

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

Пояснювальна записка
до кваліфікаційної роботи
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему

**«УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНИХ
РИНКАХ НА ОСНОВІ СВІТОВОГО ДОСВІДУ»**

Виконала: здобувачка вищої освіти
4 курсу групи ММК 2022-1
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми
«Менеджмент міжнародних
компаній»

Аліна СИВОЖЕЛЄЗОВА
(прізвище та ініціали)

Керівник Марина БОРОВИК
(прізвище та ініціали)

Рецензент Вікторія КОВАЛЬОВА
(прізвище та ініціали)

Рецензент Вікторія ШЕВЧЕНКО
(прізвище та ініціали)

Харків – 2026 р.

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту
Кафедра менеджменту і публічного адміністрування
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент міжнародних компаній»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
проф. Новікова М. М.

«02» березня 2026 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Сивожелєзової Аліни Валентинівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління розвитком підприємства на міжнародних ринках на основі світового досвіду»
2. Керівник роботи Боровик Марина Вікторівна, д-р. екон. наук, професор затверджені наказом закладу вищої освіти від 02.03.2026 р. № 198-03
Строк подання здобувачем роботи 18.06.2025 р.
3. Вихідні дані до роботи чинне законодавство, матеріали переддипломної практики, періодична література, інші джерела.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки Розділ 1. Теоретичні аспекти управління розвитком підприємств. Розділ 2. Аналіз управління розвитком ПрАТ «Харківський плитковий завод» на міжнародних ринках. Розділ 3. Розробка проєкту щодо управління розвитком ПрАТ «Харківський плитковий завод» на основі світового досвіду
5. Перелік графічного матеріалу 1. Мета, завдання, об'єкт та предмет дослідження. 2. Системні характеристики та принципи управління розвитком підприємства. 3. Світові моделі управління розвитком. 4. Напрями світового досвіду управління розвитком підприємств на міжнародних ринках.
5. Географічна структура та динаміка експорту керамічної плитки ПрАТ «Харківський плитковий завод». 6. SWOT-аналіз ПрАТ «Харківський плитковий завод» та аналіз керамічної плитки на ринку України. 7. Динаміка експорту керамічної плитки ПрАТ «Харківський плитковий завод». 8. Фінансові результати діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод». 9. Проєкт управління розвитком експортної діяльності для ПрАТ «Харківський

плитковий завод». 10. Порівняльна характеристика цільових європейських ринків керамічної плитки. 11. Прогнозовані показники проєкту управління розвитком експортної діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод».

6. Дата видачі завдання 02 березня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Найменування етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Вивчення основних джерел інформації за темою кваліфікаційної роботи	25.05.2026-01.06.2026	виконано
2.	Розділ 1. Теоретичні аспекти управління розвитком підприємств	25.05.2026-01.06.2026	виконано
3.	Розділ 2. Аналіз управління розвитком ПрАТ «Харківський плитковий завод» на міжнародних ринках	02.06.2026-08.06.2026	виконано
4.	Розділ 3. Розробка проєкту щодо управління розвитком ПрАТ «Харківський плитковий завод» на основі світового досвіду	09.06.2026-14.06.2026	виконано
5.	Висновки	15.06.2026	виконано
6.	Оформлення графічного матеріалу	16.06.2026-17.06.2026	виконано
7.	Оформлення пояснювальної записки	16.06.2026-17.06.2026	виконано
8.	Попередній захист	18.06.2026	виконано
9.	Захист	23.06.2026 24.06.2026	

Здобувачка вищої освіти _____ **Аліна СИВОЖЕЛЄЗОВА**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ **Марина БОРОВИК**
(підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ.....	8
1.1. Економічна сутність розвитку та особливості управління розвитком підприємств	8
1.2. Моделі управління розвитком підприємств на міжнародних ринках	24
1.3. Світовий досвід управління розвитком виробничих підприємств	30
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРАТ «ХАРКІВСЬКИЙ ПЛИТКОВИЙ ЗАВОД» НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ.....	39
2.1. Характеристика підприємства та його діяльність на міжнародних ринках	39
2.2. Аналіз фінансових показників підприємства на міжнародному рівні	58
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ПРОЄКТУ ЩОДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРАТ «ХАРКІВСЬКИЙ ПЛИТКОВИЙ ЗАВОД» НА ОСНОВІ СВІТОВОГО ДОСВІДУ.....	72
3.1. Імплементация світового досвіду для управління розвитком підприємства	72
3.2. Розробка проєкту удосконалення управління розвитком підприємства на міжнародному ринку.....	79
ВИСНОВКИ	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	95

ВСТУП

Для отримання довгострокової конкурентної переваги на глобальному рівні стратегічний розвиток підприємства є одним із найважливіших чинників його виживання та зростання, оскільки він формує потенціал компанії у зовнішньому середовищі. Численні дослідження підтверджують, що результативність діяльності компанії збільшується завдяки ефективному управлінню її розвитком із використанням передових глобальних практик. В сучасних економічних умовах та під впливом глобалізації дедалі більше вітчизняних підприємств починають замислюватися над тим, як вихід на міжнародні ринки та адаптація світового досвіду впливають на їх діяльність в цілому та на окремі бізнес-процеси, такі як модернізація виробництва, розширення збуту та підвищення конкурентоспроможності.

Для досягнення стратегічних цілей підприємства та максимізації прибутку необхідний постійний моніторинг, контроль та впровадження ефективних моделей управління цими процесами. Зважаючи на те, що системний розвиток є найважливішим елементом забезпечення життєздатності компанії, управління її міжнародною експансією та внутрішніми трансформаціями є важливою частиною стратегічного планування. Досягнення довгострокового економічного успіху діяльності компанії на світовій арені залежить від якості управління її розвитком. З цієї причини питання управління розвитком підприємств, зокрема вітчизняних виробників, в умовах жорсткої міжнародної конкуренції стає все більш актуальним, що й обумовило вибір теми кваліфікаційної роботи.

Питанням управління розвитком підприємств та їхньої міжнародної діяльності присвячено значну кількість праць провідних вітчизняних та зарубіжних науковців, таких як, К. Хаврова, І. Хвостіна, Д. Норт, Р. Нельсон, С. Вінтер, Й. Шумпетер, Д. Стеченко, О. Кузьмін, О. Шубравська і А. Григорович та багато інших дослідників. Однак дослідження дієвих методів та імплементації світового досвіду управління розвитком залишається досить

актуальним, особливо для діяльності українських виробничих підприємств, що прагнуть зміцнити свої позиції на міжнародних ринках.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо управління розвитком підприємства на міжнародних ринках на основі світового досвіду.

Завданнями кваліфікаційної роботи відповідно до зазначеної мети є:

- визначити економічну сутність розвитку та охарактеризувати особливості управління розвитком підприємств;
- дослідити та систематизувати моделі управління розвитком підприємств на міжнародних ринках;
- проаналізувати світовий досвід управління розвитком виробничих підприємств;
- дати загальну характеристику підприємства ПрАТ «Харківський плитковий завод» та проаналізувати його діяльність на міжнародних ринках;
- провести аналіз фінансових показників підприємства на міжнародному рівні;
- обґрунтувати напрями імплементації світового досвіду для управління розвитком підприємства ПрАТ «Харківський плитковий завод»;
- розробити проект удосконалення управління розвитком підприємства на міжнародному ринку.

Об'єкт дослідження – процес управління розвитком підприємства на міжнародних ринках.

Предметом дослідження є соціально-економічні закономірності та методичні підходи до управління розвитком підприємства на основі світового досвіду.

При написанні кваліфікаційної роботи були використані такі методи досліджень: порівняльний та системний аналіз, метод групування, спостереження, фінансово-економічний аналіз, графічний метод, метод моделювання та прогнозування тощо.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці конкретного проєкту та рекомендацій щодо удосконалення управління розвитком підприємства на міжнародних ринках на прикладі ПрАТ «Харківський плитковий завод».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Економічна сутність розвитку та особливості управління розвитком підприємств

Розвиток – це наслідок еволюції і являє собою процес закономірної зміни, переходу від одного стану до іншого, більш високого, від простого до складного, від нижчого до вищого [1]. Розвиток як економічна категорія являє собою незворотні, направлені та закономірні зміни економічної системи суспільства [2].

Розвиток підприємства є багатограним процесом, який відбувається за рахунок використання різноманітних підходів, а також залежно від умов функціонування підприємства та його стратегічних цілей. А ефективний розвиток забезпечує зміцнення та зростання конкурентоспроможності підприємства, його стабільності та адаптивності до змін зовнішнього середовища [3, 4, 5]. Поняття «розвиток» має глибоке філософське і наукове коріння, яке еволюціонувало протягом століть і отримало різні трактування залежно від епохи, напряму дослідження та контексту. Для більш детального розуміння поняття «розвиток підприємства» наведемо існуючі трактування у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Економічна сутність поняття «розвиток підприємства»

Етап розвитку	Характеристика
1	2
Амеліна І. [6]	«характеризується переходом від нижчої до вищої стадії життєвого циклу під впливом трансформацій та перетворень у підсистемах управління підприємством відповідно до встановлених стратегічним вибором напрямів».
Бондар Н. [7]	«передбачає здійснення змін у структурному та кадровому аспектах: в межах структурного – за допомогою організаційного регулювання створюються сприятливі умови для досягнення».

Продовження табл. 1.1

1	2
	підприємством поставлених цілей; у межах кадрового – проводяться заходи з підвищення кваліфікації працівників (розвиток персоналу) та їх стимулювання до впровадження інновацій, підвищення творчої активності».
Дунда С. [8]	«сукупність спрямованих, інтенсивних та якісних змін економічної природи, що відбуваються на підприємстві внаслідок суперечності у внутрішньому середовищі та впливів факторів зовнішнього середовища».
Кифяк В. [9]	«динамічна система взаємодіючих підсистем, передумов, факторів і принципів, які формують вектор кількісних і якісних змін функціонування підприємства, спрямованих на досягнення пріоритетів».
Кононенко І. [10]	«беззворотна, направлена, закономірна зміна матеріальних і ідеальних об'єктів, що здійснюються протягом часу».
Кузьмін О. [11]	«розвиток кожної організації має циклічний характер, тобто проходить через певні стадії життєвого циклу, що визначають особливості виробничо-господарської, інвестиційної, фінансової та інших видів діяльності».
Мочерний С. [12]	«незворотні, закономірні зміни технологічного способу виробництва (спосіб виробництва, що базується на техніко-економічному поєднанні речових і особистісних факторів виробництва, комплексі технікотехнологічних відносин між речовими елементами продуктивних сил у системі техніко-економічних відносин)».
Плугіна Ю. [13]	«якісні перетворення в діяльності підприємства за рахунок змін кількісних і структурних характеристик техніко-технологічних, організаційно-комунікаційних, фінансово-економічних ресурсів на основі ефективного використання інтелектуально-кадрових ресурсів та інформаційних технологій».
Побережний Р. [14]	«спрямована зміна якісного стану організації, її структури, складу або властивостей, кількісних чи якісних змін елементів організації. При цьому розвитку організації притаманні ті ж властивості, що і «філософському розвитку», тобто циклічність і спіральність»
Пономаренко В., Тридід О., Кизим М. [15]	«процес кількісно-якісних змін у системі, ускладнення структури і складу, в результаті чого підвищується її опірність дестабілізуючому впливу зовнішнього середовища й ефективність функціонування».
Раєвнева О. [16]	«унікальний процес трансформації відкритої системи в просторі та часі, який характеризується перманентною зміною глобальних цілей його існування шляхом формування нової дисипативної структури і переводом його в новий аттрактор (одна з альтернативних траєкторій розвитку підприємства) функціонування».
Шубравська О. [17]	«процес переходу системи з одного стану в інший, що супроводжується зміною її якісних і кількісних характеристик».

Джерело: [6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17]

Визначення розвитку підприємства, наведені авторами у табл. 1.1 вказують на різноманітність підходів до розуміння його сутності. Всі ці підходи мають спільну характеристику – розвиток підприємства завжди спрямований на процес змін, які можуть бути для підприємства як позитивними, так і негативними, а також визначає нові можливості для функціонування суб'єкта господарської діяльності. Таким чином, сутність поняття розвиток підприємства полягає у процесі якісно-кількісних змін, що забезпечують його адаптацію, прогрес, зростання тощо до внутрішніх і зовнішніх викликів. Отже, розвиток можна розглядати як безперервний процес, який забезпечує виживання або зростання підприємства шляхом підвищення ефективності його діяльності, конкурентоспроможності та адаптивності до умов ринку.

Д. Нортон обґрунтовано залежність рівня економічного розвитку від організаційних чинників функціонування діяльності. Головним чинником економічного зростання є ефективна організація економічного життя суспільства та системи в цілому [18].

Р. Нельсон та С. Вінтер у своїй теорії економічних змін довели залежність рівня економічного розвитку від еволюції виникнення змін у технологіях і процесах. Тобто інновації та технічний прогрес виступають головним каталізатором економічного розвитку [19].

Й. Шумпетер вказував на залежність економічного розвитку від технологічного прогресу суспільства. Він розмежовував динаміку і статику економічної діяльності, відокремив економічне зростання та економічний розвиток. На його думку, економічний розвиток – це окреме явище викликане спонтанними й дискретними змінами порушення рівноваги в економічному житті, які назавжди змінюють його попередній стан. При цьому ці зміни каналів функціонування економічної системи та зміщення центрів рівноваги можуть виникати у промисловості та сфері торгівлі. Розвиток сфери послуг залежить від спонтанних або дискретних змін уподобань споживачів. У межах теорії економічної динаміки економічний розвиток має фрагментарний

характер і викликаний виникненням нових явищ або рішень. Економічне зростання – це збільшення виробництва і споживання одних і тих самих товарів і послуг у часі [20]. Подальше становлення наукових досліджень про економічний розвиток набули наповнення неекономічними індикативами, включаючи насамперед екологічну і соціальну складові. Це спричинило виникнення концепції сталого розвитку. Концепція сталого розвитку направлена на встановлення балансу між задоволенням сучасних потреб суспільства і врахуванням інтересів майбутніх поколінь, включаючи їх потребу в безпечному і здоровому довкіллі. Сталий розвиток – це розвиток, який задовольняє потреби нинішнього покоління без шкоди для можливості майбутніх поколінь задовольняти свої потреби [21].

Особливо важливим у сучасних умовах є напрям становлення економічної думки по стимулюванню економічного розвитку внаслідок кризових явищ і конфліктів. Д. Стеченко і А. Григорович розглядають розвиток у загальному розумінні з позиції впровадження змін у двох аспектах. А саме як процес будь-якого роду змін різних форм матерії, а також як процес, який характеризується якісними і кількісними змінами від простого до складного [22]. Розвиток як закон характеризує перехід від одного буття до іншого, відмінного за кількісними або якісними, більш позитивними характеристиками. Розвиток як явище є протилежним до буття, яке знаходиться в статичному стані.

Деякі автори розглядають розвиток з проактивної позиції. В енциклопедії бізнесмена Р. Дяків вважає, що розвиток – це процес руху від нижчого до вищого (до більших досягнень), в результаті чого відбувається зміна якості предмета, явища, діяльності, перехід до більш нового, прогресивного [23]. Економічний розвиток сприяє диференціації сфер діяльності і конкуренції, стимулює зростання соціальної захищеності, відповідальності та продуктивності. Економічний розвиток – це якісний наслідок еволюційних процесів у економічній системі. Доцільно відрізнити поняття розвитку від зростання. Економічне зростання характеризується

якісною зміною кількісних показників і динамікою темпів зростання економічної діяльності. Не кожний розвиток може супроводжуватись зростанням або мати економічний ефект.

Розвиток економічної діяльності насамперед пов'язаний з розвитком підприємств як центральної ланки всієї системи управління. Зважаючи на цей аспект, вважаємо за необхідне дослідити саме поняття «розвиток підприємства» під різним кутом наукового розуміння його сутності. Основними характеристиками розвитку підприємств, які зображені на рис. 1.1, є безперервність, комплексність, адаптивність, динамічність та циклічність.

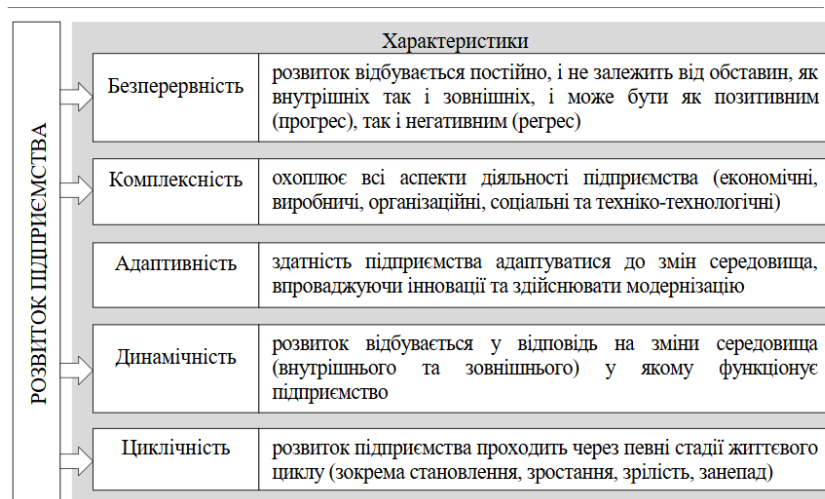


Рис. 1.1. Основні характеристики розвитку підприємств

Джерело: [23]

Мета розвитку підприємства полягає у забезпеченні його стійкого функціонування та підвищенні конкурентоспроможності в умовах динамічного ринкового середовища. Вона може охоплювати різні аспекти залежно від зовнішнього середовища, стратегічних цілей і потреб організації. Основні цілі розвитку підприємства поділяються на кілька ключових напрямків:

- 1) підвищення ефективності та продуктивності підприємства, що

досягається за рахунок оптимізації операційної діяльності. І передбачає збільшення обсягів виробництва або надання послуг без прямо пропорційного збільшення витрат; підвищення якості продукції з метою покращення задоволення потреб споживачів;

2) підвищення конкурентоспроможності за рахунок створення конкурентних переваг, що дозволяють виділятися на ринку та займати кращі позиції. Це може бути досягнуто за рахунок інновацій у продуктах та послугах, вдосконалення бізнес-процесів і управлінських практик, розширення ринкових часток та завоювання нових сегментів або вихід на міжнародні ринки;

3) забезпечення стійкості та адаптивності в умовах постійних змін середовища, і включає адаптацію до ринкових змін (зміни попиту, нові технології, регуляторні зміни тощо), підвищення стійкості до зовнішніх та внутрішніх ризиків, диверсифікацію продуктів, послуг та ринків;

4) підвищення рівня технологічного забезпечення і зниження витрат на виробництво за рахунок запровадження нових продуктів та послуги покращення управління ресурсами і зниження впливу людської праці за рахунок автоматизації;

5) розвиток персоналу за рахунок підвищення кваліфікації і компетенцій працівників, а також корпоративної культури, яка сприяє співпраці, відповідальності та креативності;

6) забезпечення довгострокової фінансової стабільності за рахунок оптимізації фінансових потоків для зниження ризиків неплатоспроможності, реінвестування прибутків у стратегічні напрямки, залучення зовнішнього фінансування для реалізації масштабних проектів.

Класифікація розвитку підприємства залежить від різних критеріїв, до яких належать сфери діяльності, характер змін, ступінь впливу факторів та напрямки розвитку. Класифікація дозволяє глибше зрозуміти природу розвитку підприємства. Класифікацію розвитку підприємства наведено на рис. 1.2.

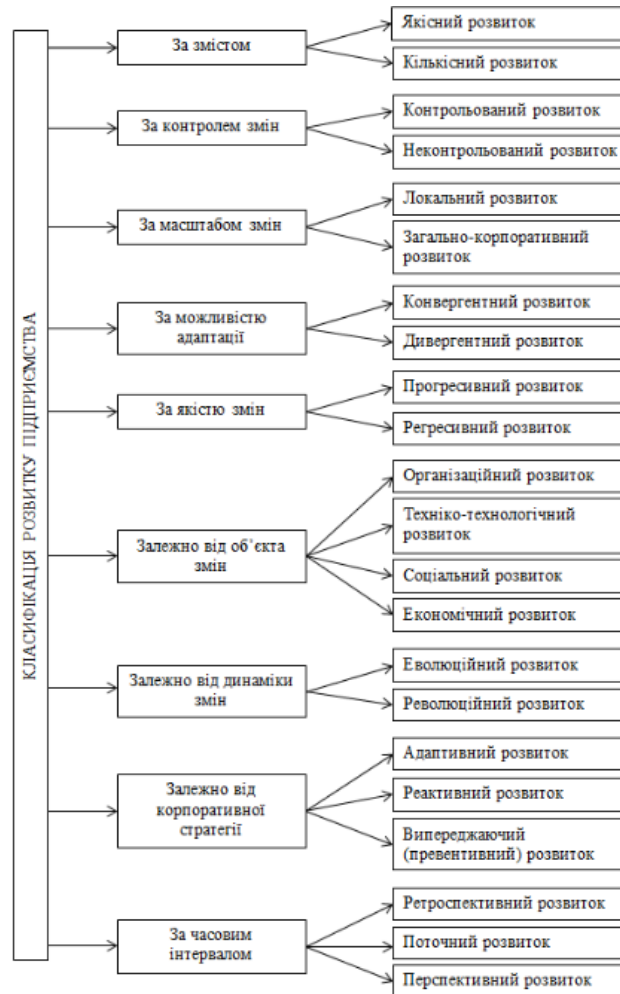


Рис. 1.2. Класифікація розвитку підприємства

Джерело: [23]

К. Хавровою виділено чотири основні етапи розвитку підприємств [24]. Перший етап (1820–1870 рр.) характеризується розвитком підприємств в умовах вільної конкуренції. Основна увага при цьому зосереджена на становленні торговельних відносин і на засобах збуту своєї продукції. Зусилля підприємств були спрямовані на мінімізацію несподіваних ситуацій в ринковому середовищі на засадах встановлення контакту між учасниками на всіх рівнях економічної діяльності підприємства.

Другий етап (1871–1930 рр.) розвитку підприємств відбувався в умовах підвищення концентрації капіталу. В цей час почали утворюватися монополістичні структури економіки, активно простежується

взаємозалежність підприємств від галузевих систем, що складається в їх кооперування у великі об'єднання для забезпечення послуг у галузях, невідгідних для великого підприємства.

Третій період розвитку підприємств (1931–1975 рр.) супроводжувався розвитком електротехніки, електроніки, інформатики, обчислювальної техніки. Внаслідок цього виникли нові можливості і джерела для розвитку економічної діяльності, що призвело до виникнення нового типу зв'язків між підприємствами – на рівні національних економік.

На четвертому етапі (1976 р. – дотепер) розвиток підприємства відбувається в умовах виникнення міжнародних зв'язків. При цьому економічна система набуває розширення і стає інтернаціональна. Розвиток підприємств формується в умовах становлення глобальної економіки.

