

**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 міжнародної діяльності підприємства меблевої галузі»**

Виконала студентка 4 курсу, групи УЗ-11
КОВАЛЬЧУК Олександра 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
КОВАЛЬЧУК Олександрі Сергіївні**

1. Тема роботи: «Розвиток міжнародної діяльності підприємства меблевої галузі»

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: фінансові результати ТОВ «Морган Феніче», інформація про створення ТОВ «Морган Феніче», дані щодо зовнішньоекономічної діяльності, методичні рекомендації, дані з відкритих джерел, відкриті аналітичні дані щодо меблевого ринку України та закордону, законодавчі акти.

4. Зміст пояснювальної записки

а) теоретична частина:

- розглянути сутність розвитку міжнародної діяльності меблевого підприємства;
- проаналізувати методичні засади оцінки ефективності міжнародної діяльності підприємства.;

б) аналітична частина:

- розглянути загальну характеристику ТОВ «Морган Феніче»;
- здійснити аналіз зовнішньоекономічної діяльності меблевого підприємства;
- визначити проблеми аспекти міжнародної діяльності ТОВ «Морган Феніче»;

в) рекомендаційна частина:

- розробити рекомендації щодо розширення ринку збуту міжнародної діяльності меблевого підприємства,
- обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів для розвитку міжнародної діяльності.

5. Перелік ілюстративного матеріалу

1. Організаційна структура ТОВ «Морган Феніче»
2. Показники господарсько-економічної діяльності ТОВ «Морган Феніче» у 2021-2024 р.
- 3 Показники зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Морган Феніче».
4. Ефективність зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Морган Феніче».
5. SWOT-аналіз ТОВ «Морган Феніче».
6. Заходи з управління ризиками проекту для ТОВ «Морган Феніче»
7. Заплановані витрати на реалізацію проекту;
8. Результати економічної ефективності запропонованих заходів.

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 інформації щодо теоретичних основ та особливостей ЗЕД підприємств	08.10.2023 – 31.10.2023	Виконано
2	Аналіз теоретичних джерел з розвитку міжнародної діяльності та методики оцінювання	01.11.2023 – 30.11.2023	Виконано
3	Вибір ТОВ «Морган Феніче» як бази дослідження, ознайомлення з підприємством	01.12.2023 – 31.12.2023	Виконано
4	Збір і аналіз інформації про зовнішньоекономічну діяльність підприємства	01.01.2024 – 31.01.2024	Виконано
5	Аналіз ринку меблів та зовнішнього середовища підприємства	01.02.2024 – 29.02.2024	Виконано
6	Визначення проблем міжнародної діяльності ТОВ «Морган Феніче»	01.03.2024 – 31.03.2024	Виконано
7	Розробка проекту розширення ринку збуту міжнародної діяльності меблевого підприємства	01.04.2024 – 30.04.2024	Виконано
8	Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів	01.05.2024 – 31.05.2024	Виконано
9	Оформлення дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти	26.05.2024 – 30.05.2024	Виконано

Студент _____ Олександра КОВАЛЬЧУК

Керівник дипломної роботи _____ Ірина МАНАЄНКО

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Розвиток міжнародної діяльності підприємства меблевої галузі» містить 92 сторінки, 30 таблиць, 16 рисунків. Перелік використаних джерел налічує 51 найменування.

Метою роботи є розгляд теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо розвитку міжнародної діяльності підприємства меблевої галузі.

Об'єктом дослідження є міжнародна діяльність ТОВ «Морган Феніче».

Предметом дослідження є процеси організації, реалізації та підвищення ефективності міжнародної діяльності підприємства меблевої галузі.

База дослідження — ТОВ «Морган Феніче», що спеціалізується на виробництві меблів.

Методи дослідження. У дипломній роботі використано методи аналізу для вивчення теоретичних основ міжнародної діяльності, методи порівняльного аналізу, метод збору та аналізу економічних даних, метод систематизації та узагальнення, метод SWOT та PESTLE аналізу.

Результати роботи. Проведено аналіз міжнародної діяльності підприємства, визначено основні проблеми та запропоновано рекомендації щодо розвитку міжнародної діяльності меблевого підприємства, а саме вихід на новий закордонний ринок та обґрунтовано їх економічну доцільність..

Рекомендації щодо використання результатів роботи. Запропоновані заходи можуть бути використані підприємствами меблевої промисловості України для розвитку міжнародної діяльності.

Ключові слова: міжнародна діяльність, ефективність, підприємство, меблева галузь, ринки збуту, ризики.

ABSTRACT

The bachelor's thesis on the topic: “Development of international activities of the furniture industry enterprise” consists of 92 pages, 30 tables, and 16 figures. The list of references includes 51 sources.

The purpose of the work is to examine theoretical provisions and develop practical recommendations for the development of international activities of a furniture industry enterprise.

The object of the study is the international activities of MORGAN Fenice LLC.

The subject of the study is the processes of organization, implementation, and improvement of the effectiveness of international activities of a furniture industry enterprise.

The research base is MORGAN Fenice LLC, specializing in furniture manufacturing.

Research methods. The diploma thesis utilized methods of analysis for studying theoretical foundations of international activities, methods of comparative analysis, methods of economic data collection and analysis, methods of systematization and generalization, as well as SWOT and PESTLE analysis.

Research results. An analysis of the enterprise's international activities was conducted, key problems were identified, and recommendations for the development of the furniture enterprise's international activities were proposed, specifically regarding entry into a new foreign market, and their economic feasibility was substantiated.

Recommendations for the use of research results. The proposed measures can be utilized by furniture industry enterprises in Ukraine for the development of their international activities.

Keywords: international activity, efficiency, enterprise, furniture industry, sales markets, risks.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	10
1.1 Сутність розвитку міжнародної діяльності меблевого підприємства	10
1.2 Методичні засади оцінки ефективності міжнародної діяльності підприємства.....	17
Висновки до 1 розділу	27
2 АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА «МОРГАН ФЕНІЧЕ»	29
2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Морган Феніче»	29
2.2 Аналіз зовнішньоекономічної діяльності меблевого підприємства	43
2.3 Проблемні аспекти міжнародної діяльності ТОВ «Морган Феніче».....	56
Висновки до розділу 2	60
3 НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ «МОРГАН ФЕНІЧЕ»	62
3.1 Рекомендації щодо розширення ринків збуту підприємства меблевої галузі	62
3.2 Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів	75
Висновки до розділу 3	82
ВИСНОВОК	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	87

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації та динамічних змін у економіці України, особливого значення набуває розвиток міжнародної діяльності підприємств. Вихід на нові ринки на даний момент є не просто перевагою, а обов'язковою умовою з метою підвищення своєї конкурентоздатності, диверсифікації каналів збуту та забезпеченням стабільного зростання у довгостроковій перспективі.

Для меблевих підприємств, в особливості українських виробників, розвиток експортного потенціалу – ключовий чинник сталого розвитку, а наявні можливості, такі як висока якість продукції, зростання попиту на закордонних ринках та конкурентні ціни, створюють сприятливі умови для розвитку міжнародної діяльності.

Саме тому, дослідження міжнародної діяльності меблевого підприємства ТОВ «Морган Феніче» є актуальним як з теоретичної точки, так і з практичної, з метою підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на міжнародній арені та розвитку їх міжнародної діяльності.

Метою дипломної роботи є розгляд сутності розвитку міжнародної діяльності меблевого підприємства та розробка проекту для підприємства ТОВ «Морган Феніче» з виходу на новий ринок.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних завдань:

- розглянути сутність розвитку міжнародної діяльності меблевих підприємств;
- надати загальну організаційно-економічну характеристику ТОВ «Морган Феніче»;
- проаналізувати його міжнародну діяльність;
- дослідити проблеми, що стримують розвиток міжнародної діяльності меблевого підприємства;
- запропонувати рекомендації щодо подолання сформованої проблеми;
- надати економічне обґрунтування запропонованих рекомендацій.

Об'єкт дослідження – міжнародна діяльність.

Предмет дослідження – процеси організації, реалізації та підвищення ефективності міжнародної діяльності.

База дослідження – підприємство меблевого спрямування ТОВ «Морган Феніче».

Методи дослідження – методи аналізу для вивчення теоретичних основ міжнародної діяльності, методи порівняльного аналізу, метод збору та аналізу економічних даних, метод систематизації та узагальнення, метод SWOT та PESTLE аналізу.

У процесі дослідження було проведено аналіз міжнародної діяльності підприємства, визначено основні проблеми та запропоновано рекомендації щодо розвитку міжнародної діяльності меблевого підприємства та обґрунтовано їх економічну доцільність.

Запропонований проект для розвитку міжнародної діяльності ТОВ «Морган Феніче» був представлений керівнику підприємства, який визнав перспективні можливості його практичного застосування.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Сутність розвитку міжнародної діяльності меблевого підприємства

Складно уявити на сьогоднішній час підприємство, яке немає на меті у майбутньому вихід на зовнішні ринки. Міжнародна діяльність на даний момент виступає одним із цільових напрямків для розвитку підприємства, в особливості, коли компанії планують розширювати свої можливості в умовах конкурентної та глобалізованої економіки.

Основними перевагами виходу на зовнішні ринки для підприємств, окрім очевидних, таких як доступ до нових джерел доходу, розширення клієнтську базу, залучення інвестицій та впровадження інновації, є ще можливість випрацювати стійкість до змін у внутрішньому середовищі. Проте, варто розуміти, що при розвитку міжнародної діяльності, варто бути готовим до особливих умов.

Міжнародна діяльність передбачає не лише наявність конкурентоспроможної продукції чи послуг, а й здатність ефективно управляти зовнішньоекономічними процесами, враховуючи політичні, економічні, правові й культурні особливості різних країн. Успішна міжнародна діяльність – це правильне стратегічне планування, гнучкість у прийнятті рішень та здатність до швидкої адаптації в умовах зовнішніх викликів.

Для успішного та ефективного управління міжнародною діяльністю необхідно мати чіткий план або ж комплексний підхід, який поєднуватиме всі необхідні аспекти управління, організаційні, економічні та стратегічні інструменти. За відсутності належної побудови внутрішніх процесів, координації роботи всіх підрозділів підприємства та забезпечення відповідного рівня фінансової підтримки досягти стійкого успіху на міжнародному ринку вкрай складно.

За словами Задольського А.М. та Грінько І.М., міжнародна економічна діяльність - це цілісна система господарських зв'язків між національними економіками різних країн, що належать до них або утворених ними суб'єктами господарського життя, а також міжнародними організаціями, яка має характерні

лише для себе взаємозв'язки, закономірності та реалізує ті специфічні інтереси, які пов'язані з використанням переваг міжнародного співробітництва, поділу праці та факторного розміщення [1, с.187].

Поступово поняття міжнародної економічної діяльності було деталізоване й у науковій площині. Так, відповідно до поглядів К. Макконнела та С. Брю, міжнародна економічна діяльність розглядається як сукупність взаємопов'язаних господарських процесів, що об'єднують національні економіки різних країн через товарообмін, інвестиції, рух робочої сили та співробітництво [2]. У науковій літературі разом із поняттям «міжнародна економічна діяльність» також зустрічається поняття «зовнішньоекономічна діяльність», яке використовують в нормативно-правовому акті.

Так, згідно із Господарським Кодексом України № 436-IV від 16.01.2003 р. у редакції від 01.08.2022 р., «зовнішньоекономічна діяльність» трактується як господарська діяльність, яка в процесі її здійснення потребує перетинання митного кордону України майном (ст. 139 сукупність речей та інших цінностей (включаючи нематеріальні активи)), та/ або робочою силою [3]. Водночас Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» № 959-ХІІ у редакції від 01.08.2022 р., розширює трактування цього поняття додаючи до нього взаємодію між українськими та іноземними суб'єктами господарювання, а також діяльність державних замовників у сфері оборонного замовлення. В Законі України «Про зовнішньоекономічну діяльність» зовнішньоекономічна діяльність – діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, а також діяльність державних замовників з оборонного замовлення у випадках, визначених законами України, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами [4].

Здійснення міжнародної економічної діяльності підприємств вимагає комплексного підходу до її управління, що забезпечує ефективну інтеграцію у зовнішні ринки та стабільність функціонування компанії в умовах динамічного середовища.

Важливо розуміти, що міжнародна діяльність в наш час, є не просто вектором для розвитку, а вважається повноцінним елементом функціонування підприємства. Данна умова успішного функціонування, інтегрується в усі ключові блоки підприємства, з метою посилення конкурентоспроможності та, найважливіше, забезпечення його сталого розвитку.

Головою перспективою для підприємства при виході на міжнародну арену є можливість розширення горизонтів стратегічного планування. Відкриття нових ринків збуту, спонукає підприємство до аналізу міжнародних тенденцій та конкурентного середовища на глобальному рівні. За словами І. Ансоффа, стратегічне планування є чітким набором дій, метою яких є досягнення цілей з урахування мінливого зовнішнього середовища [5].

Окрім цього, зазвичай, міжнародна діяльність розпочинається саме із розширення ринків збуту, що вимагає дослідження усіх особливостей іноземних споживачів, які напряду впливають на ціноутворення, дистрибуцію та просування продукту.

Із розширенням міжнародної діяльності підприємство змушене переглядати свої виробничі та логістичні процеси, в випадку підвищення конкурентоспроможності – удосконалювати їх. Як зазначив М. Портер, у процесі глобалізації промисловості підприємства повинні прагнути до підвищення конкурентних переваг через стратегічне розміщення виробничих і збутових потужностей [6].

Саме тому, міжнародна діяльність є ключовим сегментом у розвитку підприємства, адже охоплює усі аспекти функціонування, розпочинаючи стратегічним управлінням, закінчуючи виробничими процесами. Значення міжнародної діяльності полягає не лише у пошуках нових ринків збуту, а й у вивченні сучасних технологій, ресурсів, знань та інновацій.

Розгляньмо основні форми міжнародної діяльності підприємства на рис 1.1.



Рис. 1.1 – Форми міжнародної діяльності підприємства

Джерело: складено автором на основі [7]

Кожна із поданих форм має свої переваги. Найпоширенішою формою міжнародної діяльності виступає експорт/імпорт продукції або ж послуг. Експорт продукції надає підприємству можливість до розширення ринку збуту, збільшення обсягу виробництва та отримання додаткових доходів. Імпорт, у свою чергу, забезпечує доступ до необхідних ресурсів, технологій та готової продукції. Кожна із цих операцій є основою при формування міжнародної діяльності підприємства та сприяє його подальшому розвитку.

Найефективнішим способом міжнародного розширення, з мінімальним вкладом власних ресурсів, вважають ліцензування та франчайзинг. Найбільш залученою формою міжнародної діяльності вважають ПІІ. Завдяки дані формі забезпечується повний контроль над усією діяльністю та доступ до місцевих ресурсів.

Міжнародне виробництво – надає можливість розміщення виробничих потужностей підприємства в різних країнах, що оптимізує витрати, наприклад, за рахунок дешевої робочої сили або ж сировини. Головною перевагою цих форм в міжнародній діяльності, є можливість їх комбінації для розвитку підприємства, а основою при виборі є оцінка факторів при їх реалізації.

Як було зазначено раніше, розвиток міжнародної діяльності є комплексним процесом, що формується під різними факторами, як зовнішніми, так і внутрішніми. Розгляньмо їх у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Фактори впливу на розвиток міжнародної діяльності

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
Міжнародне економічне середовище	Фінансові ресурси
Конкуренція	Технологічні ресурси
Політико-правові умови	Організаційна структура
Технологічні фактори	Конкурентні переваги
Соціокультурні фактори	Управлінська компетентність

Джерело: складено автором на основі [8]

Зовнішні фактори формуються поза межами контролю підприємства та їхня роль є критичною для прийняття управлінських рішень. Міжнародне економічне середовище, охоплює загальносвітові макроекономічні тенденції, зміни у світовій кон'юнктурі, валютні коливання, кризи, та саме ці аспекти формують рівень попиту на зовнішніх ринках. Конкуренція є рушієм підвищення якості продукції та впровадження інновацій. Політико-правові умови охоплюють усі юридичні аспекти, регуляторну політику та вимоги до сертифікації продукції.

Водночас внутрішні фактори визначають внутрішній потенціал підприємства щодо реалізації зовнішньоекономічної стратегії. Фінансові ресурси, забезпечують модернізацію виробництва, логістику, адаптацію під вимоги нових ринків. Технологічні ресурси, включають рівень автоматизації, інноваційності та відповідності стандартам. Управлінська компетентність охоплює професіоналізм керівництва, досвід у міжнародній торгівлі, знання зовнішніх ринків.

З огляду на фактори, можна зробити висновок, що успішний розвиток залежить не лише від здатності оцінювати та використовувати сильні сторони, але і від ефективного реагування на загрози та можливості зовнішнього глобального середовища. Тому важливо використовувати комплексний підхід до аналізу розвитку міжнародної діяльності, з метою врахування усіх факторів, що є запорукою стійкого та прибуткового міжнародного зростання.

Міжнародна діяльність у сфері виробництва меблів має низку специфічних умов, які зумовлені особливостями продукції та поведінкою споживачів на різних

ринках. Меблі це товари тривалого використання, які вирізняються великою матеріалоемністю та вимогливістю як до транспортування, так і до зберігання. Дані фактори безпосередньо впливають на стратегію виходу меблевих підприємств на зовнішні ринки та вибір форм міжнародної діяльності.

На сьогоднішній день світовий ринок меблів демонструє тенденцію до стабільного зростання. За даними Statista, за 2024 рік його обсяг становив близько 766 мільярдів доларів, а у 2025 році прогнозується збільшення на 5% [9]. Такі показники вказують на те, що попит на меблеву продукцію зростає, відповідно підприємствам даної галузі, варто збільшувати свою діяльність та посилювати присутність на міжнародному ринку.

Окрім цього, за оцінками експертів, в найближчі роки буде лише нарощуватися роль електронної комерції в меблевій галузі. Так, за даними щорічного звіту World Furniture Outlook, уже понад 25% споживачів у країнах ЄС, надають перевагу саме купівлі через інтернет, що вносить корективи у міжнародну діяльність меблевих підприємств [10].

Для українських меблевих підприємств розширення своєї діяльності на міжнародних ринках зумовлене різними факторами. Насамперед, одним із головних факторів є зростання попиту на екологічні, якісні та сучасні меблі в таких регіонах світу, як Європа та Північна Америка. Також, важливим внутрішнім фактором, є зростаюча конкуренція на вітчизняному ринку, яка стимулює компанії шукати можливості для розвитку на міжнародній арені. Завдяки цим проблемам, міжнародна експансія виступає не лише як важлива стратегічна ціль, але й як необхідна умова для забезпечення сталого зростання та зміцнення конкурентних позицій.

Як було зазначено раніше, стратегічне планування міжнародної діяльності є основою при виході на міжнародні ринки. Підприємства меблевої сфери не є виключеннями, при виході на міжнародний ринок, вони повинні розробляти довгострокові стратегії, які будуть враховувати специфіку їх діяльності: аналіз споживчих уподобань, впровадження інновацій, гнучкість у виробництві.

Важливо зазначити, що українські меблеві підприємства мають низку переваг при виході на зовнішні ринки. По-перше, це пов'язано із тим, що Україна володіє лісовими ресурсами, що забезпечує вітчизняних виробників якісною деревиною, завдяки цьому підприємства контролюють собівартість своєї продукції з початкових етапів виробництва. По-друге, сучасні українські меблеві підприємства, незважаючи на внутрішні виклики, мають можливість до швидкої адаптації змін ринкових умов та вимог споживачів.

Розгляньмо проблеми та виклики з якими стикаються підприємства меблевої сфери при виході на міжнародний ринок. Насамперед, це конкуренція з боку глобальних брендів, в особливості брендів середнього цінового сегменту. Також, суттєвим викликом виступає складна митна та податкова політика в окремих країнах. І звичайно, проблема, яка виникає перед підприємствами України це логістичні перебої.

Незважаючи на всі проблеми та виклики, для українських меблевих підприємств при виході на міжнародні ринки, є конкретні ключові напрямки для їх розвитку. Одним із таких напрямків є розробка експортно-орієнтованої продукції, яка буде відповідати смакам обраних ринків для діяльності. Наприклад, для скандинавських країн важливий мінімалістичний дизайн та природні кольори, а для північноамериканських ринків необхідно розробляти дизайн із масивними елементами. Другим важливим напрямком є пошук міжнародних партнерів. Налагодження співпраці з іноземними дистриб'юторами, участь у міжнародних виставках, підписання контрактів з ритейл-мережами – все це є можливістю для розвитку міжнародної діяльності меблевих підприємств. Успішна реалізація цих напрямків дозволить меблевим підприємствам ефективніше реалізовувати продукцію, знижувати витрати на логістику та маркетинг, а також швидше реагувати на запити цільового ринку.

Отже, розвиток міжнародної діяльності є важливим аспектом успішного функціонування підприємства. А успішність даної діяльності полягає в ефективному використанні внутрішніх ресурсів та в адаптації до викликів глобального середовища. Для забезпечення цієї успішності, найкращим рішенням

є використання комплексного підходу, завдяки якому можна забезпечити стабільне, прибуткове та конкурентоспроможне зростання на міжнародному рівні.

1.2 Методичні засади оцінки ефективності міжнародної діяльності підприємства

Оцінка ефективності міжнародної діяльності підприємства виступає важливою складовою стратегічного управління та є ключовим показником рівня його конкурентоспроможності на глобальному ринку. Особливо в сучасних умовах, за яких спостерігається висока динамічність зовнішнього середовища та зростання глобалізації, саме здатність підприємства адаптуватися до змін, ефективно використовувати свої ресурси та реалізовувати зовнішньоекономічні операції визначає його позиції на міжнародній арені.

Ретельне оцінювання результативності зовнішньоекономічної діяльності дозволяє не лише виявити сильні та слабкі сторони функціонування підприємства у міжнародному середовищі, але й сформулювати обґрунтовані висновки для прийняття ефективних управлінських рішень щодо подальшого розвитку. Така оцінка допомагає визначити ступінь досягнення поставлених стратегічних цілей, рівень використання потенціалу підприємства та виявити ризики, які можуть впливати на його діяльність на зовнішніх ринках.

