

МЕБЛЕВЕ СЕРЕДОВИЩЕ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

©2022 ПАВЛИКІВСЬКА О. І., КАМИШНИКОВА Е. В., ГАЛИНЯК Л. О.

УДК 338.245
JEL: L68; M21

Павликівська О. І., Камишникова Е. В., Галиняк Л. О. Меблеве середовище в умовах сьогодення: виклики та можливості

У статті досліджено, як українська економіка продовжує розвиватися, незважаючи на здійснення терористичних нападів з боку російського агресора. З'ясовано виклики, з якими зіштовхнулися українські виробники меблів під час військової економіки: проблеми з логістикою, відмова від використання сировини з Білорусі та трудові зміни. Серед нових можливостей для меблярів розглянуто проекти тимчасового житла для потреб воєнного часу, помешкання, призначене для внутрішньо переміщених осіб: проект модульного містечка RE: UKRAINE, проект «Укриття 22» та проект LIM Capsule. Досліджено, що перспективою може стати зайняття нових ніш на світовому ринку меблів через відмову низки країн залишатися споживачами російської та білоруської меблевої продукції. Запропоновано українському бізнесу здійснити страхування свого майна від воєнних ризиків, скориставшись новим страховим продуктом War, terrorism and political violence insurance. Проаналізовано пристосовування господарської діяльності приватного підприємства «Гусятинська фабрика меблів «Елегант» до реалій сьогодення. У рамках добровільної діяльності на фірмі здійснювалося виготовлення займистої суміші «коктейлі Малотова», загороджувальних дорожніх пристосувань «їжаків», пошиття «плитносок», ковдр і подушок, виробництво бюджетних «студентських» ліжок. Описано корективи, які внесла воєнна ситуація в інноваційну діяльність меблевого підприємства, а саме: оновлення технологічного процесу було заплановано керівництвом на 2023 р., проте, у зв'язку із трудовими змінами (частина чоловіків мобілізовані, частина виїхала за кордон) довелося реалізувати плани з модернізації дещо швидше – у II півріччі 2022 р. Обґрунтовано, що такі зміни передусім дали змогу поліпшити якість операцій технологічних процесів та продукції загалом.

Ключові слова: меблева промисловість, логістика, трудові ресурси, модернізація, експорт, військова економіка.

Рис.: 2. Табл.: 1. Бібл.: 9.

Павликівська Ольга Іванівна – доктор економічних наук, професор кафедри бухгалтерського обліку та аудиту, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя (вул. Руська, 56, Тернопіль, 46001, Україна)

E-mail: Olga.I.pavl@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4104-1733>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57210799621>

Камишникова Євеліна Вікторівна – доктор економічних наук, професор кафедри економіки підприємств, Приазовський державний технічний університет (вул. Университетська, 7, Маріуполь, 87500, Україна)

E-mail: kamyshnykova_e_v@pstu.edu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1835-9786>

Researcher ID: N-2895-2018

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57219200426>

Галиняк Леся Олександрівна – аспірантка, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя (вул. Руська, 56, Тернопіль, 46001, Україна), викладач Гусятинського фахового коледжу Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя (вул. Шевченка, 3, Гусятин, 48201, Україна)

E-mail: lesyna-g@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6178-1803>

UDC 338.245

JEL: L68; M21

Pavlykivska O. I., Kamyshnykova E. V., Halyniak L. O. Furniture Environment in Today's Conditions: Challenges and Opportunities