Доцільно зазначити, що сучасний економічний розвиток відбувається під впливом інноваційних технологічних трансформацій, передбачає впровадження ефективних механізмів мінімізації криз і ризиків. У науковій літературі розвиток підприємств розглядають, з одного боку, як такий тип змін, що підвищує ступінь організаційної системи функціонування діяльності, а з іншого – як окрему підсистему інноваційних потокових процесів підприємства, що ведуть до кількісних та якісних змін всіх сфер економічної діяльності підприємства, а також підходи стратегічного та тактичного управління та управління підприємствами на основі поєднання адаптивності контенту процесів внутрішньої системи економічної діяльності і встановлених партнерських зв'язків [25]. Розвиток може бути сконцентрований за класичними сферами діяльності підприємства – економіка, екологія, соціальна, але він повинен враховувати політико-правову ситуацію в країні, науково-технічний прогрес тощо, тобто спеціальні сфери, що притаманні зовнішньому середовищу. Підприємство не може досягти прогресу, якщо не має відповідного потенціалу, тому доцільно визначати його сучасний стан, а також стадію життєвого циклу. Існують різні форми розвитку підприємства, які наведені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Форми розвитку підприємства

Форми розвитку підприємства	Сутність форм розвитку підприємства
Революція	Стрибок, фазовий перехід, катастрофа, яка передбачає докорінну зміну підприємства.
Еволюція	Форма розвитку, яка передбачає поступальну, повільну, плавну якісну зміну на основі адаптації підприємства до умов середовища, що змінюється.
Прогресивний розвиток	Зміна якості системи від нижчого до вищого.
Регресивний розвиток	Зниження якісного рівня, деградацію організації, падіння її якісних і кількісних характеристик.
Загальнокорпоративний розвиток	Сукупність змін, що відбуваються у соціально-економічній системі підприємства внаслідок загальносистемних процесів.
Внутрішньокорпоративний (локальний)	Зміни, які відбуваються у соціально-економічній, структурофункціональній та організаційно-функціональній складових.
Організаційний розвиток	Відображає процес розвитку індивідуума, груп, сфер відповідальності, систем управління, ініціатив тощо.
Техніко-технологічний розвиток	Зміни техніко-технологічної системи підприємства, що зумовлюють підвищення (зниження) рівня прогресивності технологічних процесів, рівня технічної ефективності функціонування виробництва.
Соціальний розвиток	Сукупність змін, які зумовлюють покращання (погіршення) соціально-психологічного клімату на підприємстві, а також його перехід на якісно новий рівень.
Економічний розвиток	Сукупність безперервних змін, які сприяють удосконаленню (погіршенню) методів, способів, форм економічних розрахунків та всієї економічної роботи.
Адаптивний розвиток	Зміни, які мають на меті пристосування характеру функціонування підприємства до поточних умов діяльності (внутрішнього та зовнішнього характеру).
Реактивний розвиток	Зміни, що відбуваються у соціально-економічній системі підприємства, спричинені зміною першого рівня аналізу
Випереджаючий розвиток	Зміни соціально-економічної системи підприємства, котрі передують іншим змінам другого рівня аналізу.
Конвергенційний (адаптивний) розвиток	Включає як зовнішню, так і внутрішню адаптацію підприємства до умов його діяльності, що змінюються.
Дивергенційний (слабкоадаптивний) розвиток	Є складовою частиною еволюційного типу розвитку, але відповідає класу регресивного розвитку, характеризується неможливістю керівництва здійснювати адаптивні регулюючі впливи на діяльність підприємства через недостатність або відсутність відповідної ресурсної підтримки і потенціалу розвитку.

Джерело: [26, 27, 28]

Зважаючи на таку багатоаспектність та стратегічну спрямованість,

виникає необхідність чіткого окреслення поняття «управління розвитком підприємства». У сучасній економічній науці цей термін трактується неоднозначно, оскільки поєднує в собі елементи загального менеджменту, стратегічного планування та управління.

Управління розвитком слід розглядати з двох позицій: як стан і як процес. У загальному контексті термін розуміють як процес, основною метою якого є забезпечення здатності соціально-економічних систем зберігати й у певних межах змінювати свою якісну та кількісну визначеність. Термін «управління» вживається стосовно всіх різновидів систем і передбачає зусилля щодо їх цілеспрямованих змін. Сутність поняття «управління розвитком» розглядається у працях багатьох вчених, таких як: Н. Васюткіна [29], В. Геєць [30], О. Раєвнєва [31], Н. Шандова [32] та інші. В економічній літературі [33, 34] існує багато спроб щодо формування концепції розвитку підприємств.

Однак, аналізуючи існуючі наукові підходи Н. Ващенко [34] прийшла до висновку, що «вченими ще не розроблено такої концепції, яка б ураховувала безперервність цього процесу та провідну роль персоналу у ньому одночасно». На вибір підходу впливає:

- суб'єкт управління (визначає, хто впливає на процес управління, тільки керуюча ланка чи весь трудовий колектив, в першому випадку – адміністративний підхід, а в другому – партисипативний підхід);
- орієнтація управління (Визначає, на що орієнтовано управління, на сам процес чи на результат; в першому випадку не має чітко встановленого результату, а в другому випадку визначає бажаний результат і відбувається більш раціональний вибір інструментів його досягнення);
- інтеграція управління (вибір автономного управління, де управління інноваціями здійснюється однією особою або групою без цілісного проєкту розвитку підприємства або вибір системного управління, де відбувається розробка проєкту і програми його реалізації; при цьому кожне нововведення направлене на розвиток всього підприємства);

– типи реагування на зміни (вибір випереджуючого управління, направлено не передбачення виникнення факторів, які можуть вплинути на досягнення поставлених цілей, і включає в себе оперативне реагування на зміни; або вибір реактивного управління, яке ґрунтується на прийнятті рішень вже в процесі будь-яких змін).

В першу чергу на вибір підходу до управління розвитком підприємств впливають умови навколишнього середовища. Розглянемо більш детально існуючі концепції щодо управління розвитком підприємств. Найбільш повний аналіз наукових підходів до управління розвитком підприємств зроблено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Наукові підходи щодо управління розвитком підприємств

Назва підходу	Характеристика підходу	Переваги та недоліки
1	2	3
Ситуаційний підхід, автори – Burns T., Stalker [34]	Для розвитку підприємству необхідна зміна цілей, завдань та іншого залежно від зміни ситуації.	Переваги полягають у тому, що автори визнають доцільність оперативного корегування елементів управління розвитком підприємства, недоліки – ігнорують співвідношення стратегічних та тактичних цілей.
З позиції наукових шкіл	Школа наукового управління, вчені якої наголошують на ретельному підборі персоналу, його мотивації, тощо (Ф. Тейлор, Г. Форд та ін.); класична школа управління – визначили принципи та функції управління (А. Файоль, М. Вебер та ін.); школа людських стосунків – гуманізації управління (Е. Мейо, Г. Мюнстерберг та ін.); емпірична школа управління – поєднання змісту праці й функцій управління (П. Друкер, А. Слоун, Р. Девіс та ін.); школа соціальних систем, представники (Ч. Бернард, Д. Марч, Г. Саймон та ін.) якої вважають, що «конфлікти в організації можна усунути шляхом мотиваційних важелів» [34].	Переваги школи наукового управління, людських стосунків, соціальних систем та емпіричної школи управління полягають у концентрації уваги до організації якісного управління персоналом, недоліки – ігнорують іншими продуктивними силами виробництва. Перевагою класичної школи управління є визначення принципів та функцій, на яких будується система управління.

Продовження табл. 1.3

1	2	3
Адаптивний, автор Фесік Л.І. [35].	Характеризується змістом (функції), організаційною структурою (напрямки взаємовпливу, порядок взаємодії учасників управлінського процесу) і технологією (алгоритм здійснення й механізм взаємоузгодження).	Переваги полягають у поєднанні функцій, структури та технології управління воедино. Недоліки – не розглянуто управління за процесами виробництва.
Функціональний, автор Діденко В.М. [36].	Сукупність функцій, які необхідно виконувати.	Переваги – процес управління розглядається за функціями менеджменту, але його не пов'язано з механізмом управління
Компетентнісний, автор Синиченко А.В. [37].	Модель професійної поведінки, за допомогою якої встановлюється прямий зв'язок застосовуваних знань, умінь і навичок з конкретними, вимірюваними результатами трудової діяльності працівника, узгодженими з загальною стратегією розвитку підприємства.	Переваги полягають у врахуванні професіоналізму персоналу по відношенню до встановленої стратегії розвитку, недолік – враховується тільки персонал.
Витратний [38]	Зниження трансакційних (адміністративних) витрат, що пов'язано з низькою компетенцією персоналу.	Переваги – зниження собівартості продукції, недоліки – акцент лише на компетентності персоналу.
Цільовий	«Потребує ясного і чіткого визначення цілей або бажаних результатів роботи, формування реальних програм їхнього досягнення та чіткої оцінки параметрів роботи шляхом вимірювання конкретних результатів на етапах досягнення поставлених цілей» [34].	Переваги – зосередженість на досягнення цілей управління, недоліки – не показано механізм досягнення цілей.
Кумулятивний	Сутність якого полягає у «біфуркаційному характері розвитку економічної системи. В основі кумулятивного підходу до управління економічними системами лежать два фундаментальні принципи природознавства: принцип інваріантності та принцип розширення-стиснення фазового простору».	Переваги – досягнення «структурних змін у виробництві, фінансуванні, маркетингу, управлінні й інших елементах потенціалу підприємства, спрямованих на координальне збільшення вартості підприємства» [34]. Недоліки – не враховують соціальні та екологічні наслідки розвитку підприємства.

Джерело: [34, 35, 36, 37, 38]

Управління розвитком зводиться тільки до побудови системи стратегічного управління, хоча усі негативні явища у виробництві проходять виключно на поточному та оперативному процесі управління.

Під час управління розвитком підприємства обов'язково слід урахувати потенціал підприємства, сформулювати модель розвитку підприємства та поетапно її узгодити. Слід зауважити, що розвиток підприємства – це перш за все поява чогось нового, що призведе до поліпшення діяльності підприємства, надає підприємству переваги над конкурентами.

Основними завданнями під час управління розвитком підприємства є узгодження цілей підприємства та усунення протиріч. Необхідними умовами розвитку підприємства є зміни, економічне зростання та вдосконалення. Тобто якщо відбуваються лише зміни, у результаті яких не відбулося зростання, то й удосконалення та розвиток не мали місця. Якщо відбулося економічне зростання без змін – розвиток та вдосконалення також не відбулися [31].

Обов'язково під час управління розвитком підприємства слід ураховувати фінансово-економічний та кадровий потенціал підприємства, а вже потім виробничо-технічний, організаційно-управлінський потенціали. Беззаперечним є той факт, що для розвитку підприємства завжди необхідні додаткові фінансові ресурси (власні, позикові та залучені). Розвиток підприємства є незворотним процесом і нерозривно пов'язаний зі стратегією. Саме стратегія дає можливість визначити етапність розвитку подій. Тобто система управління розвитком підприємства має бути поетапною та визначати перспективи розвитку на основі реалізації потенціалу підприємства [31].

Метою управління розвитком підприємства є підвищення рівня потенціалу й конкурентоспроможності підприємства. В той же час інноваційні процеси охоплюють ту сукупність якісних та структурних змін, що мають місце при зміні цілей та задач підприємства, при гнучкому реагуванні на перемену зовнішнього та внутрішнього середовища [39].

Необхідність управління розвитком підприємства виникає у таких випадках [40, с. 213]:

– корінна зміна вибраної тенденції розвитку підприємства (напрямку вектора розвитку), що супроводжується несподіваним переходом в інший атрактор розвитку. Необхідними діями є перегляд орієнтирів розвитку підприємства, повна діагностика підприємства з метою виявлення потенційних і реальних ресурсів для дифузії підприємства в новий ринковий простір і адаптації до умов внутрішнього та зовнішнього середовища, які змінилися;

– відхилення від орієнтирів розвитку підприємства (комплекс індикаторів) у рамках існуючого атрактора розвитку. Перегляд, мети, задач функціонування підприємства, що супроводжуються діагностичним аналізом і коректуванням ресурсів підприємства;

– корінна зміна вектора спадного розвитку підприємства на основі виникнення штучної точки біфуркації (кардинальна зміна основного вектора розвитку). Всебічна оцінка потенційних і реальних можливостей підприємства для виходу з точки біфуркації, розроблення механізму управління кризами.

Основними функціями управління розвитком підприємства є:

1. прогнозування (планування) – визначення цільових настанов, встановлення завдань функціонування (тактика) і розвитку (стратегія), визначення шляхів і засобів реалізації планів;

2. організація і координування – створення, узгодження факторів і процесів виконання планів;

3. стимулювання і активізація – створення мотивів і стимулів персоналу до узгоджених та ефективних дій;

4. моніторинг – систематичне спостереження за результатами діяльності, їх аналіз, коригування планів, шляхів і засобів їх реалізації.

Циклічність такого процесу має забезпечувати спадковість змін, що необхідні для утримання підприємством стійких конкурентних переваг та досягнення неповторності і довгострокової прибутковості як ключових індикаторів успішного розвитку підприємства у просторі і часі.

Ефективність діяльності підприємства залежить від багатьох параметрів – ступеня розвиненості виробництва, поділу і кооперації праці, використання результатів науково-технічного прогресу, економічних ресурсів, форм стимулювання високопродуктивної праці тощо, але, в першу чергу – від ступеня взаємного інтегрування зазначених факторів під час їх використання.

Принципи управління розвитком підприємства, наведені на рис. 1.3 – це фундаментальні правила, норми та вихідні положення, якими керується керівництво для забезпечення якісних, кількісних і структурних перетворень бізнесу з метою підвищення його конкурентоспроможності. Вони формують базу для прийняття стратегічних та оперативних рішень [41].

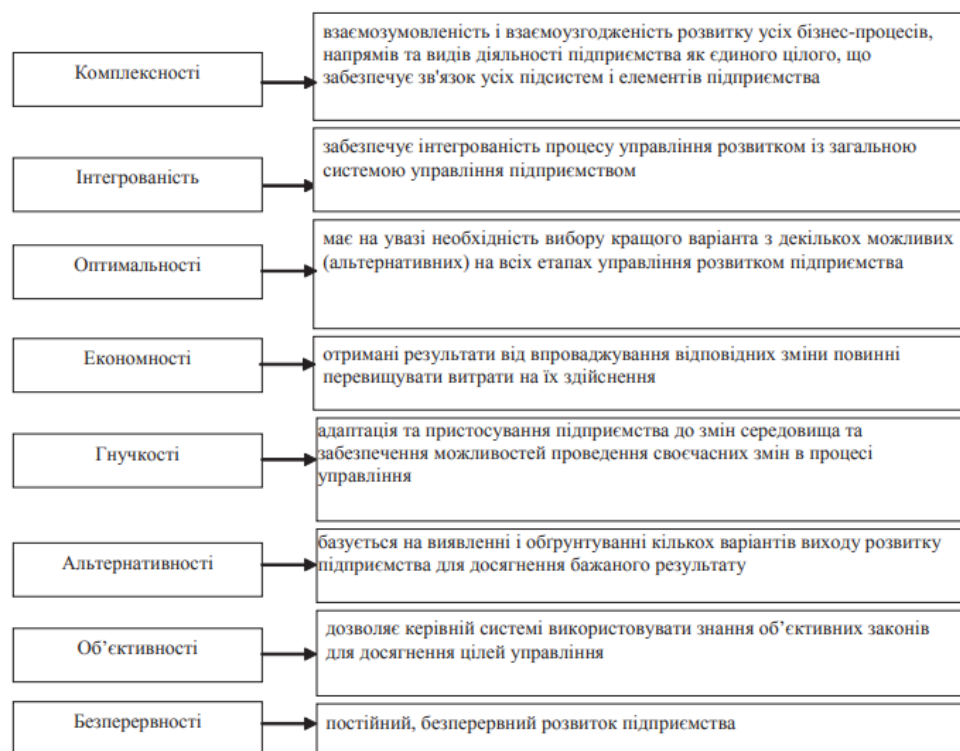


Рис. 1.3. Принципи управління розвитком підприємств

Джерело: [12]

I. Хвостіна побудувала механізм управління розвитком підприємства, який включає встановлення мети, завдань, принципів, форм, методів,

інструментів і важелів. Автор вірно зазначила, що завдання механізму управління розвитком підприємства формуються під впливом дії факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Однак побудована І. Хвостіною схема розвитку має недоліки:

- не конкретизує його дії за складовими;
- методи, інструменти та важелі управління не можуть будувати або впливати на економічні закони, вони їх використовують як інформаційну базу [42, 43].

Такий підхід показує, що розвиток – це комплекс управлінських дій щодо підприємства, який здійснюється під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища за інформаційно-аналітичною, техніко-технологічною, організаційно-економічною та адміністративно-правовою складовими (напрямами) його роботи.

Якщо розглядати особливості управління розвитком підприємств, то вони полягають у його спрямованості на безперервне якісне оновлення та переведення системи у принципово новий стан, що суттєво відрізняє цей процес від оперативного або поточного менеджменту.

Ключова особливість управління розвитком полягає у його інноваційній основі, коли стратегічні управлінські рішення спрямовані на впровадження науково-технічних досягнень, прогресивних технологій та активізацію інтелектуального капіталу. Управління розвитком орієнтоване на формування довгострокових конкурентних переваг через створення та комерціалізацію інновацій, що вимагає від менеджменту гнучкості та здатності адаптувати внутрішню структуру підприємства до динамічних змін зовнішніх умов.

Суттєвою особливістю системи управління розвитком є її комплексний та інтегрований характер, що передбачає одночасну трансформацію всіх підсистем підприємства: від виробничо-технічної до організаційно-управлінської. Основний об'єкт впливу при цьому – внутрішні потенційні можливості, знання та компетенції персоналу, а не поточні фінансові потоки.

Управління процесами розвитку характеризується високим рівнем невизначеності та ризику, притаманним інноваційним змінам. Специфіка менеджменту полягає в переході від жорсткого адміністрування до стратегічного передбачення, стимулювання творчої активності працівників та формування організаційної культури, що розглядає зміни як основне джерело життєздатності й економічного зростання підприємства.

1.2. Моделі управління розвитком підприємств на міжнародних ринках

Управління розвитком бізнесу передбачає обрання існуючої чи створення нової моделі управління розвитком бізнесу (МУРБ) або бізнес-моделі. Модель (від лат. *modulus* – міра, аналог, зразок) є відображенням, копією, матеріально чи подумки представленим об'єктом [44, с. 491], умовний образ чогось, що досліджується, побудова якого здійснюється з метою відображення його властивостей, особливостей, характеристик. Модель управління бізнесом по суті описує його механізм, структуру, дизайн, параметри [45, с. 5].

На сьогодні немає єдиного визначення категорії «модель» [46, с. 276]. Остервальдер стверджує, що модель логічно описує як організація створює, постачає клієнтам і набуває економічну, соціальну, іншу форми вартості [47].

Отже, можна сказати, що модель управління розвитком – це цілісне комплексне поняття, яке виступає фундаментом для пошуку систематичного способу розблокувати довгострокову цінність для організації, забезпечуючи при цьому цінність клієнтам і фіксує цінність за допомогою стратегій монетизації.

Однією з найбільш відомих моделей розвитку, що містить ключові фактори досягнення успіху є модель 7-S McKinsey, яка містить 7 складових, яка наведена на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Модель 7-S (McKinsey)

Джерело: [48]

Дану модель використовують у стратегічному управлінні з метою аналізу та підвищення ефективності діяльності підприємства. Перелічені складові у моделі 7-S поділяються на «м'які» і «жорсткі» елементи. Більш детальну характеристику складових моделі 7-S (McKinsey) представлено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Характеристика складових моделі 7-S (McKinsey)

Складова моделі 7-S	Характеристика
1	2
«Жорсткі» елементи – є складними елементами, але разом з тим їх легше ідентифікувати, а також, управляти ними.	
Структура	Організаційна структура зображає різні структурні підрозділи, розподіл обов'язків та відповідальність працівників підприємства.
Стратегія	Стратегія спрямована на досягнення довгострокових цілей підприємства, і визначає дії (конкретні кроки), що дозволять їх досягти.
Системи	Це різні системи (виробнича, контролю якості, фінансова тощо), що функціонують на підприємстві, і забезпечують стабільність його діяльності.
Стиль управління	Характеризується управлінськими процесами на підприємстві, лідерством, прийняттям рішень, методами мотивації тощо.
«М'які» елементи – є елементами які важче піддаються управлінню.	

Продовження табл. 1.4

1	2
Співробітники	Це працівники підприємства, їх навички, компетенції, досвід, а також особливості їх праці, зокрема процедури найму, навчання, мотивації, контролю діяльності тощо.
Навички	Відображають ключові компетенції та вміння персоналу, що сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства та зміцнення його конкурентних переваг.
Спільні цінності	Включають цінності підприємства, зокрема його корпоративну культуру, місію, принципи діяльності тощо.

Джерело: [48]

Ще однією моделлю управління розвитком є модель управління змінами Дж. Коттера, яку зображено на рис. 1.5 Модель Дж. Коттера передбачає 8 кроків, що дозволяють успішно впроваджувати зміни на підприємстві.

Завдяки наведеному рисунку, можна побачити які саме кроки передбачає модель Дж. Коттера:

- створення відчуття необхідності змін на підприємстві та їх невідкладність;
- побудова команди реалізації змін;
- формування бачення та стратегії змін, що дозволять досягти цілей підприємства;

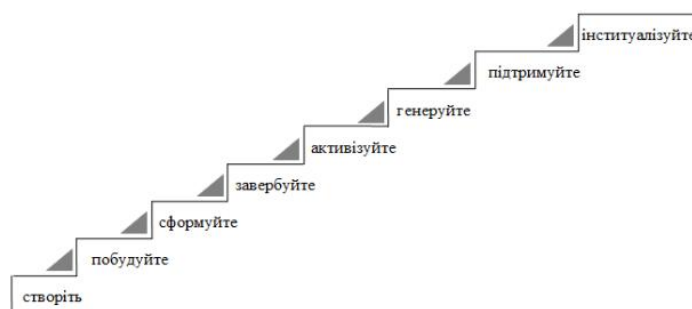


Рис. 1.5. Модель управління змінами Дж. Коттера

Джерело: [48]

- завербувати працівників підприємства, що сприймуть зміни і сприятимуть їх реалізації;
- активізація дій, що сприятимуть реалізації змін за рахунок усунення бар'єрів та деструктивних структур;
- генерувати короткострокові перемоги, і не забувайте про мотивацію працівників що сприяли цим перемогам;
- підтримувати досягнення та успіхи, а також ініціюйте подальші зміни;
- інституалізувати зміни на підприємстві.

Модель управління змінами ADKAR реалізовується за рахунок особистісної перспективу, яка представлена на рис. 1.6.



Рис. 1.6. Модель управління змінами ADKAR

Джерело: [48]

Модель управління змінами ADKAR включає 5 елементів, зокрема розглянемо їх більш детально.

Awareness – поінформованість – на першому етапі необхідно пояснити працівникам необхідність змін та сприяти усвідомленню їх важливі.

Desire – бажання – після усвідомлення змін у працівників підприємства має з'явитися бажання підтримувати їх.

Knowledge – знання – працівники, що задіяні до змін мають володіти знаннями як їх реалізувати.

Ability – здатність – за наявності знань у співробітників вони повинні мати здатність застосовувати їх на практиці.

Reinforcement – закріплення – передбачає закріплення змін на практиці. Цікавою моделлю реалізації розвитку підприємства є модель бенчмаркінгу, яку наведено на рис. 1.7.

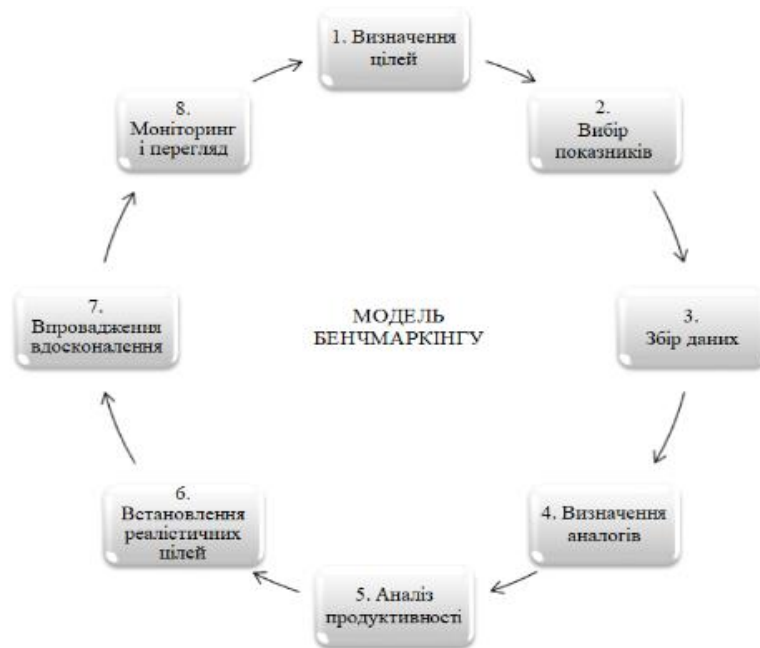


Рис. 1.7. Модель бенчмаркінгу

Джерело: [48]

Бенчмаркінг є технологією управління, що ґрунтується на порівнянні різних аспектів діяльності підприємства (н-д бізнес-процесів, продуктів та послуг, методів управління тощо) із найкращими практиками. Таким чином, бенчмаркінг є систематичним процесом пошуку, дослідження і впровадження кращих практик бізнесу у діяльність підприємства з метою покращення показників діяльності, підвищення ефективності, конкурентоспроможності тощо.

