млрд доларів із річним зростанням 2,33% (CAGR 2025-2029). При цьому найбільшим є сегмент меблів для вітальні, обсяг ринку якого у 2025 році склав 62,43 млрд доларів США [57].

Експансія на цьому ринку через виставки допоможе ПрАТ «РПМК» ще більше наростити експорт до ЄС, що у 2022-2024 рр. вже складав понад 90% від загального експорту компанії, та нівелювати вплив можливої втрати постійних партнерів.

Підійти до питання підготовки варто надзвичайно серйозно. Власне, відсутність ефективної презентації і пошуку нових партнерів може призвести до втрати мінімум 10-15% потенційних контрактів, що еквівалентно 20-30 млн. грн упущеного доходу.

Загальний бюджет участі у виставці Furniture & Design Isle 2025 становить близько 11 000 євро (511 500 грн), що є менше 0,36% від прогнозованого щорічного доходу експорту підприємства. До того ж, ця інвестиція дає можливість провести від 6 до 10 якісних зустрічей із потенційними дистриб'юторами та покупцями, що у подальшому може збільшити експортні поставки на 15-25%. Навіть один новий контракт з мінімальним оборотом у 5 млн. грн (після оподаткування) вже окупає участь у виставці в понад 10 разів. Власне на основі останнього ми маємо змогу розрахувати ряд показників економічної доцільності проекту за формулами 3.4-3.7:

1. Проектний економічний ефект може бути визначений так:  $E_p = 5\,000 - 0,15 \cdot 511,5 = 4\,923,28$  (тис. грн).

2. Рентабельність продажів (або маржа прибутку від експорту) складатиме:  $(5000 - 511,5) / 6\,041,25 = 0,9$  (грн).

3. Продуктивність праці персоналу підприємства, задіяному у проекті, становитиме:  $B = 5000 / 6 = 833,33$  (тис. грн/люд).

4. Рентабельність капіталовкладень ( $R_k$ ) складає:  $R_k = 5000 / 511,5 * 100\% = 977,5 (\%)$ .

5. Нормативний термін окупності:  $Токн = 1/15 * 100\% = 6,67$  (місяців).

6. Розрахунковий термін окупності:  $Ток = 1/977,5 * 100\% = 0,1$  (місяців).

Умови ефективності виконуються:  $4\ 923,28 > 0$ ;  $977,5 > 15$ ;  $0,1 < 6,67$ .

Крім того, як ми вже зазначали, подібні спеціалізовані заходи надають можливість вивчити конкурентів, зрозуміти тренди та адаптувати продукцію. Стратегічне використання маркетингових заходів, зокрема участь у виставках, є ключовим елементом успішної міжнародної експансії.

Тож економічний ефект від участі у виставці значно перевищує початкові витрати, а відсутність цього кроку створює ризик втрати значної частини міжнародного ринку, що безпосередньо позначиться на фінансовій стабільності та довгостроковому розвитку підприємства.

Аналогічним чином демонструємо в табл. 3.27 карту ризиків до пропозиції участі ПрАТ «РПМК» в міжнародній меблевій виставці.

Таблиця 3.27 - Карта ризиків до пропозиції участі у меблевій виставці

№	Ризик	Вплив ризику	Превентивні дії
1	Конкурентний тиск	Втрата клієнтів і зниження частки ринку через більш привабливі пропозиції конкурентів	Проведення аналізу конкурентів, розробка унікальної торгової пропозиції, підвищення якості презентації
2	Низька віддача від інвестицій	Перевищення бюджету, зниження фінансової ефективності	Ретельне планування, цілеспрямований пошук партнерів, ефективний маркетинг до, під час та після виставки
3	Регуляторні обмеження на виїзд персоналу	Затримки у виїзді, порушення графіку участі на виставці	Забезпечити заздалегідь всю необхідну документацію, мати запасних представників, координувати з державними органами
4	Відсутність ефективної презентації	Некоректне представлення продукції, втрата інтересу потенційних клієнтів	Підготовка навчання для персоналу, залучення професіоналів у створенні стенду та презентаційних матеріалів
5	Недостатньо ефективна комунікація з потенційними партнерами	Втрата довіри партнерів і клієнтів, зниження продажів	Встановлення системи комунікації, попередній контакт з потенційними учасниками, планування зустрічей та переговорів

*Джерело: складено автором.*

Узагальнена інформація про проведені заходи наведена в табл. 3.28.