У науковій літературі виділяють кілька теоретичних підходів до оцінювання ефективності міжнародної діяльності, кожен з яких акцентує увагу на різних аспектах функціонування підприємства, а саме, розглядаються такі підходи як ресурсний, ринковий, фінансовий та інтеграційний.

Ресурсний підхід аналізує ефективність міжнародної діяльності через управління внутрішніми ресурсами підприємства, такими як фінансові, людські, технологічні та інформаційні. Основний акцент робиться на унікальності та цінності цих ресурсів, які складно відтворити конкурентам, що створює стійкі конкурентні переваги на міжнародному ринку. Згідно з результатами досліджень, ефективність визначається здатністю підприємства залучати та використовувати свої ресурси для досягнення стратегічних цілей у зовнішньоекономічній діяльності [11].

Згідно з цим підходом, який зараз переважає в сучасних дослідженнях, експортний потенціал підприємства визначається як здатність або можливість компанії виробляти конкурентоспроможні товари і послуги, що можуть бути представлені на світових ринках. Дані можливості залежать від ресурсної бази експортної діяльності, яка повинна відповідати конкурентному профілю зовнішнього ринку та факторній моделі конкурентоспроможності компанії. Проте, будь-яка система має недоліки, тому основним недоліком даного підходу є відсутність оцінки ефективності адаптації підприємства до постійно змінюваних умов навколишнього середовища.

Ринковий підхід до оцінки ефективності міжнародної діяльності підприємства зосереджується на аналізі його здатності досягати стратегічних ринкових цілей у глобальному середовищі та передбачає оцінку таких аспектів, як збільшення частки на міжнародному ринку, розширення географії продажів, підвищення лояльності клієнтів та адаптація до специфіки іноземних ринків.

Основним елементом даного підходу є аналіз обсягів реалізації. Загалом, оцінка динаміки реалізації продукції на міжнародних ринках дозволяє визначити ефективність збутової діяльності підприємства, тобто аналіз виконання планів реалізації, вивчення факторів, що впливають на обсяги продажів, та розробку заходів для оптимізації реалізації продукції [12]. Додатковими елементами в даному підході також виступають маркетинговий аналіз ринку та оцінка конкурентоспроможності продукції.

Ринковий підхід до оцінки результативності міжнародної діяльності підприємства дає змогу всебічно проаналізувати його позиції на глобальних ринках і сприяє розробці стратегій для посилення конкурентоспроможності та підвищення ефективності в умовах глобалізації.

Фінансовий підхід до оцінки ефективності міжнародної діяльності підприємства зосереджений на аналізі фінансових результатів, які показують, наскільки успішно проходять зовнішньоекономічні операції. Він використовує фінансову звітність підприємства, щоб визначити основні показники, такі як

прибуток, рентабельність, валютні ризики та рух грошових коштів. Розгляньмо елементи, які включає даний підхід у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Елементи фінансового підходу

Аналіз звітності	Вивчення фінансових документів – звіту про прибутки та збитки, балансу і звіту про рух грошей, що допомагає зрозуміти, чи приносить міжнародна діяльність прибуток і як вона впливає на стан підприємства.
Фінансові коефіцієнти	Використовуються показники, наприклад, рентабельність активів чи продажів, щоб оцінити, наскільки ефективно підприємство працює на міжнародному ринку.
Валютні ризики	Оцінка зміни курсів, що впливають на доходи та витрати з метою уникнення збитків.
Грошові потоки	Аналіз надходжень і витрат у різних валютах показує, чи вистачає підприємству грошей і чи може воно вчасно розраховуватися за зобов'язаннями.

Джерело: складено автором на основі [13]

Головна ціль фінансового підходу, полягає у забезпеченні об'єктивної оцінки результативності міжнародної діяльності підприємства та прийняттю обґрунтованих управлінських рішень щодо її оптимізації на основі проведеного аналізу.

Інтеграційний підхід до оцінки ефективності міжнародної діяльності підприємства передбачає всебічне охоплення ключових складових ефективності, таких як ресурсні можливості підприємства, ринкові досягнення та фінансові результати та набув особливої актуальності в умовах сучасної динамічної економіки. На відміну від вузько спеціалізованих підходів, інтеграційний підхід дозволяє оцінити міжнародну діяльність не лише через призму одного аспекту, а комплексно — через взаємозв'язок усіх основних елементів.

Цей підхід базується на принципі системності, коли підприємство розглядається як одна єдина цілісна система, що функціонує у взаємодії з зовнішнім середовищем. Ефективність такої системи залежить від гармонійної взаємодії її внутрішніх елементів: управління ресурсами, стратегічного позиціонування на міжнародному ринку, фінансової стабільності та адаптації до змін середовища.

Наприклад, при застосуванні інтеграційного підходу підприємство може оцінити не лише рівень прибутку від експортних операцій (фінансовий аспект), а й якість використання виробничих потужностей та персоналу (ресурсний аспект), а також рівень задоволеності міжнародних партнерів та розширення ринків збуту (ринковий аспект). Такий підхід є ефективним інструментом для прийняття стратегічних рішень, оскільки дозволяє виявити слабкі місця у міжнародній діяльності та сформулювати чіткий план її вдосконалення [14, с.65-78].

Інтеграційний підхід також широко застосовується в практиці провідних міжнародних компаній, що прагнуть зберігати конкурентоспроможність в умовах глобалізації. Він забезпечує гнучкість у стратегічному управлінні, дозволяючи адаптуватися до нових викликів ринку та одночасно підтримувати баланс між витратами і результатами.

Завдяки такому комплексному підходу підприємство отримує можливість не лише фіксувати досягнення, але й формувати стратегію подальшого розвитку з урахуванням багатьох взаємопов'язаних факторів.

Як і будь-яка діяльність, оцінка ефективності міжнародної діяльності підприємства повинна ґрунтуватися на чіткій системі принципів, які забезпечують об'єктивність, точність, сталість результатів і практичну значущість для ухвалення управлінських рішень.

Одним із таких принципів є принцип системності: аналіз повинен охоплювати всі ключові складові – виробничі, фінансові, маркетингові, логістичні, кадрові тощо – і враховувати їхній взаємозв'язок. Наприклад, падіння обсягів експорту може бути пов'язане не лише з ринковими умовами, а й із внутрішніми проблемами, такими як нестача ресурсів чи неефективне управління.

Окрім цього, для досягнення об'єктивної картини необхідно застосовувати як кількісні, так і якісні методи оцінювання, що дозволяє враховувати як прямі результати (прибуток, обсяги експорту), так і непрямі (репутація на ринку, рівень задоволеності партнерів), в даному випадку за це відповідає принцип комплексності, який дозволяє уникнути однобічного трактування ефективності лише в контексті фінансових показників [15, с.155-168].

Заключний принцип при оцінці ефективності, пов'язаний із показниками, які дійсно впливають на цілі міжнародної діяльності підприємства. Цей підхід отримав назву принцип релевантності й передбачає відбір лише тих показників, які дійсно мають значення для досягнення стратегічних цілей підприємства на міжнародному ринку. Зокрема, для компаній, що перебувають на етапі виходу на зовнішні ринки, пріоритетними можуть бути такі показники, як обсяги експорту, кількість укладених міжнародних контрактів або розширення географії збуту, а не, наприклад, показник валового прибутку. Іншими словами, оцінка ефективності повинна базуватися на меті, яку ставить перед собою підприємство, і відповідати його етапу розвитку в міжнародному середовищі.

Одним із найважливіших елементів оцінки ефективності міжнародної діяльності є методи та показники оцінки, які класифікують за кількома критеріями та є різними в залежності від мети аналізу та особливостей підприємства. Завдяки такому виду аналізу, можна виявити сильні та слабкі сторони у функціонуванні на зовнішніх ринках, оцінити доцільність поточних стратегій та обґрунтувати майбутні управлінські рішення.

Отже, дані показники та методи оцінки поділяються на декілька категорій. Наприклад, за характером методів є кількісні та якісні. Кількісні - базуються на об'єктивних статистичних даних і показниках фінансової звітності та дозволяють проводити точні розрахунки та здійснювати порівняльний аналіз. До таких методів належать: аналіз коефіцієнтів прибутковості, обсягів експорту, рентабельності міжнародних інвестицій, частки ринку тощо. Якісні - передбачають використання експертних оцінок, анкетування, SWOT-аналізу, вивчення репутації компанії, якості міжнародних зв'язків та задоволеності іноземних клієнтів [12]. Незважаючи на те, що вони менш об'єктивні, їх роль є важливою при оцінці нематеріальних аспектів діяльності.

За об'єктом оцінки виділяють три види оцінки ефективності, які зображені у рисунку 1.2.



Рис 1.2 – Види оцінок ефективності за об’єктом
Джерело: складено автором на основі [16][17]

Ефективність експортної діяльності - визначається за обсягами експорту, рівнем географічної диверсифікації поставок, рентабельністю експортних контрактів, динамікою зростання валютної виручки. В даному виді оцінки, необхідно приділяти увагу рівню географічної диверсифікації, тобто кількості країн-партнерів і частці кожної з них у загальному обсязі експорту, з метою оцінки рівня залежності підприємства від конкретних зовнішніх ринків та виявлення потенційних ризиків. Додатковим критерієм для даного показника може виступати кількість нових експортних контрактів або ринків, що свідчить про активність підприємства у розширенні своєї міжнародної присутності.

Щодо оцінки ефективності прямих іноземних інвестицій, доцільно зосередитися на таких показниках, як рентабельність вкладених коштів, термін їхньої окупності, а також частка прибутку, отриманого від іноземних активів, у загальному обсязі прибутку підприємства. Крім того, важливо оцінити вплив ПП на загальний фінансовий та виробничий потенціал компанії. Важливо також, звертати увагу на аналіз інвестиційного середовища тієї чи іншої країни, у якій реалізується проєкт, адже він відіграє значну роль в визначенні рівня ризику та очікуваної дохідності інвестицій.

Ефективність міжнародного маркетингу – охоплює оцінку результативності рекламних кампаній, витрат на просування, адаптації продукту до локальних ринків, каналів збуту, впізнаваності бренду [18]. Оцінка може включати як кількісні методи (аналіз обсягів продажу, ринкової частки), так і якісні (опитування

споживачів, експертна оцінка впізнаваності бренду тощо). Також враховується ступінь лояльності іноземних клієнтів, що відображається через повторні покупки та загальний рівень задоволеності послугами чи продукцією.

Загалом, найбільш поширені показники для оцінки ефективності міжнародної діяльності поділяються на три групи. Перша група – це фінансові показники:

- Рентабельність міжнародних продажів (ROIS – Return on International Sales):

$$ROIS = \frac{ЧП_{мд}}{В_{мд}} * 100\% \quad (1.1)$$

де, NP_r – чистий прибуток від міжнародних продажів, отриманий саме від продажів на зовнішніх ринках, тис. грн.;

SV – виручка від міжнародних продажів, грн.

- Рентабельність іноземних інвестицій (ROFI – Return on Foreign Investment):

$$ROFI = \frac{ЧП_{інв}}{II} * 100\% \quad (1.2)$$

де, $ЧП_{інв}$ – чистий прибуток від іноземних інвестицій, грн.;

II — обсяг іноземних інвестицій.

- Валютна виручка - іноземна валюта, яку одержав резидент України від експорту продукції (робіт, послуг) та експорту прав інтелектуальної власності [19];

$$ВВ = \sum_{i=1}^n В_{експ,i} \quad (1.3)$$

де, $ВВ$ — загальна валютна виручка, грн.;

$В_{експ,i}$ — виручка в іноземній валюті від експорту продукції (робіт, послуг) або прав інтелектуальної власності за i -й контракт.

- Чистий прибуток від міжнародної діяльності:

$$ЧП_{мд} = В_{мд} - Вит_{мд} - Под_{мд} \quad (1.4)$$

де, $В_{мд}$ — виручка від міжнародної діяльності, грн.;

$Вит_{мд}$ — витрати, пов'язані з міжнародною діяльністю, грн.;

$Под_{мд}$ — податки, сплачені з міжнародної діяльності, грн.

- Період окупності міжнародних інвестицій:

$$n_y = \frac{II}{P_k} \quad (1.5)$$

де, II - обсяг іноземних інвестицій;

P_k – щорічний чистий дохід, грн.

Друга група показників для оцінки ефективності ЗЕД, групується під назвою ринкові. Їх характеристика полягає в масштабі присутності, динаміці розвитку та рівні сприйняття продукції підприємства іноземними споживачами. Завдяки аналізу цих показників можна оцінити конкурентоздатність підприємства, а також його здатність ефективно функціонувати в міжнародному середовищі.

До даної групи відносять такі показники як частка на іноземних ринках – відображає відношення обсягу продажів підприємства на певному іноземному ринку до загального обсягу продажів усіх конкурентів на цьому ж ринку за певний період, кількість нових міжнародних ринків на які вийшло підприємство – характеризує інтенсивність експансії підприємства на міжнародній арені, індекс географічної диверсифікації експорту – відображає ступінь розподілу експортних поставок підприємства між різними країнами або регіонами, темпи зростання експорту – відображає динаміку зміни обсягів експорту підприємства за певний період часу, рівень задоволеності іноземних клієнтів – якісний показник відображає ступінь задоволення потреб та очікувань іноземних споживачів щодо продукції, послуг, рівня обслуговування та інших аспектів взаємодії з підприємством.

Заключна група показників – операційні показники. Операційні показники відображають ефективність внутрішніх процесів підприємства, пов'язаних з його міжнародною діяльністю та характеризують, наскільки раціонально використовуються ресурси, як налагоджені логістичні потоки, чи відповідає продукція вимогам міжнародних ринків та наскільки успішно підприємство співпрацює з іноземними партнерами [2].

До даної групи показників відносять:

1. Продуктивність міжнародних підрозділів - відображає співвідношення між обсягом виробленої продукції міжнародними підрозділами підприємства та витраченими на це ресурсами за певний період.
2. Ефективність міжнародної логістики та постачання – показник характеризує швидкість, надійність та вартість переміщення товарів, інформації та фінансових ресурсів між підприємством та його міжнародними партнерами (постачальниками, дистриб'юторами, клієнтами). Ефективна логістика та управління ланцюгом постачання сприяють зниженню витрат, скороченню часу доставки, підвищенню рівня обслуговування клієнтів та мінімізації ризиків [21]. Оцінка включає аналіз таких показників, як вартість транспортування, час доставки, рівень запасів, кількість повернень товарів, надійність постачальників.
3. Кількість успішних міжнародних проєктів чи партнерств – показник, що характеризує здатність підприємства ефективно ініціювати та реалізовувати міжнародні проєкти, а також налагоджувати взаємовигідні партнерські відносини з іноземними компаніями. При умові успішності проєкту чи партнерства відбувається отримання нових знань, технологій, вихід на нові ринки, розподілу ризиків та підвищення конкурентоздатності.

Аналіз операційних показників є важливим елементом оцінки ефективності міжнародної діяльності, оскільки вони відображають внутрішні можливості та потенціал підприємства для успішної роботи на світовому ринку та в випадку виникнення проблем, сприятиме їх швидкому вирішенню, а також покращенню фінансових та ринкових результатів діяльності.

Важливо пам'ятати, що у процесі оцінки ефективності міжнародної діяльності підприємства важливо не лише визначити відповідні показники, але й застосовувати сучасні аналітичні інструменти, які дають змогу комплексно охопити всі аспекти функціонування підприємства на зовнішніх ринках. У практиці стратегічного управління міжнародною діяльністю використовують чимало різних інструментів, проте ми розглянемо основні.

Одним із ключових інструментів є SWOT-аналіз, який дозволяє систематизовано оцінити внутрішнє середовище підприємства (сильні та слабкі сторони), а також зовнішні фактори (можливості й загрози). SWOT-аналіз, у контексті міжнародної діяльності, допомагає визначити ключові переваги підприємства на зовнішніх ринках, а також потенційні виклики, пов'язані з геополітичною нестабільністю, коливанням валют або змінами в регулюванні [22].

Іншим вагомим інструментом є PESTEL-аналіз, що дозволяє здійснити оцінку макросередовища підприємства за такими напрямками як політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори [23]. Застосування цього підходу є особливо важливим для компаній, що планують вихід на нові міжнародні ринки, оскільки допомагає виявити специфіку регуляторного середовища, споживчих очікувань, рівня технологічного розвитку тощо.

Останній із інструментів – бенчмаркінг. Він відіграє важливу роль у визначенні позицій підприємства відносно його прямих або опосередкованих конкурентів на світових ринках та передбачає порівняння ключових показників ефективності з відповідними метриками провідних компаній у галузі, що дозволяє виявити прогалини у стратегії та визначити напрями для вдосконалення [24].

Найкращим варіантом для оцінки ефективності міжнародної діяльності є комбінація цих аналітичних інструментів, що дає змогу комплексно оцінити ефективність міжнародної діяльності, виявити внутрішні резерви, адаптуватися до зовнішніх викликів та підвищити конкурентоздатність підприємства на міжнародному ринку.

Загалом, оцінка ефективності міжнародної діяльності будується на комплексній оцінці з урахуванням усіх методів та показників, особливо в сучасних умовах глобалізації, де ефективність міжнародної діяльності підприємства виступає не лише показником його конкурентоспроможності, а й базовим елементом стратегічного управління. Лише ті компанії, які здатні здійснювати глибокий, системний аналіз своєї зовнішньоекономічної діяльності, можуть залишатися конкурентоспроможними та адаптивними до змін.

Застосування різноманітних підходів — ресурсного, ринкового, фінансового, операційного та інтеграційного — дозволяє сформувати цілісну картину результативності зовнішньоекономічної діяльності.

Ресурсний підхід зосереджується на раціональному використанні внутрішніх можливостей підприємства, включає оцінку ефективності використання фінансів, технологій, персоналу та логістичних ресурсів, ринковий — фокусується на позиціонуванні підприємства на міжнародних ринках, поведінці споживачів, динаміці продажів, розширенні географії поставок, фінансовий — на оцінці прибутковості та стабільності, а також, забезпечує об'єктивну фінансову картину результатів ЗЕД.

Операційний — на організації внутрішніх процесів та глибокій оцінці ефективності логістики, якості партнерських відносин та адаптації продукції до міжнародних стандартів, а інтеграційний поєднує всі попередні, в єдину систему аналітики, забезпечуючи повну картину результативності міжнародної діяльності підприємства.

Систематичне застосування аналітичних інструментів, таких як, SWOT, PESTEL, бенчмаркінг — забезпечує глибоке розуміння впливу зовнішніх та внутрішніх чинників, виявлення потенціалу розвитку та зон ризику підприємства.

Отже, поєднання кількісних і якісних підходів, розширення набору методів аналізу, впровадження інтегрованих систем управління ефективністю та адаптація до змін зовнішнього середовища формують фундамент ефективної міжнародної діяльності підприємства. Комплексний підхід є не лише інструментом оцінки, але й базою для стратегічного планування, підвищення гнучкості підприємства у зовнішньому середовищі та забезпечення сталого розвитку на міжнародних ринках.

Висновки до 1 розділу

Міжнародна діяльність на сьогоднішній день є рушієм розвитку підприємства та умовою зростання його конкурентоспроможності в світі з глобалізованою економікою. Особливою перевагою розвитку міжнародної

діяльності є вміння реагування до постійних змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Умовою для ефективної інтеграції у зовнішні ринки є комплексний підхід до управління підприємства. Даний підхід повинен охоплювати усі аспекти функціонування підприємства з метою успішного розвитку міжнародної діяльності.

Експортні та імпорتنі операції вважаються найрозповсюдженішою формою міжнародної діяльності та є її початковим етапом, а також сприяє подальшому розвитку підприємства.

Для підприємств меблевої сфери розвиток міжнародної діяльності надає можливість до розкриття свого потенціалу та підвищення своєї конкурентоспроможності, а також сталого зростання на зовнішніх та внутрішніх ринках.

Особливістю при розвитку міжнародної діяльності є її оцінка результативності. Завдяки постійному моніторингу та дослідженню успіхів ЗЕД, компанія визначає, які із цілей підприємства вже досягнуті, контролює ризики операційної та виробничої діяльності та визначає рівень використаного потенціалу підприємства. Для оцінки ефективності міжнародної діяльності застосовують як кількісні, так і якісні методи, наприклад, аналіз обсягів експорту, рентабельності активів, використання аналітичних інструментів, таких як SWOT, PESTEL.

Отже, підсумовуючи, розвиток міжнародної діяльності підприємства є важливим аспектом його функціонування, в особливості підприємств меблевої сфери, а при поєднанні підходів оцінки її результативності підприємство формує необхідний фундамент для ефективної міжнародної діяльності з метою успішного розповсюдження своєї продукції по всьому світу.

2 АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА «МОРГАН ФЕНІЧЕ»

2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Морган Феніче»

За підприємство на якому базується моя дипломна робота, було обрано товариство з обмеженою відповідальністю «Морган Феніче». Дане підприємство є провідною міжнародною меблевою компанією та функціонує на ринку, як на зовнішньому, так і внутрішньому, уже близько 15 років.

Дане підприємство є підрозділом міжнародного меблевого холдингу НОМЕ GROUP та за словами власників, ТОВ «Морган Феніче», є стратегічною виробничою локацією міжнародної компанії [25]. Саме підприємство розташоване у Рівненській області, в смт. Квасилів та за рахунок зручного розташування успішно здійснює свою міжнародну діяльність.

Основна ціль діяльності підприємства, виробництво меблевих виробів, в особливості меблів для сидіння та продаж їх на зовнішньому ринку, а особливістю є те, що дана компанія працює на 100% експорт. Головними замовниками ТОВ «Морган Феніче» є найбільші роздрібні компанії в 24 країнах світу, а саме Next, Міо, XXXLutz та інші. Також у довоєнний період значна частка продукції підприємства (до 10% усієї продукції) виготовлялася для ІКЕА, одного з найбільших гравців на ринку, проте з початком повномасштабного вторгнення співпраця припинилась [26].

На головному сайті підприємства вказані основні фактори успіху ТОВ «Морган Феніче». По-перше, це висококваліфікований персонал, якому забезпечений професійний розвиток. По-друге, виробництва з використанням сучасного обладнання [27].

За даними 2023 Forbes Ukraine, ТОВ «Морган Феніче» посідає сьоме місце за виторгом серед найбільших виробників меблів в Україні, сам виторг станом на 2023 рік становив 0,8 млрд. грн [28]. Окрім цього, підприємство отримало золоту премію «Лідер галузі» в національному бізнес-рейтингу [27].