Наведена модель бенчмаркінгу включає 8 етапів, що дозволять застосовувати цю технологію у практичній діяльності підприємства.

Охарактеризуємо більш детально наведені етапи на рис. 1.7, а саме:

1. визначення цілей – тобто підприємство має визначити аспекти які варто вдосконалити та сформулювати чіткі цілі;
2. вибір показників – тобто ключових показників ефективності, що будуть порівнюватися;
3. збір даних – зокрема збір інформації про показники діяльності підприємства;
4. визначення аналогів – тобто підрозділів, підприємств тощо які мають високі результати діяльності, і будуть об'єктом для порівняння
5. аналіз продуктивності – реалізується за рахунок порівняння показників і показників еталону;
6. встановлення реалістичних цілей із визначенням конкретних показників, що підприємство прагне досягти;
7. впровадження вдосконалення – тобто впровадження змін з метою розвитку підприємства;
8. моніторинг і перегляд – після того, як було впроваджено зміни на підприємстві, варто здійснювати контроль результатів та переглядати за необхідності цілі підприємства.

Наведені моделі управління розвитком підприємств сприяють структуруванню розвитку та ефективному управлінню змінами із врахуванням специфіки бізнесу та умов функціонування.

Використання моделі 7-S McKinsey дозволяє підприємству аналізувати «жорсткі» та «м'які» елементи, необхідні для забезпечення ефективності. Модель Коттера спрямована на послідовне впровадження змін, включаючи створення відчуття необхідності, формування стратегії змін і закріплення їх результатів. Модель ADKAR забезпечує персоналізацію змін через поінформованість, бажання, знання, здатність і закріплення нововведень. Модель бенчмаркінгу сприяє впровадженню найкращих практик для підвищення ефективності діяльності підприємства. Таким чином, застосування структурованих моделей управління розвитку є основою для

підвищення ефективності управління, адаптації підприємства до змін і забезпечення його сталого функціонування в умовах сучасного динамічного ринкового середовища [49].

Таким чином, представлені моделі управління розвитком підприємства забезпечують системний підхід до прийняття стратегічних рішень. На відміну від класичних статичних підходів, запропонований інструментарій враховує високий рівень невизначеності ринкового середовища та інтегрує процеси цифровізації в загальну систему менеджменту. Це створює надійне аналітичне підґрунтя для ідентифікації прихованих резервів підприємства та нівелювання потенційних економічних ризиків на кожному етапі його життєвого циклу.

1.3. Світовий досвід управління розвитком виробничих підприємств

Сучасна світова практика управління розвитком виробничих підприємств у 2025–2026 роках характеризується зміною класичної капіталістичної парадигми на користь концепції всеохоплюючого, інклюзивного та сталого індустріального поступу. За даними Організації Об'єднаних Націй з промислового розвитку (ЮНІДО) [50], глобальний попит на експертні технологічні знання у сфері індустріального менеджменту демонструє стрімке зростання: обсяги міжнародного технічного співробітництва у цій сфері збільшилися майже на 90% порівняно з 2021 роком. Фінансова архітектура підтримки виробничих трансформацій досягла нових масштабів – лише за 2025 рік чистий обсяг схвалених світових коштів на індустріальне оновлення зріс на 31%, перевищивши позначку у 460 млн. дол. Міжнародний досвід доводить, що ефективне управління сучасним виробничим підприємством є ключовим інструментом вирішення глобальних макроекономічних викликів: воно забезпечує генерацію нових робочих місць, капіталізацію доданої вартості на місцевому рівні та радикально знижує залежність національних економік від зовнішньої допомоги. На основі аналізу глобальних звітів та практичних кейсів ЮНІДО [50], світові підходи до

управління розвитком індустріальних суб'єктів господарювання можна класифікувати за п'ятьма стратегічними напрямками.

1. Управління декарбонізацією, енергоефективністю та оптимізацією ресурсів. Управління операційним розвитком сучасних заводів у глобальному вимірі більше не обмежується лише нарощуванням обсягів випуску продукції. Головним критерієм ефективності менеджменту став рівень декарбонізації виробничих процесів та інтеграція кліматично орієнтованих технологій.

Масштабна модернізація транспортно-логістичних систем підприємств. Зарубіжний досвід реструктуризації промислової логістики (зокрема, масштабні проекти в Гунтурі) демонструє успішний перехід від класичних дизельних парків вантажного та технологічного транспорту до використання електричних триколісних засобів. Впровадження таких рішень в управлінську практику дозволяє підприємствам скорочувати споживання викопного палива в середньому на 60 000 літрів на місяць, одночасно розширюючи географічне охоплення операційної діяльності та збору сировини з 60% до 95%. Особливістю цього підходу є залучення до управління технікою спеціально навченого персоналу (зокрема жінок-операторів), що вирішує проблему гендерної рівності в індустріальному секторі.

Впровадження міжнародного стандарту ISO 50001. Центральним елементом управління енергетичними системами заводів у країнах із високою енергомісткістю виробництва є впровадження всесвітньо визнаного стандарту енергетичного менеджменту ISO 50001. Ця система дозволяє структурувати внутрішні процеси контролю та скорочення енергоспоживання. Практична реалізація цього підходу, підтримана Глобальним екологічним фондом (ГЕФ) [51] та ЮНІДО [50], в промисловості України, доводить свою критичну важливість для підвищення життєстійкості підприємств в умовах воєнних руйнувань та жорстких криз. Завдяки навчанню понад 800 працівників та 200 профільних консультантів для більш ніж 130 заводів, модернізація обладнання дозволила досягти щорічної економії понад 45 млн. кіловат-годин. Це

безпосередньо знизило витрати на поточне технічне обслуговування, підвищивши конкурентоспроможність компаній на європейському ринку, де середня енергомісткість промисловості є у 2–4 рази нижчою.

Трансформація фінансових інструментів менеджменту. Світовий досвід підтверджує, що головною перешкодою для модернізації промислових потужностей є дефіцит ліквідності та високі фінансові бар'єри. Для їх подолання передова практика менеджменту використовує фонди кредитних гарантій для підвищення енергоефективності. Створення таких інструментів спільно з фінансовими інгігантами (наприклад, Укргазбанк, Citibank Europe PLC) із первинним капіталом у 1,5 млн. дол. дозволяє за принципом мультиплікатора залучати понад 9 млн. дол. приватних інвестицій у модернізацію енергоємних підприємств, включаючи сектор малого та середнього бізнесу (МСП). Статистичні звіти зафіксували унікальні результати такого управління – чиста економія енергоресурсів на оновлених об'єктах становить від 13% до 80%.

Нормативна адаптація та державне стимулювання. У країнах Південно-Східної Азії (Малайзія, Таїланд) управління промисловим розвитком синхронізується з національними планами альтернативної енергетики та законами про енергозбереження. Менеджмент провідних світових автомобільних брендів (Perodua, Proton, Toyota, Volkswagen) активно інтегрує в практику корпоративного управління методи комплексного енергоаудиту та використання водневих систем, мікромереж і проектування промислових будівель із нульовим рівнем енергоспоживання.

2. Стратегічне управління переходом до циркулярної економіки (SWITCH2CE) [52]. Одним із найбільш технологічних напрямів сучасного менеджменту є побудова бізнес-моделей замкнутого циклу (циркулярної економіки). В межах шестирічної міжнародної програми SWITCH2CE [52], запущеної у партнерстві з аналітичним центром Чатем-Хаус [53], організацією Circle Economy [54] та Європейським інвестиційним банком, підприємства в усьому світі перебудовують свої ланцюги створення вартості на основі

ефективного використання ресурсів та повторного пуску матеріалів у виробничий оборот як вторинної сировини. Світові екологічні стандарти вимагають від керівництва підприємств повної відмови від вивезення органічних залишків на звалища.

Управління відходами промислових міст. Модернізація очисних комплексів та будівництво сучасних біогазових станцій (як у Джайпурі, Майсурі та Виджаяваді) потужністю до 550 тонн на добу дозволяє не лише очищувати сотні мільйонів літрів стоків щодня, а й переробляти осад стічних вод у біогаз, який покриває до 70% внутрішніх енергетичних потреб промислового об'єкта. Крім того, такі модернізовані центри генерують до 20 000 тонн високоякісного компосту на рік, сумарно скорочуючи викиди більш ніж на 5,7 млн. тонн.

Створення замкнених систем пакування. У Марокко в межах пілотного співробітництва з Equatorial Coca-Cola Bottling Company [55], було вперше впроваджено систему управління, яка забезпечує повний цикл переробки використаних пластикових пляшок у нові. Особливістю цього досвіду є побудова повної простежуваності сировини та її жорсткої відповідності міжнародним стандартам безпеки харчових продуктів. Це створило фінансово життєздатний та стійкий ринок високоякісного переробленого поліетилентерефталату (ПЕТ), що відповідає новим стандартам африканського та європейського простору. Скорочення транскордонних перевезень забезпечило миттєве зниження вуглецевого сліду на 192 кг на кожній одиниці техніки та заклало основу для оновлення державних правил імпорту та експорту вживаної електроніки.

Промисловий рециклінг у текстильній індустрії. У Бангладеш, де текстильний сектор налічує близько 4 мільйонів працівників і виробляє понад 600 000 тонн сміття на рік, менеджмент корпорацій CIRC та H&M реалізував масштабний проект з молекулярного рециклювання волокон. Складна технологія дозволила успішно трансформувати змішані поліхлопкові текстильні відходи у нові високоякісні нитки. Одяг із цієї вторинної сировини

увійшов до глобальних дизайнерських колекцій осені 2025 року, довівши ринковий потенціал та технічну здійсненість кругової індустрії, яка спроможна приносити до 3 млрд. дол. чистого доходу на рік.

3. Формування та управління глобальними ланцюгами створення вартості. Стратегічне управління розвитком сучасних промислових комплексів базується на впровадженні жорстких соціальних та екологічних регламентів уздовж усього ланцюга поставок – від видобутку мінеральної сировини до дистрибуції готового продукту.

Інструменти цифрового та нормативного моніторингу. Для захисту підприємств від використання неетичних або екологічно брудних методів виробництва у світову практику впроваджено такі цифрові інструменти, як Навігатор по законодавству Rapid Scan [50], та розгорнуто глобальну програму FairShare. Вони виступають спільним орієнтиром для узгодження інвестиційних стратегій та корпоративних стандартів.

Усунення технологічних та екологічних ризиків. У межах глобального проекту planetGOLD [56], (реалізованого на Філіппінах за підтримки ЮНЕП та ПРООН) на маломасштабних золотодобуваючих підприємствах було проведено повну заміну застарілих управлінських та виробничих циклів на дві прогресивні безртутні системи переробки. Це дозволило повністю ліквідувати критичні ризики для здоров'я персоналу та екології, стабілізувавши фінансові джерела існування підприємств.

Програми підвищення конкурентоспроможності (ППКДА) [50]. На африканському континенті управління розвитком малих та середніх підприємств (МСП) здійснюється через цільове фінансування Європейського Союзу, де ЮНІДО [50], допомагає локальним фабрикам диверсифікувати виробництво, нарощувати додану вартість та проходити сертифікацію на відповідність міжнародним критеріям якості для безперешкодного виходу на зовнішні високомаржинальні ринки.

4. Інституціоналізація довгострокового розвитку: стратегічні моделі RCP та Пакт про «зелену» індустріалізацію [50]. Світовий досвід чітко

показує, що сталий розвиток промислового підприємства неможливий без його інтеграції у потужну інституційну екосистему, яка формується на рівні урядів та міжнародних консорціумів. Ер-Рядська декларація 2025 року [50]: прийнята за участю понад 3500 лідерів промисловості та 850 представників приватного сектору, вона офіційно закріпила світові пріоритети: створення справедливих глобальних виробничо-збутових ланцюгів, ліквідацію продовольчих криз через індустріальні інновації та локалізацію доданої вартості. Управління цими процесами здійснюється через два ключові механізми.

Першою є модель Програми партнерства з країнами (PCP) [50] – це флагманський інноваційний інструмент ЮНІДО, який розробляється на довгострокові періоди (наприклад, програми для Єгипту та Мадагаскару на період до 2027–2030 років). PCP ув'язує стратегічні плани підприємств із Рамковими програмами ООН у галузі сталого розвитку. Завдяки залученню багатомільйонних портфелів інвестицій (понад 130 мільйонів доларів у єгипетському пулі за рахунок внесків Німеччини, Італії, Швейцарії та ЄС) здійснюється фінансування еко індустріальних парків, створення ринків зеленого водню та вуглецю, а також впровадження суворих систем відповідності, відсутність яких раніше блокувала доступ локальних виробників до європейського простору.

Глобальний пакт про «зелену» індустріалізацію. Погоджений спільно з Бразилією, Великою Британією та Південною Африкою на першому Глобальному діалозі по «зеленій» індустріалізації (ГДЗИ) [50], цей пакт виступає першою загальносвітовою рамочною основою. Він координує дії міністрів, суверенних інвесторів та приватних промисловців. Наслідком цього стало прийняття Беленської декларації на кліматичній конференції КС-30, яка затвердила створення нової інституційної структури на базі ЮНІДО для прискореної декарбонізації важкої промисловості, фінансування банківсько прийнятних індустріальних проектів та впровадження механізмів Четвертого десятиліття промислового розвитку Африки (IDDA IV).

5. Управління на основі даних та розвиток креативно-інноваційних

хабів. Сучасний промисловий менеджмент спирається на концепцію відкритих даних (Open Data) та інструменти доказової політики (evidence-based policy). Світовим стандартом оцінки позицій підприємств є звіти SDG 9 Progress Report та International Yearbook of Industrial Statistics [50], які акумулюють оновлені показники конкурентоспроможності заводів в умовах постійних економічних потрясінь, з окремим акцентом на рівень залученості та інтеграції жінок в обробну промисловість. З метою трансформації традиційного виробничого ландшафту в інноваційну екосистему майбутнього, передовий міжнародний досвід (зокрема, фінансовані Італією проекти в Аддис-Абебі та Джиммі) використовує модель створення творчих промислових центрів. Для систематизації ключових параметрів функціонування таких об'єктів та визначення їхньої ролі в системі менеджменту, основні напрями світового досвіду управління розвитком підприємств на міжнародних ринках узагальнено у табл. 1.5 [50].

Таблиця 1.5

Напрями світового досвіду управління розвитком підприємств на міжнародних ринках

Напрямок управління розвитком	Характеристики напрямів
Інфраструктурна модернізація	Ревіталізація та перетворення історичних або занедбаних міських споруд на сучасні платформи навчання, колаборації та прототипування.
Технологічна диверсифікація	Промисловий дизайн, архітектура, виготовлення меблів, маркетинг, штучний інтелект та управління підприємницькою діяльністю.
Техніко-виробнича база	Надання резидентам хабу прямого вільного доступу до сучасних високотехнологічних верстатів для створення прототипів та промислової доробки своєї продукції.
Міжнародна акселерація	Пряме виведення локальних брендів та стартапів на міжнародні торгові майданчики з отриманням замовлень від світових брендів та експертним супроводом від іноземних фахівців.
Інклюзивний та сталий розвиток	Орієнтація на підтримку концепцій етичного споживання, сталого розвитку та створення нових робочих місць для малозабезпеченої молоді та жінок.

Джерело: [50]

Світовий досвід управління розвитком підприємств у 2025–2026 роках демонструє остаточний перехід від ізольованих моделей максимізації прибутку до побудови інтегрованих екосистем. Успішний сучасний менеджмент передбачає впровадження систем ISO 50001, інструментів програми SWITCH2CE [52], для рециклінгу відходів, залучення змішаного фінансування через фонди кредитних гарантій та розгортання довгострокових Програм партнерства з країнами (PCP) під егідою ЮНІДО, що є єдиним шляхом забезпечення високої конкурентоспроможності промисловості на глобальному ринку.

Глобальні практики управління розвитком виробничих підприємств у 2025–2026 роках свідчить про остаточне та безповоротне зміщення класичної капіталістичної парадигми, орієнтованої виключно на максимізацію прибутку, у бік концепції всеохоплюючого, інклюзивного та сталого індустріального поступу. Сучасний промисловий менеджмент трансформувався з локального інструменту контролю виробництва на стратегічний механізм вирішення глобальних макроекономічних викликів. Ключова життєздатність та конкурентоспроможність підприємств на світових ринках, включаючи високо маржинальний європейський простір, тепер визначається їхньою інтеграцією у глобальні екосистеми та відповідністю суворим екологічним і соціальним регламентам ЮНІДО. Ефективна реалізація цієї трансформації у світовій практиці забезпечується через синергію п'яти ключових векторів. Декарбонізація та енергоефективність перетворилися на головні критерії оцінки операційної діяльності, де впровадження стандарту ISO 50001, масштабна реструктуризація логістики з переходом на електротранспорт та застосування фондів кредитних гарантій дозволяють підприємствам радикально знижувати витрати та залучати приватні інвестиції. Паралельно з цим відбувається масштабна перебудова ланцюгів створення вартості на принципах циркулярної економіки (програма SWITCH2CE), що доводить високу комерційну прибутковість молекулярного рециклінгу, безвідходного пакування та генерації біогазу з промислових відходів.

Важливою умовою нівелювання репутаційних та операційних ризиків компаній став тотальний контроль екологічної та соціальної чистоти на всіх етапах виробництва за допомогою цифрових інструментів моніторингу, таких як навігатор Rapid Scan чи програма FairShare. Сталий розвиток індустріальних суб'єктів більше не відбувається в ізоляції: моделі Програм партнерства з країнами (PCP) та Глобальний пакт про «зелену» індустріалізацію виступають потужними платформами, які пов'язують стратегії окремих заводів із суверенними інвестиційними фондами, міжнародними донорами та державними планами екологізації важкої промисловості. Ухвалення управлінських рішень у сучасну епоху базується на принципах відкритих даних (Open Data) та доказової політики. Водночас класичний промисловий ландшафт змінюється завдяки створенню креативно-інноваційних хабів, які забезпечують ревіталізацію промислової інфраструктури, надають вільний доступ до високих технологій та штучного інтелекту, здійснюють пряму міжнародну акселерацію локальних брендів, а також активно вирішують проблеми гендерної рівності та інклюзії в обробній промисловості.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРАТ «ХАРКІВСЬКИЙ ПЛИТКОВИЙ ЗАВОД» НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

2.1. Характеристика підприємства та його діяльність на міжнародних ринках

Приватне акціонерне товариство ПрАТ «Харківський плитковий завод» є одним з головних виробників керамічної плитки в Україні, створений в 1946 році. Компанія активно розвиває міжнародну діяльність, включаючи експорт своєї продукції, імпорт сучасного обладнання, а також співпрацю з іноземними партнерами. Роки 2021–2024 стали періодом суттєвих викликів для ПрАТ «Харківський плитковий завод» в умовах турбулентності зовнішнього середовища. На діяльність підприємства вплинули наслідки пандемії та особливо повномасштабна війна 2022 року, яка призвела до глибокої кризи в промисловості України. Зокрема, обсяг промислового виробництва в Україні за 2022 рік скоротився на 36,9% порівняно з попереднім роком [57]. Вже у 2023 році розпочалося поступове відновлення, оскільки промислове виробництво зросло приблизно на 5–6%, що свідчить про часткову адаптацію підприємств до нових умов [58]. ПрАТ «Харківський плитковий завод» – найбільший виробник керамічної плитки в Україні, введений в експлуатацію 1994 року, входить до групи «Golden Tile»[59], – також зазнав значного впливу цих зовнішніх чинників [60].

ПрАТ «Харківський плитковий завод» є частиною керамічної корпорації Golden Tile, що займає провідні позиції на ринку керамічних виробів в Україні. За результатами першої половини 2021 року, ця компанія виявилася головним виробником керамічної плитки на національному рівні, завоювавши значну частку ринку, яка досягла 27% від загального обсягу виробництва вітчизняних керамічних товарів. Бренд Golden Tile представлений власними офісами у кількох європейських містах, зокрема в Лондоні, Варшаві та Таллінні. Варто

зауважити, що всі ці представництва були засновані після підписання Україною Угоди про асоціацію з Європейським Союзом у 2014 році, що дозволило відкрити нові перспективи для міжнародного співробітництва та розширення бізнесу [61].

ПрАТ «Харківський плитковий завод» займає провідні позиції на українському ринку керамічної плитки, що є результатом багаторічної праці та інноваційних підходів у виробництві. Підприємство зарекомендував себе як найбільший виробник керамічної плитки в межах України та міцно утвердився як один із лідерів у Східній Європі. Воно є одним із ключових гравців у регіональній економіці, займаючи місце в десятці найбільших платників податків. Це не лише підкреслює його важливу роль у формуванні фінансової стабільності в області, але й свідчить про значний внесок у розвиток місцевої інфраструктури та суспільного благополуччя [62, 63]. Також, підприємство здійснює видобуток сировини (видобуток піску, гравію, глини та каоліну), займається оптовою та роздрібною торгівлею будівельними матеріалами, орендою нерухомості, а також забезпеченням працівників готовими стравами в рамках соціальної підтримки [64, 65].

На сучасному етапі розвитку підприємство функціонує як приватне акціонерне товариство із зареєстрованим статутним капіталом у розмірі 20 000 000 гривень, розподіленим на 2 мільярди простих іменних акцій номінальною вартістю 0,01 гривні. Капітал підприємства відзначається високою концентрацією власності: основним акціонером із часткою 98,4% є ТОВ керамічна група «Голден Тайл» (Golden Tile), а кінцевим бенефіціарним власником є В. Шеветовський. Аналіз організаційно-правового статусу ПрАТ «Харківський плитковий завод» станом на 2025 рік свідчить про повну операційну незалежність суб'єкта господарювання. Товариство не входить до складу інтегрованих корпоративних об'єднань (концернів, асоціацій) та не здійснює спільної діяльності з іншими підприємствами на умовах пайових вкладів.

Протягом досліджуваного періоду пропозицій щодо реорганізації чи

злиття з боку третіх осіб не надходило, що вказує на стабільність сформованої структури власності та автономність управління стратегічним розвитком. Специфіка ринкового позиціонування ПрАТ «Харківський плитковий завод» визначається його монопрофільністю: ключовим видом діяльності є виробництво керамічних плиток та плит. Матеріально-технічне забезпечення виробництва має диверсифікований характер і спирається на використання як вітчизняної, так і імпортової сировини (із залученням понад 10 ключових постачальників), що знижує сировинну залежність підприємства. Проте система управління розвитком заводу у 2025 році функціонує в умовах високого ризикового навантаження. До групи критичних дестабілізуючих факторів віднесено: прямі безпекові ризики воєнних дій (ураховуючи географічне розташування у Харківському регіоні), волатильність валютного курсу, зростання цін на енергоносії та сировину, а також сезонність збуту будівельних матеріалів. Менеджмент підприємства спрямований на розширення географії експортних ринків, оптимізацію логістичних каналів та перманентне оновлення колекцій відповідно до світових тенденцій промислового дизайну

Ексклюзивний дистриб'ютор холдингу, ТОВ «Голден Тайл», акумулює збутові, логістичні та маркетингові процеси, представляючи продукцію заводу на внутрішньому та світовому ринках. Партнерство в межах групи забезпечує синергетичний ефект завдяки безперебійному постачанню високоякісної глини з власних кар'єрів (ТОВ «ВО «Шахтобуд»» та ТОВ «Майдан-Вільський кар'єр»), що суттєво знижує собівартість кінцевої продукції порівняно з європейськими аналогами.

Виробничо-технічний потенціал підприємства зосереджений на площі, що перевищує 85 тис. квадратних метрів [64]. Завдяки реалізації довгострокової інвестиційної стратегії, яка у довоєнний період передбачала щорічне спрямування близько 8 мільйонів євро на модернізацію, завод повністю оновив матеріально-технічну базу. Технологічний комплекс підприємства включає вісім високоефективних поточно-конвеєрних ліній

виробництва фірми SACMI (Італія), одну лінію Barbieri & Tarozi, а також дві спеціалізовані лінії Kemak, призначені для виготовлення фризів і декорів. Інноваційний характер виробництва підтверджується впровадженням обладнання для цифрового друку та потужних атомізаторів серій АТМ-140, АТМ-200 та SD-8200, що дає змогу досягати проектної потужності на рівні 24 мільйони квадратних метрів кахлю на рік.