The article explores how Ukrainian economy continues to develop despite terrorist attacks by the Russian aggressor. The challenges faced by Ukrainian furniture manufacturers during the wartime economy are identified: problems with logistics, refusal to use raw materials from Belarus, and labor changes. Among the new opportunities for furniture makers, temporary housing projects for wartime needs, apartments intended for internally displaced persons are considered: the modular town project RE: UKRAINE, the projects «Ukryttya 22» and LIM Capsule. It is found that the prospect may consist in occupying new niches in the world furniture market due to the refusal of a number of countries to remain consumers of Russian and Belarusian furniture products. It is proposed for Ukrainian businesses to insure their property against wartime risks by using the new insurance product War, terrorism and political violence insurance. The adaptation of the economic activity of the private enterprise «Husiatyn furniture factory «Elegant» to the realities of today is analyzed. As part of charitable activities, the company produced a flammable mixture for Molotov cocktails, barrier road devices «hedgehogs», sewed «plate carriers», blankets and pillows, fabricated the economy-class «student beds». The adjustments made by the militarized situation in the innovative activity of the furniture enterprise are described, namely: the renewal of the technological process was planned by the management for 2023, however, owing to labor changes (some men were mobilized, some went abroad) it was necessary to implement modernization plans somewhat faster – in the second half of 2022. It is substantiated that such changes primarily allowed to improve the quality of operations of technological processes and products in general.

Keywords: furniture industry, logistics, labor resources, modernization, export, wartime economy.

Fig.: 2. Tabl.: 1. Bibl.: 9.

Pavlykivska Olga I. – D. Sc. (Economics), Professor of the Department of Accounting and Auditing, Ternopil Ivan Pului National Technical University (56 Ruska Str., 46001, Ukraine)

E-mail: Olga.I.pavl@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4104-1733>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57210799621>

Kamyshnykova Evelina V. – D. Sc. (Economics), Professor of the Department of Enterprise Economics, Pryazovskyi State Technical University (7 Universytetska Str., Mariupol, 87500, Ukraine)

E-mail: kamyshnykova_e_v@pstu.edu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1835-9786>

Researcher ID: N-2895-2018

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57219200426>

Halyniak Lesia O. – Postgraduate Student, Ternopil Ivan Pului National Technical University (56 Ruska Str., 46001, Ukraine), Lecturer of the Husiatyn Vocational College of Ternopil Ivan Pului National Technical University (3 Shevchenka Str., Husiatyn, 48201, Ukraine)

E-mail: lesyna-g@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6178-1803>

Українські виробники меблів, не очікуючи остаточного завершення російсько-української війни, продовжують розвивати меблеву галузь, змінивши лише деякі підходи до здійснення своєї підприємницької діяльності. На сьогоднішній день меблярі промовисто демонструють свій розвиток. Про можливості для розвитку та масштабування українського меблевого бізнесу в умовах війни керівники меблевих підприємств говорили під час великої української меблевої конференції FURNICON, яка відбулася 30 вересня 2022 р. у м. Рівне. Такий нетворкінг у колі друзів та однодумців є надзвичайно корисним і дієвим, адже меблевики отримали цінну, а головне – актуальну інформацію для використання її у своїй роботі [1].

Важливим є вивчення впливу російської агресії на економіку країни. Так, бізнес-клімат нашої держави оцінювали експерти під час онлайн-дискусії «Українська економіка під час війни. Що далі?», організованої Південноукраїнським офісом Європейської Бізнес-асоціації. Сергій Ніколайчук, заступник Голови НБУ, ведучи мову про перспективи української економіки, зазначив, що дії НБУ на початку війни спрямовувалися насамперед на підтримання стабільності банківської системи та безперервності платежів. Це було необхідно для адаптації економіки, бізнесу, населення до нових умов. Про зміни в динаміці можливостей бізнесу та інвестицій у пошук потенційних партнерів як в Україні, так і за її межами вела мову Світлана Михайловська, заступник директора з представництва інтересів компаній – членів ЕВА (Європейська Бізнес-асоціація) [2].

Тематику відновлення роботи вітчизняного бізнесу в усіх можливих формах розкривав Тарас Хавунка, юрист, керівник «Львівського регуляторного хаба». Він переконаний, що економічний фронт не менш важливий, ніж військовий, тому пропонує перезапустити український бізнес. Зокрема, його увага акцентується на державній підтримці українського бізнесу. Тарас Хавунка веде мову про можливість стабілізації ситуації на українському ринку за допомогою Міністерства економіки України. Зокрема, за підтримки Мінцифри та проекту «Дія». Бізнес-компанія Prozorro. Продажі запустила платформу цифрової взаємодії для допомоги релокації бізнесу [3].