Також, на офіційному сайті підприємства вказано, що бачення ТОВ «Морган Феніче» полягає в підтримці подальшого розвитку та розширення фабрики в м. Рівне та перетворенні її на виробничу компанію світового рівня [27].

Продукція підприємства, як було зазначено раніше – це меблів, в особливості меблі для сидіння. ТОВ «Морган Феніче» самостійно розробляє дизайн та виготовляє велику кількість диванів та інших м'яких меблів. Багато продуктів компанії є бестселерами в Скандинавії та інших регіонах Європи. В особливості споживачі цінують продукцію підприємства за високу якість, комфорт і привабливий дизайн [27]. Щодня підприємство відправляє а експорт 1000 диванів, ліжок та інших видів м'яких меблів [29].

Для розуміння як відбувається управління на підприємстві, розгляньмо його організаційну структуру на рис. 2.1.

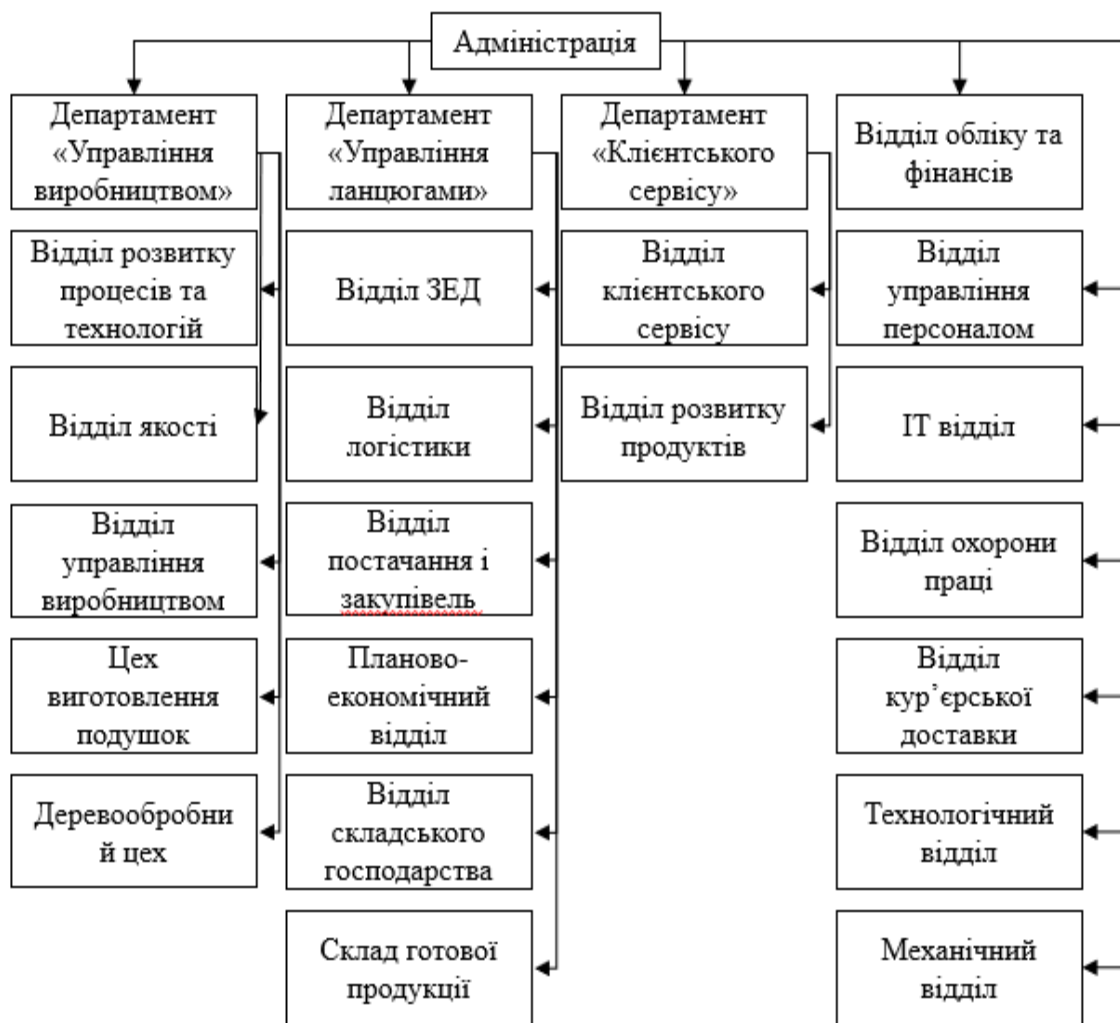


Рис. 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Морган Феніче»

Джерело: складно автором на основі даних підприємства

З поданої організаційної структури видно, що сформовані усі необхідні департаменти та відділи для успішної діяльності підприємства, в особливості важливим відділом є відділ ЗЕД, який є найважливішим для успішної міжнародної діяльності підприємства.

Перейдемо до загальної характеристики підприємства у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Загальна характеристика підприємства

Зміст загальної характеристики	Загальна характеристика підприємства
Повна та скорочена назва підприємства	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МОРГАН ФЕНІЧЕ" (ТОВ "Морган Феніче")
Поштова та юридична адреси підприємства	35350, РІВНЕНСЬКА область, РІВНЕНСЬКИЙ район, смт КВАСИЛІВ, вулиця ІНДУСТРІАЛЬНА, будинок 12
Реєстр	18.04.2005
ЄДРПОУ:	33426845

Джерело: складено автором на основі [30]

Засновниками підприємства вважається Номе Group Uav (Хоум Груп Ю Ей Бі), розмір внеску до статутного фонду становить 250 033 381,40 грн або ж 99,61% та Номе Group S A (Хоум Груп Ес Ей), розмір внеску до статутного фонду становить 979 376,60 грн або ж 0,3902%, а керівником та підписантом підприємства з 2011 року виступає Басараб Роман Іванович [30]. Статутний капітал ТОВ «Морган Феніче» становить 251 012 758.00 грн. Частка держави в підприємстві згідно з реєстром Фонду держмайна України становить 0%.

Види діяльності підприємства за КВЕД поділяються на основний та інші. Основний КВЕД – 31.09 Виробництво інших меблів [30].

Інші види діяльності:

- 31.01 Виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля
- 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах
- 13.92 Виробництво готових текстильних виробів, крім одягу
- 31.03 Виробництво матраців

- 49.41 Вантажний автомобільний транспорт
- 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту

Розгляньмо фінансовий стан підприємства «Морган Феніче». За 2024 рік, підприємство отримало 192 079 грн., а кількість транзакцій 5. Загалом з періоду 2015-2024 року, компанія отримала 11.91 млн грн, а кількість транзакцій становить 271 [30].

Основні дані звіту підприємства за період 2021-2024 років подано у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні дані звіту ТОВ «Морган Феніче»

	Дата звіту	Період	Бухгалтер	КАТОТТГ	Кількість працівників
2021	24.02.2022	2021 рік, 12 міс	Ляпуніна Людмила Олексіївна	UA56060470020082951	1 077
2022	27.02.2023	2022 рік, 12 міс	Соловей Людмила Олексіївна	UA56060470020082951	1 020
2023	27.02.2024	2023 рік, 12 міс	Соловей Людмила Олексіївна	UA56060470020082951	758
2024	18.03.2025	2024 рік, 12 міс	Соловей Людмила Олексіївна	UA56060470020082951	846

Джерело: складено автором на основі [31]

З таблиці видно, що за період 2021-2024 року, кількість працівників на підприємстві зазнало скорочення. Основною причиною таких змін є повномасштабне вторгнення, за якого частина працівників виїхала за кордон, особливо помітно різницю між 2022 та 2023 роком, за цей період звільнилось 262 людини, проте за даними 2024 року, підприємство нарощує кількість працівників та старається повернутися до показників 2021 року.

Тепер перейдемо до основної діагностики підприємства, а саме розглянемо його фінансові показники за період 2021-2024 року у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Фінансові показники ТОВ «Морган Феніче» за період 2021-2024 року

	2024	2023	2022	2021
Дохід	1 113 189 000 ₴	811 706 000 ₴	849 047 000 ₴	1 309 303 000 ₴
Чистий прибуток	23 227 000 ₴	10 856 000 ₴	-17 117 000 ₴	55 287 000 ₴
Активи	544 704 000 ₴	479 477 000 ₴	390 648 000 ₴	399 647 000 ₴
Зобов'язання	337 259 000 ₴	305 929 000 ₴	228 728 000 ₴	224 103 000 ₴
Кількість працівників	846	758	1 020	1 077

Джерело: [32]

Проведемо аналіз цих показників та почнемо із доходів підприємства. За 2022 рік можна побачити, що дохід підприємства знизився до 849 047 000 грн., тобто падіння становить приблизно 35%, в порівнянні із попереднім роком. Основна причина такого зниження доходу – повномасштабне вторгнення росії в Україну, що призвело до втрати одного із найкрупніших замовників – ІКЕА. У 2023 році дохід також знизився до 811 706 000 грн. та був нижчим за рівень 2021 року на 38%.

За результатами показників минулого звітнього 2024 року, то компанія показала потужне зростання доходу до 1 113 189 000 грн., що практично повернуло підприємство до показників довоєнного періоду, такі показники свідчать про поживлення міжнародної та внутрішньої діяльності, повернення довіри споживачів та розширення ринків збуту.

Тепер розгляньмо чистий прибуток підприємства. У 2021 році чистий прибуток становив 55 287 000 грн., а у 2022 році підприємство зазнало збитків у розмірі -17 117 000 грн., причиною такої різкої втрати прибутку залишається повномасштабне вторгнення. У 2023 році підприємство повернулося до прибутковості, отримавши 10 856 000 грн чистого прибутку, а у 2024 році чистий прибуток зріс до 23 227 000 грн., що вказує на ефективне відновлення діяльності підприємства після військового вторгнення у 2022 році. Загалом наявність збитку у 2022 році та подальше зростання у 2023–2024 роках свідчить про стабілізацію фінансового становища.

Що стосується активів та зобов'язань підприємства, активи зросли з 399 647 000 грн. у 2021 році до 544 704 000 грн. у 2024 році (+36,3% за три роки), що є

позитивним трендом, оскільки зростання активів вказує на розширення операційної бази та інвестиційну активність, що є особливо важливою для розвитку підприємства. Зобов'язання також зросли з 224 103 000 грн у 2021 році до 337 259 000 грн у 2024 році (+50,5% за три роки)., але важливо, що зростання зобов'язань відбувається швидшими темпами, ніж активів, що в свою чергу потребує уважного моніторингу боргового навантаження підприємства. Тому, хоч активи підприємства зростають, необхідно відслідковувати структуру зобов'язань, з метою уникнення надмірного кредитного ризику.

На чисельності працівників зупинятися не будемо, адже це було розглянуто раніше. Перейдемо до висновків щодо фінансових показників підприємства. Найголовніше, що підприємство успішно пододало кризу 2022 року та поступово відновлює доходи та прибутковість, підвищує свою інвестиційну привабливість, а також рухається в напрямку позитивного та успішного розвитку бізнесу.

Тепер перейдемо до фінансового стану підприємства, а саме розглянемо активи та пасиви ТОВ «Морган Феніче» за 2021-2024 рік. Звіт про фінансовий стан активів підприємства зазначений у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Активи ТОВ «Морган Феніче» за 2021-2024 рр.

Назва рядка	Код рядка	2024	2023	2022	2021
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи	1000	734	3905	8 220	12 462
Основні засоби	1010	117 519	113 460	115 121	116 412
Усього за розділом I	1095	125 763	120 907	127 896	131 479
II. Оборотні активи					
Запаси	1100	114 297	82 956	81 685	133 672
Виробничі запаси	1101	83 015	56 308	66 649	83 663
Незавершене виробництво	1102	4 343	6 131	5 129	9 551
Готова продукція	1103	26 939	20 517	9 595	40 100
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	198 417	202 419	109 846	51 827
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	23 412	17 161	10 950	18 515
з бюджетом	1135	25 741	30 636	38 186	30 189

Продовження табл. 2.4

Інші оборотні активи	1190	555	2 541	1 361	62
Усього за розділом II	1 195	418 941	358 570	262 752	268 168
Баланс	1300	544 704	479 477	390 648	399 647

Джерело: [30]

Динаміки зміни активів підприємства зображено на рис. 2.1 та 2.2.

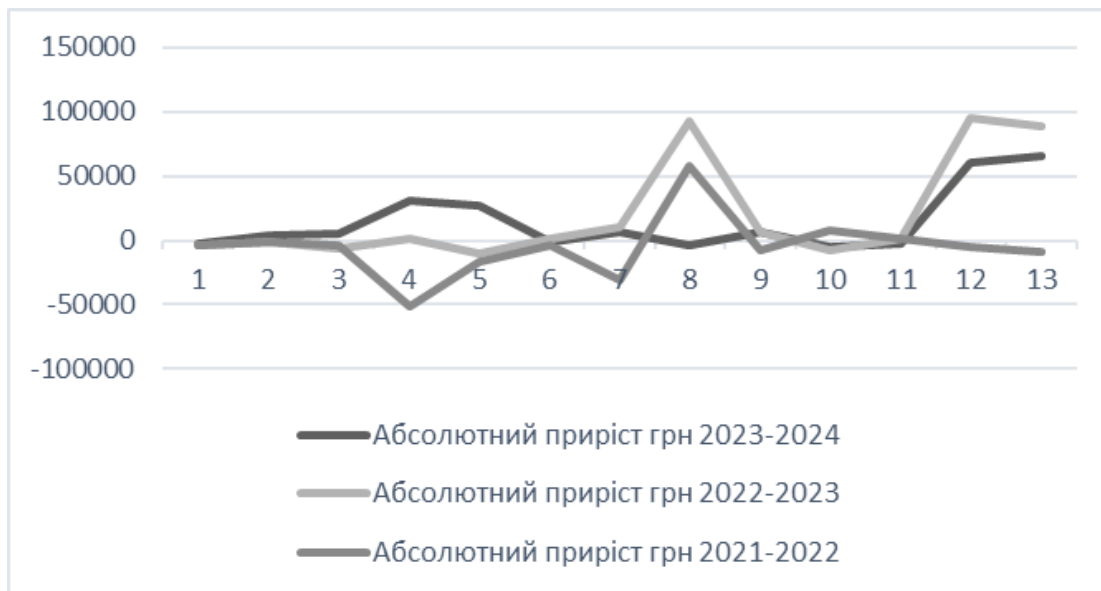


Рис. 2.1 – Динаміка зміни активів підприємства в порівнянні абсолютного приросту за 2021-2024 рік

Джерело: складено автором на основі [30]



Рис. 2.2 – Динаміка зміни активів підприємства в порівнянні відносного приросту за 2021-2024 рік

Джерело: складено автором на основі [30]

За останні чотири роки, необоротні активи підприємства мають тенденцію до зниження. В особливості різкий спад відбувся в період з 2022 по 2023 рік через скорочення інвестицій у модернізацію підприємства, що відбулося по причині неясності завтрашнього дня з початком повномасштабного вторгнення. Проте за даними 2024 року ми споглядаємо на відновлення значень показників, це пов'язано із оновлення основних засобів та нових капітальних вкладенням в підприємство. Загалом, такий різкий спад необоротних активів за останні роки має тривожні сигнали, адже без системного оновлення підприємство може втратити технологічну конкретність, проте за останній рік вони змогли попередити цей ризик.

Оборотні активи підприємства, в свою чергу, мають великий потенціал та нарощують свої показники. Так за 2022-2023 рік відбулося стрімке зростання з 262 752 тис. грн. до 358 570 тис. грн., тобто збільшились на 36,5%. У 2024 році стан цього показника становив 418 941 тис. грн. Таке стрімке зростання показників зумовлене дебіторською заборгованістю, яка зросла майже вчетверо з 2021 року. Також цьому посприяв виробничий запас, який за період 2021-2024 року збільшився на 52%. Такі показники підприємства свідчать про розширення обсягів виробництва та нарощення їх запасів, головне контролювати даний процес, аби запобігти виникненню надлишкових запасів, що особливо важливо в такій сфері виробництва як меблевого, адже тенденції та тренди змінюються кожного року.

Загалом стан запасів підприємства у 2024 році досяг позитивних показників в порівнянні з минулими роками, що свідчить про різке поповнення, а отже на підприємстві спостерігається підготовка до зростання попиту на продукцію. Це також прослідковується у кількості готової продукції, яка нарощує свій потенціал, після різкого спаду у 2022 році. В період з 2021 по 2022 рік відбувався спад майже на 30 000 тис. грн. По даним за 2024 рік цей показник становить 26 939 тис. грн., а отже на підприємстві нарощуються обсяги.

Дебіторська заборгованість підприємства має тривожний сигнал. За остання чотири роки відбулося зростання в 4 рази, що свідчить або про погіршення платіжної дисципліни клієнтів або надмірне кредитування покупців. Такий стан

даного актива має певні ризики, адже висока дебіторська заборгованість в майбутньому може призвести до втрати ліквідності, що в свою чергу може привести до безнадійної заборгованості.

Загалом, загальна структура балансу активів має позитивну тенденцію. Після невеликого зменшення в 2022, активи значно зросли в наступні роки, так у порівнянні 2021 рік та 2024 рік відбулося зростання на 145 057 тис. грн., що відбулося по причині збільшення дебіторської заборгованості та запасів підприємства. Проте, є потенційний ризик - якість активів підприємств погіршилася, а саме в структурі зросла частка неліквідних елементів, що може ускладнити залучення фінансування.

Загалом, можна зробити висновок, що підприємство демонструє розширення операційної діяльності, проте варто контролювати процес дебіторської заборгованості, перевірити систему управління запасами, а також аналізувати рентабельність та ефективність активів.

Тепер перейдемо до аналізу пасивів підприємства у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Пасиви ТОВ «Морган Феніче» за 2021-2024 рр.

Назва рядка	Код рядка	2024	2023	2022	2021
I. Власний капітал					
Зареєстрований капітал	1400	250 033	239 363	238 591	235 098
Усього за розділом I	1495	207 445	173 548	161 920	175 544
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення					
Відстрочені податкові зобов'язання	1500				
Усього за розділом II	1595				
III. Поточні зобов'язання і забезпечення					
Короткострокові кредити банків	1600				
Поточна кредиторська заборгованість за:					
довгостроковими зобов'язаннями	1610	87 853	84 416	77 902	61 845
товари, роботи, послуги	1615	46 573	67 884	40 313	36 132
Поточні забезпечення	1660	25 025	11 394	6 287	17 887
Інші поточні зобов'язання	1690	160 409	132 215	104 138	71 871
Усього за розділом III	1 695	337 259	305 929	228 728	224 103
Баланс	1900	544 704	479 477	390 648	399 647

Джерело: [30]

На рисунку 2.3 та 2.4 зображено динаміку пасивів у їх абсолютному та відносному прирості за 2021-2024 рік.

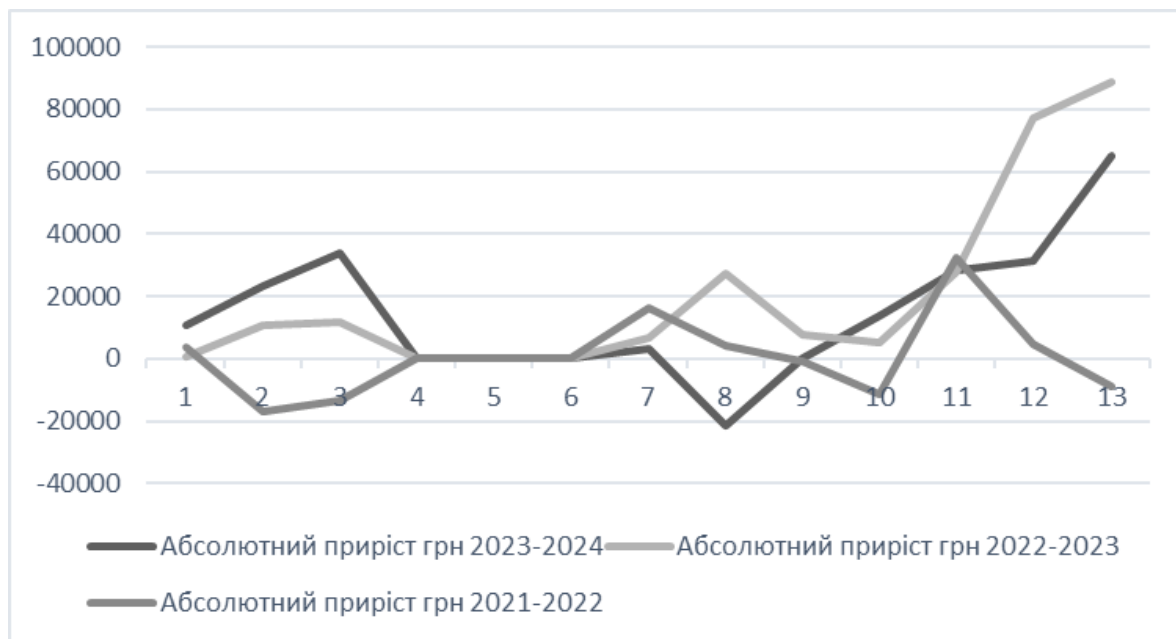


Рис. 2.3 – Динаміка зміни пасивів підприємства в порівнянні абсолютного приросту за 2021-2024 рік

Джерело: складено автором на основі [30]

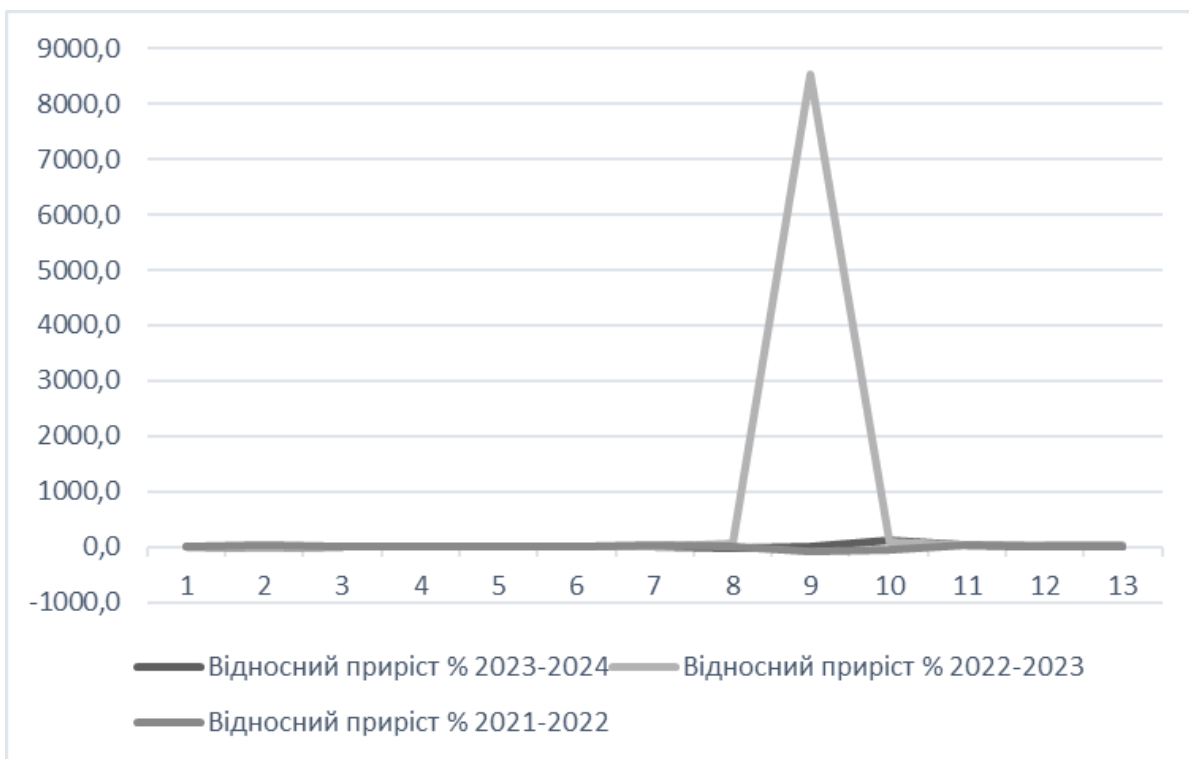


Рис. 2.4 – Динаміка зміни пасивів підприємства в порівнянні абсолютного приросту за 2021-2024 рік

Джерело: складено автором на основі [30]

Власний капітал підприємства за останні два роки має тенденцію до зростання. Так у 2024 році показник становить 207 445 тис. грн., що означає підвищення на 33 897 тис. грн., в порівнянні із показником 2023 року, що становив 173 548 тис. грн. Загалом, після зниження у 2022 році, відбувається впевнене зростання у 2023–2024 роках, що свідчить про покращення фінансової стабільності та адаптації до нових реалій бізнесу в Україні.