Таблиця 3.28 – Економічний ефект від реалізації пропозицій для ПрАТ «РПМК»

№	Реалізовані заходи	Витрати, тис. грн	Очікуваний дохід, тис. грн
1	Експансія на ринок Канади	4 380,61	6 041,25
2	Сертифікація ланцюга постачання за FSC	275 500	-
3	Участь у виставці Furniture & Design Isle 2025	511 500	5 000

*Джерело: складено автором.*

Доцільно спрогнозувати фінансово-господарські показники підприємства на 2025 рік із врахуванням усіх рекомендацій за сценарним методом, який передбачає три варіанти розвитку подій: оптимістичний, песимістичний і базовий (реалістичний). Цей метод дозволяє оцінити найкращий розвиток з урахуванням ризиків і підготуватися до гіршого варіанту. Система змін показників за сценаріями наведена в табл. 3.29 та розроблена за участю експертів підприємства, зокрема Сидоренка С.Л. та Латенка О.І.

Таблиця 3.29 – Зміни за сценаріями для ПрАТ «РПМК»

№	Показник	Песимістичний сценарій	Базовий сценарій	Оптимістичний сценарій
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації (робіт, послуг)	-10	+5	+15
2	Чистий дохід від експорту (робіт, послуг)	-15	+7	+15
3	Інші операційні доходи	-2	+3	+8
4	Собівартість реалізованої продукції	+10	+5	+3
5	Інші операційні витрати	+15	+5	+3
6	Фінансовий результат до оподаткування	-8	+5	+20
7	Чистий прибуток	-7	+10	+20

*Джерело: складено автором.*

Тож нами було спрогнозовано такі значення за сценаріями відповідно до показників крайнього звітного 2024 р (див. табл. 3.30).

На підставі проведених розрахунків можемо дійти висновку, що впровадження запропонованих заходів щодо розвитку експортної діяльності підприємства має значний потенціал для забезпечення стійкого зростання

фінансових показників підприємства. Зокрема, в межах найбільш ймовірного базового сценарію прогнозується збільшення чистого прибутку на 10% впродовж прогнозованого періоду, що дозволить досягти суми в розмірі 15 735 тис. грн.

Таблиця 3.30 – Вплив пропозицій на показники фінансово-господарської діяльності ПрАТ «РПМК», тис. грн

№	Показник	2024	Проект		
			Песимістичний сценарій	Базовий сценарій	Оптимістичний сценарій
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації (робіт, послуг)	165 928,6	149335,74	174225,03	190817,89
2	Чистий дохід від експорту (робіт, послуг)	144 990,63	123242,04	155139,97	166739,22
3	Інші операційні доходи	29 645,8	29052,88	30535,17	32017,46
4	Собівартість реалізованої продукції	139 440,5	153384,55	146412,53	143623,72
5	Інші операційні витрати	4 682,5	5384,88	4916,63	4822,98
6	Фінансовий результат до оподаткування	17 444,6	16049,03	18316,83	20933,52
7	Чистий прибуток	14 304,6	13303,28	15735,06	17165,52

*Джерело: розраховано автором.*

На підставі проведених розрахунків можемо дійти висновку, що впровадження запропонованих заходів щодо розвитку експортної діяльності підприємства має значний потенціал для забезпечення стійкого зростання фінансових показників підприємства. Зокрема, в межах найбільш ймовірного базового сценарію прогнозується збільшення чистого прибутку на 10% впродовж прогнозованого періоду, що дозволить досягти суми чистого прибутку у розмірі 15 735 тис. грн.

Враховуючи важливість інтеграції комплексного підходу, впровадження цих рекомендацій є економічно обґрунтованим і принесе ПрАТ «РПМК» додаткову вигоду в довгостроковій перспективі.