Як працює меблева сфера в умовах війни, яскраво демонструє Українська Асоціація Меблевиків на

шпальтах свого інтернет-видання. Під час вебінару «Експортне фінансування: доступні можливості та перспективи розвитку» та великої української меблевої конференції FURNICON було обговорено вектори розвитку індустрії на найближчий рік, можливості для розвитку та масштабування українського меблевого бізнесу в умовах війни. На даному інтернет-ресурсі своїми історіями успіху діляться відомі меблярі – PR-директор компанії «BLEST» Олександр Метельський, голова правління Приватного акціонерного товариства «Енран» Євген Козицький та ін. Багатьом меблевим підприємствам довелося або частково перепрофілювати свою діяльність, або ж кардинально змінити сферу своєї зайнятості.

Питаннями «Як в умовах війни функціонує сучасна економіка?», «Український бізнес в умовах сьогодення: виклики та можливості», «Як війна вплинула на економіку України» сьогодні переповнені всі видання та інтернет-ресурси. Оскільки дана тематика є актуальною та ще абсолютно невивченою, то значна частина науковців та експертів приділяє їй дослідженню велику увагу.

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ МЕБЛЕВОЇ СФЕРИ В РАМКАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

Підриб Кримського мосту 8 жовтня 2022 року не лише вивів з ладу автомобільне полотно та залізничні колії на невизначений період, але й також отримав дотичне відношення до меблевої галузі. Українська економіка продовжує розвиватися, незважаючи на здійснення терористичних нападів з боку агресора – Росії. Так, у вересні обсяг експорту проти минулого місяця зріс більш як на 23%. Важливо вказати на частку меблевого експорту в суттєвому зростанні цього показника [4]. Загалом, до 24 лютого 2022 р. меблева галузь щорічно протягом останніх 5 років нарощувала свій експорт на 17%. У 2021 р. меблева промисловість України експортувала на 40% більше, ніж у попередньому році. Навіть у несприятливий військовий час, у січні – лютому 2022 р., меблярі експортували на 7% більше, ніж у 2021 р. [5].

У зв'язку із ракетним обстрілом України 10 та 11 жовтня 2022 р. українському бізнесу, зокрема меблевим організаціям, доцільно здійснити страхування свого майна від воєнних ризиків, скориставшись новим страховим продуктом War, terrorism and

political violence insurance, який покликаний страхувати активи саме під час війни. Для українських меблевих експортерів збільшується конкуренція на європейських ринках. Австрійський меблевиробний гігант «XXXLutz Group», зміцнивши свої позиції в Польщі, націлюється з меблевою експансією на Швейцарію та Німеччину. Аналітики переконані, що найближчі місяці вимагатимуть від підприємців суттєво підвищити ефективність використання різних видів ресурсів – праці, енергії, капіталу, знань [6].

Оскільки військова економіка приносить багато змін, то перед українськими виробниками меблів стоїть низка викликів:

1. Логістика (порти, вантажівки, потяги).
2. Відмова від використання сировини з Білорусі (Румунія, Польща, Австрія, Туреччина).
3. Трудові зміни (внутрішньо переміщені особи та чоловіки у ЗСУ).

Логістика: порти, потяги. Оскільки Чорноморська зона дійсно небезпечна для судноплавства, меблярі змінили напрямок на порти Гданськ у Польщі та Констанца в Румунії. Вартість транспортування практично не змінилася. У перший тиждень війни виникла проблема із доставкою вантажівками через заборону перетинати кордон чоловікам 18–60 років. За підтримки логістичних компаній сусідніх країн це питання було врегульовано. Вирішити цю справу допомогло влаштування на роботу жінок, а також чоловіків віком від 60 років. Окрім цього, Україна збільшила доставку потягами. «Укрзалізниця» розпочала розвиток кількох терміналів на європейському кордоні.

Відмова від використання сировини з Білорусі. З Білорусі Україна імпортувала основну сировину для меблевої галузі: папір для виробництва ДСП, деякі хімікати, дуб, МДФ і близько 65% фанери. Українська меблева промисловість змінила постачальників на Румунію, Польщу, Австрію, Туреччину та інші країни.