Загалом поточні зобов'язання підприємства також мають стабільну тенденцію до зростання, особливо у 2023 році, де відбулося різке збільшення показників на 76 497 тис. грн., проте, даний швидкий зріст, за останні роки має певні ризики, адже це може свідчити про зростання залежності від короткострокового фінансування або кредиторської заборгованості.

Поточна кредиторська заборгованість за товарами, роботами, послугами у 2024 році становила 46 573 тис. грн., знизилась після різкого зростання в 2023 - 67 884 тис. грн., в 2022 році цей показник був 40 313 тис. грн., — що відбулося по причині розрахування частини боргів. Щодо поточного забезпечення, то вони різко зросли у 2023 році (11 394 тис. грн. проти 6 287 тис. грн. у 2022), але далі відбулося зниження у 2024 (5 025 тис. грн.), що може свідчити про перегляд резервів.

Отже, загальний баланс підприємства в категорії пасивів, має тенденції до збільшення, що свідчить про розширення діяльності, навіть незважаючи на повномасштабне вторгнення. Власний капітал підприємства за останні роки зростає, що є позитивним сигналом для подальшої роботи. Баланс зростає, що сигналізує про активний розвиток, інвестиції та зростання оборотного капіталу.

Тепер перейдемо до аналізу звіту про фінансові результати. Дані вказані в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Звіт про фінансові результати за 2021-2024 рік

Назва рядка	Код рядка	2024	2023	2022	2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 113 189,00	811 706,00	849 047,00	1309303,00

Продовження табл. 2.6

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	730 882,00	555 399,00	642 569,00	1 038 435,00
Валовий: прибуток	2090	382 307,00	256 307,00	206 478,00	270868
Інші операційні доходи	2120	45912	59518,00	57416,00	49271,00
Адміністративні витрати	2130	45 007,00	40 241,00	24 926,00	34624
Витрати на збут	2150	289314	204 258,00	174 884,00	181015
Інші операційні витрати	2180	49 106,00	40 712,00	41 731,00	57186
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	44 792,00	30 614,00	22 353,00	47314
Інші фінансові доходи	2220	80	64	58	76
Інші доходи	2240	11 564,00	7 684,00	7837	30676
Фінансові витрати	2250	5 523,00	5 092,00	4440	11479
Інші витрати	2270	19 532,00	22 414,00	42925	4630
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	31 381,00	10 856,00		61957
збиток	2295			17117	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-8154			-6670
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	23 227,00	10 856,00		55 287,00
збиток	2355			17117	

Джерело: [30]

Без детального аналізу таблиці відразу видно волатильність наведених показників за останні чотири роки. 2021 рік був стабільним та найуспішнішим, особливо щодо чистого прибутку, в порівнянні з наступними роками. У 2022 році спостерігається різке погіршення фінансового результату, що призводить до збитку в розмірі 17 117 тис. грн. За 2023 рік відбувається відновлення прибутковості, а у 2024 році чистий прибуток набирає оберти та зростає, проте до досягнення показників 2021 року ще не доходить. Розгляньмо це наглядно в графіку 2.3.



Графік 2.3 – Динаміка зміни прибутку підприємства за 2021-2024 рр.

Джерело: складено автором на основі [30]

Пройдемося детально по основних показниках. Чистий дохід від реалізації продукції у 2021 році становив – 1 309 303 тис. грн., у 2022 році зменшився на 35,15%, основною причиною такого різкого спаду є повномасштабне вторгнення, яке принесло за собою втрату одного із найбільших ринків збуту та проблеми із логістикою.

У 2023 році підприємство змогло адаптуватися до нових умов та частково відновило чистий дохід за рахунок нарощення виробничих процесів. Щодо показника 2024 року, то він підвищився на 37% в порівнянні із показником 2023, що також свідчить про нарощення виробничих потужностей та зростання попиту на товари.

Собівартість реалізованої продукції у 2022 році впала на 38% в порівнянні із 2021 роком. 2023 рік був із ще нижчим показником, ніж 2022 рік та становив 555 399 тис. грн., що вказує на оптимізацію витрат, проте у 2024 році відбулося стрімке зростання на 31%. Причини таких скоків у показниках є як зростання цін на сировину та матеріали так і збільшення транспортних витрат.

Фінансовий результат від операційної діяльності також демонструє різке падіння у 2022 році, аж на 50% в порівнянні з 2021 роком, що результатом

зниження валового прибутку та зростання операційних витрат. Проте, у 2024 році показник демонструє практично повернення до результату 2021 року, що означає, що підприємство відновили ефективність своєї основної діяльності.

Показник витрати (дохід) з податку на прибуток з знаком мінус у 2024 році демонструє, що на підприємстві є відстрочений податковий дохід, що може бути спричинений змінами в податковому законодавстві та діяльністю неефективного податкового планування.

Загальний чистий фінансовий результат за 2024 році показує прибуток, та хоч він і значно менший, ніж показник 2021 року, свідчить про те, що підприємство змогло адаптуватись до усіх викликів.

Отже, у 2022 році спостерігається різке погіршення усіх показників, що пов'язане із повномасштабним вторгненням, проте відновлення прибутковості за 2024 рік свідчить, що підприємство змогло подолати цю кризу. Важливо контролювати волатильність інших операційних доходів та інших витрат з метою зменшення ризику негативного впливу на фінансові результати. Також, зростання витрат на збут та адміністративних витрат у 2023 та 2024 роках може бути виправданим збільшенням обсягів діяльності, проте важливо також контролювати їх ефективність.

Пропоную детальніше розглянути прибутковість підприємства в розрізі рентабельності, для цього зобразимо таблицю 2.7.

Таблиця 2.7 – Аналіз рентабельності підприємства за 2021-2024 рр.

	2021	2022	2023	2024
ROA - Рентабельність активів	13,80%	-4,40%	2,30%	4,30%
Рентабельність власного капіталу	-	-9,80%	6,70%	13,40%
RCA - Рентабельність оборотних активів	20,60%	-6,50%	3%	5,50%
Валова рентабельність собівартості	26,10%	32,10%	46,20%	52,30%
Чиста рентабельність витрат	3,60%	2,50%	3,60%	4,00%

Джерело: [31]

Показник рентабельності активів демонструє суттєве падіння з 13,8% у 2021 році до -4,4% у 2022 році з подальшим поступовим відновленням до 4,3% у 2024

році, що в свою чергу свідчить про кризовий 2022 рік і подальше відновлення ефективності використання активів. Теж саме стосується показника рентабельності власного капіталу, він демонструє аналогічну тенденцію: від від'ємного значення - 9,8% у 2022 році до значного зростання до 13,4% у 2024 році, що свідчить про суттєве покращення рентабельності інвестованого капіталу.

Валова рентабельність собівартості демонструє найбільш стабільне та вражаюче зростання - з 26,1% у 2021 році до 52,3% у 2024 році, що свідчить про значне підвищення ефективності виробництва. Компанії вдається збільшувати частку валового прибутку у виручці, що може бути пов'язано з оптимізацією витрат або підвищенням цін на продукцію.

Останній показник чиста рентабельність витрат є найстабільнішою, в особливості покращується після кризового 2022 року та перевищує показник 2021 року.

Отже, після аналізу таблиці 2.5 можна зробити висновок, що підприємство успішно пережило кризовий 2022 рік, коли більшість показників прибутковості були від'ємними та з 2023 року спостерігається стійке відновлення. Особливо позитивним є стабільне зростання валової рентабельності, що свідчить про ефективну оптимізацію виробничих процесів.

Підведемо підсумки загального аналізу характеристики підприємства. Незважаючи на складний 2022 рік, який приніс збитки та погіршення фінансового стану ТОВ «Морган Феніче», підприємство змогло подолати усі проблеми та знайти можливості для, не лише повернення до показників 2021 року, але і нарощення свого виробничого потенціалу. Зважаючи на зростання за останні два роки, впевнена, що результати за 2025 рік – перевищать усі минулі результати.

2.2 Аналіз зовнішньоекономічної діяльності меблевого підприємства

ТОВ «Морган Феніче» - одна з провідних міжнародних компаній-виробників меблів, що спеціалізується на експорті високоякісної продукції на світові ринки. Як було зазначено в пункті 2.1, підприємство має чітку експортну орієнтацію, що забезпечує її стабільне зростання та високу конкурентоспроможність у глобальному середовищі.

Станом на сьогодні, продукція ТОВ «Морган Феніче» представлена в більш ніж 24 країнах світу, серед яких ключовими ринками збуту є країни Європейського Союзу, включаючи Скандинавію, Німеччину, Австрію, Великобританію, країни Бенілюксу та інші. Особливо слід відзначити популярність продукції компанії в скандинавському регіоні, де багато моделей стали справжніми бестселерами завдяки сучасному дизайну, зручності та відповідності екологічним стандартам [27].

За словами підприємства, їх основними клієнтами є великі роздрібні меблеві компанії з міжнародною репутацією, такі як Next, Mio, XXXLutz та інші відомі ритейлери. Звертаючи увагу на дані меблеві компанії можна зробити висновок, що співпраця з такими брендами свідчить про високу якість продукції, відповідність міжнародним стандартам та гнучкість у задоволенні вимог партнерів [27].

Експортний успіх підприємства забезпечує можливість поєднувати повний цикл виробництва продукції. Так на підприємстві відбувається розробка дизайну, його виробництво та логістика товарів в країни призначення, що дозволяє забезпечувати контроль якості на кожному етапі, швидко адаптуватися до вимог ринку та підтримувати стабільний рівень експорту.

Окрім цього, варто зазначити, що попит на меблі українського виробництва демонструє позитивну динаміку протягом останніх років, незважаючи на несприятливі внутрішні чинники, зокрема війну, економічну нестабільність та логістичні ризики. Така тенденція свідчить про високий рівень адаптивності галузі, конкурентоспроможність вітчизняної продукції та зростання довіри до українських брендів серед іноземних споживачів, що є важливими факторами для успішного ведення бізнесу на міжнародній арені.

За даними Української Асоціації Меблевиків, у період з 2009 по 2021 рік експорт меблів з України демонстрував стабільне зростання, середньорічний приріст становив 13,5%. За цей період обсяги експорту зросли з 0,2 млрд дол. США у 2017 році до рекордних 1,1 млрд дол. США у 2021 році. Що є вражаючим успіхом, якого змогла досягти Україна на меблевому ринку завдяки сукупності факторів: модернізації виробничих потужностей, підвищенню якості продукції, ефективному

позиціонуванню на зовнішніх ринках, активній участі підприємств у міжнародних виставках та укладенню контрактів [34].

З повномасштабним вторгненням у 2022 році, меблева галузь зіштовхнулася із певними викликами, проте компаніям вдалося зберегти свої позиції на зовнішніх ринках, адже загальний обсяг експорту склав 0,8 млрд дол.

Окрім цього, варто зазначити, що лєвова частка (а саме 91,1%) експорту у 2022 році була спрямована до країн Європейського Союзу, що ще раз підкреслює стратегічну орієнтованість галузі на європейський ринок та спроможність відповідати його вимогам щодо якості та дизайну продукції [34].

У 2023 році позитивна тенденція продовжилася та за 11 місяців вітчизняні виробники експортували меблевої продукції на суму 0,7 млрд доларів США, що свідчить про поступове відновлення та стабілізацію галузі навіть у складних умовах. На рисунку 2.1 наведено порівняльну динаміку експорту та імпорту меблів з України у 2014-2023 роках, що дозволяє краще оцінити масштаби розвитку галузі та визначити ключові етапи її змін.

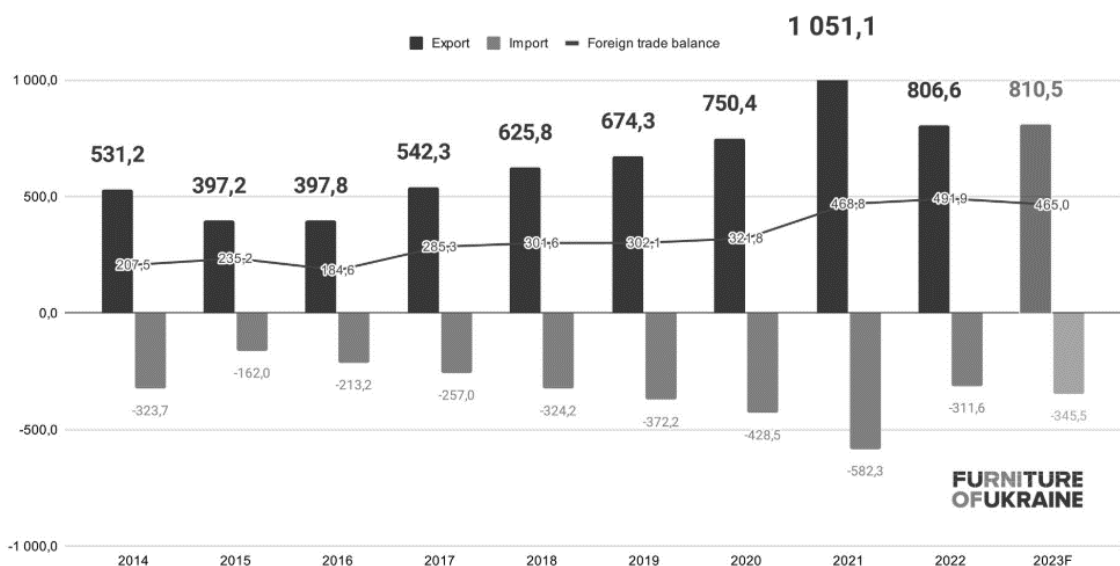


Рис 2.1 – Експорт/імпорт українських меблів за 2014-2023 рр.

Джерело: [34]

Аналізуючи динаміку зовнішньоторговельного обігу української меблевої продукції у 2014-2023 роках, можна впевнено стверджувати, що попит на українські меблі на міжнародному ринку не лише зберігається, а й продовжує

зростати. Незважаючи на усі виклики для підприємств України, а саме військові дії, логістичні бар'єри, інфляційний тиск та інші кризові виклики, світовий ринок демонструє інтерес до вітчизняної продукції. Враховуючи загальну тенденцію, можна спрогнозувати, що в найближчому майбутньому відбудуватиметься подальше зростання експорту та розширення географії поставок.

Додатково коротко розглянемо бізнес-середовища підприємства, яке формується під впливом різних факторів, частину із яких було представлено в рамках даного підрозділу, проте для кращого розуміння макросередовища ТОВ «Морган Феніче» створимо PESTEL-аналіз в таблиці 2.8.

Таблиці 2.8 - PESTEL-аналіз ТОВ «Морган Феніче»

<i>Фактор</i>	<i>Деталі</i>
<i>Політичний (Political)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Політична нестабільність в Україні, збройна агресія з боку російської федерації, створює ризики для логістики та загального функціонування бізнесу. • Тісні відносини з ЄС та підписання Угоди про асоціацію створили сприятливі умови для розвитку експорту.
<i>Економічний (Economic)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Високі темпи інфляції та коливання обмінного курсу впливають на ціноутворення. • Низька вартість праці, що забезпечує конкурентоспроможність виробництва на міжнародному ринку. • Зростаючий попит на українські меблі за кордоном (особливо в країнах ЄС) стимулює розвиток експорту..
<i>Соціальний (Social)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Розвиток місцевого ринку праці в Рівненській області, де розташована компанія, дозволяє залучати кваліфіковану робочу силу. • Зростаючий попит в ЄС на естетично привабливі та екологічно чисті меблі стимулює інновації в дизайні та виробництві.
<i>Технологічний (Technological)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Автоматизація виробництва та сучасне обладнання – зменшення витрат і підвищення ефективності. • Впровадження цифрових рішень (ERP, CRM) для управління бізнесом - ключ до масштабування міжнародних операцій..
<i>Юридичний (Legal)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Необхідність адаптації до вимог та стандартів ЄС.
<i>Екологічний (Environmental)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Посилення вимог до екологічності, зважаючи на міжнародні стандарти.

Джерело: складено автором на основі [34-36]

Отже, аналізуючи бізнес-середовище ТОВ «Морган Феніче», можна сказати, що як і для будь-якого бізнесу, воно є досить складним і динамічним, але

підприємство демонструє здатність ефективно адаптуватися до умов глобальної конкуренції та зовнішньополітичних викликів. Дана можливість до адаптації виникла завдяки сучасним підходам до виробництва, орієнтації на якість та партнерству з провідними міжнародними мережами, а тому можна зробити висновок, що компанія має всі шанси зміцнити свої позиції на світовому ринку.

Тепер перейдемо до аналізу міжнародної діяльності досліджуваного підприємства – ТОВ «Морган Феніче». Насамперед, варто розглянути товари, що експортуються, важливо зазначити, що дані види продукції є незмінними за останні 5 років та їх орієнтовний дохід від експорту за 2024 рік у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Категорія товарів та дохід від їх експорту

УКТЗЕД	Опис	Дохід від експорту, грн.
9401	Меблі для сидіння (крім включених до товарної позиції 9402), які перетворюються або не перетворюються на ліжка, та їх частини	1 000 000 000 - 1 500 000 000
9403	Інші меблі та їх частини	40 000 000 - 45 000 000
6304	Інші вироби для меблювання, крім виробів товарної позиції 9404	15 000 000 - 20 000 000
4410	Плити деревостружкові, плити з орієнтованою стружкою (OSB) або аналогічні плити (наприклад вафельні плити) з деревини або з інших здерев'янілих матеріалів, просочені або не просочені смолами або іншими органічними зв'язувальними речовинами	6 000 000 - 6 500 000
6001	Полотна трикотажні ворсові, включаючи довговорсові полотна та полотна махрові	2 000 000 - 2 500 000
5407	Тканини з синтетичних комплексних ниток, включаючи тканини, виготовлені з матеріалів товарної позиції 5404	2 000 000 - 2 500 000
4421	Інші вироби з дерева	1 500 000 - 2 000 000
9404	Основи матраці; постільні речі та подібні вироби (наприклад, матраци, стьобані ковдри пухові та пір'яні, диванні подушки, пуфи і подушки), з пружинами або заповнені будь-якими матеріалами чи вироблені з пористої гуми або полімерних матеріалів, з покриттям чи без покриття	1 000 000 - 1 500 000

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Також розглянемо кількість товарів, що було вироблено в період 2021-2024 років у таблиця 2.7.

Таблиця 2.7 – Кількість виробленої продукції за 2021-2024 рр.

	2021	2022	2023	2024
Дивани	241 953	112 401	105 515	123 556
Крісла	3 922	2 502	3 605	5 513
Ліжка	8 196	2 495	1 035	7 070

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За даними, які були отримані від ТОВ «Морган Феніче» можна побачити, що основний акцент у виробництві зосереджений на виготовленні диванів. У 2021 році обсяг виробництва диванів сягнув 241 953 одиниць за рік, проте з початком повномасштабного вторгнення, у 2022 році кількість виготовлених диванів за рік зазнало скорочення, загальний обсяг зменшився більше, ніж на 50%. У 2023 році, виробництво диванів на підприємстві також зазнало скорочення, проте з минулого звітного періоду, компанія почала відновлювати виробничі потужності. Динаміка за 2024 рік свідчить про те, що підприємство стабілізувало ситуацію та планує нарощувати свій виробничий потенціал.

За словами самої компанії, ТОВ «Морган Феніче» імпортує значну частину матеріалів, необхідних для виробництва меблів, з-за кордону, що обумовлено необхідністю забезпечення високої якості продукції, відповідності міжнародним стандартам і відповідності вимогам зовнішніх партнерів.