### **Висновки до розділу 3.**

З огляду на комплекс викликів, з якими зіткнулося ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» під час воєнного стану, підприємству було запропоновано низку стратегічних рекомендацій, спрямованих на стабілізацію та подальший розвиток його експортної діяльності. Було визначено три ключові напрями дій:

вихід на нові міжнародні ринки, здобуття міжнародної сертифікації FSC та активна участь у провідних меблевих виставках.

Вихід на нові ринки, зокрема канадський, є стратегічним кроком, який дає можливість розширити клієнтську базу та знизити залежність від традиційних партнерів і регіонів. Обсяг ринку меблів у Канаді у 2023 році оцінюється в 18,5 млрд доларів США, із прогнозованим зростанням до 20,3 млрд дол. у 2025 році, а імпорт меблів українського походження збільшується – експорт меблів з України до Канади у 2024 році склав 2,65 млн грн. Цей напрямок передбачає адаптацію маркетингових стратегій та розробку нових каналів збуту, що допоможе збільшити експортні поставки та сприятиме підвищенню фінансових показників підприємства.

Здобуття сертифікації FSC – це відповідь на сучасні тенденції світового ринку, де понад 70% споживачів у ЄС віддають перевагу товарам із екологічною сертифікацією. Відсутність FSC-сертифікату може призвести до втрати 30-40% потенційних контрактів, що для підприємства з експортом у 145 млн грн означає приблизно 45-60 млн грн щорічних втрат. Інвестиції у сертифікацію, які становлять близько 275 500 грн, окупляться вже за 3-4 місяці завдяки зниженню ризиків і збереженню контрактів. Крім фінансової вигоди, сертифікація сприятиме зниженню операційних витрат на 5-7% і скороченню часу на контроль та аудит на 20-25%.

Активна участь у міжнародних меблевих виставках, таких як Furniture & Design Isle 2025, створює можливості для прямої комунікації з потенційними клієнтами та дистриб'юторами, що може збільшити експортні поставки на 15-25%. Загальний бюджет участі у виставці становить близько 11 000 євро (511 500 грн), що є менш ніж 0,36% від прогнозованого щорічного доходу від експорту. Очікуваний економічний ефект від участі у виставці складає близько 4 923 тис. грн, із високою рентабельністю капіталовкладень — 977,5%. Ця інвестиція значно підвищує шанси на укладання вигідних контрактів і розширення присутності на зовнішніх ринках.

## ВИСНОВКИ

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) - це складна система міжнародних економічних відносин, що передбачає активну участь підприємств у торгівлі, виробничій кооперації, інвестиціях та науково-технічному співробітництві.

Відповідно основні шляхи розвитку ЗЕД для меблевих підприємств включають диверсифікацію ринків збуту, впровадження інновацій та цифрових рішень, укладання стратегічних партнерств, адаптацію продукції до міжнародних стандартів, а також розвиток людського капіталу через підвищення кваліфікації та навчання персоналу.

Україна завдяки стратегічному розташуванню залишається важливою ланкою міжнародних транспортних маршрутів, що сприяє розвитку меблевої галузі та зміцненню економічних зв'язків із сусідніми країнами. Українські меблеві підприємства демонструють конкурентоспроможність на світовому ринку, активно експортують продукцію до Європи, Північної Америки та інших регіонів, однак для подальшого зростання необхідна адаптація до міжнародних стандартів, розвиток інфраструктури, підвищення кваліфікації кадрів і державна підтримка.

В умовах форс-мажорних обставин — надзвичайних та невідворотних подій, що унеможливають виконання договірних зобов'язань і вимагають доказу їхнього прямого впливу, таких як війна та економічна нестабільність, меблеві підприємства змушені активно шукати нові ринки, оптимізувати виробничі процеси та користуватися державною підтримкою через участь у грантових програмах.

Приватне акціонерне товариство «Руськополянський меблевий комбінат» має багатий досвід роботи з 1927 року та офіційно зареєстроване в 1995 році. Підприємство спеціалізується на виробництві меблів для офісів і торгівлі, активно розвиваючи експортну діяльність.