Аналіз залишкової вартості основних засобів свідчить про планомірну амортизацію та підтримання виробничих потужностей на високому рівні [64]. На кінець звітного періоду загальна вартість основних засобів становила 697 827 тис. грн, порівняно з 724 856 тис. грн на початок року. Основну частку у структурі виробничих фондів займають машини та обладнання (385 114,8 тис. грн) і будівлі та споруди (307 029,9 тис. грн), тоді як транспортні засоби та інші активи мають незначну питому вагу, що підтверджує раціональну концентрацію капіталу у виробничій сфері.

Економічна динаміка діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод» в умовах воєнного стану відображає високий рівень адаптивності менеджменту до кризових чинників зовнішнього середовища [66]. Через постійні безпекові ризики в Харківському регіоні, пошкодження ліній електропередачі та дефіцит сировини, підприємство у 2024–2025 роках не мало можливості функціонувати на повну проектну потужність [62]. Із наявних восьми ліній стабільно працювали лише дві, а ще дві лінії були періодично із зупинками. Попри це, за підсумками 2025 року чистий дохід (виручка) підприємства зріс на 3,7% порівняно з попереднім роком і досяг 1,35 мільярда гривень [67]. Операційна діяльність залишалася прибутковою: чистий прибуток за 2025 рік склав 81,2 мільйона гривень (показник EBITDA у 2024 році становив 101,033 мільйона грн.), а нерозподілений прибуток збільшився на 4% – до 1,33 мільярда грн. Фінансова стійкість компанії дозволила акціонерам ухвалити рішення спрямувати 50 мільйонів гривень на виплату дивідендів (із розрахунку 0,025 грн на одну просту акцію).

Водночас конкуренція на ринку залишається досить високою. Серед

основних гравців варто відзначити групу компаній АТЕМ, а також заводи «Епіцентр» та «Intercerama». Розподіл ринку між ключовими виробниками у 2024 році наведено на рис. 2.1, що дозволяє наочно оцінити структуру ринку та позицію ПрАТ «Харківський плитковий завод» серед конкурентів.

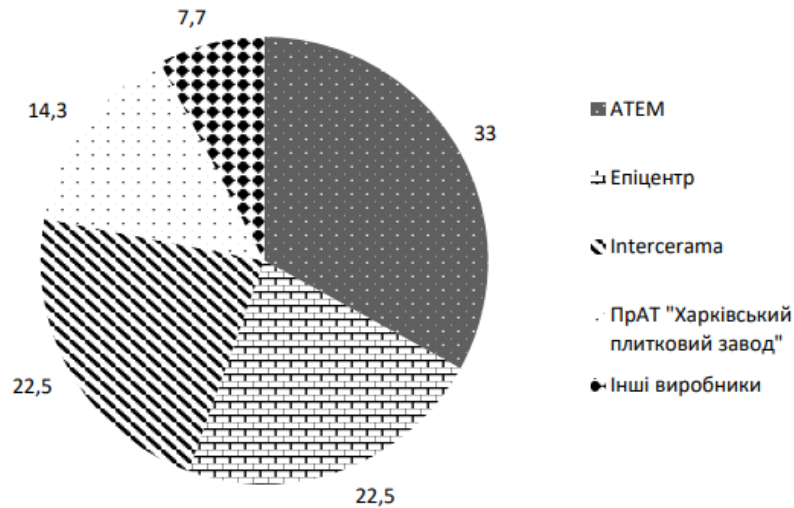


Рис. 2.1. Розподіл часток основних виробників керамічної плитки в Україні у 2024 році

Джерело: [68, 69, 70]

Окремої уваги заслуговує стан кадрового потенціалу та соціальна відповідальність бізнесу. Середньооблікова чисельність штатних працівників заводу на 2025 рік становить 472 особи [62]. В умовах відтоку трудових ресурсів та дефіциту кадрів, спричиненого евакуацією населення, керівництво підвищило оклади персоналу на 10%, у результаті чого середньомісячна заробітна плата зросла до 25 787,47 грн. Програми матеріального стимулювання реалізуються через спеціалізований «Мотиваційний фонд майстрів» та системи загальнозаводського преміювання. Крім того, підприємство інвестує значні кошти в охорону праці та цивільний захист (1,8 млн. грн), забезпечує безкоштовне гаряче харчування персоналу в заводській їдальні (1,718 млн. грн) та підтримує належний стан трьох власних захисних

сховищ, які офіційно визнані готовими до використання за призначенням в умовах надзвичайних ситуацій [62].

Екологічна складова діяльності заводу повністю відповідає сучасним європейським стандартам менеджменту відходів. Підприємство веде електронний облік небезпечних і безпечних відходів виробництва, щорічно подаючи декларацію через Єдиний державний веб портал електронних послуг у разі перевищення ліміту утворення відходів у 50 тонн на рік [62]. Для мінімізації техногенного навантаження укладено довгострокові угоди із сертифікованими організаціями щодо утилізації.

Позиції ПрАТ «Харківський плитковий завод» на міжнародному ринку свідчить про значну трансформацію географічної структури збуту за останнє десятиліття [71]. У довоєнний період (до 2014 року) підприємство було орієнтоване на ринки пострадянських країн, зокрема Казахстану та Азербайджану, куди спрямовувалося близько 65–70% усієї продукції [72]. Однак торговельні війни з боку РФ, запровадження 15-відсоткового ввізного мита та блокування транзиту змусили керівництво холдингу ухвалити стратегічне рішення щодо диверсифікації ринків збуту та виходу на ринок Європейського Союзу. Завершальним етапом у зміцненні впевненості у вибраному напрямі розвитку стало підписання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, яка відкрила нові можливості для українських промислових експортерів завдяки гармонізації технічних регламентів і скасуванню митних бар'єрів [73].

Процес переорієнтації на європейські ринки вимагав кардинального підвищення якісних характеристик продукції, оскільки західні клієнти висувають суворі вимоги до геометрії, пакування та екологічності будівельних матеріалів. Для підтвердження відповідності продукції європейським нормативам завод отримав сертифікати якості в незалежній словацькій лабораторії, де харківська плитка успішно пройшла радіологічний контроль і тестування на вміст шкідливих речовин (кадмію та свинцю). Важливою конкурентною перевагою підприємства є створення власної унікальної

лабораторії, акредитованої за міжнародним стандартом ISO/IEC 17025, яка отримала визнання у ЄС та ООН знак ІЛАС (Міжнародної організації з акредитації лабораторій), ставши єдиним промисловим об'єктом такого рівня в Україні [71]. Наразі ведеться робота щодо впровадження добровільного екологічного маркування твердих покриттів («квіткового логотипу» ЄС).

Завдяки цим заходам продукція ПрАТ «Харківський плитковий завод» зайняла стійку позицію в середньому ціновому сегменті ринку ЄС, успішно конкуруючи за співвідношенням «ціна-якість» із провідними світовими виробниками з Італії та Іспанії [72]. Незважаючи на зниження питомої ваги експорту до 45% (а під час логістичних криз воєнного часу – ще нижче) порівняно з історичним показником у 70%, компанія ефективно компенсувала це падіння шляхом нарощування присутності на внутрішньому ринку. Продукція заводу представлена у великих будівельних гіпермаркетах Німеччини, Польщі та Великої Британії, де функціонують офіційні закордонні філії холдингу: «Golden Tile Polska» (з обсягом продажів близько 800 тис. кв. м на рік) та «Golden Tile Distribution UK» [62]. Розглянемо види продукції підприємства представлені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Види продукції, що випускаються, або колись випускались на
ПрАТ «Харківський плитковий завод»**

Вид продукції	Опис
Керамічна плитка для підлоги	В наявності присутні різні формати плитки, різні кольори, також рельєфність, плитка є морозостійкою, також наявний досить великий вибір дизайнів плитки.
Керамограніт	Наявні великі та малі формати. Керамограніт підвищеної міцності, стійкий до зношування, також він підходить для підлоги і у громадських приміщеннях також.
Керамічні декоративні вироби	Досить давно була наявна мозаїка, , також декоративні панелі. Присутні у наявності елементи акцентів для дизайну інтер'єру.
Керамічні господарські вироби	Наявна побутова кераміка, певні елементи для інтер'єру будівлі.
Фрита – це компонент для глазурі	Сировина для виробництва глазурі, що використовується виключно у власному виробництві.

Джерело: [62, 71]

Завод на даний час експортує тільки керамічну плитку, а фриту

виготовляє тільки для власного виробництва, не продаючи її. Постійне впровадження новітніх технологій є однією з головних стратегій розвитку заводу. Вже наразі активно реалізується цифровий друк і виробництво великоформатної плитки, що дозволяє пропонувати клієнтам продукцію з унікальними характеристиками та неповторним дизайном [74]. Для конкретизації, в табл. 2.2 наведений асортимент за каталогом, який є на сайті підприємства Golden Tile [59].

Таблиця 2.2

**Асортимент за каталогом підприємства ПрАТ «Харківський
плитковий завод»**

Призначення	Малюнок / Стиль	Доступні формати (мм)	Приклади використання
Плитка для кухні	Мармур, Камінь, Бетон	186×186, 150×600, 100×200, 300×300	Стеля, підлога, фартух
Плитка для ванної	Дерево, Бетон	250×60, 250×400, 300×600	Стіни, душові зони
Плитка для вітальні	Камінь, Бетон	400×400, 600×600	Підлога, декоративні елементи
Плитка для тераси	Камінь, Бетон	250×400, 1200×600	Зовнішня підлога
Плитка для ресторану	Мармур, Текстиль	250×60, 400×400, 600×600	Підлога, акцентні зони
Плитка для фасаду	Камінь, Бетон	300×600, 600×600	Зовнішнє облицювання
Плитка для облицювання камінів	Камінь, Цегла	250×400, 300×600	Декор камінних зон

Джерело: [59]

Завдяки масштабній реконструкції, проведеній у 2000–х роках, завод значно розширив свої виробничі потужності, дозволяючи йому зайняти близько третини внутрішнього ринку керамічної плитки [74]. На підприємстві функціонує 9 потоково–конвеєрних ліній, які оснащені сучасним обладнанням, виробленим провідними італійськими компаніями SACMI та Barbieri & Tarozzi. У 2018 році на заводі було відкрито новий сучасний цех №2, побудований з нуля і повністю автоматизований, обладнаний найсучаснішою технікою європейського виробництва, що відповідає стандартам провідних виробників плитки в ЄС, виробнича потужність – 4

мільйони квадратних метрів плитки [75]. Завод володіє власною сировинною базою, що є значним перевагою в умовах конкуренції, адже вона дозволяє постійно контролювати якість продукції на кожному етапі виробничого процесу [62]. Тут також функціонують спеціалізовані підрозділи, зайняті у різних важливих етапах технологічного процесу: помел сировини, виробництво фрити, ректифікація, шліфування і полірування керамічної плитки [74]. Логістичні та операційні процеси підприємства дозволяють визначити низку об'єктивних причин, через які підприємство не може експортувати 100% виготовленої продукції, залишаючи значну частину для внутрішнього ринку.

По-перше, внутрішній ринок України має колосальний невикористаний потенціал зростання. Якщо в країнах ЄС (зокрема, в Польщі) рівень споживання плитки перевищує 2 квадратні метри на одну особу, а в Туреччині досягає 4 кв. м, то в Україні цей показник становить лише 0,8–0,9 кв. м. Отже, посилення позицій на слабкому, але перспективному вітчизняному ринку холдинг розглядає як стратегічний базис фінансової стабільності.

По-друге, вихід на європейський ринок супроводжувався жорсткими логістичними вимогами, до яких українська інфраструктура не завжди була готова [68]. Європейські торговельні мережі працюють за суворими часовими інтервалами (тайм-слотами) доставки, де запізнення вантажівки навіть на тридцять хвилин тягне за собою тривалий простій і значні фінансові санкції. Додатковою перешкодою є висока вартість послуг українських морських портів, через що підприємству вигідніше транспортувати продукцію залізницею через усю Східну Європу до литовського порту Клайпеда, і вже звідти здійснювати морські фрахти до Великої Британії, що суттєво подовжує логістичні ланцюги.

По-третє, існує потреба у глибокій індивідуалізації продукту під запити конкретних європейських дистриб'юторів. Підприємство неодноразово стикалося з претензіями щодо наявності битої плитки під час транспортування вантажів, що змусило інженерів розробляти унікальні схеми фіксації та

кріплення у вагонах. Крім того, європейські замовники вимагають специфічного маркування (наприклад, друку інформації суто угорською мовою для поставок в Угорщину) або зміни стандартів фасування (пакування по 6 штук у коробку замість базових восьми), що потребує переналагодження пакувальних ліній, збільшує витрати часу та обмежує можливості швидкого та повного експортування всього обсягу виготовленої керамічної продукції [71].

Для ПрАТ «Харківський плитковий завод» експорт став важливим напрямом розвитку, що дає змогу компенсувати коливання внутрішнього попиту та підтримувати сталість виробничих обсягів. Одним із ключових індикаторів, що дозволяє оцінити значення експортної діяльності для підприємства, виступає частка реалізованої за межі країни продукції в загальному обсязі продажів. Цей показник не лише відображає ступінь орієнтації виробництва на зовнішнього споживача, а й дозволяє простежити динаміку адаптації підприємства до змін кон'юнктури глобального ринку (рис. 2.2).

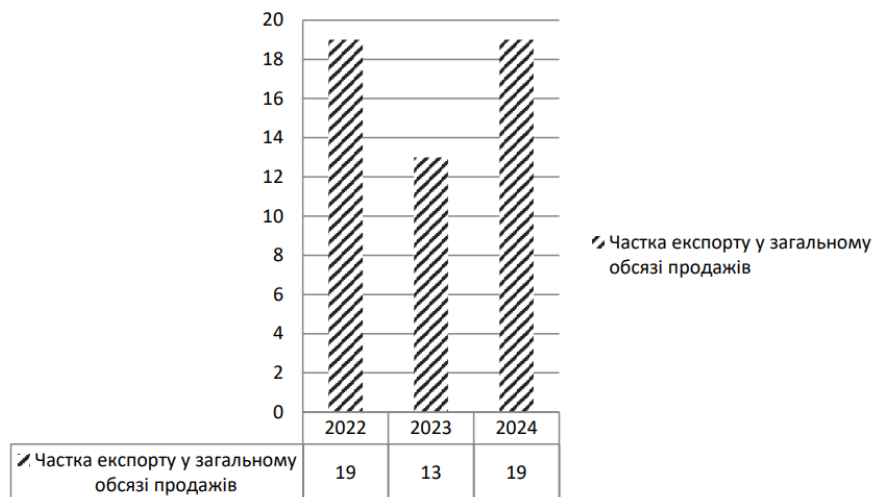


Рис. 2.2. Динаміка частки експортної виручки у загальному обсязі реалізації продукції за 2022-2024 роки

Джерело: [62]

Впродовж 2022–2024 років частка експортної виручки в загальному обсязі реалізації становила 19%, 13% та 19% відповідно. Така динаміка демонструє здатність підприємства утримувати позиції на зовнішніх ринках, навіть попри складні економічні умови. Наступним етапом у дослідженні зовнішньоекономічної діяльності підприємства доцільно визначити аналіз експортної діяльності з урахуванням географічного аспекту. Відомо, що ПрАТ «Харківський плитковий завод» здійснює поставки продукції до низки іноземних країн, що сприяє формуванню стабільної клієнтської бази за кордоном та забезпечує можливість гнучкого коригування експортної стратегії відповідно до змін у зовнішньоекономічному середовищі. На рис. 2.3 візуалізовано географію експорту продукції ПрАТ «Харківський плитковий завод» за 2018–2024 роки.

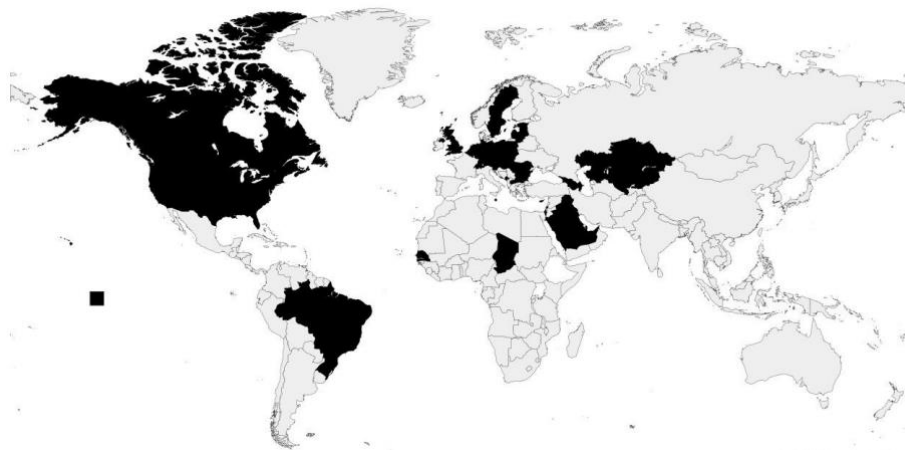


Рис. 2.3. Динаміка частки експорту у загальному обсязі продажів у 2024 році

Джерело: [62]

Для глибшого розуміння динаміки зовнішньоекономічної діяльності підприємства проаналізовано обсяги експорту плиткової продукції за географічним розподілом у 2018–2024 роках. Зведені дані представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Динаміка зміни обсягів експорту плиткової продукції ПрАТ
«Харківський плитковий завод» за країнами у 2018–2024 роках, тис. м**

Країна до якої було здійснено експорт	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Азейбарджан	275	195	121	128	-	10	3
Бельгія	15	19	14	15	1	1	-
Болгарія	28	27	22	36	-	5	3
Велика Британія	197	364	713	664	161	50	87
Грузія	13	3	33	8	-	3	-
Естонія	18	26	22	27	8	7	7
Ізраїль	5	1	-	-	21	1	-
Казахстан	238	158	205	365	12	-	-
Канада	16	14	14	22	1	-	-
Кіпр	-	-	-	4	-	1	-
Латвія	65	84	59	39	8	11	48
Литва	72	105	115	110	9	87	101
Македонія	-	4	3	5	-	2	-
Молдова	250	275	261	174	56	143	174
Німеччина	303	310	190	155	52	15	34
ОАЕ	65	216	57	30	8	-	-
Польща	1333	1303	941	938	470	387	525
Румунія	188	142	230	235	71	25	150
Синегал	-	-	-	-	1	-	-
Словаччина	3	1	-	3	1	1	1
Словенія	7	8	13	16	1	1	2
США	2	3	26	19	-	-	11
Угорщина	181	198	204	213	36	14	23
Чехія	29	34	51	94	15	5	6
Чорногорія	-	-	-	-	3	-	-
Швеція	42	8	4	4	2	1	6
Киргизія	12	-	7	4	-	-	-
Австрія	17	12	13	4	-	-	-
Катар	13	37	2	6	-	-	-
Кюрасао	2	1	-	2	-	-	-
Мальта	1	-	-	-	-	-	-
Саудівська Аравія	2	-	-	-	-	-	-
Швейцарія	14	8	9	8	-	-	-
Нідерланди	-	5	15	19	-	-	-
Вірменія	-	-	2	-	-	-	-
Ірак	-	-	2	4	-	-	-
Узбекистан	-	-	-	5	-	-	-
Кувейт	-	-	-	30	-	-	-
Загальний підсумок	3408	3563	3348	3410	938	769	1180

Джерело: [62]

До 2022 року Казахстан був одним із найбільших ринків збуту для харківського заводу, досягнувши піку в 2021 році (365 тис. м²). Керамічна плитка – це важкий та об’ємний товар, рентабельність якого критично залежить від вартості доставки. До початку повномасштабного вторгнення продукція йшла в Центральну Азію залізничними маршрутами через територію Росії. З 2022 року цей шлях став фізично й юридично неможливим. Спроби везти товар в обхід (через Чорне море та Румунію до Грузії, а далі через Каспійське море) здорожчили логістику в кілька разів, зробивши харківську плитку неконкурентоспроможною порівняно з російськими чи узбецькими аналогами. Як результат, експорт стрімко впав до 12 тис. м² у 2022 році, а у 2023–2024 роках повністю припинився.

Поставки до Канади залишалися стабільними до 2021 року (22 тис. м²), що свідчило про конкурентоспроможність харківської плитки на преміальному ринку Північної Америки. Доставка здійснювалася виключно морськими контейнерами через українські глибоководні порти Чорного моря (Одеса, Чорноморськ). Блокада портів у 2022 році повністю припинила цей логістичний канал. Спроби переорієнтувати відвантаження на європейські порти (наприклад, Гданськ у Польщі або Констанца в Румунії) призвели до значного зростання витрат на автотранспорт від Харкова до цих портів. Для далеких океанських маршрутів такі додаткові витрати стали критичними, що призвело до повного припинення експорту до Канади у 2023–2024 роках.

У 2019 році ринок ОАЕ забезпечив обсяг у 216 тис. м², а Катар залишався стабільним напрямком до 2021 року. Окрім морської блокади порту Одеси, вирішальним став фактор зростання собівартості виробництва. Руйнування української енергосистеми та перехід на імпортований газ і генератори суттєво підвищили собівартість квадратного метра продукції. На ринку Перської затоки, де відсутні митні преференції для України, харківський завод зіткнувся з агресивним демпінгом з боку виробників з Індії, Китаю та Ірану, які мають доступ до дешевих енергоресурсів. Втрата цінової переваги та зручної морської логістики змусила підприємство повністю залишити цей регіон.

Експорт до Німеччини поступово скорочувався ще до початку війни (з 303 тис. м² у 2018 році до 155 тис. м² у 2021 році), а у 2023 році знизився до 15 тис. м². Окрім проблем із виробничими потужностями в Харкові, німецький будівельний ринок у 2022–2024 роках перебував у стані глибокої стагнації через високі європейські відсоткові ставки та внутрішню енергетичну кризу. Це призвело до зниження попиту на оздоблювальні матеріали в Німеччині. Незначне відновлення у 2024 році (до 34 тис. м²) свідчить про спроби заводу зберегти присутність на цьому престижному ринку шляхом адаптації асортименту до суворих екологічних стандартів ЄС.

Польща історично виступає основним торговельним партнером харківського заводу, а динаміка експорту на цей ринок має унікальні особливості. До початку війни обсяги експорту знижувалися (з 1333 тис. м² у 2018 році до 938 тис. м² у 2021 році) через конкуренцію з боку потужних польських брендів (Cersanit, Tubądzin). У кризовому 2022 році відбулося майже дворазове падіння, проте у 2024 році експорт зріс до 525 тис. м². Це зумовлено географічною близькістю: доставка до Польщі здійснюється суходелом (залізницею або автотранспортом), що дозволяє уникати заблокованих портів. Польща стала для заводу головним логістичним хабом, через який продукція не лише реалізується місцевим дистриб'юторам, а й розподіляється по всій Європі. Завод спрямовує туди всі доступні ресурси для забезпечення стабільної валютної виручки.

У попередні роки сумарний обсяг експорту залишався на високому рівні, становлячи 3,3–3,5 млн. м² на рік. Завод підтримував збалансований портфель продажів, поєднуючи масові поставки на ринки СНД (Казахстан, Азербайджан), освоєння далеких морських напрямків (ОАЕ, Канада) та стабільний збут у Європі (Польща, Молдова, Велика Британія).

У 2022–2023 роках експорт різко скоротився: спочатку до 938 тис. м², а потім до історичного мінімуму в 769 тис. м². Це стало прямим наслідком перших років повномасштабної війни, коли Харків зазнавав щоденних артилерійських і ракетних обстрілів, а виробничі лінії заводу періодично

зупинялися через нестачу працівників і перебої з енергопостачанням. У цей період експорт на ринки Азії, Близького Сходу та Америки повністю припинився через фізичну неможливість доставки продукції.

У 2024 році загальний обсяг експорту зріс до 1180 тис. м², що свідчить про ефективне управління на підприємстві. Завод здійснив перебудову енергопостачання, стабілізував виробничу діяльність у прифронтовому місті та повністю переорієнтував географію збуту.

Менеджмент харківського заводу зосередив зусилля на європейських сухопутних маршрутах, відмовившись від глобального розпорощення ресурсів. Зростання у 2024 році забезпечили виключно європейські країни: Польща (з 387 до 525 тис. м²), Молдова (з 143 до 174 тис. м²), Румунія (з 25 до 150 тис. м²) та Литва (з 87 до 101 тис. м²). Дані свідчать, що підприємство зберегло життєздатність завдяки повній інтеграції в європейський ринок, який компенсував втрату східних і океанських напрямків.