Тому доцільно розглянути обсяг імпорту та його географію сировини та комплектуючих, аби визначити країни від яких залежить успішна діяльність підприємства, оскільки від стабільності поставок, умов логістики та надійності постачальників залежить ритмічність виробничого процесу підприємства та здатність швидко реагувати на зовнішні зміни. Для цього розглянемо географію імпорту за 2024 рік на рисунку 2.3.

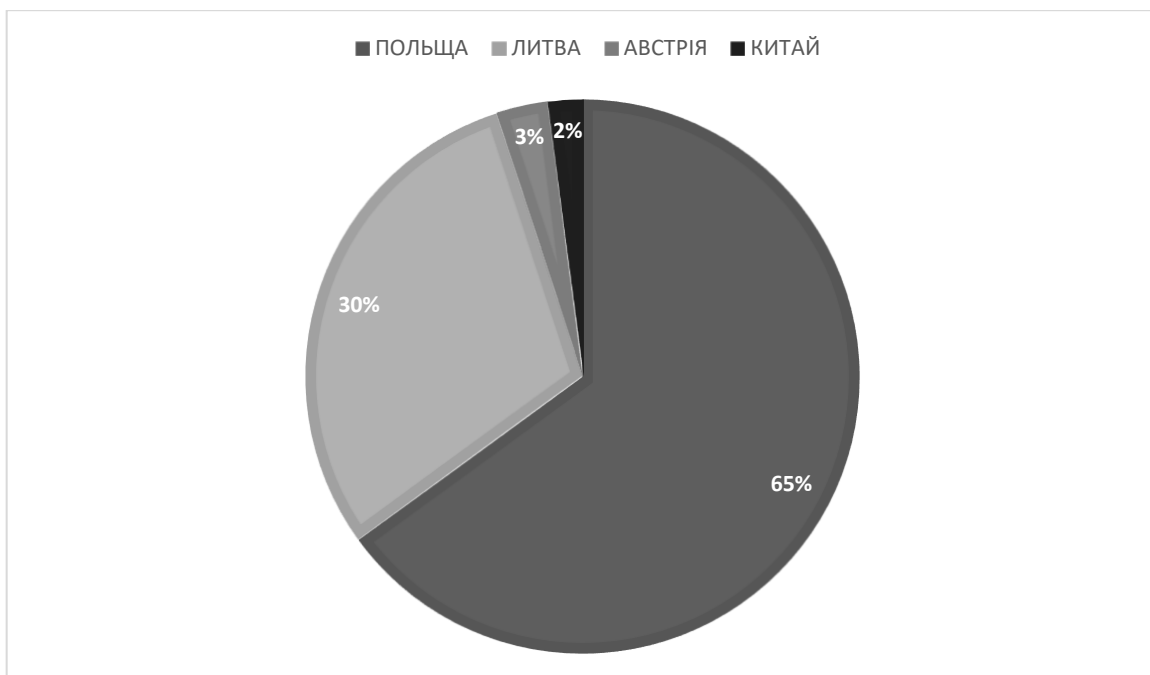


Рис. 2.3 – Обсяг імпорту та географія ТОВ «Морган Феніче»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Розгляньмо коротко кількість операцій по кожній із країн-імпортерів за 2024 рік. Із Польщі за 2024 рік було проведено близько – 150 операцій на суму 20 000 000 - 25 000 000 грн, із Литви – 5 операцій на суму 10 000 000 - 15 000 000 грн, із Австрії – до 10 операцій на суму до 100 000 грн, із Китаю – до 3 операцій на суму до 100 000 грн. Основними товарами, що імпортувались були тканини з синтетичних комплексних ниток, тканини ворсові та із синелі, тканини із штучних штапельних волокон. Загалом, видно, що основним партнером є Польща та основна імпортна діяльність підприємства зосереджена на ринках ЄС.

Тепер перейдемо до головного аналізу, а саме аналізу експертної діяльності підприємства. Незважаючи на складні виклики, пов'язані з повномасштабною військовою агресією, що розпочалася у 2022 році, компанія не зупинила свою діяльність, а змогла зберегти свої виробничі потужності та продовжила вести активну зовнішньоекономічну діяльність. У складних кризових умовах їй вдалося швидко адаптуватися до нових реалій, забезпечивши безперебійність поставок, зберігши партнерські відносини з міжнародними замовниками та утримавши рівень експортної активності. Аналізуючи дані переваги, можна сказати, що на підприємстві вибудовано високу гнучкість, стабільну організаційну структуру,

ефективну систему управління ризиками та прагнення зберегти свої позиції на світовому меблевому ринку навіть в умовах форс-мажорних обставин. На рисунку 2.3 подано основні країни в які експортується продукцію ТОВ «Морган Феніче» у відсотковому співвідношенні.

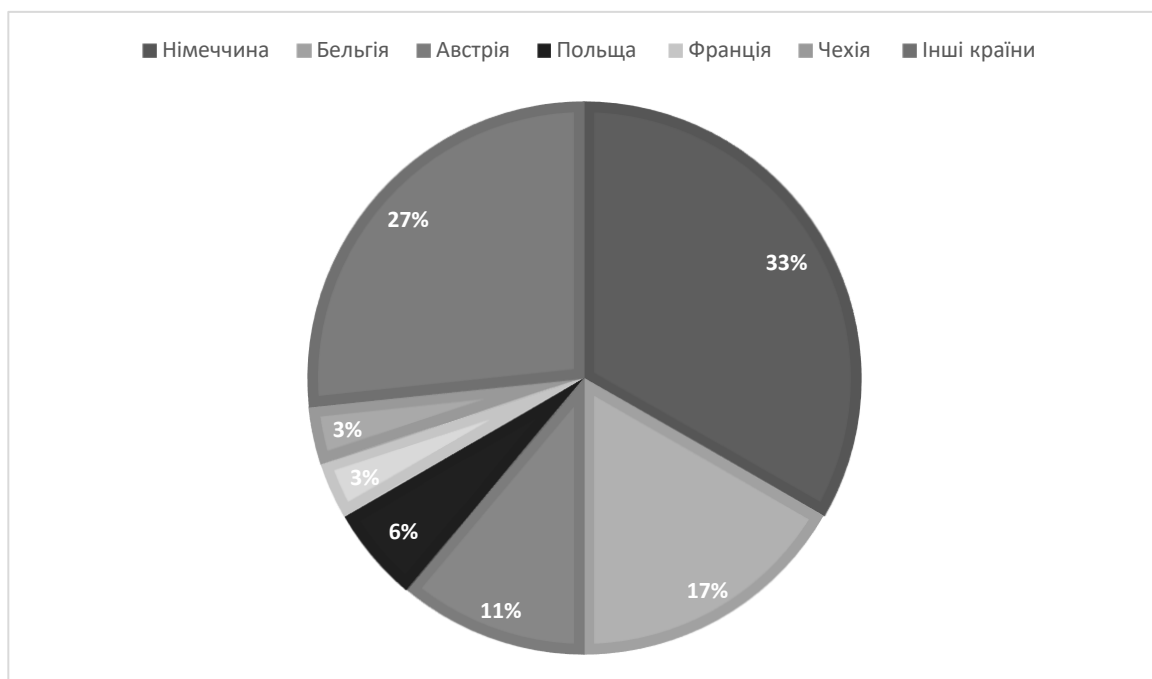


Рис. 2.3 – Країни в які здійснюється експорт ТОВ «Морган Феніче»

Джерело: Складено автором на основі [37]

Виходячи з даних, представлених на рисунку, можна зробити висновок, що основними експортними ринками для ТОВ «Морган Феніче» залишаються країни Європейського Союзу. Зокрема, найбільші обсяги продукції компанії фіксуються в Німеччині, Бельгії та Австрії. Разом на ці три країни припадає близько 55% загального обсягу експорту компанії, що свідчить про стратегічну важливість цього ринку для розвитку міжнародних операцій компанії.

Загалом, така орієнтація на ринки ЄС є цілком виправданою, адже дані країни на даний час мають такі переваги як висока купівельна спроможність споживачів, стабільні економічні умови та прозоре бізнес-середовище. Для кращого розуміння важливості співпраці із цими країнами, доцільно дослідити динаміку експортної виручки до цих країн за період 2022-2024 рр., для цього розгляньмо таблицю 2.8 та рис. 2.4.

Таблиця 2.8 – Дохід від експорту ТОВ «Морган Феніче» від найбільших країн-імпортерів ТОВ «Морган Феніче»

	Німеччина (тис. грн)	Бельгія (тис. грн)	Австрія (тис. грн)
2022	53 789	20 090	16 834
2023	64 481	24 610	19 195
2024	67 126	27 899	22 329

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

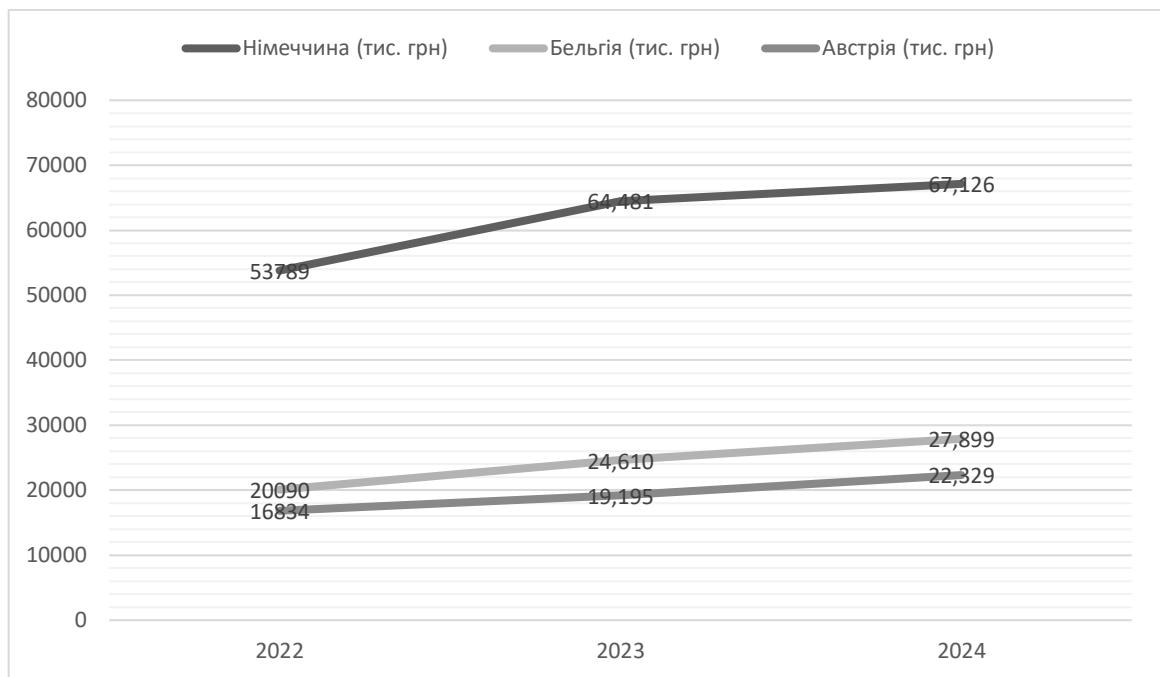


Рисунок 2.4 – Динаміка зміни доходів від експорту ТОВ «Морган Феніче»

Джерело: складено автором на основі таблиці 2.8

Результати аналізу динаміки експорту ТОВ «Морган Феніче» лідируючих країн свідчать про те, що компанія успішно адаптувалася до складних зовнішніх умов, спричинених військовою агресією та загальноекономічними викликами у 2022 році.

Ключовим партнером компанії залишається Німеччина. У 2023 році спостерігалось стрімке зростання (майже на 20%), що призвело до ефективного відновлення після 2022 року, на яке вплинули логістичні та військові ризики. У 2024 році зростання сповільнилося, ймовірно, через тимчасове насичення ринку або його стабілізацію. Бельгія демонструє високу динаміку, з найбільшим зростанням у 2023 році серед усіх трьох ринків, проте у 2024 році темпи зростання сповільнились. Загалом такий різке зростання ймовірно по причині активізації

комунікації з європейськими партнерами та переорієнтації покупців з постачальників з інших країн на українську продукцію. Що ж стосується ринку Австрії, то він є найстабільнішим та хоч обсяги експорту не такі великі як у Німеччині, проте вони свідчать про довіру до ТОВ «Морган Феніче» та ефективну міжнародну діяльність.

Тепер пропоную проаналізувати загальну динаміку доходів від експорту за період 2021-2024 років. Для цього створимо порівняльний графік, який представлений на рис. 2.5. Основне завдання даного аналізу полягає в визначенні рівня залежності контрагента від економічної ситуації в країні та ризики, що пов'язані із припиненням можливості ведення експортно-імпортних операцій.

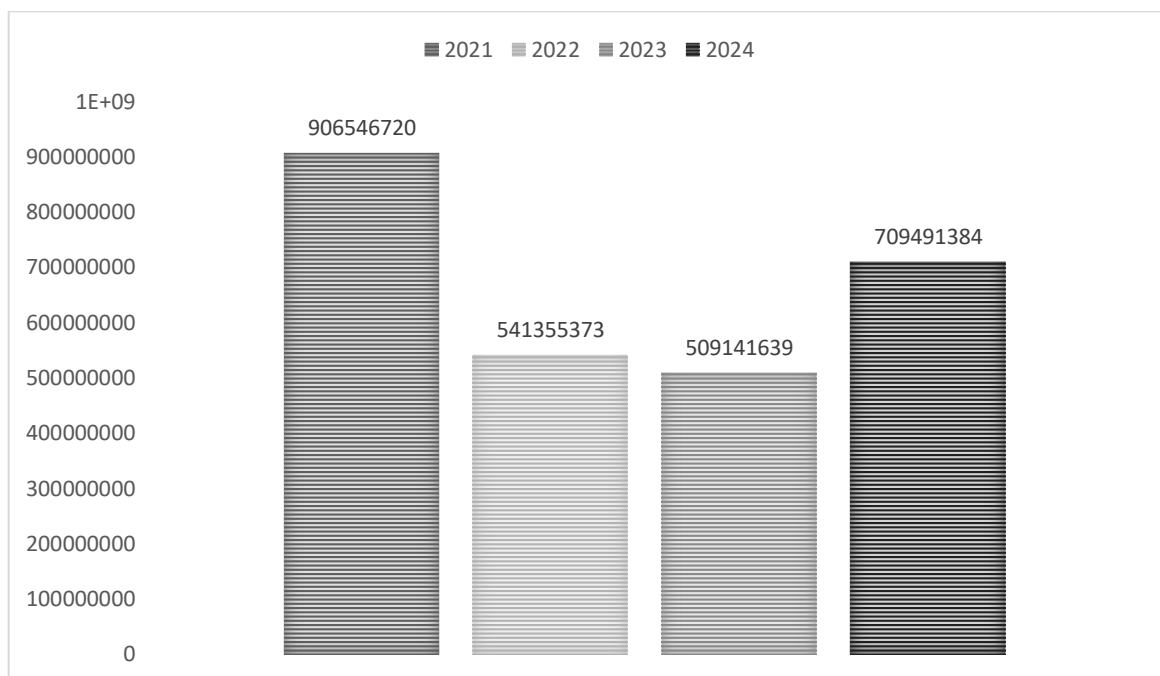


Рисунок 2.5 – Дохід від експорту ТОВ «Морган Феніче», грн

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи динаміку доходів від експорту за останні роки, можна побачити, що у 2021 році експортна виручка склала 906 млн грн, а у 2022 році, зважаючи на початок повномасштабної війни в Україні, компанії вдалося зберегти частину контрактів, а виручка становила - до 541 млн грн, тобто відбулося зниження майже на 35%.

У 2023 році дохід від експорту також зменшилася і становив 509 млн грн, причиною такого спаду є труднощі з логістикою, які принесли із собою перебої у

постачанні сировини. Але це зниження не виглядає критичним для підприємства та є в певній мірі очікуваним в умовах загальної економічної нестабільності.

У минулому звітному році ситуація стабілізувалася, і за результатами підприємства дохід від експорту зріс до 709 млн грн, що перевершило усі показники за попередні 2 періоди. Тобто за минулий рік, підприємство успішно адаптувалося до непростих умов та змогло покращити свою міжнародну діяльність завдяки ефективній роботі з існуючими партнерами, а також зростанням попиту на продукцію на європейських ринках.

Для кращої оцінки ефективності ЗЕД підприємства, проведемо певні розрахунки. Вихідні дані для розрахунку оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства, подано у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Вихідні дані для розрахунку оцінки ефективності ЗЕД ТОВ «Морган Феніче», грн

Назва	2022	2023	2024
Чистий виторг у національній валюті	541 355 373	509 141 639	709 491 384
Додаткові витрати + митні платежі	257 2210	194 6843	295 7456
Собівартість виробництва експортного товару	271 355 373	253 399 174	346 879 119
Загальні витрати на експорт	273 927 583	255 346 017	349 836 575

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За даними поданої таблиці 2.9, обрахуємо необхідні показники для подальшої оцінки. Розрахунок відбувається 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.

Для 2024 року: $E_b = 709\,491\,384 / 333\,836\,575 = 2$.

Для 2023 року: $E_b = 1,9$.

Для 2022 року: $E_b = 1,9$.

За результатами обрахунку, у кожному із поданих років $E_b > 1$, а отже зовнішньоекономічна діяльність підприємства є ефективною.

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.

Для 2024 року: $E_e = 359\,654\,809$

Для 2023 року: $E_e = 253\,795\,622$

Для 2022 року: $E_e = 267\,427\,790$

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.

Для 2024 року: $R_{\text{екс}} = 103\%$

Для 2023 року: $R_{\text{екс}} = 99\%$

Для 2022 року: $R_{\text{екс}} = 98\%$

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;

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

Для 2024 року: $E_{\text{ереп}} = 2$

Для 2023 року: $E_{\text{ереп}} = 2$

Для 2022 року: $E_{\text{ереп}} = 1,9$

5. Темпи зростання (зменшення) обсягів експорту продукції підприємства на закордонних ринках (Тоекс):

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

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).

Для 2024 року: Тоекс = 1,3

Тобто, у 2024 році відбувся приріст на 30%, в порівнянні із попереднім звітним періодом.

Для 2023 року: Тоекс = 0,9

Після проведених розрахунків, для кращого аналізу, узагальнимо ці дані у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Узагальнена оцінка ефективності експорту ТОВ «Морган Феніче»

№	Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення	
					2022/2023	2023/2024
1	Базовий коефіцієнт ефективності експорту (E_b)	1,98	1,99	2,03	0,02	0,03
2	Економічний ефект експорту (E_e), тис. грн	267 427 790	253 795 622	359 654 809	-13 632 168	105 859 187
3	Рентабельність експортної діяльності підприємства ($P_{\text{ек}}$), %	98	99	103	1	4
4	Економічна ефективність реалізації експортної продукції ($E_{\text{рексп}}$)	2,00	2,00	1,9	0	-0,1
5	Темпи зростання обсягів експорту продукції підприємства на закордонних ринках ($T_{\text{експ}}$)	-	0,9	1,3	-	0,4

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Загалом можна зробити висновок, що підприємство утримує стабільні експортні позиції, незважаючи на зовнішні виклики. За результатами звітнього періоду, стає зрозуміло, що підприємство нарощує свій потенціал з метою досягнення результатів 2021 року та перевищення їх у майбутніх періодах.

2.3 Проблемні аспекти міжнародної діяльності ТОВ «Морган Феніче»

Незважаючи на успіхи підприємства у міжнародній діяльності, а саме стабільне зростання обсягів експорту, наявність постійних партнерів у ЄС, позитивну динаміку фінансових показників, під час аналізу пунктів 2.2 та частково 2.1 було виявлено певні проблемні аспекти в управлінні міжнародною діяльністю ТОВ «Морган Феніче», які потребують уваги.

Для початку розглянемо SWOT-аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства «Морган Феніче» у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 - SWOT-аналіз зовнішнього середовища підприємства
«Морган Феніче»

<i>Категорія</i>	<i>Деталі</i>
Сильні сторони (Strengths)	<ul style="list-style-type: none"> • використання сучасних технологій і якісних матеріалів; • значна частка продукції йде на європейські ринки, що підвищує репутацію бренду; • виробництво в Квасиліві, Україні, дозволяє знижувати виробничі витрати за рахунок нижчої вартості праці та ресурсів.
Слабкі сторони (Weaknesses)	<ul style="list-style-type: none"> • велика частка доходу формується за рахунок іноземних ринків, що робить компанію вразливою до валютних коливань і змін у законодавстві. • попри якість продукції, компанія менш відома серед українських споживачів.
Можливості (Opportunities)	<ul style="list-style-type: none"> • вихід на нові ринки, Європи, або ж Північну Америку чи Азію; • акцент на використанні екологічно чистих матеріалів і відповідність стандартам стійкого розвитку.
Загрози (Threats)	<ul style="list-style-type: none"> • економічна нестабільність як в Україні, так і в Європі, може вплинути на купівельну спроможність клієнтів; • коливання валют, що впливатиме на собівартість продукції та прибутковність експорту; • посилення конкуренції на європейських ринках з боку міжнародних гравців; • зміна митних правил, експортних квот або посилення вимог до стандартів продукції; • ускладнення роботи через геополітичну ситуацію.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Тепер розгляньмо SWOT-аналіз внутрішнього середовища підприємства ТОВ «Морган Феніче» у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – SWOT-аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Морган Феніче»

<i>Категорія</i>	<i>Деталі</i>
<i>Сильні сторони (Strengths)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Сучасне обладнання та ефективні виробничі процеси. • Частина глобальної групи HOME GROUP, що надає доступ до міжнародного досвіду, технологій і ресурсів. • Дотримання європейських стандартів якості.
<i>Слабкі сторони (Weaknesses)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Залежність від імпортової сировини, що створює ризики через коливання валютних курсів і логістичні затримки. • Відсутність сильної маркетингової стратегії: слабка присутність на цифрових платформах і недостатнє просування бренду на зовнішніх ринках. • Можливість затримок при виконанні та поставці замовлень зважаючи на політичну нестабільність.
<i>Можливості (Opportunities)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Розширення ринків збуту. • Диверсифікація продукції, а саме виробництво меблів із екологічних матеріалів. • Партнерства з великими ритейлерами з метою розширення дистрибуції продукції.
<i>Загрози (Threats)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Інфляція та зростання вартості ресурсів. • Посилення конкуренції серед міжнародних виробників на локальному ринку. • Екологічні вимоги у країнах ЄС.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

З поданого аналізу, розгляньмо детальніше зовнішні ризики. Насамперед сюди відносяться політичні ризики, а саме збройний конфлікт, який створює нестабільну політичну ситуацію. У 2022 році, після початку повномасштабного вторгнення, компанія зазнала істотних втрат, як економічних, чистий прибуток став від'ємним (-17,1 млн грн), так і людських, кількість працівників знизилася з 1077 до 846 осіб (станом на дані 2024 року). Бойові дії, блокада логістичних шляхів у 2023 році, неясність завтрашнього дня, створює бар'єри для сталого функціонування підприємства.