Аналіз виробничих показників свідчить про зміни в асортименті та стратегії підприємства: у 2023–2024 роках виробництво стільців зросло на 22%, але виробництво столів стабільно скорочувалося. Зниження доходів у 2022 році було спричинене викликами воєнного стану, такими як логістичні проблеми та

нестабільність енергопостачання. Водночас актуальні фінансові показники свідчать про стабільне зростання чистого доходу і прибутку. При цьому зросла й собівартість продукції.

Зовнішньоекономічна діяльність ПрАТ «РПМК» активно розвивалася, зокрема завдяки співпраці з рядом країн, такими як Польща, Ізраїль, Чехія, Швеція та ін. Хоча співпраця з Німеччиною і Литвою значно скоротилася через політичні й економічні чинники, експортний дохід подвоївся з 2020 по 2024 рік, а частка експорту у структурі доходу зросла до 87%. Проте проблеми з логістикою, митним оформленням і постачанням сировини залишалися актуальними.

У складних умовах воєнного стану підприємство зазнало втрат через мобілізацію кваліфікованих працівників і падіння внутрішніх продажів, що вплинуло на виробничі потужності і фінанси. Однак завдяки переорієнтації на зовнішні ринки і збільшенню експорту ПрАТ «РПМК» змогло адаптуватися до нових умов і стабілізувати діяльність.

Для подолання викликів і подальшого розвитку підприємству запропоновано три ключові стратегії: вихід на нові міжнародні ринки, отримання сертифікації FSC та активна участь у провідних меблевих виставках.

Насамперед вихід на ринок Канади дозволить розширити клієнтську базу і знизити залежність від традиційних регіонів. Отримання сертифікації FSC підвищить екологічну відповідальність підприємства, зміцнить довіру партнерів і відкриє нові ринки зі строгими екологічними стандартами. Участь у міжнародних виставках сприятиме зміцненню бренду, залученню нових партнерів і оперативній адаптації до ринкових тенденцій. Впровадження цих рекомендацій створить надійний фундамент для стабільного зростання та розширення ПрАТ «РПМК» на зовнішніх ринках.

За реалістичного сценарію ефекту від втілення трьох рекомендацій нами було спрогнозовано збільшення чистого прибутку в межах 10% впродовж прогнозованого періоду, що дозволить досягти суми чистого прибутку підприємства в розмірі майже 15 735 тис. грн.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Хрупович С.Є. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навчальний посібник для студентів усіх форм навчання напряму підготовки 6.030504 «Економіка підприємства», спеціальності: 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» / Світлана Хрупович. – Тернопіль, 2017.- 137 с. (дата звернення: 05.02.2025).
2. Румянцева А.П., Румянцева Н.С. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури. 2024 408 с. (дата звернення: 05.02.2025).
3. Зовнішньоторговельні угоди/Упорядник І.С. Гринько. - Суми: Фірма «Реал», 1994. - 464 с . (дата звернення: 08.02.2025).
4. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16.04.1991 № 959-ХІІ : станом на 26 груд. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text> (дата звернення: 05.02.2025).
5. «Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: навч. посіб. до проведення практичних занять для студ. галузі знань 07 «Управління та адміністрування», за спеціальністю 073 «Менеджмент». / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: А. Р. Дунська , Г. П. Жалдак. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. – 95 с. (дата звернення: 08.02.2025).
6. Зелінська О., Галазюк Н. Трансформація зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств в умовах сучасних викликів. Економіка та суспільство. 2024. № 70. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-60> (дата звернення: 14.02.2025).
7. Грачов Ю.М. Зовнішньоекономічна діяльність . Організація та техніка зовнішньоторговельних операцій. - М: ЗАТ «Бізнес-школа «Інтел-Синтез»», 2000. - 544 с. (дата звернення: 08.02.2025).
8. Меблева промисловість України аналіз ринку | YouControl Market. Каталог компаній України | UC.Market.