Трудові зміни. Значна кількість внутрішньо переміщених осіб, поповнення української армії та територіальної оборони чоловіками стали вагомими причинами зміни робочого складу меблевої промисловості. Проте сьогодні в меблевому виробництві не використовується багато ручної роботи. Тому вплив такого чинника можна вважати не надто суттєвим [5].

Внаслідок війни Росії проти України сотні компаній змушені вивозити свій бізнес із територій активних бойових дій на захід країни. Зокрема, переїжджають підприємства меблевої промисловості, серед яких компанія MatroLuxe – один із найбільших в Україні виробників матраців, м'яких і корпусних меблів. Це дозволить створити додаткові робочі місця на релокованих підприємствах. Своєю чергою, підприємства, які переорганізують свій бізнес, отримають безповоротну фінансову допомогу [7].

ПРОЕКТИ ТИМЧАСОВОГО ЖИТЛА ДЛЯ ПОТРЕБ ВОЄННОГО ЧАСУ

Внаслідок воєнних дій суттєвих втрат зазнала меблева галузь, яка налічує близько 10 000 малих і середніх підприємств та 100 000 працівників. Крім зупинки виробництва, порушення логістики, нестачі сировини, меблеві підприємства втратили значну частину своїх виробничих потужностей (Гостомель, Ірпінь, Чернігів, Харків, Суми).

Проте перед меблевою промисловістю відкрилися деякі нові можливості – проекти, які реалізуються для потреб воєнного часу. Суть таких розробок зведено в *табл. 1*.

З'ясовано, що одним із дієвих інструментів, який може утримати українську меблеву галузь в умовах війни, є експорт. Проаналізовано думки доповідачів вебінару, організованого та проведеного Українською асоціацією меблевиків на тему: «Де і як меблярам отримати замовлення в умовах війни». До-

Таблиця 1

Проекти тимчасового житла для потреб воєнного часу

№ з/п	Назва проєкту	Автори проєкту	Суть проєкту
1	Проект модульного містечка RE: UKRAINE	Архітектурне бюро «Balbek»	Таке помешкання призначене для тимчасово переміщених осіб. Для будівництва такого житла автори проєкту пропонують використовувати деревно-каркасну модульну систему
2	Проект «Укриття 22»	Конструкторське бюро «Ночу Рау»	Це довгостроковий варіант тимчасового житла у вигляді персонального житлового модуля з базовими елементами для сімей із чотирьох осіб. А також так званий модуль безпеки – підвал, який би укривав людей у разі обстрілів чи бомбардувань
3	Проект LIM Capsule	Конструкторське бюро «Ночу Рау»	Використання існуючих будівель (зазвичай призначених для нежитлового використання) для їх перепланування за допомогою внутрішнього житлового простору капсульних модулів

ведено, що експорт меблів з України може стати надійним щитом для меблевої промисловості [8].

Останніми роками експорт меблів з України стабільно зростає. Купівля української продукції буде найбільш ефективною допомогою Заходу. Вона стане щитом для нашої промисловості, яку нещадно руйнує ворог. Захід також економічно виграє. Він отримає товари за кращою ціною, відновить експорт в Україну та вибудує нові ланцюги постачань. Українцям не потрібне утримування, а потрібна робота на своїй землі. Це дуже важливий акцент у теперішній співпраці [9].

Отже, українські меблярі сміливо зможуть скористатися експертними можливостями. Оскільки низка таких країн, як Литва, Польща, Німеччина, США, Швеція, Франція та Велика Британія раніше були споживачами російської та білоруської меблевої продукції, то після повномасштабного вторгнення РФ вони шукатимуть інших постачальників. Саме тому українські виробники меблів матимуть змогу цим скористатися та зайняти нові експортні ніші на світовому ринку меблів [6].