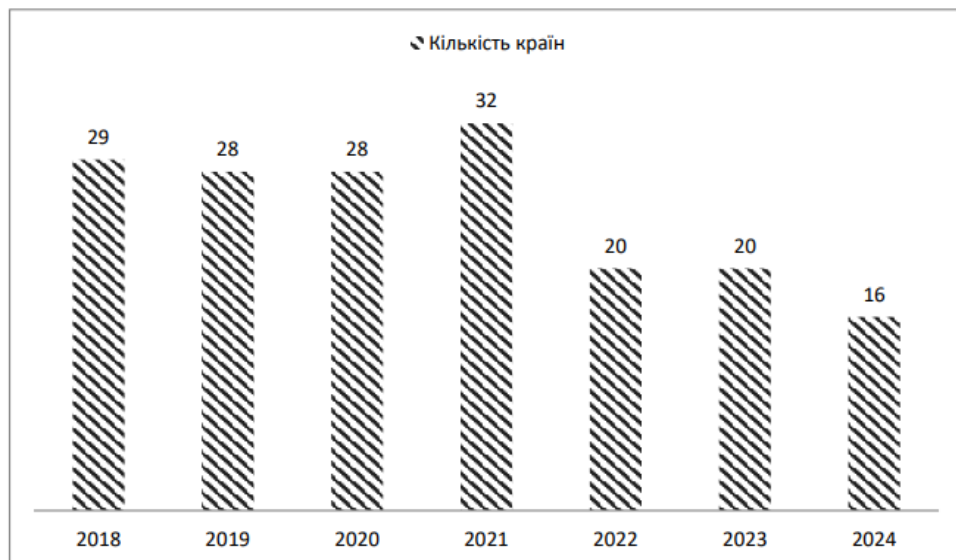


Рис. 2.4. Динаміка зміни кількості експортних напрямів ПрАТ «Харківський плитковий завод» у 2018-2024 роках

Джерело: [62]

Як видно з рис. 2.4, упродовж 2018-2021 років ПрАТ «Харківський плитковий завод» демонстрував стабільне географічне охоплення експорту, яке досягло максимуму у 2021 році – 32 країни. Починаючи з 2022 року спостерігається суттєве скорочення кількості експортних напрямів, що, ймовірно, пов'язано з початком повномасштабної війни, логістичними обмеженнями та загальним ускладненням міжнародної співпраці. У 2024 році експорт здійснюється лише до 16 країн, що свідчить про необхідність перегляду зовнішньоекономічної стратегії підприємства. Якщо говорити про структуру загалом, то тут чітко простежується спад у загальному обсязі реалізованої за кордон продукції у 2022–2023 роках – із 3 410 тис. м² у 2021 році до лише 769 тис. м² у 2023 році. У 2024 році обсяг експорту дещо відновився – 1 180 тис. м², Обсяги експорту у грошовому еквіваленті – у 2022 році становив 248 676 тис. грн або 248,7 млн. грн., у 2023 році – 133 883 тис. грн і 184 045 тис. грн у 2024 році. Динаміку зміни частки експорту продукції ПрАТ «Харківський плитковий завод» наведено на рис. 2.5.

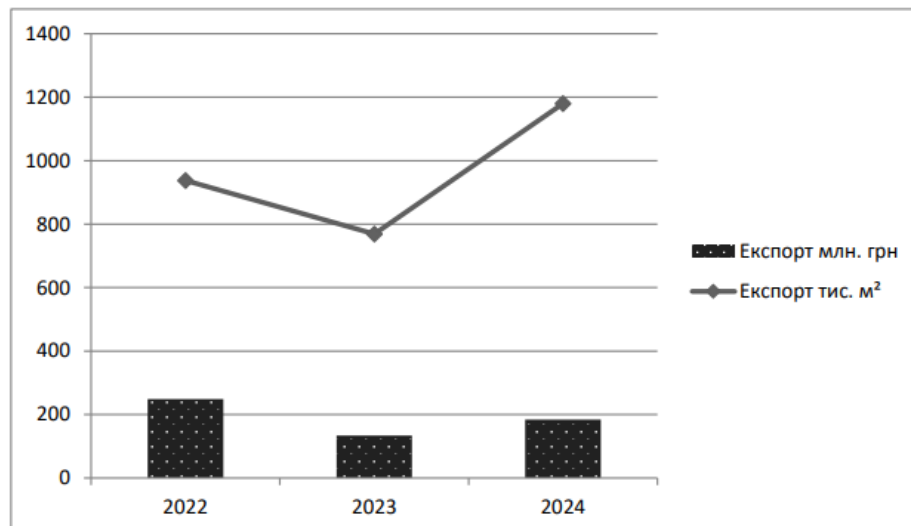


Рис. 2.5. Динаміка зміни частки експорту продукції ПрАТ «Харківський плитковий завод» у загальному обсязі продажів у 2022-2024 рр.

Джерело: [62]

Проте досягнути довоєнного рівня ще не вдалося. ПрАТ «Харківський плитковий завод» адаптує свою експортну стратегію через присутність на ключових ринках, однак потребує посилення диверсифікації, щоб уникнути надмірної залежності від окремих країн. Така диверсифікація дозволить знизити ризики в умовах глобальної нестабільності та забезпечити стійке зростання експорту в середньостроковій перспективі.

Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод» дав змогу визначити ключові напрями експорту, динаміку обсягів реалізації, ступінь географічної диверсифікації, а також асортимент продукції, що постачається на міжнародні ринки. Водночас для всебічного оцінювання результативності зовнішньоекономічної діяльності недостатньо лише кількісного аналізу обсягів експорту. Необхідно також враховувати економічну ефективність поставок, рівень виконання контрактних зобов'язань, якість, планування експортної діяльності та структуру витрат, пов'язаних з її здійсненням. Узагальнені результати такого аналізу подано в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Комплексна оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності
ПрАТ «Харківський плитковий завод» у 2022-2024 рр.**

Назва	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, %
1	2	3	4	5	6
Вихідні дані					
Фактичні ціни, євро	1,73	1,67	1,69	-0,04	-2,3
Фактична кількість експортованого товару, тис. м ²	938	769	1180	242	25,8
Планова кількість товару, м ²	3200	800	6950	3750	117,18
Кількість найменувань експортних товарів, шт.	180	170	160	-20	-11,1
Курс євро, грн	33,5	39	41	7,5	22,4
Розрахункові показники					
Частка прострочених контрактів	15,4	40	17,6	2,2	14,3

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6
Коеф. виконання зобов'язань за вартістю	0,267	0,917	0,155	-0,112	-41,9
Коеф. виконання зобов'язань за фізичним обсягом	0,293	0,961	0,170	-0,123	-41,9
Коеф. виконання зобов'язань за ціною	0,911	0,954	0,914	0,03	0,3
Валютна ефективність експорту, млн. од.	54,362	50,087	81,762	27,4	50,4

Джерело: [62, 65, 76, 77, 78]

Аналіз ключових показників свідчить про відсутність стабільної ефективності зовнішньоекономічної діяльності у 2022–2024 роках, а також про високу чутливість до зовнішніх і внутрішніх викликів, зокрема повномасштабної війни, яка значно ускладнила логістику, забезпечення контрактної стабільності та прогнозованість попиту. Загальна ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства залишається обмеженою, проте існує потенціал для зростання за умови стратегічної адаптації до воєнного контексту, зниження ризиків логістичних зривів і посилення географічної диверсифікації збуту. У 2022–2024 роках ПрАТ «Харківський плитковий завод» демонструє позитивну динаміку виробництва. У 2022 році обсяг виробленої продукції становив 3 071 тис. м², у 2023 році цей показник зріс більш ніж удвічі – до 7 696 тис. м². У 2024 році зафіксовано незначне зниження до 6 671 тис. м², проте цей рівень залишається суттєво вищим за показник 2022 року. Такі результати свідчать про здатність підприємства масштабувати виробництво та адаптуватися до умов воєнного періоду, орієнтуючись на пошук нових можливостей і готовність до змін.

Аналіз експортного потенціалу підприємства передбачає також оцінку рівня конкуренції. У 2024 році частка ПрАТ «Харківський плитковий завод» у національному виробництві керамічної плитки становила 14,3%, що забезпечувало його входження до п'ятірки провідних вітчизняних виробників. Лідруючі позиції на ринку займають група компаній АТЕМ (33%),

«Епіцентр» та «Intercerama» (по 22,5%). Продукція ПрАТ має конкурентну перевагу завдяки сертифікації, що підвищує її привабливість для зовнішніх ринків, проте рівень цінової гнучкості та використання сучасних каналів просування потребують подальшого посилення. Для комплексного оцінювання стратегічного положення підприємства та визначення пріоритетів його подальшого розвитку було здійснено SWOT-аналіз у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз ПрАТ «Харківський плитковий завод»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Високий рівень якості трудових ресурсів та значний науковий потенціал для промислового розвитку. 2. Інноваційний потенціал ІТ-індустрії регіону. 3. Високий рівень урбанізації. 4. Високий розвиток транспортної інфраструктури та наявність логістичних центрів. 5. Наявність потужного промислового сектору, розвиненої переробної промисловості, машинобудування, фармацевції. 6. Високий рівень диверсифікації експорту. 7. Інвестиційна привабливість деяких виробничих районів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Територіальні диспропорції в розвитку регіону, його моноцентрична організація. 2. Високий рівень зносу основних фондів промислових підприємств. 3. Недостатній рівень використання потужностей. 4. Низький рівень експортної орієнтації. 5. Низький рівень розвитку в промисловому секторі малого та середнього бізнесу. 6. Значна кількість збиткових великих виробничих підприємств. 7. Низький рівень інноваційної активності промислових підприємств та недостатньо розвинена інноваційна та інвестиційна інфраструктура.
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Забезпечення конкурентоспроможності регіону шляхом розвитку науки, освіти, ІТ-індустрії. 2. Диверсифікація промислового експорту в ЄС, США, Китай, Африку та Близький Схід. 3. Модернізація та розвиток новітніх технологій у сфері промисловості для формування конкурентоспроможної галузі. 4. Зростання світового попиту на продукти харчування. 5. Розширення державної підтримки промислового розвитку, а також малого та середнього бізнесу. 6. Покращення інвестиційного та бізнес-клімату. 7. Інтеграція підприємств регіону в глобальні ланцюги створення вартості 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Втрата конкурентних позицій у деяких галузях промисловості через несвоєчасне впровадження інновацій, недотримання міжнародних стандартів якості. 2. Існування ризиків, пов'язаних з діяльністю на нових міжнародних ринках. 3. Недосконала державна регуляторна політика. 4. Зменшення іноземних інвестицій. 5. Кризові явища в економіці. 6. Падіння цін на світових ринках на експортну продукцію регіону. 7. Обмеження інноваційними країнами на трансфер нових технологій країнам, що розвиваються.

Джерело: створено автором

Узагальнюючи результати SWOT-аналізу експортного потенціалу ПрАТ «Харківський плитковий завод», можна зазначити, що підприємство володіє достатнім внутрішнім потенціалом для активного масштабування операційної діяльності на міжнародних ринках. Головними драйверами росту виступають висока адаптивність менеджменту (про що свідчить стрибок виробництва у 2023 році до 7 696 тис. м²) та наявність європейської сертифікації продукції. Водночас стратегічним викликом для заводу є посилення тиску з боку внутрішніх конкурентів (ГК «АТЕМ», «Епіцентр», «Intercerama»), які сукупно контролюють 78% національного виробництва. Для утримання та розширення своєї частки ринку (14,3% у 2024 р.) ПрАТ «Харківський плитковий завод» повинен трансформувати маркетингову стратегію. Оптимальним вектором розвитку є мінімізація слабких сторін шляхом впровадження гнучких моделей ціноутворення та активізації сучасних каналів діджитал-просування продукції. Враховуючи безпекові ризики Харківського регіону та логістичний тиск через закриття морських портів, ключовим завданням менеджменту має стати переорієнтація логістичних ланцюгів на західні прикордонні переходи та капіталізація статусу сертифікованого постачальника для ринків ЄС.

2.2. Аналіз фінансових показників підприємства на міжнародному рівні

Для оцінки ринкових позицій підприємства та ефективності його зовнішньоекономічної діяльності проведено аналіз структури збуту та цінової політики за період 2023–2025 років. Динаміка натуральних та вартісних показників реалізації продукції, що відображає переорієнтацію компанії на зовнішні ринки в умовах зміни внутрішнього попиту, наведена в табл. 2.6.

Аналіз операційної діяльності підприємства за 2023–2025 роки свідчить про глибоку структурну трансформацію його збутової стратегії. Основною тенденцією цього періоду став вимушений, але водночас результативний перехід від орієнтації на внутрішній ринок до активного освоєння зовнішніх торговельних майданчиків.

Таблиця 2.6

Динаміка обсягів виробництва та реалізації продукції на підприємстві ПрАТ «Харківський плитковий завод» за 2023–2025 рр.

Показники	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, %
Об'єм продажу в Україні, млн. кв. м	5,90	5,00	4,70	-1,20	-20,34
Об'єм експорту, млн. кв. м	0,84	1,19	1,77	0,93	111,20
Загальний об'єм продажів, млн. кв. м	6,74	6,19	6,47	-0,27	-3,96
Частка експорту в загальному об'ємі, %	12,45	19,17	27,38	14,93	119,92
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	1 585 782	1 308 823	1 357 464	-228 318	-14,40
Середьореалізаційна ціна, грн. кв. м	232,28	210,19	222,92	-9,36	-4,03

Джерело: [62]

Загальний обсяг продажів за три роки скоротився незначно, лише на 3,96% (або на 0,27 млн. кв. м), що за умов жорстких макроекономічних та безпекових викликів свідчить про високу адаптивність виробничого комплексу підприємства. Однак за цією відносною стабільністю загальної динаміки приховується суттєва зміна напрямків реалізації.

Значне скорочення продажів на внутрішньому ринку України, що в абсолютному вимірі становило 1,20 млн. кв. м (зменшення на 20,34%), було зумовлене сукупністю деструктивних чинників у національному господарському середовищі. По-перше, близькість основних виробничих потужностей до зони бойових дій суттєво обмежила локальну дистрибуцію. По-друге, загальне зниження платоспроможного попиту на будівельні матеріали, нестабільність національної енергосистеми та різке зростання промислових тарифів на електроенергію і газ змусили споживачів оптимізувати свої бюджети. Додатково, на внутрішньому ринку посилюється тиск з боку великих національних операторів і іноземних демпінгових

поставок з країн Азії, до яких цінова політика підприємства, через відсутність диференціації бюджетних ніш, виявилася недостатньо гнучкою.

Падіння внутрішнього збуту була майже повністю компенсована значним зростанням експортних показників. Обсяг експорту збільшився на 111,20%, що в абсолютному вимірі становить 0,93 млн. кв. м. Така динаміка інтернаціоналізації стала можливою завдяки стратегічному використанню переваг міжнародної сертифікації продукції, що забезпечила безперешкодний доступ до ринку Європейського Союзу. Додатковим зовнішнім чинником виступив глобальний тренд на заміну підсанкційних товарів із Росії та Білорусі, що відкрив нові комерційні ніші на європейському ринку. У підсумку, частка експорту в загальному портфелі реалізації підприємства зросла на 14,93 відсоткового пункту (відносне зростання 119,92%), досягнувши у 2025 році 27,38%. Це свідчить про успішну інтеграцію підприємства у європейські ланцюги створення вартості.

Зазначені зміни безпосередньо вплинули на фінансові результати та цінову модель компанії. Чистий дохід від реалізації знизився на 14,40% (або на 228 318 тис. грн), що було спричинено кризовим падінням ринку у 2024 році, коли середня ціна реалізації знизилася до 210,19 грн за кв. м через логістичні бар'єри на кордонах і блокаду морських портів. У 2025 році ситуація почала стабілізуватися: дохід зріс порівняно з попереднім роком завдяки підвищенню середньої ціни до 222,92 грн за кв. м. Це зростання цін і відновлення доходів стали можливими завдяки збільшенню обсягів високомаржинальних експортних поставок, які компенсували втрати від внутрішнього спаду. Таким чином, переорієнтація на зовнішні ринки підтвердила свою стратегічну ефективність, зробивши експорт ключовим чинником життєздатності та економічної безпеки підприємства в умовах затяжної воєнно-економічної кризи.

Результатом економічного розвитку України [79], напрями якого розроблені з урахуванням глобальних трендів та внутрішніх можливостей країни в Національній стратегії економічного розвитку на період до 2030 р.,

очікується створення конкурентоспроможної на міжнародному ринку економіки. Фінансові труднощі є однією з найважливіших загроз, з якими стикаються підприємства, незалежно від їх розміру та діяльності. Банкрутство або крах бізнесу може мати негативний вплив як на саме підприємство, так і на світову економіку. Дослідження фінансових проблем завжди було актуальною темою для науковців і практиків, оскільки воно служить ефективним сигналом раннього попередження для кредиторів, інвесторів, корпоративних регуляторів та інших зацікавлених сторін. Масштаб підприємства та його техніко–організаційні особливості надають можливість прогнозування зміни стану діяльності підприємств галузі в умовах високої невизначеності. Для цього було використано комбінацію загальних та специфічних методів наукового пізнання. Для встановлення основних змін, що відбулись у фінансовому стані підприємства використано метод системного аналізу.

Джерелами інформації стали дані річної фінансової звітності підприємства, розташовані на офіційному сайті ПрАТ «Харківський плитковий завод» [62]. Результатом документу економічного розвитку України [72], напрями якого розроблені з урахуванням глобальних трендів та внутрішніх можливостей країни в Національній стратегії економічного розвитку на період до 2030 р., очікується створення конкурентоспроможної на міжнародному ринку економіки і досягнення величини експорту не менше ніж 150 млрд. дол. [72].

Основою для стабільного зростання визнається промисловість, в якій, через розрив виробничих міжрегіональних зв'язків та втрату частини ринків збуту, відбулось значне скорочення обсягів виробництва продукції. Основою успішної реалізації реформ в економічній сфері України є її структурна модернізація, поліпшення бізнес–клімату, створення умов для розвитку промисловості. Фінансова стійкість є життєво важливою в ринковій економіці, оскільки вона забезпечує перевагу над іншими компаніями під час економічної кризи. Підприємства прагнуть максимізувати прибуток, підвищити

капіталізацію та досягти стійкості.

Фінансова стійкість компанії є найбільш повною і важливою аналітичною характеристикою її фінансового стану. Вона визначає не тільки здатність досягати стратегічно важливих цілей, але й забезпечувати їх постійний розвиток. Як наслідок – більшість українських підприємств перебувають у незадовільному фінансовому стані, що негативно впливає на економічну ефективність економіки України в цілому і вимагає розробки заходів для покращення поточної ситуації.

Відповідно до виявлених можливостей створюються передумови, відбуваються певні зміни в процеси, технології та продукти. Фінансові результати можна розглянути у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Фінансові результати діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод» за 2023–2025 рр.

Показник тис.грн.	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, %
Чистий дохід від реалізації продукції	1 585 782	1 308 823	1 357 464	-228 318	-14,40
Собівартість реалізованої послуги	1 070 900	963 408	1 016 465	-54 435	-5,08
Валовий прибуток	514 882	345 415	340 999	-173 883	-33,77
Адміністративні витрати	54 981	70 892	73 049	18 068	32,86
Витрати на збут	152 067	136 970	155 015	2 948	1,94
Фінансовий результат від операційної діяльності	253 772	109 609	111 040	-142 732	-56,24
Чистий фінансовий результат	135 052	82 899	81 294	-53 758	-39,81

Джерело: [62, 65]

Протягом досліджуваного періоду спостерігається деструктивна динаміка чистих доходів від реалізації продукції. У 2025 році обсяг виручки склав 1 357 464 тис. грн, що на 14,40% (або на 228 318 тис. грн) менше

порівняно з базисним 2023 роком. Проте варто відзначити позитивний тренд операційного відновлення у 2025 році: після суттєвого падіння доходів у 2024 році (до 1 308 823 тис. грн), підприємство продемонструвало приріст виручки на 3,7%, що свідчить про поступову адаптацію збутової стратегії (зокрема, за рахунок інтенсифікації експортних поставок).

Собівартість реалізованої продукції (послуг) за три роки знизилася лише на 5,08% (з 1 070 900 тис. грн до 1 016 465 тис. грн). Темпи скорочення собівартості значно відставали від темпів зниження чистих доходів (-14,40%), що свідчить про ефект жорсткості витрат внаслідок зростання цін на енергоносії, сировину та логістику.

Стрімке зростання адміністративних витрат на 32,86% (або на 18 068 тис. грн) за період створює значну загрозу для фінансової стійкості підприємства. Це свідчить про зниження ефективності управління та зростання умовно постійних витрат на утримання корпоративного апарату. Витрати на збут залишалися відносно стабільними, з незначним приростом на 1,94% (до 155 015 тис. грн у 2025 році), що зумовлено зміною логістичних маршрутів і виходом на нові географічні ринки.

Випереджальне скорочення доходів порівняно з витратами спричинило суттєве зниження маржинальності бізнесу. Валовий прибуток зменшився на 33,77% (з 514 882 тис. грн до 340 999 тис. грн). Фінансовий результат від операційної діяльності знизився на 56,24% (зі 253 772 тис. грн до 111 040 тис. грн) унаслідок сукупного впливу скорочення валового доходу та зростання адміністративних витрат.

Чистий фінансовий результат (чистий прибуток) підприємства у 2025 році становив 81 294 тис. грн, що на 39,81% (або на 53 758 тис. грн) менше порівняно з 2023 роком. Незважаючи на негативну трирічну динаміку, зумовлену зовнішніми кризовими чинниками, підприємство зберігає загальну прибутковість: чистий прибуток у 2024–2025 роках стабілізувався на рівні приблизно 81–82 млн. грн. Щодо фінансових показників, їх можна розглянути у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка фінансових показників ПрАТ «Харківського плиткового заводу» за 2023–2025 рр.

Фінансові показники	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, %
Необоротні активи, тис.грн.	964 926	874 038	777 732	-187 194	-19,39
Оборотні активи, тис.грн.	1 321 894	1 453 463	1 627 572	305 678	23,12
Довгострокові зобов'язання, тис.грн.	132 609	105 592	89 382	-43 227	-32,59
Поточні зобов'язання, тис.грн.	905 422	921 721	984 440	79 018	8,72
Дебіторська заборгованість за продукцію, тис.грн.	731 310	846 456	877 259	145 949	19,96
Кредиторська заборгованість за товари, тис.грн.	270 467	303 874	328 413	57 946	21,42
Грошові кошти та їх еквіваленти, тис.грн.	22 869	6 135	9 904	-12 965	-56,69

Джерело: [62, 65]

Аналіз фінансових показників компанії за період 2023–2025 років виявляє взаємопов'язані тенденції, які одночасно характеризують еволюцію операційної ефективності та зміни в структурі активів і фінансових ресурсів. Загальна картина свідчить про розширення обсягу бізнес-операцій, що супроводжується одночасним зниженням ефективності прибутку.

Водночас структура активів зазнала значних змін. Необоротні активи зменшилися з 964 926 тис. грн до 777 732 тис. грн. (–187 194 тис. грн). Це пов'язано як з фізичним та технічним зносом матеріальних основних засобів, так і з недостатніми інвестиціями в їх оновлення. Як наслідок, частка довгострокового виробничого потенціалу компанії зменшується.

Одночасно оборотні активи зросли з 1 321 894 тис. грн до 1 627 572 тис. грн (+305 678 тис. грн). Можемо помітити переорієнтацію структури активів у бік короткострокових ресурсів. Такий зсув є наслідком розширення операційної діяльності; проте водночас він посилює залежність результатів

компанії від ефективності управління оборотним капіталом. Зростання загальних активів зумовлене не інвестиційним зміцненням основних засобів, а насамперед накопиченням оборотних активів. Довгострокові зобов'язання зазнають непослідовних змін: довгострокові зобов'язання зменшилися на 43 227 тис. грн. (зі 132 609 тис. грн. до 89 382 тис. грн.), тоді як короткострокові зобов'язання зросли на 79 018 тис. грн. (зі 905 422 тис. грн. до 984 440 тис. грн.). Це показує поступовий зсув фінансування в бік короткострокових джерел фінансування. Така зміна є результатом погашення довгострокових зобов'язань у поєднанні з одночасним використанням короткострокових кредитних ліній. Як наслідок, фінансова гнучкість зростає; проте одночасно зростає залежність від короткострокових платіжних зобов'язань.