URL: <https://catalog.youcontrol.market/mebleva-promyslovist> (дата звернення: 05.02.2025).

9. Розвиток української меблевої галузі у 2023 році. Українська Асоціація Меблевиків. URL: <https://uafm.com.ua/rozvytok-ukrayinskoyi-meblevoyi-galuzi-u-2023-rotsi/> (дата звернення: 08.02.2025).

10. Мохонько Г. А., Гук О. В., Коцко Т. А. Управління запасами на ринку меблевої промисловості. Економіка та суспільство. 2024. № 62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4043/397> (дата звернення: 08.02.2025).

11. Стан меблевої галузі України під час війни. Українська Асоціація Меблевиків. URL: <https://uafm.com.ua/stan-meblevoyi-galuzi-ukrayiny-pid-chas-vijny/> (дата звернення: 10.02.2025).

12. Які країни купують найбільше українських меблів?. eCC. URL: <https://ecc.com.ua/2024/09/25/yaki-kraini-kupujut-najbilshe-ukrainskih-mebliv/> (дата звернення: 11.02.2025).

13. Аналіз української меблевої галузі в умовах повномасштабної війни - кейс Дослідницької агенції Fama. FAMA. URL: <https://fama.agency/portfolio/analiz-ukrayinskoyi-meblevoyi-galuzi-v-umovah-povnomasshtabnoyi-vijny/> (дата звернення: 10.02.2025).

14. Про особливості державного регулювання діяльності суб'єктів підприємницької діяльності, пов'язаної з реалізацією та експортом лісоматеріалів : Закон України від 08.09.2005 № 2860-IV : станом на 31 груд. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2860-15#Text> (дата звернення: 10.02.2025).

15. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 11.02.2025).

16. Набір членів до Альянсу українських експортерів. Дія.Бізнес. URL: <https://business.diia.gov.ua/news/nabir-chleniv-do-aliansu-ukrainskykh-eksporteru> (дата звернення: 13.02.2025).

17. Зміцнення меблевої галузі України через освіту, експорт та розвиток навичок - Українська Асоціація Меблевиків. Українська Асоціація Меблевиків.

URL: <https://uafm.com.ua/zmitsnennya-meblevoyi-galuzi-ukrayiny-cherez-osvitu-eksport-ta-rozvytok-navychok/> (дата звернення: 13.02.2025).

18. Донска Ю., Дюг Ю. Ризики реалізації EUDR для деревообробного бізнесу України: від стратегії до напрямів практичних дій. URL: [https://www.ua.fsc.org/sites/default/files/2024-03/Wood-Industry\\_FUBE\\_220324.pdf](https://www.ua.fsc.org/sites/default/files/2024-03/Wood-Industry_FUBE_220324.pdf) (дата звернення: 13.02.2025).

19. High Point Market 2025 | виставка в Хай Пойнт, США. Expo Stand Builder. URL: <https://expostandbuilders.com/ru/country-ssha/city-khai-point/expt-high-point-market> (дата звернення: 13.02.2025).

20. Коваль К. EUDR: Нові Вимоги Регламенту ЄС Проти Знеліснення. EOS Data Analytics. URL: <https://eos.com/uk/blog/eudr-rehlament/> (дата звернення: 14.02.2025).

21. Ukrinform. Торік кількість операторів меблевої галузі в Україні зросла на 20%. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3876829-torik-kilkist-operatoriv-meblevoi-galuzi-v-ukraini-zrosla-na-20.html> (дата звернення: 13.02.2025).

22. UK and Europe Timber and Wood Products Market Reports | 01 – 15th Apr, 2024. Global Timber and Wood Products Marketplace | Lumber & Wood Products. URL: [https://www.globalwood.org/market/timber\\_prices\\_2024/aaw20240401e.htm](https://www.globalwood.org/market/timber_prices_2024/aaw20240401e.htm) (date of access: 14.02.2025).

23. Меблева галузь України в умовах повномасштабної війни - Деревундук. Деревундук. URL: <https://derevynnyk.com/mebleva-galuz-ukrayiny-v-umovah-povnomasshtabnoyi-vijny/> (дата звернення: 15.02.2025).