ДІЯЛЬНІСТЬ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ГУСЯТИНСЬКА ФАБРИКА МЕБЛІВ «ЕЛЕГАНТ» ПІСЛЯ 24 ЛЮТОГО 2022 РОКУ

Яскравим прикладом пристосовування господарської діяльності до реалій сьогодення є приватне підприємство «Гусятинська фабрика меблів «Елегант» (Тернопільська обл., Чортківський район, смт Гусятин). Проаналізуємо, як поводи́ло себе це меблярське підприємство із початком повномасштабного вторгнення Росії на територію нашої держави.

Хоча фізично майно організації не постраждало від ракетних влучань агресора, проте не можна говорити, що військові дії не спричинили жодного впливу на роботу цього підприємства. Так, з кінця лютого 2022 р. фабрика меблів «Елегант», як і багато інших підприємств меблевої галузі, дещо змінила вектор своєї діяльності. Оскільки в той час профільна діяльність була абсолютно не актуальною, керівництвом акцент було зроблено на волонтерській діяльності. Працівники фірми, їх діти, родичі та просто небайдужі жителі містечка займалися виготовленням вкрай необхідних у той час «коктейлів Молотова». Слід зауважити, що пляшки для створення займистої суміші взято із власного господарства, адже поряд із меблевою справою тут паралельно успішно розвивається і виноробство. Отже, для потреб територіальної оборони доброчинці виготовили три тисячі таких пляшок. Паралельно із цією справою відбувалося пошиття найбільш потрібних речей як для військових, так і для внутрішньо переміщених осіб – ковдр і подушок. Поряд із цим із власних матеріальних ресурсів відбувалося виготовлення ще одного озброєння – загороджувальних дорожніх пристосувань – розтяжок типу звичних для воєнного часу «їжаків». Не менш

важливим волонтерським проектом з боку меблевої фабрики було пошиття бронезилетів. Для пошиття предмету захисної амуніції бійця довелося придбати спеціальне обладнання – швейну машинку. І результат вражає – 3800 «плитоносок» для українських захисників. Незабаром фабрика меблів «Елегант» повернулася до звичної справи – виробництва меблів. Проте асортиментна лінія зазнала певних корективів. Підприємство перейшло із виробництва дороговартісної продукції на значно бюджетнішу, яка користується попитом у військовий час. Йдеться про прості односпальні ліжка, укомплектовані матрацом. Така продукція була вкрай необхідною людям, які змушені були покинути свої домівки і шукати прихистку в безпечніших регіонах. Використання дешевої сировини для так званих «студентських» ліжок дало змогу отримати прийнятну для споживача ціну. Інформацію про волонтерську діяльність гусятинських меблярів згруповано на рис. 1.

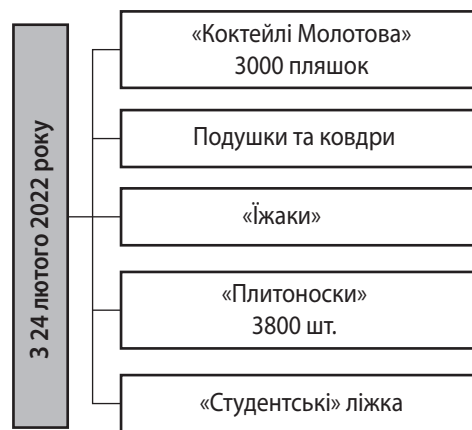


Рис. 1. Доброчинна діяльність приватного підприємства «Гусятинська фабрика меблів «Елегант»

Із початком російсько-української війни сегмент ринку збуту дещо змінився. Меблева продукція тепер реалізовується в некупованих регіонах. Слід зазначити, що на сьогоднішній день гусятинські меблярі наростили обсяги виробництва до попередніх обсягів.

Військові дії завдали неабиякого дискомфорту приватному підприємству «Елегант» також у тому плані, що відбулася затримка в розробці нових меблевих моделей, а відповідно, і каталогу.

Щодо інноваційної діяльності фірми, то знову ж таки суттєві корективи внесла військова ситуація в нашій країні. Оновлення технологічного процесу було заплановано керівництвом на 2023 р. Проте, у зв'язку із трудовими змінами (частина чоловіків мобілізовані, частина виїхали за кордон) довелося реалізовувати плани з модернізації дещо швидше – у II півріччі 2022 р.