Дебіторська заборгованість за товарами зросла з 731 310 тис. грн. до 877 259 тис. грн., що на 145 949 тис. грн. більше. Компанія розширює обсяги продажів; проте значна частина її прибутку ще не була конвертована в ліквідні кошти протягом поточного фінансового року. Таке зростання призводить до уповільнення оборотності грошових коштів, оскільки значні фінансові ресурси залишаються заблокованими в непогашеній дебіторській заборгованості клієнтів. Кредиторська заборгованість збільшилася на 57 946 тис. грн. (з 270 467 тис. грн. до 328 413 тис. грн.), що свідчить про більш інтенсивне використання подовжених термінів оплати з постачальниками. Це частково компенсує дефіцит ліквідності, але одночасно збільшує майбутнє боргове навантаження. Грошові кошти та їх еквіваленти зменшилися з 22 869 тис. грн. до 9 904 тис. грн. (зменшення на 12 965 тис. грн.); це є прямим наслідком уповільнення руху грошових коштів та збільшення потреб у фінансуванні оборотного капіталу. Зменшення грошових коштів та їх еквівалентів у поєднанні зі збільшенням дебіторської заборгованості та короткострокових зобов'язань свідчить про погіршення ліквідності компанії.

Можемо спостерігати таку динаміку процесу: розширення обсягу продажів супроводжується збільшенням дебіторської заборгованості, що уповільнює надходження ліквідних коштів. Отже, це призводить до

зменшення резервів ліквідності та змушує компанію все більше використовувати зобов'язання як джерело фінансування. Відповідно, залежність від короткострокових зобов'язань зростає, а тиск на фінансову стабільність посилюється. Водночас, загальне зростання активів та власного капіталу свідчить про те, що компанія не перебуває в кризовій ситуації, а радше демонструє дисбаланс між обсягом підприємницької діяльності та її прибутковістю.

Основними причинами зниження доходів цієї компанії є нестабільність економіки України; серйозні наслідки воєнного стану; розриви в логістичних ланцюгах; зниження купівельної спроможності споживачів; а також зростання конкуренції серед конкурентів за такі керамічні вироби. Діяльність компанії також негативно вплинула на зростання витрат на енергоресурси та імпорту сировину. Зниження прибутковості свідчить про зменшення ефективності діяльності компанії та зменшення прибутку, отриманого від проданих одиниць продукції на гривню; водночас бізнес є прибутковим, що є позитивним аспектом у разі кризових явищ та міжнародної нестабільності. Важливим показником ефективності діяльності фірми є рівень використання трудових ресурсів. Згідно з даними офіційного сайту плиткового заводу [62], можемо спостерігати те, що кількість працівників у компанії зменшилася з 510 до 472 у період 2023–2025 років. Цей спад значною мірою пояснюється зовнішніми факторами, насамперед воєнним станом в Україні, який через мобілізацію та участь у бойових діях призвів до зменшення частки чоловічого населення в цивільному секторі економіки. Крім того, компанії змушені адаптуватися до нестабільних умов діяльності в цей період, що також може включати оптимізацію кадрових структур та перерозподіл робочої сили. Ще одним значним ризиком для компанії є зовнішня залежність від сировини та валютна волатильність. Якщо відбудеться зростання валютних курсів, витрати на сировину зростуть разом з ними, що матиме прямий вплив на виробничі витрати. Також висока конкуренція з боку іноземних компаній з виробництва керамічної плитки становить велику загрозу для компанії. Іноземні актори

часто мають дешевші постачання, більш сучасні інструменти та більші ринки збуту, тому конкурентна боротьба українських виробників стає ще складнішою. Рентабельність є одним із ключових узагальнюючих показників ефективності діяльності підприємства, оскільки характеризує рівень прибутковості від використання всіх ресурсів, залучених у виробничо-господарську діяльність. Вона відображає співвідношення між отриманим прибутком та витратами або авансованими ресурсами.

У процесі аналізу рентабельності ПрАТ «Харківський плитковий завод» використовуються такі основні показники:

- рентабельність продажів;
- рентабельність продукції;
- рентабельність активів;
- рентабельність власного капіталу.

Для комплексної оцінки ефективності використання ресурсів підприємства та визначення рівня прибутковості його діяльності доцільно здійснити розрахунок основних показників рентабельності, який наведено у табл. 2.9, вони дозволяють оцінити ефективність формування та використання прибутку підприємства, а також визначити рівень його дохідності у динаміці.

Таблиця 2.9

**Результати розрахунків показників рентабельності ПрАТ
«Харківський плитковий завод» за 2023–2025 роки, %**

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, %
Рентабельність продажів	8,52	6,33	5,99	-2,53	-29,69
Рентабельність продукції	48,06	35,86	33,55	-14,51	-30,19
Рентабельність активів	6,17	3,62	3,49	-2,68	-43,44
Рентабельність власного капіталу	11,91	6,64	6,25	-5,66	-47,52

Джерело: складено та розраховано автором на основі [64, 65]

Усі чотири представлені показники досягли своїх пікових значень у базовому 2023 році, після чого відбулося зниження у 2024 році та відносно

стабільний рівень у 2025 році. Аналіз комерційної ефективності на основі показників продажів показує зниження з 8,52% у 2023 році до 5,99% у 2025 році (сукупне зниження на 2,53). Оскільки зниження показника значно уповільнилося в період 2024–2025 років, можна спостерігати стабілізацію рентабельності продажів та збалансоване співвідношення між валовим доходом та загальними витратами компанії. Найбільш динамічні негативні зміни спостерігалися в показнику рентабельності продукції, який відображає покриття витрат на виробництво та реалізацію. Протягом трьох років цей показник знизився на 14,51. Таке швидке зниження свідчить про системний дисбаланс, оскільки зростання витрат значно випереджало зростання продажів. Повільніше покриття витрат безпосередньо вплинуло на зниження операційного прибутку, але кінцеве значення показника у 2025 році (33,55%) все ще демонструє високий базовий потенціал виробничої системи заводу. Ефективність використання комплексу нерухомості, виміряна рентабельністю активів, зменшилася майже вдвічі – з 6,17% у 2023 році до 3,49% у 2025 році. Аналітично це свідчить про уповільнення оборотності капіталу, оскільки коефіцієнт чистого прибутку нижчий за коефіцієнти капіталізації та обліку.

Стабілізація цього показника на рівні 3,62% та 3,49% у заключному періоді 2024–2025 років (мінімальне зниження становить лише 0,13) підтверджує припущення, що керівництво адаптувало свої ресурси до обмеженого макроекономічного зростання. Рентабельність власного капіталу, найважливіший показник рентабельності капіталу акціонерів, знизилася з 11,91% у 2023 році до 6,25% у 2025 році. Незважаючи на загальну тенденцію до зниження, фундаментальний показник залишається незмінним наприкінці аналізу: рентабельність власного капіталу вища за рентабельність капіталу компанії ($6,25\% > 3,49\%$). Згідно з принципами фінансового аналізу, це явище інтерпретується як збереження позитивного ефекту левериджу. Це свідчить про раціональну структуру фінансування та здатність компанії генерувати додаткову дохідність власного капіталу завдяки ефективному використанню запозичених коштів. Загальне послаблення негативної тенденції за всіма

чотирма показниками у 2025 році демонструє, що компанія успішно подолала гостру рецесію та досягла стабільних показників безбитковості для продовження господарської діяльності.

Динаміка показників рентабельності підприємства за 2023–2025 рр. наведена на рис. 2.6.

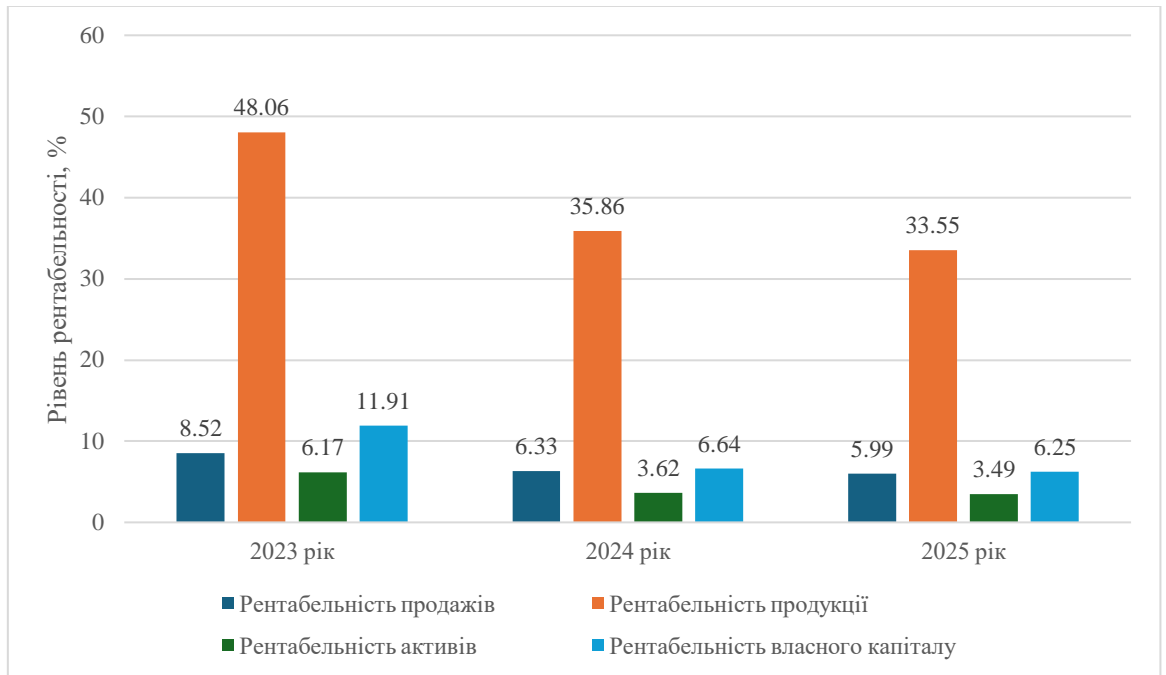


Рис. 2.6. Динаміка показників рентабельності підприємства за 2023–2025 рр.

Джерело: розроблено автором

Динамічний аналіз рентабельності продукції досліджуваного підприємства демонструє тенденцію до зниження: після досягнення детермінованого максимуму у 2023 році спостерігається поступове зниження цього показника. Зниження операційної ефективності виробничої системи та непропорційне зростання виробничих витрат відносно темпів зміни цін реалізації. Фінансово–економічними причинами такого розвитку є кумулятивний вплив макроекономічних факторів (особливо зростання цін на сировину та енергоносії) у поєднанні з недостатньою гнучкістю внутрішньої

системи управління витратами. Подібна тенденція спостерігається і в рентабельності активів, яка демонструє помірне зниження в період 2024–2025 років. Це свідчить про зниження рентабельності капіталу та менш ефективне використання наявного потенціалу активів підприємства. Незважаючи на стабільне зростання загальних активів та високий обсяг капіталу, гранична прибутковість постійно знижується, що підкреслює необхідність оптимізації структури основних та оборотних активів й інтенсифікації оборотності капіталу. Водночас підтримка позитивного значення рентабельності власного капіталу протягом усього періоду свідчить про збереження фундаментальної життєздатності компанії та її точки беззбитковості. Узагальнюючи результати структурно–динамічного аналізу, можна зробити висновок, що компанія має можливість досягти позитивного фінансового результату в кожному з аналізованих періодів.

Однак загальна ефективність у генеруванні чистого грошового потоку демонструє чітку тенденцію до зниження після 2023 року. Поточна макроекономічна ситуація вимагає модернізації механізмів контролю витрат, підвищення продуктивності праці та реструктуризації політики збуту для відновлення позитивної динаміки загальної прибутковості. Комплексна оцінка фінансово–економічного стану компанії та факторів, що впливають на її ефективність: результати комплексного аналізу фінансово–господарської діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод» за період 2023–2025 років свідчать про те, що компанія працює в умовах високої волатильності та неоднорідності зовнішнього економічного середовища. Незважаючи на збережену операційну прибутковість та диверсифіковану матеріально–технічну базу, спостерігалися негативні тенденції в ключових показниках прибутковості, що свідчить про невикористані внутрішні резерви для оптимізації бізнес–операцій. Зокрема, оцінка ефективності генерування прибутку показала, що після відновлення темпів зростання у 2023 році спостерігалось зниження абсолютного обсягу чистого прибутку в період 2024–2025 років. Ця тенденція пояснюється ослабленням позитивного ефекту

масштабу та зростанням тиску на витрати. Ще одним негативним фактором, що обмежує операційний прибуток, є стабільне зростання постійних витрат, особливо адміністративних і збутових. Важливим аспектом зміни структури активів є структурний зсув у балансі на користь більшої частки оборотних активів у поєднанні зі зниженням залишкової вартості основних засобів. Цей процес позитивно впливає на абсолютну та короткострокову ліквідність компанії. Однак одночасне зниження коефіцієнтів рентабельності свідчить про системні дисбаланси в управлінні прямими оборотними коштами. Моніторинг бізнес-параметрів вимагає особливої аналітичної уваги. Згідно з розрахунками, у 2024–2025 роках оборотність запасів сповільниться, терміни дебіторської заборгованості подовжаться, а отже, розширяться операційні та фінансові цикли. Це явище свідчить про іммобілізацію значної частини оборотного капіталу в неліквідних елементах відтворення, що значно обмежує фінансову гнучкість ПрАТ «Харківський плитковий завод», уповільнює кумулятивну оборотність капіталу та перешкоджає реінвестуванню вивільнених фінансових ресурсів у виробничий процес.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРОЄКТУ ЩОДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРАТ «ХАРКІВСЬКИЙ ПЛИТКОВИЙ ЗАВОД» НА ОСНОВІ СВІТОВОГО ДОСВІДУ

3.1. Імплементація світового досвіду для управління розвитком підприємства

Посилення конкурентних позицій українських промислових підприємств на географічно диверсифікованих ринках потребує не лише перебудови внутрішніх бізнес-процесів, але й системного освоєння та адаптації провідних світових практик. Для ПрАТ «Харківський плитковий завод» в умовах макроекономічної нестабільності та логістичних обмежень особливо актуальним є використання досвіду провідних європейських виробників кераміки. Польська Група Cersanit, найбільший виробник керамічної плитки, санітарної кераміки та продукції для комплексного обладнання ванних кімнат у Польщі і один з найбільших у Європі [80], демонструє успішну міжнародну діяльність та ефективну дистриб'юторську мережу. Організаційна структура корпорації, що об'єднує такі відомі європейські бренди, як Cersanit, Opoczno, Meissen Keramik та Pilkington's, показує переваги розширення бізнесу завдяки розгалуженій географічній присутності. Досвід Групи Cersanit підтверджує, що гнучкість і оперативна реакція на місцеві потреби ринку залежать від професійної логістики та стратегічного розміщення виробничих і дистриб'юторських потужностей. Розміщення виробництва на семи сучасних заводах забезпечує ефективне обслуговування контрагентів у багатьох регіонах та стабільне нарощування вартості бізнесу на загальноєвропейському просторі [80]. Для ПрАТ «Харківський плитковий завод» доцільно впровадити аналогічну стратегію шляхом зміни системи розподілу товарних потоків через створення мережі митно-ліцензійних складів у безпосередній близькості до європейських

споживачів.

Практичне розгортання логістичного блоку проєкту щодо управління розвитком ПрАТ «Харківський плитковий завод» через відкриття складського хаба у Польщі потребує детального аналізу поточних комерційних умов на ринку комерційної нерухомості цієї країни. Польський ринок складських приміщень характеризується стабілізацією: базова орендна ставка на великі об'єкти становить від 3,60 до 5,75 євро за квадратний метр, а для проєктів міської логістики – від 4,00 до 8,25 євро за квадратний метр [81]. При формуванні прогнозного бюджету операційних витрат ПрАТ «Харківський плитковий завод» слід враховувати, що кінцева вартість утримання хаба складається з базової орендної ставки та додаткових експлуатаційних витрат на спільне управління, які зазвичай становлять від 0,90 до 1,50 євро за квадратний метр, без урахування комунальних платежів. З урахуванням тенденції до екологічної сертифікації за стандартом BREEAM, будівлі з високим рівнем сталого розвитку мають вищу вартість, але забезпечують довгострокову економію на енергоносіях і покращують імідж експортера в ЄС [81].

На початковому етапі розгортання транскордонного хаба ПрАТ «Харківський плитковий завод» у Жешуві доцільно орендувати площу 2000 квадратних метрів. Розрахунок річних операційних витрат на логістичну інфраструктуру в Польщі, виходячи із середньої базової ставки 4,50 євро та витрат на спільне управління 1,20 євро за квадратний метр, свідчить про необхідність щорічного фінансування логістичного вузла в обсязі близько 136 800 євро, що є обґрунтованою інвестицією для зниження безпекових ризиків східного регіону України [62]. Фінансове обґрунтування запропонованих заходів з управління розвитком підприємства на міжнародних ринках має базуватися на ретельному розрахунку ефективності майбутніх операцій. Подальша інтенсифікація експорту та досягнення цільових обсягів дозволить компенсувати втрати на внутрішньому ринку та стабілізувати фінансовий результат від операційної діяльності, який на початковому етапі прогнозується

на рівні 111 040 тис. грн. [62].

Окрім досвіду формування масштабних торговельних мереж, логістичний менеджмент ПрАТ «Харківський плитковий завод» має враховувати технологічні інновації в організації складського господарства, які впроваджують провідні міжнародні компанії. Іспанський концерн Porcelanosa, заснований у місті Вільяреаль, є одним із лідерів експортної орієнтації продукції та має значний авторитет на світовому ринку [82]. Введення в експлуатацію першого логістичного центру, що являє собою висотну 25-рівневу систему з повністю автоматизованим зберіганням і переміщенням палет із плиткою за допомогою роботизованих комплексів [83], стало важливим стратегічним досягненням компанії. Такий підхід мінімізує вплив людського фактора, оптимізує швидкість формування завантажень і суттєво знижує операційні ризики, пов'язані з пошкодженням керамічної продукції. Porcelanosa Grupo також демонструє високу диверсифікацію завдяки створенню спеціалізованих дочірніх компаній для різних архітектурних і дизайнерських рішень. Додатково, активна гуманітарна позиція та дотримання принципів корпоративної соціальної відповідальності у відносинах з міжнародними партнерами суттєво підвищують вартість бренду на європейському ринку [84].

Створення спеціалізованого B2B-порталу для європейських замовників є ключем до покращення маркетингової складової ПрАТ «Харківський плитковий завод», яка спрямована на стабільне зростання експорту. За аналітичними оцінками глобальних агенцій, впровадження таких систем у середньому бізнес-сегменті потребує первинних інвестицій у межах від 20 тис. до 50 тис. євро для початкового розгортання та кастомізації платформи [85]. Залучення українських ІТ-компаній із середньою вартістю послуг 40–50 дол. за годину дозволяє оптимізувати бюджет проекту до 15–30 тис. євро, оскільки на створення комплексного порталу витрачається від 400 до 1200 годин роботи команди [86]. Паралельно інтеграція продукції у європейський цифровий простір вимагає оцифрування колекцій у формат архітектурного BIM-

проектування. Ринкова вартість створення 3D-моделей для однієї колекції становить від 150 до 600 дол. залежно від складності текстур, рельєфу декорів та деталізації артикулів [87]. Оцифрування десяти флагманських колекцій ПрАТ «Харківський плитковий завод» коштуватиме близько 5 тис. дол., що забезпечить включення продукції заводу до інвестиційних будівельних проєктів країн Європейського Союзу.

Для мінімізації ризиків тимчасової втрати ліквідності та оптимізації управління дебіторською заборгованістю на міжнародному ринку ПрАТ «Харківський плитковий завод» доцільно використовувати міжнародний експортний факторинг без права регресу. При виборі фінансового партнера слід враховувати суттєві відмінності у ціноутворенні цієї послуги на різних ринках. Європейські банківські установи пропонують вигідні умови: загальний відсоток за повний цикл становить близько 2–4% від суми контракту, комісія за фінансування – від 0,5% до 2% на місяць від суми авансу, а адміністрування коштує 0,1–0,3% [88]. Вітчизняний банківський сектор через вищу облікову ставку пропонує менш привабливі параметри: комісія за авансування може сягати від 0,5% до 8,0% від номіналу угоди, а ефективна річна ставка становить 18–20%. Залучення державної програми «Доступний факторинг» дозволяє українським експортерам фіксувати ставку на рівні 13% річних [89].

Впровадження міжнародного експортного факторингу у проєкт розвитку підприємства є дуже важливим кроком, який спирається на успішний світовий досвід. Великі європейські компанії, такі як Cersanit та Porcelanosa, ніколи не чекають місяцями на оплату від покупців, а активно використовують факторинг для підтримання стабільного потоку грошей. Оскільки європейські клієнти звикли купувати товар виключно з відстрочкою платежу на 60–90 днів, то для нашого заводу в умовах війни це створює великий ризик касових розривів. Використання цієї програми дозволяє заводу отримати до 85% вартості плитки від банку одразу після її відвантаження. Це допомагає швидко повертати європейські гроші назад в Україну та відразу пускати їх у

виробництво нового товару

Використання комбінованого підходу – фінансування через європейські філії та залучення вітчизняних пільгових інструментів під страхування Експортно-кредитного агентства – дозволить підприємству прискорити оборотність обігових коштів, знизити фінансові втрати та забезпечити стійке фінансування операційної діяльності у довгостроковій перспективі.

Обґрунтування доцільності впровадження логістичних і маркетингових інновацій на підприємстві вимагає моделювання операційних витрат та оцінки їхнього впливу на фінансову стійкість підприємства. Створення транскордонного логістичного хаба у Республіці Польща площею 2 тис. кв. м. із річним бюджетом утримання близько 136 800 євро, що інтегрується у структуру витрат на збут, виступає інструментом зниження логістичних ризиків. Включення додаткових витрат на оренду польського складського майданчика та оплату супутніх експлуатаційних послуг у розмірі від 0,90 до 1,50 євро за квадратний метр збільшить загальний бюджет збутової діяльності, проте цей крок є економічно обґрунтованим [84]. Наявність сформованого товарного запасу на території Європейського Союзу дозволить також усунути часові затримки при доставці продукції європейським дистриб'юторам, які раніше виникали через простоя на прикордонних переходах. Це забезпечить безперебійність поставок за принципом «точно в строк», що, за аналогією з практикою Групи Cersanit, є ключовою передумовою для утримання стабільної частки ринку та завоювання довгострокової довіри іноземних клієнтів [80].

Моделювання прогнозних фінансових результатів від модернізації каналів цифрового збуту підтверджує високу окупність інвестицій у маркетингово-технологічну інфраструктуру. Первинні сукупні інвестиції у розробку операційного B2B-порталу та пакетне оцифрування десяти провідних колекцій керамічної плитки у форматі архітектурного BIM-проектування оцінюються на рівні 35 тис. євро, що включає оплату 1200 годин роботи IT-фахівців за середньою ставкою східноєвропейського ринку та

вартість тривимірного моделювання артикулів з високим рівнем деталізації текстур [87]. У масштабах фінансової діяльності підприємства, цей обсяг інвестицій є незначним, оскільки становить менше 2% від загального чистого прибутку підприємства. Водночас ефект від появи продукції заводу в європейських архітектурних каталогах Revit та ArchiCAD матиме довгостроковий характер. Автоматичне включення виробів бренду Golden Tile до проєктно-кошторисної документації житлових та громадських об'єктів у країнах ЄС дозволить компанії збільшити обсяги закордонних продажів. Впровадження цифрових інструментів просування забезпечить додатковий приріст експортних поставок щонайменше на 25% у перший рік після запуску. Це еквівалентно додатковому збуту близько 0,44 млн. кв. м. плитки, що за середньореалізаційної ціни 222,92 грн за квадратний метр забезпечить понад 98 000 тис. грн додаткового чистого доходу.