24. ДОКТРИНА ФОРС-МАЖОРУ ТА IMPRÉVISION У ФРАНЦУЗЬКОМУ ДОГОВІРНОМУ ПРАВІ ТА МІЖНАРОДНОМУ КОМЕРЦІЙНОМУ АРБИТРАЖІ. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. 2024. № 42. С. 313–314. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1462> (дата звернення: 21.04.2025).

25. Кібенко О. Практика Верховного Суду щодо форсмажору та істотної зміни обставин. ВЕРХОВНИЙ СУД. URL:

[https://supreme.court.gov.ua/userfiles/media/new\\_folder\\_for\\_uploads/supreme/2024\\_prezent/Prezent\\_fors\\_major\\_14\\_06\\_2024.pdf](https://supreme.court.gov.ua/userfiles/media/new_folder_for_uploads/supreme/2024_prezent/Prezent_fors_major_14_06_2024.pdf) (дата звернення: 21.04.2025).

26. Судова практика щодо застосування форс-мажору для бізнесу під час війни. Тема в центрі уваги в LIGA360. URL: [https://biz.ligazakon.net/analytics/217823\\_sudova-praktika-shchodo-zastosuvannya-fors-mazhoru-dlya-bznesu-pd-chas-vyni](https://biz.ligazakon.net/analytics/217823_sudova-praktika-shchodo-zastosuvannya-fors-mazhoru-dlya-bznesu-pd-chas-vyni) (дата звернення: 03.03.2025).

27. Постанова ВС від 13.09.2023 у справі № 910/7679/22. ipLex. URL: <http://iplex.com.ua/doc.php?regnum=114928509&red=1000033a83cde4e8c84282e464eb1466f74643&d=5> (дата звернення: 22.04.2025).

28. Актуальна судова практика щодо форс-мажору під час війни. Business consulting academy. URL: <https://surl.li/ubmvzp> (дата звернення: 03.03.2025).

29. Кишиневський М. Найбільший експортер меблів в Україні буде новий завод у Хмельницькому. #ШОТАМ. URL: <https://shotam.info/naybilshyy-eksporter-mebliv-v-ukraini-buduie-novyy-zavod-u-khmelnyskomu-foto/> (дата звернення: 19.02.2025).

30. ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат». URL: <https://opendatabot.ua/c/05486800> (дата звернення: 28.04.2025)

31. ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат». URL: [http://rpmk.com.ua/index.php?option=com\\_content&task=view&id=43&Itemid=77](http://rpmk.com.ua/index.php?option=com_content&task=view&id=43&Itemid=77) (дата звернення: 28.04.2025)

32. ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат». URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=7721453&tb=file#express-universal-file> (дата звернення: 29.04.2025)

33. FCA Incoterms 2020 | Free Carrier Incoterms Explained - SeaRates. URL: <https://www.searates.com/ua/reference/incoterms2020/FCA/> (дата звернення: 13.05.2025).

34. Офіційний курс гривні щодо іноземних валют. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerate-chart> (дата звернення: 13.05.2025)

35. Демографічна ситуація в Україні 2025: скільки людей живе в країні зараз? URL: <https://surl.li/gdorsp> (дата звернення: 05.03.2025).
36. Furniture - North America. URL: <https://www.statista.com/outlook/cmo/furniture/north-america> (дата звернення: 16.03.2025).
37. Trademap. URL: <https://www.trademap.org/Index.aspx> (дата звернення: 21.03.2025).
38. Furniture – USA. URL: <https://www.statista.com/outlook/cmo/furniture/united-states> (дата звернення: 21.03.2025).
39. Import Requirements and Documentation. URL: <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/mexico-import-requirements-and-documentation> (дата звернення: 21.03.2025).
40. Furniture – Mexico. URL: <https://www.statista.com/outlook/cmo/furniture/mexico> (дата звернення: 21.03.2025).
41. Five requirements for importing goods into Mexico. URL: <https://www.tecma.com/five-requirements-for-importing-goods-into-mexico/> (дата звернення: 25.03.2025).
42. Експорт до Канади: корисна інформація для вашого бізнесу. URL: <https://cci.vn.ua/eksport-do-kanady-korysna-informatsiya-dlya-vashogo-biznesu/> (дата звернення: 25.03.2025).
43. Canada home furniture market. URL: <https://www.sphericalinsights.com/reports/canada-home-furniture-market> (дата звернення: 25.03.2025).
44. Угода про вільну торгівлю між Україною та Канадою. Дія.Бізнес. URL: <https://business.diia.gov.ua/export/helpdesk/HelpdesktoCanada> (дата звернення: 26.05.2025).
45. Державна митна служба України. Офіційний сайт. <https://customs.gov.ua/> (дата звернення 26.05.2025).