Отже, *модернізація виробництва на Гусятинській меблевій фабриці відбулася за такими напрямками:*

1. Здійснено заміну крайкооблицювального верстата на більш сучасний, якісний і швидкісний (Homag Edgeteg, S-240, model 1230 HF). Це дозволило вивільнити 1 робітника та збільшити випуск меблевої продукції на даному обладнанні за 1 годину.
2. Відбулася заміна торцювально-шипорізального верстата в столярному відділенні (конвертерний тип SPA A Costa) . Це дало змогу знову ж вивільнити 1 робітника та збільшити обсяг випуску продукції за одиницю часу на 75%.
3. Проведено заміну свердлильно-пазувального верстата (типу Balestrini Pragma, model AF 131d1). У даному випадку чисельність персоналу залишилась тією самою, а обсяг продукції збільшено на 45% за одиницю часу. Також на цьому етапі вдалося змінити тип з'єднання дерев'яних елементів на більш міцні.

Процес модернізації устаткування на меблевій фабриці «Елегант» зображено на *рис. 2*.

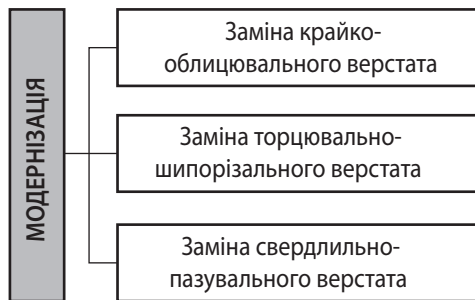


Рис. 2. Модернізація устаткування приватного підприємства «Гусятинська фабрика меблів «Елегант»

Підсумовуючи ефективність даних кроків щодо модернізації обладнання, слід зазначити, що на меблевому підприємстві вдалося вивільнити працю 2 робітників. Це зменшило навантаження на фонд оплати праці підприємства і, відповідно, привело до зниження собівартості одиниці продукції. Окрім цього, такі зміни передусім дали змогу поліпшити якість операцій даних технологічних процесів і продукції загалом.

Переорієнтація на нових постачальників – не менш вагомий фактор, що пригальмував звичний процес виробництва.

Оскільки деякі працівники приватного підприємства «Гусятинська фабрика меблів «Елегант» були мобілізовані, керівництво не залишило захисників наодинці із проблемами. Усі фінансові й організаційні моменти роботодавці взяли на себе. Захисники щоразу відчувають підтримку та турботу від своїх колег із меблевої фабрики.

Післявоєнна ситуація надає шанс не тільки на відбудову того, що зруйноване війною, а й на якісні зміни економіки, на перехід від аграрно-сировинної економіки до виробництва товарів з високою доданою вартістю, до технологічної економіки.

Насамперед, потрібно розумно скористатися зовнішньою підтримкою. В обставинах війни економічний ресурс західного світу може вирішальним чином підтримати економіку України. Але тільки якщо все правильно організувати.

Дієвим методом відновлення меблевої галузі також є створення спільних підприємств, управління якими слід доручити іноземній стороні через відсутність вітчизняного попереднього досвіду.