Високий рівень інфляції, девальвація гривні - впливають на закупівельну спроможність, ціноутворення, а також на попит у партнерських країнах. У 2022

році підприємство втратило частину доходу через зниження попиту на продукцію, по причині нестабільності поставок та виготовлень товарів, зокрема в такій країні як Німеччина, яка за даними підприємства є найбільшим імпортером продукції. В випадку втрати контрактів, ТОВ «Морган Феніче» - втратить значну частину доходу, що змусить залучати додаткові кошти та в короткі терміни шукати можливості для нарощення експорту.

Так як практично вся продукцію виготовляється на експорт, розрахунок по контрактах відбувається в євро. За останні роки, коливання курсу євро/гривні постійно коливається, що в свою чергу має безпосередній вплив на рентабельність продажів, особливо з врахування того, що витрати на імпортовані матеріали зростають (в гривнях), а прибутковість зменшується [38].

Також, важливо враховувати, що міжнародна діяльність із країнами ЄС вимагає високих вимог до сертифікації, екологічності та безпечності виготовлених товарів. Тому для збереження своїх позицій, а також їх покращення, підприємству необхідно регулярно підтверджувати відповідність стандартам, що вимагає додаткові витрати, які є обов'язковими для успішного міжнародного функціонування.

Тепер перейдемо до внутрішніх ризиків, в особливості до фінансових. З аналізу звіту про фінансовий стан підприємства, було проаналізовано нестабільну структуру зобов'язань у період 2022-2023 років. В даний період спостерігалось зростання короткострокових кредитів та поточної кредиторської заборгованості, що в свою чергу свідчить про обмежений внутрішній фінансовий ресурс підприємства, який не дає активно інвестувати кошти у розвиток та створює залежність від кредитного фінансування, що створює додаткове навантаження.

Також, хотіла б розглянути організаційні проблеми, адже аналізуючи динаміку чисельності працівників за останні 3-4 роки можна, відбулося скорочення практично на більше, ніж 200 працівників. Такий спад, негативно впливає на стабільність виробничих процесів, якість управлінських рішень та виконання виробничих планів та хоч організаційна структура на підприємстві є сформованою в кризовий момент вона виявилась недостатньо адаптованою під зовнішні виклики.

Окрім цього, під час розгляду ЗЕД підприємства, було виявлено, що ТОВ «Морган Феніче» залежний від трьох основних ринків – Німеччина, як було зазначено раніше, Бельгія, Австрія, які в сукупності формують понад половину всього експортного доходу. Така концепція в випадку розірвання контрактів, зміни політичної ситуації або ж зміни попиту на даних ринках, може завдати фінансові втрати та ризики часткової втрати доходу від експорту.

Станом на 2024 рік, на підприємстві є сформований механізм ризик-менеджменту, який охоплює частину інструментів для мінімізації як зовнішніх так і внутрішніх недоліків та загроз для підприємства страхування логістичних ризиків (зокрема, ризиків поставок), хеджування валютних ризиків шляхом укладання фіксованих контрактів з контрагентами, а також диверсифікація постачальників та клієнтської бази з метою уникнення критичної залежності від одного джерела або ринку.

Такий механізм має свої переваги, по-перше, активне управління валютними коливаннями дозволяє компанії зменшити втрати, пов'язані зі зміною курсу євро чи долара по відношенню до гривні, що є критично важливим з огляду на експортно-орієнтовану бізнес-модель. По-друге, регулярні внутрішні аудити та перевірки фінансово-господарської діяльності дозволяють своєчасно виявляти відхилення, зловживання або неефективні операції, що сприяє посиленню внутрішнього контролю.

Проте, незважаючи на побудований механізм, на підприємстві залишаються конкретні проблеми, які потребують вирішення. Насамперед, це обмеженість аналітики і планування у розширенні ринків збуту. Хоча підприємство демонструє зростання експорту, основна залежність спостерігається від ринку Німеччини, Бельгії та Австрії (близько 55–60% експорту), що означає, що на підприємстві відсутній системний підхід до розширення менш прибуткових ринків, або ж оцінки входження до нових країн (наприклад Північна Америка, Швеція). З цієї проблеми випливають конкретні недоліки: високий географічний ризик в ситуації падіння попиту на продукцію, втрата потенційних ніш для експорту преміум та меблів

середнього сегмента, а також відсутність чіткого позиціонування бренду на зовнішніх ринках.

Отже, незважаючи на досягнуті результати в міжнародній діяльності, на підприємстві ТОВ «Морган Феніче існує проблема, яка пов'язана із відсутнім розширенням ринків збуту, протягом 5 років, що ризик для компанії та може вплинути на її експортний функціонал у майбутньому. Успішне подолання даної проблеми є необхідною умовою для подальшого розвитку експортної діяльності підприємства меблевої галузі, зниження вразливості до зовнішніх факторів та розширення присутності на нових ринках. Детальніше вирішення цих проблем розглянемо в 3 розділі дипломної роботи.

Висновки до розділу 2

У даному розділі мого диплому розглянуто підприємство ТОВ «Морган Феніче». Було проаналізовано його загальну характеристику, економічні показники, оцінено ЗЕД діяльність та визначено проблеми функціонування.

ТОВ «Морган Феніче» - підприємство, яке має високий потенціал для свого розвитку та уже має вражаючі результати функціонування на закордонних ринках. Незважаючи на складний 2022 рік, підприємство пододало кризу та з кожним роком нарощує свій потенціал виробництва та продажів.

Товари ТОВ «Морган Феніче» представлені уже більше, ніж на 20 ринках, що свідчить про успішну експортну та імпорتنу діяльність підприємства. Основами імпортерами підприємства є Польща, Литва та Австрія. З даних країн компанія закуповує високоякісні матеріали для виробництва своєї продукції.

Щодо експортної діяльності, то найбільшими партнерами є такі країни як Німеччина, Бельгія та Австрія. На дані ринки припадає близько 55% всієї виготовленої готової продукції.

Розглянуті дані щодо доходу від експорту за останній звітний період свідчить про адаптацію до сучасних умов функціонування, при яких компанія нарощує свою фінансову складову.

При оцінці ефективності експорту було визначено, що підприємство утримує стабільні позиції, проте не розвиває географію свого експорту останні 5 років. З урахуванням цих даних, були визначені проблеми, які можуть сприяти повільному розвитку міжнародної діяльності підприємства.

Успішне їх подолання, посприє розвитку та відкриє нові можливості для ефективного функціонування ТОВ «Морган Феніче».

3 НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ «МОРГАН ФЕНІЧЕ»

3.1 Рекомендації щодо розширення ринків збуту підприємства меблевої галузі

Незважаючи на успіхи ТОВ «Морган Феніче» в міжнародній діяльності, особливо в сфері експортних операцій, аналіз проблемних аспектів підприємства виявив, що компанія має напрями для подальшого розвитку та оптимізації ЗЕД діяльності.

Головний напрям покращення ЗЕД підприємства полягає у відсутності активної експансії на нові міжнародні ринки в проміжку останніх 2-3 років та концентрації основного експорту в 3 країнах, Німеччина, Швеція та Австрія. Концентрація на цих трьох ринках несе у собі потенційні фінансові ризики, адже за несприятливих політичних або економічних змін в одній із країн, ТОВ «Морган Феніче» може зазнати скорочення обсягів експорту. Та загалом, враховуючи перспективність підприємства, відсутність диверсифікації ринків протягом значного часового проміжку, обмежує потенціал до зростання, знижує стійкість до зовнішніх викликів та втрачаються можливості освоєння нових перспективних напрямків збуту.

Головний проект моєї дипломної роботи полягає в пошуку нового перспективного міжнародного ринку для розширення географії експорту, а також підвищення загальної ефективності ЗЕД підприємства. Даний проект включатиме у себе дослідження ринків для знаходження потенційно привабливого з урахуванням попиту на меблеву продукцію, рівень конкуренції, регуляторні вимоги та інших важливих факторів. Успішне поширення продукції ТОВ «Морган Феніче» на новому ринку, допоможе диверсифікувати експортні потоки, створити додаткові можливості для зростання обсягів та збільшення прибутковості, а також найважливіше, зменшити залежність від існуючих ринків.

З аналізу ЗЕД ТОВ «Морган Феніче» зрозуміло, що у компанії є великі шанси для подальшого розвитку міжнародної діяльності, проте останні 3-4 роки спостерігається застій в розповсюдженні своєї продукції на нових ринках. Даний

спосіб зосередження на знайомих ринках має свої ризики, який включають у себе ризик стагнації, ризик втрати конкурентоспроможності та ризик втрати можливостей. Зважаючи на можливості підприємства та його фінансовий стан, ТОВ «Морган Феніче» необхідно знаходити нові ринки саме для розширення свого експортного потенціалу та отримання додаткового прибутку від здійснення експортних операцій.

За світовою статистикою найперспективніші ринки для підприємств меблевої галузі є ринок США, Китаю, Великобританії та Швеції [39]. Даний вибір ринків для розгляду зумовлений їх перспективністю, а також географічним положенням. Важливо розглянути різні частини світу для визначення найпривабливішого регіону.

Ринок США вважається одним із найперспективнішим та найбільших ринків, що зумовлено швидким зростанням населення та активним ринком нерухомості, а отже і попитом на меблеву продукцію. Очікується, що у 2025 році дохід на ринку меблів у США становитиме 274,27 млрд доларів США [40].

Ринок Китаю є другим за величиною зі швидко зростаючою урбанізацією. В даній країні попит на зростає як на традиційні, так і на сучасні меблі. За даними світової статистики, прогнозується, що у 2025 році дохід на ринку меблів у Китаї становитиме 95,23 млрд доларів США [41].

За прогнозами, ринок Великобританії у 2025 році ринок меблів у Великій Британії отримає дохід у розмірі 24,25 млрд доларів США [42]. Ринок Швеції, за прогнозами, у 2025 році дохід меблевого ринку Швеції становитиме 9,78 млрд доларів США [43].

Зробимо порівняльний аналіз цих ринків за основними характеристиками конкурентоспроможності меблевої продукції для визначення найефективнішого та найдоцільнішого із них у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Порівняльний аналіз альтернативних закордонних ринків

Показник	Швеція	США	Китай	Великобританія
Обсяг ринку меблів, \$	~\$5,2 млрд (2023)	>\$70 млрд (2023)	>\$90 млрд (власне виробництво, 2023)	~\$18,6 млрд (2023)

Продовження табл. 3.1

Частка імпортової продукції	~62%	~30–35% (решта – локальне виробництво)	<10% (переважно – експортний орієнтир)	~60%
Основні тенденції	Екологічність, мінімалізм	Масове споживання	Масове виробництво, бюджетні ціни	Якість, адаптивність, екосвідомість
Споживчі вподобання	Сканді-дизайн, функціональність	Вартість/якість, бренд	Низька ціна, базова функціональність	Стиль, ергономіка, стабільність

Джерело: складено автором на основі [39]

Аналізуючи дану таблицю найкращим ринком із запропонованих є ринок Швеції. Також Швеція та Британія є країнами, що залежні від імпорту, в той час як ринки Китаю та США покладаються на власне виробництво. Окрім цього, основні тенденції ринку Швеції відповідають цілям ТОВ «Морган Феніче», які були розглянуті у пункті 2.1.

Для вирішення найбільш бюджетного ринку, важливо також враховувати тарифно-економічні умови, тому розгляньмо їх у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Тарифно-економічні умови входу на альтернативні закордонні ринки

Критерії	Швеція	США	Китай	Великобританія
Торгівельні відносини з Україною	Угода про асоціацію з ЄС	Пільгові ставки за GSP+	Відсутні знижки	Окрема угода після Brexit (2023)
Митні тарифи	відсутні	3-5%	10-15%	2-4%
Сертифікація	Європейські стандарти (CE, FSC)	ANSI/BIFMA, California Standards	GB/T стандарти Китаю	BS, CE
Бар'єри входу на ринок	Низькі	Середні	Високі	Середні

Джерело: складено автором на основі [44-46]

З огляду даної таблиці, Швеція є найкращим ринком за усіма критеріями. На підприємстві уже запроваджена сертифікація європейського стандарту, додатковою перевагою є Угода про асоціацію з ЄС, а також низькі бар'єри для входу.

Одним із ключових напрямків при виборі ринку є логістика, адже від її ефективності залежить термін виконання замовлень, сума витрат на транспортування та рентабельність експортної діяльності. Аналізуючи

запропоновані країни, найбільш зручним та стабільним з точки зору поставок є ринок Швеції. Середній термін доставки становить 5-7 днів з можливістю доставки морським, або ж автомобільним перевезенням. За рахунок гнучкості у термінах в випадку запиту контрагентів, компанія зможе швидко відреагувати та ефективно керувати ланцюгами постачання. Для Великобританії основним видом транспортування є морське перевезення, яке займатиме 7-10 днів, проте можуть виникати додаткові затримки на митниці по причині виходу країни із ЄС.

Що стосується ринку США, то доставка здійснюється виключно морським шляхом та триватиме близько одного місяця. Такий тривалий термін вимагає детального планування поставок, що може бути не вигідним у випадку оперативності виконання замовлень. Також важливо розуміти, що транспортування в дану країну є вищим у порівнянні із країнами ЄС, що додатково впливатиме на собівартість продукції.

Логістика на ринок Китаю є найскладнішою. Зважаючи на сучасну геополітичну ситуацію є лише варіант доставки морським шляхом та триватиме більше 30 днів, а процес митного оформлення є довготривалим.

Розгляньмо додатково слабкі та сильні сторони кожного із запропонованих ринків у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Слабкі та сильні сторони альтернативних ринків

Країна	Сильні сторони	Слабкі сторони
Швеція	Високий імпорт меблів, відкритість до нових постачальників, екологічність	Високі вимоги до сертифікації, порівняно невеликий обсяг ринку
США	Великий ринок, платоспроможні споживачі	Жорстка конкуренція, сертифікація, висока логістична вартість
Китай	Масштаб споживання, інтерес до преміальних європейських брендів	Мовний бар'єр, складність у правовому регулюванні, довга логістика
Великобританія	Імпортозалежність, відносна стабільність після Brexit	Нестабільна валюта, регуляторна невизначеність, високий рівень конкуренції

Джерело: складено автором на основі [44-46]

Отже, серед чотирьох аналізованих міжнародних ринків, найбільш перспективним напрямком для розширення експортної діяльності ТОВ «Морган

Феніче» є ринок Швеції завдяки сукупності економічних, організаційних та логістичних факторів. Ринки США та Китаю хоч і мають високий потенціал, проте є складними в реалізації та вимагають чималих фінансових вкладів для успішного виходу. Ринок Великобританії в порівнянні із ринком Швеції оцінюється як середньоперспективний.

Частка меблів, яку Україна експортує до Швеції, становить 5,5%, що свідчить про реальний попит на продукцію галузі на даному ринку [47]. Окрім цього, ринок Швеції має високий рівень споживання меблів та вважається одним із найрозвиненіших у Європі, а меблі для сидіння займають значну частку у загальному споживанні. У 2022 році ринок меблів у Швеції оцінювався у понад 5,5 млрд доларів, із щорічним зростанням на 2-3% [39].

Швеція — це країна, де велике значення має не просто функціональність меблів, а й стиль, стійкість матеріалів, екологічність і простота дизайну. Згідно з дослідженням компанії Pro-Consulting, скандинавський ринок меблів характеризується популярністю мінімалістичного дизайну, функціональністю та екологічністю матеріалів, що повністю відповідає цілям в дизайні меблів «Морган Феніче». Окрім цього, споживачі у Швеції віддають перевагу меблям, виготовленим із натуральних, екологічно чистих матеріалів, що повністю відповідає поточному фокусу ТОВ «Морган Феніче» на сталий розвиток, екологічно безпечні матеріали та дотримання принципів соціальної відповідальності. Тенденції відображаються на шведському ринку, де споживачі віддають перевагу якісним, екологічно чистим та естетично привабливим меблям [48].

Основними каналами збуту меблів для сидіння у Швеції є великі меблеві мережі, спеціалізовані магазини та інтернет-магазини. Споживачі цінують функціональність, екологічність та дизайн продукції. Зростає попит на розкладні меблі, що підходять для малих просторів, а також на продукти з натуральних матеріалів [48].

За даними досліджень 2023 року, споживання меблів на душу населення у Швеції є одним з найвищих у Європі, що свідчить про стабільний попит на меблеву продукцію (див. рис. 3.1).

Порівняльний аналіз показників меблевого споживання та житлових умов у Данії, Швеції, Норвегії та Фінляндії

Назва показника	Данія	Швеція	Норвегія	Фінляндія
Середнє споживання меблів на домогосподарство, євро	794,48	1295,96	1068,06	551,08
Середнє споживання меблів на 1 людину, євро	403,97	586,85	474,69	270,53
Середній дохід на рік 2023, тис. євро	41,93	33,93	45,80	36,48
Кількість домогосподарств, млн	3,00	4,80	2,40	2,70
Частка власного житла, %	0,59	0,65	0,78	0,70
Частка мешканців в приватних будинках	0,66	0,53	0,72	0,63
% витрат на меблі	0,01	0,01	0,01	0,01
Середній розмір житла, м ²	126,60	101,60	137,30	102,00
Середня к-ть кімнат на особу, шт.	1,90	1,80	2,00	2,00
Середній розмір домогосподарства, осіб/домогосподарство	2,00	2,00	2,00	1,90
Чисельність населення, млн	5,90	10,60	5,40	5,50

Рис. 3.1 – Попит на меблі на ринку Швеції [48]

Джерело: [48]

Середнє споживання меблів на одне домогосподарство у Швеції — 1 295,96 євро, що є найвищим серед розглянутих країн (Данія – 794,48 євро, Норвегія – 1 068,06 євро, Фінляндія – 551,08 євро).

Середнє споживання меблів на одну людину у Швеції – 586,85 євро, що також перевищує відповідні показники інших країн.

Імпорт меблів у Швецію у 2023 році склав приблизно 2,8 млрд євро, що підкреслює сильну залежність від іноземних постачальників та попит на меблеву продукцію на даному ринку.

Що стосується законодавчих та нормативних обмежень, то щоб вийти на шведський ринок, продукція повинна:

1. Відповідати стандартам безпеки та екології (FSC, ISO 9001, CE).
2. Бути розмитненою за стандартами ЄС.
3. Мати маркування шведською або англійською мовою.

Швеція – одна із країн, що формує тренди в меблевій сфері. Події, такі як Стокгольмський меблевий ярмарок та Стокгольмський тиждень дизайну, продовжують відігравати важливу роль у презентації нових тенденцій та продуктів. Вони слугують платформою для обміну ідеями та встановлення контактів між виробниками, дизайнерами та споживачами. Скандинавський дизайн, відомий

своєю простотою, функціональністю та естетикою, залишається популярним. Прагнення до екологічної стійкості та функціональності додає цьому стилю актуальності, а цінність простору та природних матеріалів визнається все більшою кількістю людей.

Перейдемо до конкурентів на ринку Швеції. ІКЕА — транснаціональна корпорація, заснована у Швеції, яка розробляє і реалізує швидкозбірні меблі, кухонну техніку й аксесуари для дому. З 2008 року вона є найбільшим у світі меблевим продавцем. Furninova — шведська компанія, яка спеціалізується на виробництві м'яких меблів. Її продукція відома високою якістю та сучасним дизайном. ВоСонсерт — данська фабрика, що виробляє меблі та предмети інтер'єру.

Для визначення конкурентоспроможності товарів ТОВ «Морган Феніче» на новому ринку, прорахуємо ККО підприємства у таблиці 3.4. Для розрахунку будемо використовувати дані в проміжку 2022-2024 років.

Таблиця 3.4 – Розрахунок ККО ТОВ «Морган Феніче»

Показники конкурентоспроможності	2022	2023	2024	Бали 2023	Бали 2024
1. Критерії ефективності виробничої діяльності підприємства (ЕВ)					
1.1 Рівень витрат (РВ)	0,65	0,62	0,58	10	9
1.2 Фондовіддача(Ф)	2,2	2,5	2,8	10	10
1.3 Рентабельність товару (РТ)	35	40	46,15	8	10
1.4 Продуктивність праці (ПП)	750	820	910	13	14
$ЕВ=0,31РВ+0,19Ф+0,4РТ+0,1ПП$				9,5	10,09
2. Критерії фінансового стану підприємства (ФС)					
2.1 Коефіцієнт автономії (КА)	0,45	0,48	0,51	12	13
2.2 Коефіцієнт покриття (КП)	1,15	1,23	1,28	13	14
2.3 Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	0,47	0,52	0,6	11	13
2.4 Коефіцієнт обертання оборот. Коштів (КО)	4,2	4,5	4,9	12	12
$ФС=0,29КА+0,2КП+0,36КЛ+0,15КО$				11,84	13,05
3. Критерії ефективності організації збуту товару (ЕЗ)					
3.1 Рентабельність продажу (РП)	11	14,5	13	12	11

Продовження табл. 3.4

3.2 Коефіцієнт затовареності готової продукції (КЗ)	0,7	0,6	0,5	11	10
3.3 Коефіцієнт завантаженості виробничих потужностей (КВ)	0,8	0,86	0,92	12	13
3.4 Коефіцієнт ефективності реклами (КР)	0,6	0,72	0,85	12	13
$EЗ=0,37РП+0,29КЗ+0,21КВ+0,14КР$				11,83	11,52
4. Критерії конкурентоспроможності товару (КТ)					
4.1 Якість товару				14	14
4.2 Ціна товару				12	12
КТ				13	13
ККО				11,8695	12,2376

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Отже, після обрахування ККО, можна зробити висновок, що конкурентоспроможності ТОВ "Морган Феніче" у 2024 становить 12,24, тобто підприємство конкурентоспроможне, що в свою чергу підтверджує результативність виходу на новий ринок Швеції із продукцією підприємства.