Управління дебіторською заборгованістю через механізм міжнародного факторингу без права регресу має важливе значення у системі оптимізації зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Головним завданням є ліквідація заморожування обігових коштів у розрахунках з іноземними контрагентами, які вимагають відстрочення платежів на термін від 60 до 90 днів. Використання інструментів європейського факторингового ринку із загальною комісією на рівні 2–4% від суми експортного контракту або залучення національної програми «Доступний факторинг» під фіксовану ставку 13% річних дозволить підприємству отримувати до 80–90% вартості відвантаженої продукції безпосередньо в день митного оформлення [88, 89]. Порівняльний аналіз показує, що втрата 3% від суми контракту як комісії банку є значно вигіднішою для підприємства, ніж утримання дебіторської заборгованості протягом трьох місяців, оскільки прискорення оборотності капіталу дозволить уникнути касових розривів і спрямувати вивільнені ресурси на закупівлю природного газу та сировини для підтримання безперервного виробничого циклу.

Узагальнені показники прогнозних витрат на реалізацію запропонованого комплексу інновацій та оцінку їхньої кінцевої результативності для підприємства наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Зведене оцінювання результативності та витрат на впровадження
проектних заходів підприємства**

Складові елементи проекту розвитку	Прогнозний обсяг необхідних витрат	Джерела фінансування та ринкові параметри	Очікувана результативність та мінімізація ризиків
Організація складського хабу в Польщі (м. Жешув)	Близько 136 800 євро на рік.	Оренда 2000 кв. м. Базова ставка 4,50 євро/кв.м, експлуатаційні витрати 1,20 євро/кв.м [84].	Усунення логістичних ризиків на кордоні. Постачання «точно в строк» європейським клієнтам за досвідом Cersanit [80].
Розробка та кастомізація B2B-порталу	Від 15 до 30 тис. євро.	Залучення українських ІТ-компаній (400–1200 годин роботи за ставкою 40–50 дол./год) [86].	Цифровізація каналів збуту. Автоматизація обробки закордонних комерційних замовлень [85].
Оцифрування колекцій плитки (BIM-моделювання)	Близько 5 тис. дол.	3D-моделювання 10 флагманських колекцій для Revit та ArchiCAD [87].	Інтеграція бренду Golden Tile у проектно-кошторисну документацію об'єктів будівництва в ЄС.
Міжнародний експортний факторинг без регресу	2–4% від суми контракту.	Програма «Доступний факторинг» (13% річних) або європейські банківські установи [88, 89].	Управління ризиком ліквідності. Отримання 80–90% вартості продукції в день митного оформлення.
Комплексний прогнозний ефект	Сукупні первинні інвестиції: близько 35 тис. євро (без врахування оренди складу).	Власні обігові кошти підприємства та залучені пільгові фінансові інструменти.	Додатковий приріст експорту на 25% (+0,44 млн. кв. м плитки), що забезпечить понад 98 000 тис. грн додаткового чистого доходу у перший рік.

Джерело: [80, 84, 85, 86, 87, 88, 89]

Зведене оцінювання результативності впровадження запропонованого впровадження проєктних заходів дозволяє спрогнозувати позитивну зміну тренду розвитку підприємства на міжнародних ринках. Інтеграція європейського досвіду диверсифікації складської мережі за прикладом концерну Porcelanosa та Групи Cersanit у поєднанні з цифровізацією каналів збуту та стабілізацією грошових потоків за допомогою факторингу сформує синергетичний ефект [81, 82].

Випереджаюче зростання високомаржинального експортного виторгу дозволить стабілізувати показник валового прибутку компанії. Прогнозне збільшення частки експорту в загальному об'ємі продажів до цільового орієнтиру в 35–40% компенсує стискання внутрішнього ринку керамічних виробів. У результаті ПрАТ «Харківський плитковий завод» отримає можливість забезпечити довгострокове зростання рентабельності операційної діяльності, відновлюючи статус провідного європейського експортера та зміцнюючи економічну безпеку підприємства в глобальному конкурентному середовищі.

3.2. Розробка проєкту удосконалення управління розвитком підприємства на міжнародному ринку

Для забезпечення системності та наочності впровадження розробленого проєкту щодо управління розвитком підприємства на основі світового досвіду, на початковому етапі доцільно структурувати його ключові складові елементи. Оскільки розроблений проєкт має цілісний характер, його внутрішні блоки, такі як маркетинговий, логістичний та фінансово-управлінський, спрямовані на досягнення єдиного консолідованого результату, а саме інтенсифікації експортної діяльності.

Структуру заходів в межах розробленого проєкту управління експортним розвитком ПрАТ «Харківський плитковий завод» пропонуємо розглянути більш розгорнуто у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Заходи в межах проєкту управління експортним розвитком
підприємства**

Складовий елемент проєкту (напрямок)	Заходи	Очікуваний результат
1	2	3
1. Маркетинговий блок	<ul style="list-style-type: none"> – Запровадження двосегментної моделі збуту плитки (базовий та преміальний сегменти). – Цільове просування колекції Marmo Verona на ринку Німеччини. – Інтеграція цифрових моделей продукції у європейський формат BIM для архітекторів. <ul style="list-style-type: none"> – Розробка та запуск спеціалізованого B2B-порталу для міжнародних дистриб'юторів. 	<ul style="list-style-type: none"> – Забезпечення додаткового приросту експортних поставок на 25% (+0,44 млн. кв. м) уже в перший рік впровадження проєкту, що дозволить отримати понад 98 000 тис. грн додаткового чистого доходу. – Оптимізація європейських каналів дистрибуції та гарантування доставки вантажів клієнтам в ЄС у термін до 48 годин за рахунок роботи складських хабів. – Стабілізація фінансового стану, захист експортного виторгу від валютних ризиків за допомогою факторингу та відновлення загальної частки експорту до довоєнного рівня (35–40%) із повним завантаженням наявних потужностей заводу.
2. Логістичний блок	<ul style="list-style-type: none"> – Переорієнтація логістичних потоків на надійні залізничні коридори (PKP Cargo, CFR Marfă). – Організація та функціонування складських хабів у Польщі (Жешув) та Румунії (Галац). – Впровадження системи автоматизованого керування транспортом (TMS). 	
3. Фінансово-управлінський блок	<ul style="list-style-type: none"> – Створення спеціалізованої служби управління ризиками при Наглядовій раді підприємства. – Використання форвардних контрактів для фіксування валютного курсу. – Переход на розрахунки за програмою міжнародного факторингу без регресу- <ul style="list-style-type: none"> – Отримання статусу Авторизованого економічного оператора (АЕО-С). 	

Джерело: розроблено автором

Виходячи з аналізу, проведеному у другому розділі, скорочення кількості країн-партнерів з 32 у 2021 році до 16 у 2024 році, поряд із зростанням виробництва до понад 7 млн. кв. м на рік, формує чітке протиріччя: виробничий потенціал підприємства суттєво перевищує його нинішні

експортні можливості. Задля подолання цього деструктивного дисбалансу сформовано логіку практичного розгортання маркетингового блоку нашого проєкту на ринку ЄС. Успішна реалізація цього напрямку вимагає синергетичного поєднання трьох взаємопов'язаних компонентів: маркетингового, логістичного та фінансово-управлінського.

Ринки Євросоюзу є пріоритетними для подальшого збільшення обсягів експорту, оскільки продукція вже сертифікована за європейськими стандартами, що усуває значну частину технічних бар'єрів при виході на ці ринки. Польща, Молдова та Румунія наразі виступають основними партнерами, однак найбільший потенціал зосереджений на ринку Німеччини. Ринок керамічної плитки Німеччини є одним із найбільших і найстабільніших у Європі. За даними галузевих досліджень, у 2024 році його обсяг оцінювався на рівні близько 2,38 млрд. дол., що підтверджує високу місткість та інвестиційну привабливість цього напрямку для українських виробників. Як видно з рис. 3.1, у період з 2026 по 2034 роки ринок демонструватиме стабільне зростання із середньорічним темпом 3,8%, досягнувши приблизно 3,46 млрд. дол. до кінця прогнозованого горизонт [90].

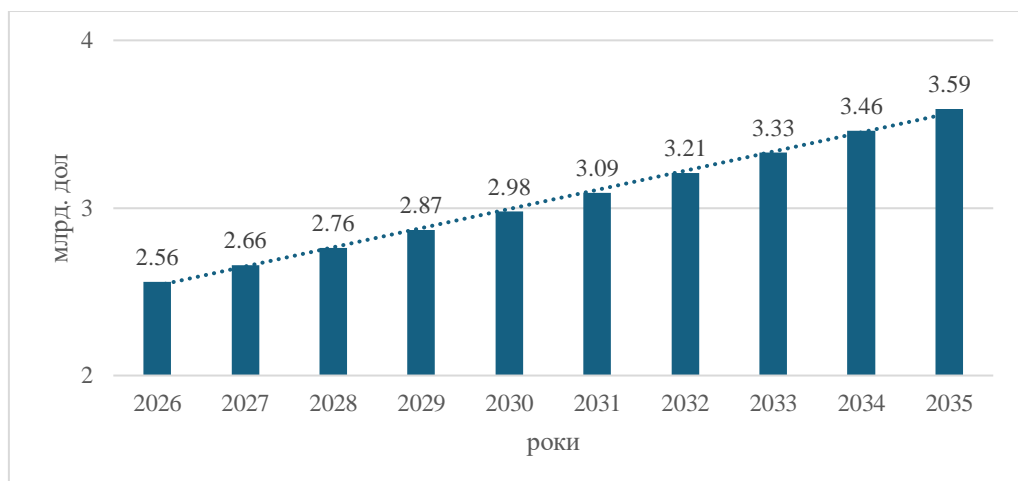


Рис. 3.1. Прогноз динаміки ринку керамічної плитки в Німеччині на 2025–2034 роки, млрд. дол.

Джерело: [90]

Така динаміка зумовлена кількома чинниками. По-перше, Німеччина є однією з найбільших будівельних економік Європи з розгалуженою мережею девелоперських компаній, будівельних підрядників та роздрібних торговельних мереж будівельних матеріалів. По-друге, попит на керамічну плитку у країні підтримується не лише новим будівництвом, а й значним сегментом реноваційних робіт – переоблаштування житлових і комерційних приміщень традиційно формує стабільну частину попиту незалежно від циклічних коливань у будівельній галузі. По-третє, зростання інтересу до екологічних та довговічних оздоблювальних матеріалів у поєднанні з тенденцією до мінімалістичного дизайну інтер'єрів підвищує попит саме на великоформатну керамічну та керамогранітну плитку – той сегмент, у якому підприємство має конкурентну пропозицію. Імпорт керамічної плитки до Німеччини у 2024 році зріс на 9,8%, досягнувши 113,6 млн. кв. м, що додатково підтверджує відкритість ринку до зовнішніх постачальників [91]. Головними постачальниками на цей ринок також є Італія (60,2 млн. кв. м), Туреччина (14,7 млн. кв. м) та Іспанія (11,2 млн. кв. м). Конкуренція є значною, проте структура попиту відкриває конкретну нішу для підприємства.

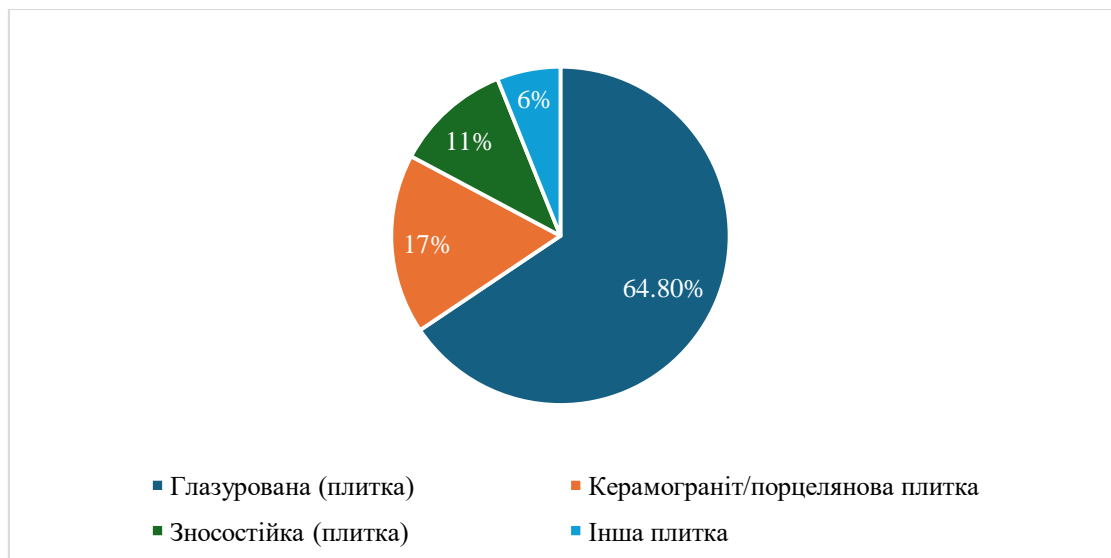


Рис. 3.2. Структура ринку керамічної плитки Німеччини за продуктовими сегментами в 2024 році

Джерело: [91]

На рис. 3.2, можна побачити, що понад 65% ринку припадає на глазуровану плитку, а підлогова плитка великого формату стабільно залишається найбільш затребуваним сегментом [91].

Для виходу на цей ринок пропонується просування колекції Marmo Verona білого кольору формату 600×600 мм – підлогової плитки, яка відповідає ключовим вимогам європейського споживача: мінімалістичний дизайн, нейтральна кольорова гама, висока якість поверхні. Такий формат візуально розширює простір, зменшує кількість швів і спрощує догляд, що особливо цінується у комерційних та громадських об'єктах. У 2026 році заплановано збільшення обсягів поставок до Німеччини на 25%, що складе додатково близько 8 500 кв. м підлогової плитки.

Утримання позицій виключно за рахунок низької ціни є нестійким з огляду на зростання собівартості виробництва, зумовлене насамперед підвищенням вартості енергоносіїв, які є ключовим ресурсом у процесі випалу кераміки, а також збільшенням витрат на внутрішню логістику в умовах воєнного часу. Водночас польські, іспанські та турецькі виробники, які є головними конкурентами на ринку ЄС, мають змогу пропонувати нижчі ціни завдяки розвиненішій логістичній інфраструктурі та ближчому розташуванню до кінцевого споживача. Це означає, що цінова боротьба у довгостроковій перспективі є програшною стратегією для підприємства і потребує переходу до якісно іншої моделі позиціонування.

Доцільним є перехід до двосегментної моделі просування продукції. Базова продукція, яка реалізується за мінімальною маржинальною вартістю, орієнтується на великі інфраструктурні, будівельні та муніципальні проекти у країнах Центральної та Східної Європи – насамперед у Польщі, Румунії та Молдові. Це дозволяє підтримувати необхідні обсяги промислового виробництва та завантажувати потужності заводу, здатного виробляти понад 7 млн. кв. м продукції на рік. Преміальна лінійка під брендом Golden Tile, натомість, просувається через архітектурні бюро, дизайнерські студії та будівельні мережі у Польщі, Великобританії та Німеччині – ринках із вищою

купівельною спроможністю та чіткими вимогами до якості й естетики продукції. Саме у преміальному сегменті закладається вища маржинальність, яка формує фінансову міцність підприємства для покриття логістичного та операційного тиску. Порівняльну характеристику цільових ринків на прикладі Німеччини, Австрії та Чехії наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Порівняльна характеристика цільових ринків

Показник	Німеччина	Австрія	Чехія
Обсяг ринку (2024)	2,38 млрд. євро	70,071 млн. (2022)	Стабільний розвиток у середньому та преміальному цінових сегментах.
Темп зростання (CAGR)	3,8%	5,9% (2021)	Стабільний у роботі, проте має обмежену пропускну здатність.
Імпорт керамічної плитки (2024)	113,6 млн. м ² , зростання імпорту на 9,8%	Досить розвинена мережа дистриб'юторів (понад 1 190 компаній).	Менша мережа дистриб'юторів, але зростаюча.
Основні постачальники	Італія, Туреччина, Іспанія	Розвинена будівельна галузь з 41 601 компанією.	Сильна конкуренція зі сторони сусідніх країн.
Структура ринку 65%	Глазурована плитка.	Активний будівельний сектор з рекордною кількістю дозволів на будівництво (78 000 у 2020).	Попит на сучасні дизайнерські рішення.
Виклики	Значні витрати на енергоресурси, посилена конкуренція на ринку.	Ринок ремонтних послуг переживає спад, проте сектор нового будівництва демонструє стабільний розвиток.	Обмеженість ресурсів та висока інтенсивність конкуренції.
Кількість будівельних компаній	Досить значна кількість та розвинена інфраструктура.	41 601 (2022)	Значно менша, але зростає.
Кількість працівників у будівництві	Висока.	360 785 (всього по сектору)	Значно менша.

Джерело: складено автором на основі [90, 91, 92]

З метою об'єктивної оцінки потенціалу європейського ринку я провела порівняльний аналіз трьох ключових країн Центрально-Східної та Західної Європи – Німеччини, Австрії та Чехії. Вибір цих країн як еталонів зумовлений тим, що вони відображають різні типи ринкових моделей у ЄС: Німеччина та Австрія виступають цільовими орієнтирами для просування високо маржинальної преміум-продукції бренду Golden Tile завдяки високій купівельній спроможності та зрілості будівельного сектору, тоді як Чехія є індикатором конкурентного середовища у Центральній Європі. Оцінка їхніх параметрів дозволяє сформулювати універсальні операційні вимоги (щодо BIM-моделювання, логістичних термінів та стандартів якості), які підприємство надалі екстраполює та адаптує для практичного виходу на ринки Польщі, Румунії та Молдови.

Для посилення позицій бренду у B2B-середовищі пропонується інтеграція цифрових моделей продукції у формат BIM для систем Revit, ArchiCAD і SketchUp із розміщенням у відкритих європейських архітектурних каталогах. Завдяки цьому продукція потрапляє до проектної документації ще на етапі проектування об'єкта – без класичних переговорів із закупівельниками. Паралельно з цим доцільним є розгортання B2B-порталу для іноземних дистриб'юторів, інтегрованого з внутрішньою ERP-системою заводу. Через такий портал партнер у реальному часі бачить залишки продукції, формує замовлення та відстежує рух вантажу, що підвищує передбачуваність для обох сторін.

Ефективна реалізація розробленої маркетингової складової та забезпечення задекларованих обсягів збуту на преміальному та базовому сегментах європейського ринку критично залежать від перебудови системи фізичного розподілу продукції та подолання логістичних обмежень воєнного часу.

Втрата доступу до портів Чорного моря унеможливила поставки до країн Перської затоки – ОАЕ, Саудівської Аравії, Катару та Кувейту. Відновлення цього у найближчі роки є малоімовірним, тому складова проекту –

удосконалення логістики, будується на максимальному використанні сухопутних коридорів через західний кордон України. Для північно-європейського напрямку – Польща, країни Балтії; Великобританія – базовим переходом визначено Ізов – Грубешів. Для південного – Румунія, Молдова, Болгарія; Угорщина – Вадул-Сірет – Вікшань. Організація регулярних залізничних відправлень у партнерстві з PKP Cargo (Польща) та CFR Marfă (Румунія) дозволить перейти від разових поставок до системного контракування за фіксованими тарифами, що знизить питомі витрати на транспортування одного квадратного метра продукції приблизно на 25% порівняно з автомобільними перевезеннями [91].

Ключовим елементом нової логістичної системи є створення консигнаційних складів поблизу кордонів ЄС. Перший хаб пропонується розмістити у районі Жешува (Польща) завдяки розвиненій транспортній інфраструктурі та безпосередній близькості до українського кордону. Другий – у Галаці (Румунія), де наявність вільної економічної зони дозволяє оптимізувати митні процедури. Обидва об'єкти мають функціонувати в режимі митно-ліцензійних складів: продукція переміщується через кордон без негайної сплати ввізного мита, а розмитнення відбувається в момент викупу товару кінцевим покупцем. Для покупця це означає, що товар фізично знаходиться на території ЄС – безпековий ризик знімається повністю, а строк виконання замовлення скорочується з 3 тижнів до 48 годин. Управління транспортними потоками доцільно автоматизувати через впровадження TMS (Transportation Management System) із маркуванням кожної партії продукції за стандартом GS1, що забезпечить повну простежуваність товару від виробничої лінії до точки доставки.

Одночасне масштабування експортних операцій та розгортання транскордонної логістичної інфраструктури супроводжуються посиленням фінансового тиску та специфічних ризиків, що потребує також формування надійного контуру проєкту, а саме складової – фінансово-управлінського захисту підприємства.

Відсутність на підприємстві спеціалізованої служби управління ризиками є суттєвою структурною вразливістю. Створення відповідного підрозділу, підпорядкованого безпосередньо наглядовій раді, має стати першочерговим кроком складової – фінансово-управлінської компоненти досліджуваного проєкту. Для захисту від валютних коливань впроваджується практика форвардних контрактів на продаж майбутньої валютної виручки за фіксованим курсом. Оскільки підприємство отримує виручку в євро та доларах, а витрати здійснює переважно в гривні, різкі коливання курсу здатні суттєво деформувати рентабельність експорту, тому форвардне хеджування нейтралізує цей чинник і дозволяє плановому відділу будувати фінансові прогнози на реалістичній основі [94].

Для управління кредитним ризиком нові контрагенти на відновлюваних або нових ринках переводяться на роботу за безвідкличними документарними акредитивами або умовами повної попередньої оплати. Для сталих партнерів у Польщі та Румунії застосовується міжнародний факторинг без права регресу, що дозволяє отримувати до 85% суми поставки одразу після перетину вантажем кордону. Це усуває тривале заморожування капіталу в дебіторській заборгованості та підтримує ліквідність підприємства. Окремим організаційним кроком є отримання статусу Авторизованого економічного оператора (АЕО-С), який дозволяє проходити митні формальності у спрощеному режимі та знижує рівень фінансових гарантій при транзитних перевезеннях. У поєднанні з інструментами Експортно-кредитного агентства України щодо страхування зовнішньоекономічних контрактів та програмами доступного кредитування це формує повноцінну систему фінансового захисту [91].

Усі три окреслені субблоки (маркетинговий, логістичний та фінансово-управлінський) є глибоко взаємозалежними елементами єдиної системи, а їх синергетична інтеграція забезпечує високий мультиплікативний ефект, досягнення якого є неможливим за умови ізольованого застосування окремих інструментів. Стабільний цифровий потік замовлень через ВІМ-каталоги та

B2B-портал формує базу для укладання довгострокових залізничних контрактів за пільговими тарифами. Регулярність відвантажень дозволяє підтримувати оптимальні запаси у хабах Жешува та Галаца, що перетворює підприємство на надійного локального постачальника для європейських покупців. Факторинг і хеджування забезпечують безперебійне фінансування виробництва без залучення дорогих банківських кредитів на внутрішньому ринку. Прогнозовані показники комплексної реалізації запропонованого компоненту проєкту наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Прогнозовані показники експортної діяльності проєкту ПрАТ
«Харківський плитковий завод» на 2025–2026 роки**

Показник	2025 рік	Прогнозний рік	Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, %
Обсяг експорту, млн. кв. м	1,77	1,95	0,18	10,17
у т.ч. до Німеччини, тис. кв. м	34	42,5	8,5	25,00
у т.ч. до Польщі, тис. кв. м	420	454	34	8,10
у т.ч. до Молдови, тис. кв. м	310	337	27	8,71
у т.ч. до Румунії, тис. кв. м	150	163	13	8,67
у т.ч. до Великобританії, тис. кв. м	95	103	8	8,42
Частка експорту в загальному обсязі продажів, %	27,38	30,5	3,12	11,40
Рентабельність продажів, %	5,99	7,2	1,21	20,20
Рентабельність продукції, %	33,55	38	4,45	13,26

Джерело: розраховано автором

Прогнозовані показники свідчать про високу економічну та операційну ефективність розроблених рекомендацій. Завдяки розгортанню хабів на кордонах з ЄС та переходу на двосегментну модель збуту, сукупний обсяг експорту ПрАТ «Харківський плитковий завод» у прогнозованому році зросте на 10,17%, досягнувши 1,95 млн. кв. м. Найбільш динамічне позитивне відхилення очікується на цільовому ринку Німеччини, де обсяги реалізації преміального керамограніту збільшаться на 25,0% (або на 8,5 тис. кв. м у абсолютному вимірі), що повністю корелює із запланованим

графіком диверсифікації. Стабільні темпи приросту поставок також зафіксовано в інших європейських регіонах: обсяги експорту до Польщі зростуть на 8,1% (+34 тис. кв. м), до Молдови – на 8,71% (+27 тис. кв. м), до Румунії – на 8,67% (+13 тис. кв. м), а до Великобританії – на 8,42% (+8 тис. кв. м). Важливим якісним індикатором є оптимізація структури збуту: питома вага експортних поставок у загальному обсязі продажів підприємства збільшиться на 3,12 відсоткових пункти і становитиме 30,5%, що закладає міцний фундамент для подальшого відновлення ринкових позицій.