ВИСНОВКИ

Таким чином, незважаючи на ганебне російське вторгнення в нашу державу, меблева промисловість України продовжує не просто функціонувати, а виготовляти якісні та добре розроблені меблеві вироби. Меблярі готові перепрофілюватися на нові проекти, які є актуальними в умовах військового часу. Йдеться про участь меблевиків у новітніх проектах з конструювання помешкань для внутрішньо переміщених осіб. Велику увагу у своїй діяльності меблевики приділяють зовнішньоекономічній діяльності: вони готові виробляти та експортувати, займати сегменти на світовому ринку меблів, які раніше належали російській та білоруській меблевій продукції. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Велика українська меблева конференція FURNICON / Українська Асоціація Меблевиків. URL: <https://uafm.com.ua/velyka-ukrayinska-mebleva-konferentsiya-furnicon/>
2. Українська економіка під час війни. Що далі? / ЕВА (Європейська Бізнес Асоціація). URL: <https://eba.com.ua/ukrayinska-ekonomika-pid-chas-vijny-shhodali/>
3. Хавунка Т. Українська економіка під час війни. Що далі? // Економічна правда. 15.04.2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/04/15/685810/>
4. Новинний дайджест / Українська Асоціація Меблевиків. URL: <https://uafm.com.ua/novynnyj-dajdzhest-134/>
5. Збережи Україну! Купуй українські меблі та підтримуй промисловість! / Українська Асоціація Меблевиків. URL: <https://uafm.com.ua/zberezhy-ukrayinukupuj-ukrayinski-mebli-ta-pidtrymuj-promyslovist/>
6. Нові можливості для меблевої промисловості України / UkraineInvest. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/uk/news/novi-mozhovosti-dlya-meblevoi-promysl/>
7. Від початку війни на Львівщину вже переїхали 93 підприємства // Діло. 20.04.2022. URL: <https://dilo.net.ua/novyny/vid-pochatku-vijny-na-lvivshhynuvzhe-pereyihaly-93-pidpryemstva/>
8. Де і як меблярам отримати замовлення в умовах війни / Українська Асоціація Меблевиків. URL: <https://uafm.com.ua/de-i-yak-meblyaram-otrymalyzamovlennya-v-umovah-vijny/>
9. Власюк В. Економіка війни: щит для промисловості // Економічна правда. 30.03.2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/03/30/684911/>

REFERENCES

- "De i yak mebliaram otrymaty zamovlennia v umovakh viiny" [Where and How to Get Furniture Orders in Wartime]. *Ukrainska Asotsiatsiia Meblevykiv*. <https://uafm.com.ua/de-i-yak-meblyaram-otrymaly-zamovlennya-v-umovah-vijny/>
- Khavunka, T. "Ukrainska ekonomika pid chas viiny. Shcho dali?" [Ukrainian Economy During the War. What's Next?]. *Ekonomichna pravda*. April 15, 2022. <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/04/15/685810/>
- "Novi mozhyvosti dlia meblevoi promyslovosti Ukrainy" [New Opportunities for the Furniture Industry of Ukraine]. *UkraineInvest*. <https://ukraineinvest.gov.ua/uk/news/нові-можливості-для-меблевої-промисл/>
- "Novynnyi daidzhest" [News Digest]. *Ukrainska Asotsiatsiia Meblevykiv*. <https://uafm.com.ua/novynnyj-dajdzhest-134/>
- "Ukrainska ekonomika pid chas viiny. Shcho dali?" [Ukrainian Economy During the War. What's Next?]. *EBA (Yevropeiska Biznes Asotsiatsiia)*. <https://eba.com.ua/ukrayinska-ekonomika-pid-chas-vijny-shho-dali/>
- "Velyka ukrainska mebleva konferentsiia FURNICON" [Large Ukrainian Furniture Conference FURNICON]. *Ukrainska Asotsiatsiia Meblevykiv*. <https://uafm.com.ua/velyka-ukrayinska-mebleva-konferentsiya-furnicon/>
- "Vid pochatku viiny na Lvivshchynu vzhe pereikhaly 93 pidpriemstva" [Since the Beginning of the War, 93 Enterprises Have Already Moved to Lviv Oblast]. *Dilo*. April 20, 2022. <https://dilo.net.ua/novyny/vid-pochatku-vijny-na-lvivshhynu-vzhe-pereyihaly-93-pidpryyemstva/>
- Vlasiuk, V. "Ekonomika viiny: shchyt dlia promyslovosti" [The War Economy: A Shield for Industry]. *Ekonomichna pravda*. March 30, 2022. <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/03/30/684911/>
- "Zberezhy Ukrainu! Kupui ukrainski mebli ta pidtrymui promyslovist!" [Save Ukraine! Buy Ukrainian Furniture and Support the Industry!]. *Ukrainska Asotsiatsiia Meblevykiv*. <https://uafm.com.ua/zberezhy-ukrayinu-kupuj-ukrayinski-mebli-ta-pidtrymuj-promyslovist/>