В рамках реалізації проекту з виходу ТОВ «Морган Феніче» на шведський ринок суттєвих змін у виробничому процесі не передбачається. Компанія вже має сучасну виробничу базу, яка відповідає вимогам серійного виробництва м'яких меблів середнього та преміум сегментів. Вся продукція виготовляється на власних потужностях у місті Рівне з використанням високоякісних матеріалів, значна частина яких імпортується з європейських країн (зокрема, Польщі, Литви та Німеччини).

Щодо вимог сертифікації, то компанія повністю відповідає ключовим стандартам Європейського Союзу. Зокрема, продукція сертифікована відповідно до положень Директиви 2001/95/ЄС (Загальна директива про безпеку продукції) та має всі необхідні документи, що засвідчують безпечність та якість товарів для європейського споживача. Також важливо зазначити, що підприємство щорічно проходить аудит якості та відповідності екологічним нормам, що дозволяє здійснювати безперервну сертифікацію при виході на нові європейські ринки.

Тепер перейдемо до одного із найважливіших етапів виходу на новий ринок – логістика проекту. Враховуючи специфіку шведського ринку, транспортна логістика має забезпечити швидке, безпечне та економічно ефективно переміщення продукції з виробничих потужностей компанії (Рівне, Україна) на склади партнерів або дистриб'юторів у Швеції.

Для здійснення доставки обрано комбіновану схему «автомобільний + морський транспорт», яка є найбільш поширеною та економічно обґрунтованою для перевезень між Україною та країнами Скандинавії. Доставка до країни призначення буде здійснюватися за маршрутом: Рівне → Львів → Краків (Польща) → Гданськ (морський порт) → порт Мальмо (Швеція) → пункт призначення (м. Мальме).

Умовою поставки товарів а ринок Швеції є DAP. З урахування того, що Швеція розташована на Скандинавському півострові, найшвидшим способом доставки товару до покупця є морський шлях, тому дана умова поставки є найвигіднішим варіантом. Згідно з базисом DAP (Delivered At Place – Поставка в місце призначення), продавець несе ризики за вантаж до моменту його доставки в місце призначення [49]. Маршрут поставок зображений на рисунку 3.2 та 3.3.

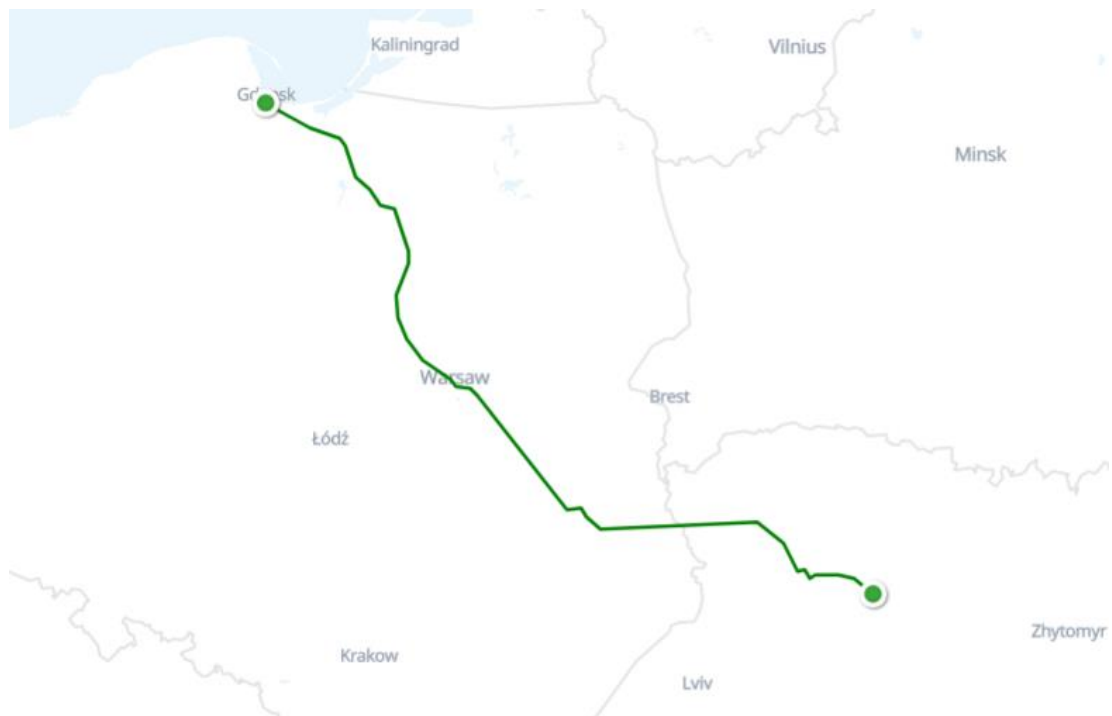


Рис. 3.2 – Автомобільний маршрут поставок Україна-Швеція

Джерело: складено автором



Рис. 3.3 – Морський маршрут поставок Україна-Швеція

Джерело: складено автором

Перейдемо до одного із найважливіших аспектів при доставці товару – вартість його транспортування. Розрахуємо витрати на транспортування автомобільним шляхом за формулою:

$$V_T = L \cdot V_{\text{п}} \cdot C_{\text{п}} + L \cdot W \quad (3.1)$$

де V_T – загальні витрати на транспортування фармацевтичної продукції;

L – відстань, що проходить вантажівка за умовами DAP, км;

$V_{\text{п}}$ – витрати дизельного палива, л/км (витрати палива при перевезенні становлять 30 л на 100 км);

$C_{\text{п}}$ – ціна дизельного палива, грн./л (актуальна середня вартість дизельного палива складає 52,33 грн./л);

W – оплата водію вантажівки за пройдений кілометраж, грн./км (середня ставка за 1 км становить 3,5 грн.).

За допомогою формули 3.1, обрахуємо витрати на транспортування від заводу виробника до визначеного місця та окремо додаймо витрати на морське перевезення.

$$V_T = 773 \cdot 0,3 \cdot 52,33 + 773 \cdot 3,5 = 14\,840,8 \text{ грн}$$

Поставка товару становить 250 одиниць диванів, а кількість траків з урахування розміру продукції становить 6. Відповідно до цього загальна сума за транспортування разом із морським перевезенням становить 234 258 грн.

Перейдемо до розгляду організаційних заходів для забезпечення успішного виходу на меблевий ринок Швеції. З організаційної структури, яка була представлена у підпункті 2.2, можна побачити, що ТОВ «Морган Феніче» уже має сформований відділ ЗЕД, тому створювати додаткові експортні групи немає необхідності.

Важливо, щоб даний відділ підготував усю необхідну документації з перекладом на шведську/англійську мову, адаптувати контрактні умови відповідно до законодавства Швеції, а також перевірити митні правила та податкові вимоги (зокрема ПДВ, правил сертифікації FSC, CE тощо). Окрім цього, необхідно узгодити поданий вище маршрут із перевізниками через команду логістів підприємства, аби мінімізувати витрати, та укласти контракт на регулярну доставку із фіксованими тарифами.

Підведемо підсумки, які пов'язані із вимогами для виходу підприємства на ринок Швеції у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Вимоги для виходу підприємства на ринок Швеції

Категорія вимог	Зміст вимог	Стан на підприємстві
Сертифікація продукції	Відповідність стандартам ЄС: CE, FSC, ISO 9001	Виконано
Якість продукції	Висока якість, екологічність	Виконано
Маркування	Шведською або англійською мовою, вказання країни походження	Можливо реалізувати
Логістика	Перевезення морським та автомобільним транспортом протягом 5-7 днів	Розраховано
Вимоги до пакування	Стійке до транспортування та екологічне	Дотримано
Митні вимоги	Відповідність умовам ЄС (асоціація з Україною), без мит	Виконано
Комерційна пропозиція	Конкурентна ціна, відповідність сучасним трендам	Виконано
Готовність виробництва	Власні виробничі потужності, досвід серійного виробництва, контроль якості	Виконано

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи вимоги для реалізації виходу на новий ринок Швеції, можна зробити попередній висновок, що реалізація запропонованого проекту є доцільною.

ТОВ «Морган Феніче» відповідає усім необхідним умовам для успішного виходу на шведський ринок. У наступному підрозділі 3.2 даний проект буде розглянуто саме з точки економічної доцільності для оцінки рівня ефективності запланованих заходів та підтвердження життєздатність виходу ТОВ «Морган Феніче» на новий міжнародний ринок.

Перейдемо до оцінки ризиків проекту. Для цього створимо таблицю 3.6 з усіма можливими ризиками та їх заходами мінімізації.

Таблиця 3.6 – Оцінка ризиків реалізації проекту

Категорія ризику	Суть ризику	Ймовірність	Вплив	Причини/наслідки	Заходи мінімізації
Валютний ризик	Коливання курсу євро/гривня	Висока	Середній–високий	Зростання витрат на імпорт сировини та транспорт; зниження прибутку в гривні	Хеджування валютних контрактів, перегляд цін при значних коливаннях курсу
Логістичний ризик	Порушення ланцюгів постачання, підвищення тарифів	Середня	Середній	Затримки у виконанні замовлень; зростання вартості доставки; втрата клієнта	Диверсифікація перевізників, страхування вантажів
Регуляторний ризик	Зміни у торговельній політиці ЄС, митні бар'єри	Низька	Середній	Ускладнення митного оформлення; потреба у додаткових сертифікатах; простої продукції	Постійний моніторинг змін у регуляторному полі Швеції
Попит і споживчі вподобання	Низький попит на певні типи продукції	Середня	Високий	Продукція може не відповідати очікуванням покупців, що призведе до падіння продажів	Проведення попереднього маркетингового дослідження
Конкурентний ризик	Тиск з боку локальних виробництв	Середня	Середній	Складність у позиціонуванні; зниження цін	Визначення унікальної торговельної пропозиції
Операційний ризик	Внутрішні збої у виробництві, логістиці, оформленні документів	Низька	Середній	Втрати часу та ресурсів; невиконання зобов'язань перед партнерами	Резервні виробничі плани; перевірка документації кількома етапами

Продовження табл. 3.6

Юридичний ризик	Відмінності в законодавстві, помилки у контрактах	Низька	Середній	Штрафи; судові позови; додаткові витрати	Участь юридичного консультанта, вивчення локального законодавства, адаптація контрактів
-----------------	---	--------	----------	--	---

Джерело: Складено автором

Розставимо додатково оцінки для даних ризиків та визначимо їх інтегральний ризик, з метою визначення категорії з найсильнішим впливом у таблиці 3.7. Для оцінки будемо використовувати формулу 3.1.

$$\text{Інтегральний ризик} = V * I \quad (3.1)$$

Де, V – вплив на проект по шкалі від $[0,00:1,00]$, де $0,00$ – дуже слабкий вплив, $1,00$ – дуже сильний вплив;

I – ймовірність настання ризику по шкалі від $[0,00:1,00]$, де $0,00$ – дуже низька, $1,00$ – дуже висока.

Таблиця 3.7 – Оцінка інтегрального ризику

Категорія ризику	Вплив	Ймовірність	Інтегральний ризик
Валютний ризик	0,60	0,80	0,48
Логістичний ризик	0,40	0,60	0,24
Регуляторний ризик	0,40	0,30	0,12
Ризик невідповідності попиту	0,60	0,50	0,30
Конкурентний ризик	0,40	0,50	0,20
Операційний ризик	0,30	0,30	0,09
Юридичний ризик	0,30	0,30	0,09

Джерело: Складено та розраховано автором

Після обрахування інтегрального ризику, найбільший показник отримав валютний ризик, він становить $0,48$, що свідчить про необхідний постійний моніторинг та запровадження заходів по його мінімізації. Наступні ризики, що зібрали найбільшу оцінку це логістичний ризик та ризик невідповідності попиту. Заходи по мінімізації даних ризиків були розглянуті у таблиці 3.4.

Отже, ТОВ «Морган Феніче» має усі шанси для успішного виходу на новий ринок Швеції. Враховуючи наявний експортний потенціал підприємства, географічну близькість до Швеції, сформовану сертифікаційну базу країн ЄС, для

компанії є всі умови для виходу та закріплення своїх позицій на ринку Швеції. Головною умовою для успішності запропонованого проекту є слідкування за можливими ризиками, проте більшість із можливих загроз є керовані завдяки наявним ресурсам на підприємстві. У наступному підрозділі розглянемо ефективність запропонованого проекту.

3.2 Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів

З метою розвитку міжнародної діяльності підприємства меблевої галузі ТОВ «Морган Феніче» було запропоновано вихід на новий закордонний ринок. Його основна мета розширити діяльність підприємства та наростити експортний потенціал.

Важливою умовою при успішному виході на ринок є сума витрат, яку понесе ТОВ «Морган Феніче» при реалізації даного проекту. За умовою поставки DAP підприємство повинно сплатити основне перевезення та доставити товар до обумовленого місця. Витрати за митне оформлення, ПДВ, мито, розвантаження товару оплачує покупець.

Для початку необхідно розрахувати базову ціну товару ТОВ «Морган Феніче», відповідно до цього було обрано три компанії, які працюють на ринку Швеції та мають схожий асортимент продукції – ІКЕА, Furninova та VoConcept.

Дані компанії пропонують моделі дивані, що схожі з продукцією «Морган Феніче» за характеристиками, дизайном та функціональністю. Товари запропонованих конкурентів орієнтовані на споживачів середнього та преміум-класу, які віддають перевагу скандинавському дизайну, мінімалізму, ергономіці та екологічності, а саме цим перевагам відповідає ТОВ «Морган Феніче».

Таблиця 3.8 – Розрахунок ціни товарів-аналогів

№	Назва показника	Одиниці виміру	ІКЕА	Furninova	VoConcept
1	Країна		Швеція	Швеція	Швеція
3	Конкурентна ціна товару-аналога	Грн	39 466	29 391	41 952
6	Курс національної валюти на дату фіксації ціни	Грн	47.07	47.07	47.07
7	Умови поставки		DAP		

Продовження табл. 3.8

8	Кількість поставки	шт	250	250	250
9	Знижка	%	-	3	4
10	Прогнозований індекс зміни світових цін з моменту фіксації цін товарів-аналогів до моменту можливого укладання контракту	-	1,08		
11	Прогнозований індекс зміни курсу національної валюти з моменту фіксації цін товарів-аналогів до моменту можливого укладання контракту	-	1,12		
12	Прогнозовані середньорічні індекси зміни світових цін	-	1,05		
13	Прогнозовані середньорічні індекси зміни курсу національної валюти	-	1,09		

Джерело: складено автором на основі [50]

Тепер перейдемо до розрахунку базової ціни у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Розрахунок базової ціни для ТОВ «Морган Феніче»

Назва показника	ІКЕА	Furninova	BoConcept
Конкурентна ціна (Цкн), грн	39 466	29 391	41 952
Коригування на кількість товару, який виготовляється за замовленням (К ₂) – формула 3.2	1	0,97	0,96
Коригування на термін, який враховує відрізок часу від дати фіксації конкурентної ціни товару-аналога до дати можливого укладання договору на постачання нашого товару (К ₃) – формула 3.3	1,21		
Коригування на джерело визначення ціни товарів-аналогів (К ₇)	0,95	0,95	0,95
Коригування на можливість зміни світових цін (К ₈) – формула 3.4	1,15		
Зведена ціна для товарів-аналогів (Цзв), грн – формула 3.5	52171,1	37687,1	53239,11
Базова ціна (Цб) формула 3.6	47699,1		

Джерело: складено автором на основі [50]

K_2 – коефіцієнт коригування на кількість товару, який виготовляється за замовленням:

$$K_2 = \frac{x_B}{x_i}, \quad (3.2)$$

де x_B – умовний коефіцієнт, що визначає кількість українського (вітчизняного) експорту;

x_i – умовний коефіцієнт, що визначає кількість іноземного експорту.

Конкурент №1(ІКЕА) не пропонує знижки, тому $K_2 = 1$, конкурент №2 (Furninova) пропонує знижку 3%, тому $K_2 = 0,97$, а конкурент №3 (BoConcept) пропонує знижку 4%, тому $K_2 = 0,96$.

K_3 – коефіцієнт коригування на термін, який враховує відрізок часу від дати фіксації) конкурентної ціни товару-аналога до дати можливого укладання договору на постачання нашого товару:

$$K_3 = I_M * I_B, \quad (3.3)$$

де I_M – індекс зміни світових цін з моменту фіксації конкурентної ціни до дати укладання контракту вітчизняним експортером;

I_B – індекс зміни курсу національної валюти.

$$K_3 = 1,08 * 1,12 = 1,21$$

K_8 – коефіцієнт коригування на можливість зміни світових цін:

$$K_8 = I_1 * I_2, \quad (3.4)$$

де I_1 – прогнозований індекс зміни світових цін;

I_2 – прогнозований індекс зміни курсу національної валюти.

$$K_8 = 1,05 * 1,09 = 1,15.$$

$C_{ЗВ}$ - зведена ціна для товарів-аналогів:

$$C_{ЗВ} = C_{КН} * K_2 * K_3 * K_7 * K_8 \quad (3.5)$$

$$\text{ІКЕА: } C_{ЗВ} = 39466 * 1 * 1,21 * 0,95 * 1,15 = 52171,1 \text{ грн};$$

$$\text{Furninova: } C_{ЗВ} = 29391 * 0,97 * 1,2 * 0,95 * 1,15 = 37687,1 \text{ грн};$$

$$\text{BoConcept: } C_{ЗВ} = 41952 * 0,96 * 1,21 * 0,95 * 1,15 = 53239,11 \text{ грн}.$$

Тепер після розрахунку зведеної ціни, обрахуємо базову ціну за формулою 3.6.

$$C_6 = \frac{\sum C_{зв}(i)}{N} \quad (3.6)$$

$$C_6 = \frac{52171,1 + 37687,1 + 53239,1}{3} = 47699,1 \text{ грн.}$$

Отже, після розрахунку базової ціни, ТОВ «Морган Феніче» буде реалізовувати свою продукцію за нижчими цінами, ніж конкуренти на ринку Швеції. Нагадую, одиниця продукції від підприємства становитиме 30 000 грн.

Тепер переходимо до розрахунку контрактної ціни товару диван, як було зазначено раніше, перша поставка становитиме 250 одиниць, використовуємо невелику партію для визначення реального попиту на товар та без значних фінансових витрат. Витрати на транспортування були вираховані у підрозділі 3.1. В подальшому за результатами ефективності ринку, поставку можна буде нарощувати кожного замовлення. Розрахунок контрактної вартості представлений у таблиці 3.10. За умовою запропонованої поставки всі митні та навантажувальні роботи бере на себе покупець із Швеції.

Таблиця 3.10 – Розрахунок контрактної вартості товару на умовах поставки DAP

Параметри	Розрахунок	Кінцевий результат
1. Вартість на умовах EXW: – одиниці продукції, грн. – обсягу ЗЕО, грн.	30 000 30 000*250	30 000 7 500 000
2. Витрати на транспортування, навантажувальні роботи та страхування до митного кордону України, %	0,004	234 258
3. Митна вартість: – одиниці продукції, грн. – обсягу ЗЕО, грн.	0 0	0 0
4. Митні збори, грн.	0	0
5. Мито: – на одиницю продукції, грн. – на обсяг ЗЕО, грн.	0 0	0 0
6. Акцизний збір: – на одиницю продукції, грн. – на обсяг ЗЕО, грн.	0 0	0 0
7. ПДВ: – на одиницю продукції, грн. – на обсяг ЗЕО, грн.	0 0	0 0

Продовження табл. 3.10

8. Ціна відповідно до умови поставки:		
– обсягу ЗЕО, грн.		7 734 258

Джерело: розраховано автором

Відповідно до того, що на при виході на ринок Швеції буде відбуватися операція купівлі-продажу, де продавцем виступає ТОВ «Морган Феніче» потреба у залученні додаткового фінансування відсутня.

Отже, вартість однієї поставки на умовах DAP за контрактною вартістю на новий ринок становитиме 7 734 258 грн. Для кращого розуміння очікуваного прибутку від експорту товару на новий ринок Швеції створимо таблицю 3.11 та визначимо ціну у євро, дані по курсу взяти станом на 17.05.2025.

Таблиця 3.11 - Прибуток від першої поставки товару на ринок Швеції

Показник	Значення
Контрактна вартість, грн.	7 734 258 грн
Контрактна вартість, євро	166 370,15 євро
Курс євро	46,49

Джерело: розраховано автором на основі табл. 3.10

Перейдемо до розрахунку витрат на виробництво у таблиці 3.12. Ціна за матеріали на одиницю продукції визначена на основі даних підприємства. Теж стосується щодо заробітної плати, працевлаштування додаткових співробітників непередбачене.