Загалом, інтегрована реалізація обґрунтованого напряму інтенсифікації експортної діяльності забезпечить поступове відновлення загальної частки експортної виручки підприємства від поточних кризових 19% до історичного довоєнного паритетного рівня у 35–40%. Це дозволить мінімізувати деструктивний вплив воєнних чинників, гарантуватиме повне завантаження наявних виробничих потужностей заводу на рівні понад 7 млн. кв. м на рік, а також трансформує систему управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «Харківський плитковий завод» відповідно до сучасних стандартів міжнародного бізнесу.

В основу цього проекту покладено практичне впровадження європейського досвіду лідерів керамічної галузі (Cersanit та Porcelanosa), що дозволило об'єднати маркетингову, логістичну та фінансово-управлінську складові в єдину операційну модель. Сформований підхід безпосередньо спрямований на подолання поточних транскордонних бар'єрів, геополітичних обмежень та логістичних деструкцій, з якими зіштовхнулося українське підприємство під час війни. У межах логістичного блоку проекту обґрунтовано доцільність відходу від ризикованого експорту та переходу до розгортання власної сталої інфраструктури в Європейському Союзі. Проект передбачає відкриття складського хаба у місті Жешув (Польща) на умовах оренди площі 1 500 кв. м із річними операційними витратами на рівні 136,8 тис. євро. Створення цього стратегічного логістичного вузла у поєднанні із переорієнтацією транспортних потоків на залізничні коридори європейських

операторів та запуском клієнтського B2B-порталу (вартістю 35 тис. євро) дозволить скоротити час доставки керамічної плитки до кінцевих європейських споживачів до критичного конкурентного мінімуму – 48 годин.

Маркетингова складова проєкту орієнтована на впровадження ефективної двосегментної моделі збуту на цільових ринках Німеччини, Австрії та Чехії. Якщо для базового сегмента (будівельні та муніципальні об'єкти) передбачено нарощування обсягів стандартної продукції, то для високо маржинального преміального ринку обґрунтовано просування флагманської колекції Marmo Verona під брендом Golden Tile. Просування здійснюється через інтеграцію її цифрових моделей у європейські архітектурні каталоги сучасного формату BIM, що забезпечує якісне позиціонування бренду серед європейських дизайнерських компаній та нівелює потребу у деструктивній ціновій конкуренції.

Фінансовий каркас проєкту покликаний нівелювати ризики касових розривів та втрати ліквідності підприємства в умовах тривалого відстрочення платежів з боку європейських контрагентів. Для цього в роботу заводу інтегрується державна програма під 13% річних для безрегресного міжнародного факторингу, що дозволяє залучати оборотні кошти одразу після відвантаження товару. Додатковий фінансовий захист забезпечується використанням інструментів валютного хеджування через форвардні контракти для фіксування курсу та отримання підприємством статусу Авторизованого економічного оператора (АЕО-С), що сукупно усуває митні та девальваційні ризики.

Загальна результативність розробленого проєкту підтверджується прогнозними розрахунками на 2025–2026 рр., які демонструють високий синергетичний ефект від спільного впровадження всіх запропонованих заходів. Реалізація проєкту дозволить забезпечити додатковий приріст експортних поставок керамічної плитки на 25%, що в абсолютних показниках становить понад 0,44 млн. кв. м уже в перший рік його розгортання. Це згенерує для ПрАТ «Харківський плитковий завод» більше 98 000 тис. грн

додаткового чистого доходу, гарантуватиме повне завантаження наявних виробничих потужностей на рівні понад 7 млн. кв. м на рік, а також забезпечить планомірне відновлення загальної частки експортного виторгу підприємства до довоєнного паритетного рівня у 35–40%.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження теоретичних та практичних аспектів управління розвитком підприємства на міжнародних ринках на основі світового досвіду дозволило зробити наступні висновки.

Розвиток підприємства є комплексною характеристикою, яка відображає його здатність адаптуватися до змін, нарощувати потенціал та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність. Він формується під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів: ринкової кон'юнктури, глобалізаційних процесів, технологічних інновацій, фінансової стійкості, виробничих потужностей та управлінських підходів. Стратегічний розвиток напряду впливає на рівень ефективності діяльності компанії, її інвестиційну привабливість, частку ринку та позиції на міжнародній арені. Інноваційна активність, диверсифікація виробництва, розширення збутових мереж, адаптивність менеджменту та фінансова стабільність – це ключові елементи, які забезпечують стійке зростання підприємства. На процеси управління розвитком компанії впливає численна кількість різноманітних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Сутність управління розвитком підприємства на міжнародних ринках полягає у систематичному, цілеспрямованому впливі на формування та підтримку високого рівня конкурентоспроможності організації в умовах глобального середовища. Це управлінський процес, який охоплює планування, реалізацію та контроль дій, спрямованих на впровадження ефективних міжнародних моделей, оптимізацію бізнес-процесів та забезпечення стійкого розвитку бізнесу. Управління розвитком включає різні методи та моделі виходу на зовнішні ринки, враховуючи специфіку міжнародного економічного простору та етап життєвого циклу компанії. На даний час існує багато підходів до оцінки та моделювання розвитку компаній. Переважна кількість дослідників розділяють підходи до управління цими процесами на традиційні (еволюційні) моделі та сучасні інтегровані стратегії,

що базуються на використанні передового світового досвіду та цифровізації виробництва.

Проведений аналіз результатів діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод» дозволяє відзначити, що підприємство є одним із провідних виробників у своїй галузі, яке активно здійснює та розвиває зовнішньоекономічну діяльність. Підприємство успішно орієнтується на експорт продукції, представляючи вітчизняне виробництво на міжнародному рівні. Згідно з аналізом основних показників діяльності та фінансового стану підприємства, можна зазначити, що протягом досліджуваного періоду компанія стабільно функціонувала та здійснювала експортні операції, незважаючи на складні та нестабільні умови ведення бізнесу. Це підтверджується динамікою основних показників, зокрема обсягами виробництва та чистим доходом від реалізації, що істотно впливає на загальний вектор розвитку та ринкові позиції підприємства.

За результатами SWOT-аналізу управління розвитком підприємства на міжнародних ринках встановлено, що підприємство функціонує в умовах високого рівня урбанізації та розвиненої транспортної інфраструктури з наявними логістичними центрами. Компанія спирається на вагомі сильні сторони середовища, такі як високий рівень якості трудових ресурсів, значний науковий потенціал та інноваційні можливості IT-індустрії регіону. Проте суттєвими внутрішніми слабкими сторонами та обмеженнями виступають територіальні диспропорції розвитку, високий рівень зносу основних фондів промислових підприємств, недостатній рівень використання потужностей та значна кількість збиткових великих виробництв.

У межах аналізу визначено стратегічні можливості для міжнародного розвитку, серед яких: диверсифікація промислового експорту до країн ЄС, США, Китаю, Африки та Близького Сходу, інтеграція в глобальні ланцюги створення вартості, а також модернізація і впровадження новітніх промислових технологій. Водночас виявлено суворі загрози, які стримують розвиток компанії на світовому рівні: ризик втрати конкурентних позицій

через несвоєчасне впровадження інновацій та недотримання міжнародних стандартів, падіння світових цін на експортну продукцію, кризові явища в економіці та обмеження з боку інноваційних країн на трансфер нових технологій.

Зважаючи на це, такі компанії як ПрАТ «Харківський плитковий завод» повинні створити та запровадити ефективну систему управління розвитком на основі імплементації кращого світового досвіду, щоб підвищити свою конкурентоспроможність в умовах швидких змін. Для цього необхідно регулярно проводити стратегічний аудит, оптимізувати операційну діяльність згідно з міжнародними стандартами якості та здійснювати моніторинг світових тенденцій у сфері виробництва. Особлива увага приділяється виявленню та мінімізації зовнішньоекономічних і технологічних ризиків. В кінцевому підсумку ця ініціатива дозволить адаптувати передові закордонні практики менеджменту та забезпечить довгострокову стійкість підприємства.

В умовах високої глобальної конкуренції, нестабільного економічного середовища та мінливих стандартів якості, розробка та впровадження проєкту щодо удосконалення управління розвитком є стратегічно важливим кроком для ПрАТ «Харківський плитковий завод». Оптимізація системи управління на основі світового досвіду дозволяє не лише закріпитися на поточних ринках збуту, але й успішно освоювати нові міжнародні сегменти, підвищувати фінансово-економічні показники та забезпечувати стабільність прибутків. Впровадження запропонованих проєктних заходів є не лише доцільним, але й критично необхідним для зміцнення ринкових позицій та довготривалого успішного функціонування ПрАТ «Харківський плитковий завод» на міжнародному рівні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Butlin J. Our common future. By World commission on environment and development. Journal of International Development. 1989. No. 1 (2). P. 284–287. DOI: 10.1002/jid.3380010208.
2. Енциклопедія сучасної України. URL: https://esu.com.ua/search_articles.php?id=12384.
3. Закусило В. В., Гавловська Н. І. Маркетингова складова стратегічного розвитку підприємницьких структур. Development Service Industry Management. 2023. № 3. С. 121–126.
4. Особливості і зміст розвитку організацій з позиції прийняття ефективних управлінських рішень / Є. М. Рудніченко та ін. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 3. С. 130–134.
5. Сучасні підходи до управління розвитком підприємства / Н. Гавловська та ін. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2023. № 3. С. 75–81.
6. Амеліна І. В. Концепція організаційного розвитку машинобудівних підприємств в умовах кризи. URL: <http://professura.at.ua>.
7. Бондарь Н. Н. Сучасні тенденції розвитку підприємств. URL: <http://www.trn.ua/articles/4724>.
8. Дунда С. П. Теоретичні підходи до визначення поняття «розвиток підприємства». URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2011_32/Dunda.pdf.
9. Кифяк В. Теоретичні основи визначення категорії «розвиток підприємства». Економічний аналіз. 2011. Вип. 8, ч. 2. С. 190–194.
10. Кононенко І. В. Управління розвитком підприємства : навч. посібник. Харків : НТУ «ХП», 2001. 134 с.
11. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. Київ : ТОВ «Академвидав», 2003. 416 с.

12. Економічний енциклопедичний словник / за ред. С. В. Мочерного. Львів : Світ, 2005. 616 с.
13. Плугіна Ю. А. Інтелектуальний розвиток: сутність поняття. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2011. № 36. С. 193–196.
14. Побережний Р. О. Основні напрямки розвитку підприємств машинобудування. Вісник національного технічного університету «ХПІ». 2012. № 13. С. 90–100.
15. Пономаренко В. С., Тридід О. М., Кизим М. О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія. Харків : Вид. дім «ІНЖЕК», 2003. 328 с.
16. Раєвцева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія. Харків, 2006. 496 с.
17. Шубравська О. Сталий економічний розвиток: поняття і напрям досліджень. Економіка України : політико-економічний журнал. 2005. № 1. С. 36–42.
18. North D. C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge : Cambridge University Press, 1990.
19. Nelson R. R., Winter S. G. An Evolutionary Theory of Economic Change. 1982. 454 p.
20. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку: Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. Київ : ВД «Києво-Могилянська академія», 2011. 242 с.
21. Афанасьєв Н. В. Управління розвитком підприємства : монографія. Харків : ІД «ІНЖЕК», 2003. 184 с.
22. Стеченко Д. М. Менеджмент. Словник-довідник : навч. посіб. для студ. ВНЗ. Хмельницький : Вид-во «Поділля», 2004. 587 с.
23. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / за ред. Р. Дяківа. Київ : Міжнародна економічна фундація, ТЗОВ «Книгодрук», 2000. 704 с.
24. Хаврова К. С. Інтелектуалізація діяльності торговельних

підприємств: концепція та методологія : дис. д-ра екон. наук : 08.00.04. Дніпро, 2025. URL:

https://duan.edu.ua/images//head/Science/UA/Aca_Council/D_08_120_0/khavr_dy_sertatsiya2.Pdf.

25. Сірко А. Ю. Сутність та визначення економічного розвитку підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського. 2016. Вип. 14. С. 541–544.

26. Василенко В. А. Діагностика сталого розвитку підприємств : монографія. Київ : ЦУЛ, 2005. 142 с.

27. Грозний І. С. Аналіз підходів до управління розвитком промислового підприємства. Економіка природокористування та охорони навколишнього середовища. 2012. Вип. 224, т. XIII. С. 51–57.

28. Теоретичні аспекти управління інноваційним розвитком промисловості регіону. URL: <https://se.khmnu.edu.ua/> (дата звернення: 23.04.2026).

29. Васюткіна Н. В. Управління сталим розвитком підприємств: теоретико-методологічний аспект. Київ : Ліра-К, 2015. 334 с.

30. Геєць В. М. Нестабільність та економічне зростання. Київ : Ін-т екон. прогнозів. НАН України, 2000. 344 с.

31. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2008. 632 с.

32. Шандова Н. В. Управління стійким розвитком підприємств машинобудування: методологічні підходи : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. економ. наук : 08.00.04. Одеса : ОНЕУ, 2015. 40 с.

33. Ващенко Н. В. Обґрунтування концепції управління розвитком підприємства. Академічний огляд. 2014. № 1 (40). С. 94–102.

34. Burns T., Stalker G. M. The management of innovation. Tavistock Publ. Business & Economics. 1977. 269 p.

35. Фесік Л. І. Адаптивне управління: еволюція поняття та сутнісна

характеристика. URL: <http://tme.uomo.edu.ua/docs/5/11fessec.pdf>.

36. Діденко В. М. Менеджмент : підручник. Київ : Кондор, 2008. 584 с.

37. Синиченко А. В. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом. Фінанси, облік, банки. 2016. № 1 (21). С. 289–294. URL: <http://fub.donnu.edu.ua/>.

38. Гавкалова Н. Л., Власенко Т. А. Управління розвитком промислового підприємства в контексті зниження трансакційних витрат. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія : Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2014. № 64. С. 58–61. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpitp_2014_64_12.

39. Костецький М. Р., Мельник О. М. Управління розвитком підприємства на інноваційних засадах. Часопис економічних реформ. 2022. № 2. С. 64–70. DOI: <https://doi.org/10.36919/2312-7812.2.2022.64>.

40. Пилипенко А. А., Пилипенко С. М., Отенко І. П. Менеджмент : підручник. Харків : ІНЖЕК, 2005. 457 с.

41. Лопушинська О. В. Сутність і напрями розвитку підприємства: теоретичний аспект. URL: <https://dspace.pdau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b77126de-1388-4637-8765-957ce10f9dec/content>.

42. Ястремська О. М., Ястремська О. О. Управління розвитком підприємств: уточнення теоретичних положень. Проблеми економіки. 2020. № 1. С. 214–226. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-1_0-pages-214_226.pdf.

43. Хвостіна І. М. Механізм управління розвитком підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 1. С. 30–33.

44. Скриль В. В. Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація. Економіка та суспільство. 2016. № 7. С. 490–497. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/82.pdf.

45. Гудзь О. Є. Інноваційні моделі управління підприємств на основі

інформаційно-комунікаційних технологій. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. № 1 (23). URL: https://dut.edu.ua/uploads/p_1010_26882345.pdf.

46. Прохорова В. В. Бізнес-моделі як інструмент коригування стратегічних позицій підприємств на конкурентних ринках. Проблеми Економіки. 2020. № 2 (44). С. 274–280. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2020_2_31.

47. Osterwalder A., Pigneur Y. Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons, 2010.

48. Peters T. J., Waterman R. H. In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies. New York : Harper & Row, 1982. 360 с.

49. Гавловська Н., Нянько В., Чумак Р., Стратійчук А. Моделі управління розвитком підприємства. Цифрова зміна та інтелектуальні методи. 2025. № 9 (22). URL: <https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/310/313> (дата звернення: 02.06.2026). DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(22\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(22)).

50. Annual Report 2025: Progress by Innovation / United Nations Industrial Development Organization. Vienna : UNIDO, 2026. 102 р. URL: <https://www.unido.org> (дата звернення: 31.05.2026).

51. Global Environment Facility : офіційний сайт. URL: <https://www.thegef.org/>.

52. Switch to Circular Economy Value Chains : вебсайт. URL: <https://www.switchtocircular.eu/>.

53. Chatham House : офіційний сайт. URL: <https://www.chathamhouse.org/>.

54. Circle Economy : офіційний сайт. URL: <https://www.circle-economy.com/>.

55. Equatorial Coca-Cola Bottling Company : офіційний сайт. URL: <https://www.eccbc.com/>.

56. PlanetGold : офіційний сайт. URL: <https://www.planetgold.org/>.

57. Григоренко Ю. Промислове виробництво в Україні знизилось на

- 37%. GMK Center. 2022. URL: <https://gmk.center.ua/infographic/promyslovevyrobnytstvo-v-ukraini-znyzylsia-na-37-u-2022-rotsi/> (дата звернення: 18.05.2026).
58. Промвиробництво в Україні зросло на 5,9%. МінПром. 2024. URL: <https://minprom.ua/news/310111.html> (дата звернення: 18.05.2026).
59. Golden Tile : офіційний сайт. URL: <https://goldentile.com.ua/ua/>.
60. Харківський плитковий завод спрямує 20 млн грн на виплату дивідендів. Fixygen.ua. 2023. URL: <http://www.fixygen.ua/news/2023>.
61. Конвенція про міжнародні залізничні перевезення (КОТІФ) від 09.05.1980 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_a11#Text.
62. ПрАТ «Харківський плитковий завод» : офіційний сайт. 2026. URL: <https://www.plitka.kharkov.ua/> (дата звернення: 17.05.2026).
63. Техніко-економічні показники. Вікіпедія : вільна енциклопедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Техніко-економічні_показники (дата звернення: 18.05.2026).
64. Фінансова інформація про ПрАТ «Харківський плитковий завод». Оpendатабот. 2025. URL: <https://opendatabot.ua/c/00293628> (дата звернення: 17.05.2026).
65. Приватне акціонерне товариство «Харківський плитковий завод» : інформація з Єдиного державного реєстру юридичних осіб та аналітичної системи. Clarity Project. 2025. URL: <https://clarity-project.info/edr/00293628> (дата звернення: 18.05.2026).
66. Харківський плитковий завод. Вікіпедія : вільна енциклопедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Харківський_плитковий_завод (дата звернення: 17.05.2026).
67. Електронний архів Національного технічного університету «КПІ». URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/4ec9ad13-0bb3-475f-a53b-e0b10f936511/content> (дата звернення: 17.05.2026).
68. Виробництво керамічної плитки в Україні. Atem: вебсайт. URL: <https://atem.com.ua/company/production/>.

69. Наш бізнес: Виробництво і логістика. epicentrk.ua: вебсайт. URL: <https://epicentrk.ua/ua/about/vyrobnytstvo-i-logistyka/>.
70. Intercerama. Про компанію : вебсайт. URL: <https://intercerama.ua/ua/okompanii/>.
71. Великий тлумачний словник сучасної української мови. 5-те вид. Київ ; Ірпінь : Перун, 2005. URL: <http://www.lingvo.ua/uk/Interpret/uk-uk/-uk/> (дата звернення: 17.05.2026).
72. Новицький В. Є. Економічні ресурси цивілізаційного розвитку : навч. посіб. Київ : НАУ, 2004. 268 с.
73. Дерев'янку Ю. М. Наукові підходи до визначення категорії «ресурс». Механізм регулювання економіки. 2009. № 1. С. 164.
74. Кривошей Л. Кризь лещата енергетичної кризи: Харківський плитковий завод – інновації, соціальна відповідальність і виклики сьогодення. Урядовий кур'єр. 2021. 24 листоп. URL: <https://ukurier.gov.ua/uk/articles/kriz-leshata-energetichnoyi-krizi/> (дата звернення: 18.05.2026).
75. На Харківському плитковому заводі відкрили новий надсучасний цех : офіційний сайт Харківської обласної державної адміністрації. 2018. 14 верес. URL: <https://kharkivoda.gov.ua/news/94842> (дата звернення: 18.05.2026).
76. Єфімов О. О. Звіт про управління приватного акціонерного товариства «Харківський плитковий завод», 2022. URL: <http://www.plitka.kharkov.ua/wpcontent/uploads/2023/05/Звіт-про-управління-2022-рік.pdf>.
77. Левандовська О. Організаційно-економічні засади аналітичного забезпечення діяльності підприємства : дисертація. Харків, 2023. 200 с. URL: https://eprints.kname.edu.ua/64615/1/diss_Levandovska.pdf.
78. Яцух О. О., Захарова Н. Ю. Фінансовий стан підприємства та методика його оцінки. Гроші, фінанси і кредит. 2018. № 3. С. 173–180. URL: http://econ.vernadskeyournals.in.ua/journals/2018/29_68_3/35.pdf.
79. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 р. № 179.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-п#Text> (дата звернення: 18.05.2026).

80. Cersanit : офіційний сайт. URL: <https://www.cersanit.com/>.

81. Складський ринок Польщі та операційні витрати. Ipec Group Real Estate. URL: <https://ipec-group.com/> (дата звернення: 07.06.2026).

82. Керамічна плитка та керамограніт Porcelanosa, Іспанія. Салон елітної кераміки та сантехніки «Vero». URL: <https://www.vero.te.ua/porcelanosa-ispaniya/> (дата звернення: 07.06.2026).

83. Офіційний сайт компанії Porcelanosa. URL: <http://www.porcelanosa.com/> (дата звернення: 07.06.2026).

84. Плитка Porcelanosa від компанії, яка бачить майбутнє. Блог інтернет-магазину Ceramicplace. URL: <https://ceramicplace.com.ua/plytka-porcelanosa-vid-kompanii-yaqa-bachyt-maibutnie/> (дата звернення: 07.06.2026).

85. Дослідження ринку B2B e-commerce: аналітичні звіти. Gartner. URL: <https://www.gartner.com/> (дата звернення: 07.06.2026).

86. Дослідження ринку B2B e-commerce: аналітичні звіти. Forrester. URL: <https://www.forrester.com/> (дата звернення: 07.06.2026).

87. Специфікація та вартість оцифрування архітектурних BIM-моделей. Synchronia. URL: <https://www.synchronia.com/en/node/104239> (дата звернення: 07.06.2026).

88. Івасів Б. С., Прийдун Л. М., Рудан В. Я. Міжнародні розрахунки та валютні операції : навч. посіб. Тернопіль : Вектор, 2013. 572 с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi79/0058756.pdf> (дата звернення: 07.06.2026).

89. Послуги факторингу та програма «Доступний факторинг». Офіційний сайт АТ «РАДАБАНК». URL: <https://www.radabank.com.ua/korporativnomu-biznesu/factoring> (дата звернення: 07.06.2026).

90. Germany Ceramic Tiles Market Size, Share, Growth 2025-2034. Claight Corporation (Expert Market Research). URL:

<https://www.expertmarketresearch.com/reports/germany-ceramic-tilesmarket> (дата звернення: 07.06.2026).

91. Germany Ceramic Tiles Market Size. Market Research Company - Mordor Intelligence™. URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/germany-ceramic-tilesmarket> (дата звернення: 07.06.2026).

92. Цифри і факти - Будівництво / Будівельні матеріали. URL: https://www.advantageaustria.org/ua/zentral/branchen/hochbau_baustoffe/zahlen-und-fakten/Zahlen_und_Fakten.uk.html (дата звернення: 07.06.2026).

93. Austrian tile market shrank in 2023. InteriorDaily: the daily newsletter with B2B interior design news for the European market. URL: <https://www.interiordaily.com/article/9610059/austrian-tile-market-shrank-in2023/> (дата звернення: 07.06.2026).

94. Азаренкова Г. М., Свередюк К. С., Омеляненко Д. О. Антикризове фінансове управління підприємствами в сучасних умовах. Вісник Університету банківської справи. 2019. № 3. С. 1–7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VUbsNbU_2018_3_9 (дата звернення: 07.06.2026).