46. Mexico Home Furniture Market Size | Mordor Intelligence. Mordor Intelligence™. URL: <https://surl.li/yexvhy> (дата звернення: 26.05.2025).
47. United States Home Furniture Market Size | Mordor Intelligence. Mordor Intelligence™. URL: <https://surl.lu/wotifs> (дата звернення: 26.05.2025).
48. Canada Home Furniture Market Size | Mordor Intelligence. Mordor Intelligence™. URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/canada-home-furniture-market> (дата звернення: 26.05.2025).
49. Система FSC: механізми та особливості її впровадження - Derevynnyk. Derevynnyk. URL: <https://surl.li/uhkipg> (дата звернення: 12.05.2025).
50. Домашня сторінка FSC Україна | Forest Stewardship Council. FSC Україна. URL: <https://ua.fsc.org/ua-uk> (дата звернення: 12.05.2025).
51. Практичний посібник отримання сертифіката FSC®. FSC Україна. URL: <https://surl.li/xjjifa> (дата звернення: 13.05.2025).
52. Деякі питання бронювання військовозобов'язаних на період мобілізації та на воєнний час : Постанова Каб. Міністрів України від 22.11.2022 № N 1332 : станом на 29 листоп. 2024 р. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/kp241332?an=5> (дата звернення: 12.05.2025).
53. FERIA Habitat Valencia 2025. WorldEXPO. URL: <https://worldexpo.pro/feria-habitat-valencia-italy> (дата звернення: 13.05.2025).
54. Ambienta 2025. WorldEXPO. URL: <https://worldexpo.pro/ambienta> (дата звернення: 13.05.2025).
55. Furniture & Design Isle 2025. WorldEXPO. URL: <https://worldexpo.pro/baltic-furniture> (дата звернення: 13.05.2025).
56. Consumer Conditions Scoreboard (2023 Edition). Directorate-General for Justice and Consumers. European Commission. URL: [https://commission.europa.eu/system/files/2023-10/consumer\\_conditions\\_scoreboard\\_2023\\_v1.1.pdf](https://commission.europa.eu/system/files/2023-10/consumer_conditions_scoreboard_2023_v1.1.pdf) (дата звернення: 13.05.2025).
57. Furniture – Europe. URL: <https://www.statista.com/outlook/cmo/furniture/europe> (дата звернення: 14.05.2025).

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Таблиця А.1 – Порівняння показників господарської діяльності ПрАТ

№	Підприємства	ПрАТ «РПМК»	ТОВ «Злата- мебель»	ТЗОВ «Мебель- сервіс»	ТОВ «Аккорд- імпорт»	ДП «Ламелла »	ТОВ «Лорі»	ПП «Меблева фабрика "Мірт»
		1	2	3	4	5	6	7
Показники								
1	Кількість років функціонування на ринку (повних років)	30	22	26	9	24	28	21
2	Чисельність працівників, чол.	112	101	1520	217	421	109	160
3	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн (2024)	165 928,6	40 650	1 957 826	1 826 376	840 506	127 050,8	60 619,3
4	Дохід від експорту продукції, тис. Грн (2023)	91 620	10 500	600 000	450 000	350 000	52 000	35 000
5	Рентабельність активів	8,68	8,23	14,17	15,59	23,54	20,12	0,06
6	Заборгованість	69,38	13,58	13,85	63,78	33,17	38,27	47
7	Частка ринку	0,37	0,09	4,36	4,07	1,86	0,28	0,14
8	Відносний приріст виручки за рік (2023/2024), %	34,7	-0,6	11,4	33,9	30,8	41,3	108
9	Поточна ліквідність, %	95,1	615	554,2	129,3	256,1	193,9	134,9
10	Зростання прибутку (2023/2024), %	80,92	-22,33	5,51	61,5	23,08	48,77	-81,84