Таблиця 3.12 – Витрати на виробництво продукції

Категорія	Ціна за одиницю товару	Ціна за партію (250 штук)
Матеріали	7 500	1 875 000
Заробітна плата	100	25 000
Виробничі накладні	20	5 000
Адміністративні витрати	15	3 750
Загальні витрати на виробництво	7 635	1 908 750

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Розрахуємо очікуваний прибуток від першої поставки товару на ринку Швеції або ж загальний ефект від зовнішньоекономічної угоди. Розрахунок проведемо за вирахування витрат на виробництво від контрактної ціни:

$$7\,734\,258 - 2\,408\,750 = 5\,325\,508 \text{ грн}$$

Тепер вирахуємо чистий прибуток від реалізації операції за умови, що ставка податку на прибуток залишатиметься на рівні 18%. За таких умов величина податку, що виплатить підприємство державі становитиме:

$$5\,825\,508 * 0,18 = 1\,048\,591,44 \text{ грн}$$

А чистий прибуток становитиме:

$$5\,825\,508 - 1\,048\,591,44 = 4\,776\,916,56$$

Важливо, це прибуток отриманий лише від однієї поставки на ринок Швеції. Розгляньмо варіант поставок кожного місяця на перший рік присутності на ринку Швеції. Відповідно за перший рік буде реалізовано 4 поставок, на основі цього розрахуємо загальний річний дохід за контрактною ціною при регулярній зовнішньоекономічній діяльності на ринку Швеції:

$$7\,734\,258 * 4 = 30\,937\,032 \text{ грн}$$

Загальні річні витрати на виробництво та транспортування впродовж року за поточних умов становитимуть:

$$2\,143\,008 * 4 = 8\,572\,032 \text{ грн}$$

Відповідно очікуваний прибуток або ж загальнооекономічний ефект від зовнішньоекономічної угоди за рік діяльності на ринку Швеції становитиме:

$$30\,937\,032 - 8\,572\,032 = 22\,365\,000 \text{ грн}$$

Чистий прибуток становитиме з урахуванням податку на прибуток:

$$22\,365\,000 - (22\,365\,000 * 18\%) = 18\,339\,300 \text{ грн}$$

Розрахуємо також рентабельність експорту за формулою:

$$\text{Рекс} = \frac{\text{Чп}}{\text{Вп}} * 100\% \quad (3.2)$$

Де, Чп – чистий прибуток від здійсненої операції, грн;

Вв – виручка від усіх продажів, грн.

$$\text{Рекс} = (18\,339\,300 / 30\,973\,032 * 100\%) = 59,28\%$$

Даний показник рентабельності свідчить про те, що дана пропозиція є ефективною для розвитку міжнародної діяльності ТОВ «Морган Феніче». Додатково розрахуємо ефективність експорту за формулою:

$$E'e = \text{He} / \text{Ve} \quad (3.3)$$

де He – гривневі надходження від експорту (дохід від експорту);

Ve – повні витрати підприємства на експорт (собівартість експортної продукції);

$$E'e = 30\,973\,000 / 8\,572\,032$$

$$E'e = 3,61$$

Ефект експорту становитиме за попередніми розрахунками – 22 365 000 грн, що є позитивним результатом проекту, з урахуванням, що це перший рік роботи на новому ринку.

Розгляньмо детальніше ефективності запропонованого проекту та зробимо оцінку діяльності за одну партію на новому ринку у таблиці 3.13.

Таблиця 3.13 – Оцінка ефективності проекту

	Назва показника	Формула обчислення	Примітка
1.	Ціна одиниці експортованого товару з урахуванням цінових знижок.	$C_3 = BC - CZ$ $C_3 = 30000 - 0 = 30000$ грн.	BC – базова ціна пропозиції; CZ – цінова знижка.
2.	Загальна вартість експортованої партії.	$3_c = C_3 \times K_3$ $3_c = 30000 * 250 =$ 7 500 000 грн.	K₃ – кількість імпортованих одиниць товару
3.	Сума можливого прибутку по експортованої партії	$П_c = (U_m \times 3_c) / 100$ $П_c = (20 * 7500000) / 100 =$ 1 500 000 грн.	U_m – середній рівень торговельної надбавки
5.	Можлива загальна сума реалізації експортованої партії	$P_c = 3_c + П_c$ $P_c = 7\,500\,000 + 1\,500\,000 =$ 9 000 000 грн.	
6.	Скоригований рівень витрат на експортовану партію, %	$B_k = B_c - B_m + (B_k \times 100) / P_c$ $B_k = 10\% - 0,25\% + (234258 * 100) / 9\,000\,000 = 2,6\%$	B_c – середній рівень витрат по даній групі товарів, %; B_m – транспортні витрати, %.
7.	Сума можливих витрат обігу за угодою	$B_o = (B_k \times P_c) / 100$ $B_o = (0,026 * 9\,000\,000) / 100 =$ 2340 грн.	
8.	Сума можливого балансового прибутку за угодою	$П_y = P_c - 3_c - B_o - ПДВ$ $П_y = 9\,000\,000 - 7\,500\,000 - 2340 =$ 1 497 660 грн.	B_o – можливі витрати обігу за угодою
9.	Сума можливого чистого прибутку за угодою	$П_ч = П_y \times (100 - C_n) / 100$ $П_ч = 1\,497\,660 * (100 - 18) / 100 =$ 1228081,2 грн	C_n – ставка податку на прибуток

Продовження табл. 3.13

10.	Рівень чистого прибутку за угодою щодо загальної вартості експортованої партії, %	$P_z = (P_c \times 100) / Z_c$ $P_z = (1228081,2 * 100) / 7\ 500\ 000 = 16,4\%$	
11.	Рівень чистого прибутку за угодою щодо можливої суми реалізації експортованої партії	$P_p = (P_c \times 100) / P_c$ $P_p = (1228081,2 * 100) / 9\ 000\ 000 = 13,6\%$	
12.	Рівень чистого прибутку за угодою щодо суми можливих витрат обігу за угодою	$P_y = (P_c \times 100) / B_o$ $P_y = (1228081,2 * 100) / 2340 = 52482,1\%$	

Джерело: розраховано автором на основі таблиці 3.10

Після розрахунку оцінки ефективності угоди, можна зробити висновок, що запропонований проект є ефективним, навіть з урахуванням однієї поставки обсягом 250 одиниць.

Отже, даний проект є ефективним для реалізації. Основна його мета була зниження залежності від таких ринків як Німеччина, Бельгія та Австрія, з метою диверсифікації продажів та збільшення економічного прибутку. За умови 4 поставок товару по 250 одиниць впродовж року, підприємство отримає 18 339 300 грн чистого прибутку. З урахуванням зростаючого попиту на товар, кількість одиниць в поставці має стимул до збільшення, відповідно чистий прибуток підприємства буде лише зростати та зможе не лише зменшити залежність від обумовлених раніше ринків, але і знаходити нові ринки для розширення свого експортного потенціалу.

Висновки до розділу 3

При аналізі проблем в діяльності ТОВ «Морган Феніче», було визначено, що останні декілька років, підприємство не розвиває свою географію поставок та зосереджене на 3 основних ринках – Німеччина, Бельгія, Австрія, на які припадає 55% всього доходу від експорту. Такий фокус на 3 ринках, несе в собі ризики при несприятливих економічних змінах, або ж страті контрактів, окрім цього, враховуючи потенціал підприємства, відсутність поширення своєї продукції на нових ринках, призводить до втрати додаткових доходів та знижує стійкість до зовнішніх викликів.

Для вирішення цієї проблеми був запропонований проект по виходу на новий ринок. Було розглянуто 4 можливі варіанти: Англія, США, Китай та Швеція. В процесі дослідження цих ринків, їх порівняльного аналізу, тарифно-економічних умов, сильних та слабких сторін, було визначено, що найдоцільнішим новим ринком для ТОВ «Морган Феніче» є ринок Швеції.

В результаті даного вибору, було поглиблено розглянуто попит на іноземну меблеву продукцію, умови та вимоги для виходу на даний ринок Швеції. Був побудований маршрут поставок на умовах DAP та обрахована контрактна вартість товару з врахуванням усіх витрат на реалізацію проекту.

В результаті обрахунків було визначено, що за одну поставку при реалізації проекту, підприємство отримає близько 5 мільйонів гривень, а з урахування 4 поставок на рік – близько 18,5 млн гривень.

Ефективність експорту становить 59%, а ефект від експорту 3,61, що свідчить про те, що даний проект є економічно вигідним для ТОВ «Морган Феніче».

В висновку доцільності реалізації проекту, були також розглянуті ризики, які можуть вплинути на ефективність проекту та їх методи мінімізації, а також розрахована оцінка ефективності проекту.

ВИСНОВОК

Розвиток міжнародної діяльності є вагомим елементом успішної функціонування сучасного підприємства, адже надає можливість до зростання, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення позиції на зовнішніх ринках. Саме тому дана дипломна робота була присвячена аналізу потенціалу розвитку міжнародної діяльності підприємства, зокрема у сфері меблевої промисловості. У процесі дослідження даної теми, були розглянуті як теоретичні засади, так і практичні інструменти, що дозволяють обґрунтувати перспективи виходу меблевого підприємств на нові міжнародні ринки збуту.

У першому розділі дипломної роботи, були розглянуті теоретичні аспекти розвитку міжнародної діяльності, зокрема у меблевій галузі. На основі дослідження було визначено, що розвиток міжнародної діяльності є стратегічним напрямом розвитку, що дозволяє підприємству розширити ринки збуту та зміцнити свою фінансову стабільність. Додатково було розглянуто підходи до оцінки ефективності ЗЕД та визначено ключові чинники, що мають серйозний вплив на успішність експортної діяльності підприємства.

У другому розділі дипломної роботи проведено всебічний аналіз підприємства ТОВ «Морган Феніче». Дане підприємство є одним із провідних виробників м'яких меблів в Україні. Підприємство має сучасну виробничу базу, налагоджені процеси серійного виробництва та тривалий досвід роботи на зовнішніх ринках. В межах аналізу було розглянуто основні фінансові-економічні показники підприємства, визначено ключові проблеми внутрішнього середовища, а також визначено слабкі місця у фінансовій діяльності ТОВ «Морган Феніче». Після пережитої кризи у 2022 році, підприємство демонструє позитивну динаміку, компанія поступово відновлює свої обсяги виробництва та наближається до показників, що було досягнути до початку повномасштабної війни.

Також у другому розділі був проведений ґрунтовний аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Морган Феніче». На основі даних, наданих підприємством, було розглянуто його імпорту та експорту діяльність. В межах імпортової діяльності визначені основні країни-постачальники матеріалів для

виробництва продукції. Найбільшим імпортерним партнером є Польща, за результатами звітного періоду було здійснено близько адже за минулий рік між операцій з постачання сировини між Україною та Польщею. Щодо експортної діяльності, були розглянуті країни в які поставляється продукція підприємства та визначено трійку найбільших країн-імпортерів, а саме Німеччина, Бельгія та Австрія. За результатами звітного періоду дохід компанії від експорту перевищив 709 мільйонів, що свідчить про активну експортну діяльність ТОВ «Морган Феніче». Для оцінки ефективності експорту були здійснені додаткові розрахунки по оцінці експортної діяльності, за результатами яких було визначено, що підприємство утримує стабільні експортні позиції, незважаючи на зовнішні та внутрішні виклики.

При розгляді проблем та загроз міжнародної діяльності ТОВ «Морган Феніче» було проаналізовано SWOT-аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначені сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. Особливу увагу було приділено структурі експортно діяльності, яка демонструє певну тенденцію експорту. За останні декілька років на підприємстві не відбувається розширення ринків збуту, а фокус діяльності зберігався на трьох основних країнах, які було зазначено раніше при огляді міжнародної діяльності підприємства. На ці ринки припадає понад 55% загального експорту підприємства. Така концентрація створює певну залежність від стабільності зовнішніх торгових партнерів та підвищує ризик у випадку втрати одного із ключових партнерів. Тому, за результатами аналізу проблем ТОВ «Морган Феніче», було виділено, що стратегічним викликом для підприємства є диверсифікація ринку збуту та зниження експортної концентрації від трьох ключових країн-експортерів, що в умовах сучасних зовнішньоекономічних викликів, має бути пріоритетним у формування подальшої міжнародної стратегії підприємства.

Третій розділ дипломної роботи полягає у рекомендації щодо розширення ринку збуту підприємства ТОВ «Морган Феніче». Для цього було обрані 4 альтернативні ринки, визначені на основі консультацій із керівництвом компанії щодо їх стратегічних планів та оцінки актуального стану міжнародної меблевої

торгівлі.. Був здійснений порівняльний аналіз обсягів ринку меблів, частки імпортової продукції та основні тенденції меблевої сфери таких країн як Швеція, США, Китай та Великобританія. Особливу увагу було приділено визначенню тарифно-економічних умови для входу на альтернативні ринки з метою визначення найоптимальнішого. Додатково було розглянуто сильні та слабкі сторони запропонованих ринків та визначено, що найкращим та можливим варіантом на даний момент для підприємства є ринок Швеції

При детальному аналізі шведського ринку було визначено, що середній обсяг споживання меблів на одне домогосподарство у Швеції перевищує 1000 євро. А обсяг імпорту меблевої продукції у 2023 році становив практично 3 млрд. євро, що демонструє попит та залежність від іноземних виробників. У рамках підготовки до виходу на даний ринок визначено, що потрібно допрацювати для реалізації продукції у Швеції. Також, були оцінені ризики реалізації проекту з їх методами мінімізації та визначено ризик з найбільшим впливом, а саме валютний.

Наступним етапом була побудова ефективного та швидкого маршруту на умовах DAP та визначена сума на транспортування, яка становила 234 258 грн. Під час економічного обґрунтування ефективності запропонованого проекту було обрахована базова ціна на продукцію на шведському ринку, яка становила 47 699 грн за одиницю, а вартість одиниці продукції ТОВ «Морган Феніче» становить 30 000 грн. За розрахунком контрактної вартості на умовах DAP, ціна однієї поставки становила 7 737 258 грн, або ж 166 тис. євро. Були враховані витрати на виробництво та розрахований чистий прибуток від операції, що становив близько 5 мільйонів від однієї поставки. З урахуванням 4 поставок на рік сума чистого прибутку становитиме 18 339 300 грн. Ефективність даної операції становить 3,61, а ефект 22 365 000 грн.

В висновку економічного обґрунтування запропонованого проекту, було розраховано оцінку ефективності однієї поставки та визначено, що реалізація проекту щодо виходу ТОВ «Морган Феніче» на ринок Швеції є ефективним.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Задольський А. М., Гринько І. М. Міжнародна економічна діяльність України : навч. посіб. / А. М. Задольський, І. М. Гринько. — Київ : НТУУ «КПІ», 2011. — 187 с.
2. Макконнелл К. Р., Брю С. Л. Економікс: принципи, проблеми і політика : підруч. / К. Р. Макконнелл, С. Л. Брю ; 14-те вид. — М. : ІНФРА-М, 2003. — 972 с.
3. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV / Верховна Рада України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
4. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.1991 р. № 959-ХІІ / Верховна Рада України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>
5. Краснокутська Н. С., Кабанець І. А. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Харків: НТУ «ХПІ», 2017. 460 с.
6. Портер М. Е. Конкурентна стратегія: методи аналізу галузей і конкурентів / М. Е. Портер. — Нью-Йорк: The Free Press, 1980. — 396 с.
7. Навчально-інформаційний портал ВП НУБіП України "Ніжинський агротехнічний інститут". URL: http://moodle.nati.org.ua/pluginfile.php/24887/mod_resource/content/1/Міжнародна%20економіка.%20Тема%202.pdf
8. ЧИННИКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗЕД ПІДПРИЄМСТВА. WEB-ресурс науково-практичних конференцій | Наукові, науково-практичні конференції та публікації, новини науки. URL: http://www.confcontact.com/2013-specproekt/ek4_chernish.htm
9. Furniture - Worldwide | Statista Market Forecast. Statista. URL: <https://www.statista.com/outlook/cmo/furniture/worldwide>

10. World Furniture Outlook 2023/2024. MarketResearch.com: Market Research Reports and Industry Analysis. URL: <https://www.marketresearch.com/CSIL-Centre-for-Industrial-Studies-v1013/Furniture-Outlook-34722267/>
11. Горбаль, Н. І., Шлайфер, М. Б. (2023). Оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку, (1(9)), 33–43.
12. Зовнішньоекономічна діяльність: аналіз ефективності. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/international-relations/19075/>
13. Коваленко, С. В. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства та шляхи її покращення : курсова робота. Луцьк, 2023. 45 с.
14. Багрова І. В., Краснокутська Н. С. Теоретичні засади оцінювання ефективності міжнародної діяльності підприємств // Економічний простір. – 2020. – №156. – С. 65–78
15. Багрова І. В., Краснокутська Н. С. Оцінка результативності міжнародної економічної діяльності. — 2019. — С. 155–168.
16. Вакульчик, О. М., Дубицький, Д. П. (2012). Аналіз ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Науковий вісник УМСФ, (2(48)), 12–16.
17. РОЛЬ ПРЯМИХ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ В ДІЯЛЬНОСТІ НАЦІОНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ | Економіка та суспільство. Головна. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1303>
18. Fractus. Міжнародний маркетинг: розширюємо горизонти торгівлі. Fractus. 2024. URL: <https://fractus.com.ua/uk/blog/mizhnarodnij-marketing-rozshirjuiemo-gorizonti-torgivli/>
19. Валютна виручка від зовнішньоекономічної діяльності. Mego.info. URL: <http://mego.info/матеріал/стаття-387-валютна-виручка-від-зовнішньоекономічної-діяльності>
20. ВИДИ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. С. 6.

21. Журнал «Ефективна економіка» - наукове фахове видання з питань економіки. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/8.pdf
22. Чому SWOT-аналіз необхідний практично кожному бізнесу?. eSputnik. URL: <https://esputnik.com/uk/blog/swot-analiz-iz-prikladami>
23. Morris, S. B. (2024). APA Style Citations. WSU Libraries. URL: <https://libguides.libraries.wsu.edu/c.php?g=294263&p=4358409>
24. EDIN. (2024). Бенчмаркінг простими словами. EDIN.UA. URL: <https://edin.ua/benchmarking-prostimi-slovami/>
25. Home Group Holdings. Про нас. Home Group Holdings. URL: <https://homegroupholdings.com/uk/про-нас/>
26. Українська Асоціація Меблевиків. (2023). УАМ в обличчях: “В умовах нинішнього кадрового голоду компанія MORGAN Fenice має намір вже цього річ прирости трьома новими працівниками. Як вирішуватиметься це амбітне завдання?” – у розпові... Українська Асоціація Меблевиків. URL: <https://uafm.com.ua/uam-v-oblychchyah-v-umovah-nynishnogo-kadrovogo-golodu-kompaniya-morgan-feniche-maye-namir-vzhe-tsogorich-pyrosty-trohstamy-novymu-pratsivnykamy-yak-vyrishuvatymetsya-tse-ambitne-zavdannya-u-rozpovi/>
27. Morgan Furniture. Morgan Furniture. URL: <https://morganfurniture.com.ua>
28. Деревообробна та меблева промисловість України. (2022, 21 жовт.). 10 найбільших виробників меблів в Україні: хто ділить виторг у 12 млрд грн і... Facebook. URL: <https://www.facebook.com/WoodIndustryUA/posts/521088590245276/>
29. Квасилівська меблева фабрика - розширяється. Інвестицій - на 4 млн (ФОТО). (2023, 26 черв.). Радіо ТРЕК. URL: https://radiotrek.rv.ua/news/kvasilivska-mebleva-fabrika---rozshiryaietsya.-investiciy---na-4-mln-foto_272619.html
30. Clarity Project. Інформація про ТОВ "МОРГАН ФЕНІЧЕ" (ЄДРПОУ: 33426845). Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/33426845>

31. Clarity Project. Фінансові показники ТОВ "МОРГАН ФЕНІЧЕ" (ЄДРПОУ: 33426845). Clarity Project. URL: https://clarity-project.info/edr/33426845/yearly-finances?current_year=2024
32. Опендатабот. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МОРГАН ФЕНІЧЕ". Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/33426845>
33. YouControl. Фінансовий скоринг ТОВ "МОРГАН ФЕНІЧЕ". YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=6341711&tb=financial-scoring>
34. Українська Асоціація Меблевиків. (2023). Стан меблевої галузі України під час війни. Українська Асоціація Меблевиків. URL: <https://uafm.com.ua/stan-meblevoyi-galuzi-ukrayiny-pid-chas-vijny/>
35. Кабінет Міністрів України. Угода про асоціацію. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/yevropejska-integraciya/ugoda-pro-asociacyu>
36. Корреспондент.net. (2024, 25 лют.). Річна інфляція в Україні пододала важливий рубіж. Корреспондент.net. URL: <https://ua.korrespondent.net/business/economics/4780174-richna-infliatsiia-v-ukraini-podolala-vazhlyvyi-rubizh>
37. YouControl. Зовнішньоекономічна діяльність ТОВ "МОРГАН ФЕНІЧЕ". YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=6341711&tb=external-economies>
38. ТСН.ua. (2024, 21 трав.). Курс валют в Україні: долар дорожчає, євро б'є рекорди – куди подітися з гривнею. ТСН.ua. URL: <https://tsn.ua/exclusive/kurs-valiut-v-ukrayini-dolar-dorozchaye-yevro-bye-rekordy-kudy-poditysia-z-hryvneiu-2816909.html>
39. Statista. (2025). Furniture. Worldwide. Statista. URL: <https://www.statista.com/outlook/cmo/furniture/worldwide>
40. Statista. (2025). Furniture. United States. Statista. URL: <https://www.statista.com/outlook/cmo/furniture/united-states>

41. Statista. (2025). Furniture. China. Statista. URL:
<https://www.statista.com/outlook/cmo/furniture/china>
42. Statista. (2025). Furniture. United Kingdom. Statista. URL:
<https://www.statista.com/outlook/cmo/furniture/united-kingdom>
43. Statista. (2025). Furniture. Sweden. Statista. URL:
<https://www.statista.com/outlook/cmo/furniture/sweden>
44. Європейська Комісія. CE marking. Single Market Economy. URL:
https://single-market-economy.ec.europa.eu/single-market/ce-marking_en
45. BIFMA. Standards Overview. BIFMA. URL:
<https://www.bifma.org/page/standardsoverview>
46. TransCustoms. GB Standards. TransCustoms. URL:
https://www.transcustoms.com/gb_standards/#:~:text=GB%20standards%20are%20the%20China,china%20national%20standards%3B%20We%20provide
47. Trade Atlas. Офіційні джерела митних тарифів різних країн. Trade Atlas. URL:
<https://www.tradeatlas.com/uk/page/oficijni-dzherela-mitnih-tarifiv-riznih-krayin>
48. Посольство України в Королівстві Швеція. Торговельно-економічне співробітництво. Посольство України в Королівстві Швеція. URL:
<https://sweden.mfa.gov.ua/spivrobitnictvo/torgovelyno-jekonomichne-spivrobitnictvo>
49. Pro-Consulting. (2024). Аналіз ринку меблів в Скандинавії (2025 рік). Pro-Consulting.ua. URL:
<https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-mebeli-v-skandinavii-2025-god>
50. Good Logistics. (2023). Інкотермс DAP. Good Logistics. URL:
<https://goodlogistics.com.ua/uk/incoterms-dap/>
51. Дунська, А. Р., Жалдак, Г. П. (2019). Зовнішньоекономічна діяльність підприємств : навчальний посібник. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського. 32 с. URL:
<https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/03fefaf6-575e-4ac9-97e5-1700c8f4eff1/content>