«РПМК» з його конкурентами

## Додаток Б

Таблиця Б.1 - Планування руху грошових коштів

Показники	Значення показника за періодами планування, тис. грн									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Готівкові кошти на початок місяця	0	-59	-119	-188	-736	-477,5	-219	38,5	294	549,5
Готівкові надходження – всього в т.ч. ч.:										
• Виторг від продажу					1006,88	1006,88	1006,88	1006,88	1006,88	1006,875
• Інші надходження										
Грошові платежі на сторону – всього у т.ч. ч.:										
• Придбання матеріалів				236	236	236	236	236	236	236
• Заробітна плата	39	39	39	250	250	250	250	250	250	250
• Нарахування на заробітну плату	10	12	10	36	36	36	36	36	36	36
• Платежі за комунальні послуги	10	9	9	12	15	15	16	18	18	16
• Витрати на транспорт				10	10	10	10	10	10	10
• Придбання машин та обладнання										
• Податки					201,38	201,38	201,38	201,38	201,38	201,38
• Інші платежі			11	4	4	4	4	4	4	4
Чистий потік готівки	-59	-119	-188	-736	-477,5	-219	38,5	294	549,5	807
Готівкові грошові кошти на кінець місяця	-59	-119	-188	-736	-477,5	-219	38,5	294	549,5	807

Джерело: складено автором.

## Додаток В

Таблиця В.1 – Баланс доходів і витрат (фінансовий план) підприємства

Показник	Код	Сума
Доходи і надходження коштів		
Виручка від реалізації продукції, робіт, послуг - всього в т. ч.	01	6041,250
ПДВ	02	-
акцизний збір	03	-
амортизаційні відрахування	04	2263
внески до цільових державних фондів	05	-
кошти на оплату відсотків за кредит	06	-
прибуток від реалізації	07	-
Прибуток від іншої реалізації продукції	08	-
Доходи від позареалізаційних операцій	09	-
Довгострокові кредити	10	-
Довгострокові позики	11	-
Доходи від першого випуску акцій	12	-
Цільове фінансування і надходження з бюджету	13	-
Цільове фінансування і надходження з позабюджетних фондів	14	-
Безповоротна фінансова допомога	15	-
Інші доходи і надходження	16	-
<b>Всього доходів і надходжень</b>	<b>17</b>	<b>8304,25</b>
Витрати і відрахування коштів		
Витрати на реалізовану продукцію, роботи, послуги	18	3612,61
ПДВ, сплачений при оплаті за товари, роботи, послуги	19	1208,25
Довгострокові фінансові інвестиції	20	-
Капітальні інвестиції	21	135
Поповнення оборотних засобів	22	-
Орендна плата	23	-
Відрахування в резервний фонд	24	-
Відрахування з прибутку в фонд економічного стимулювання	25	-
Виплачені дивіденди	26	-
Відрахування на благодійні цілі	27	-
Погашення довгострокових кредитів	28	-
Погашення довгострокових позик	29	-
ПДВ, який перераховується у бюджет	30	-
Акцизний збір	31	-
Податок на прибуток	32	298,92
Плата за землю	33	-

## Продовження табл. В.1

Податок на транспортні засоби	34	-
Плата за воду	35	-
Внески в цільові державні фонди	36	-
Плата відсотків за кредит	37	-
Залишок коштів, передбачених на інвестиції	38	50
Інші витрати і відрахування	39	-
<b>Всього витрат і відрахувань</b>	<b>40</b>	<b>5304,78</b>

*Джерело: складено автором.*