

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 МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В
УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ»**

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

Софія НЕПОМНЯЦА
(прізвище та ініціали)

Керівник Мілиця ВОЛКОВА
(прізвище та ініціали)

Рецензент Лариса ОБОЛЕНЦЕВА
(прізвище та ініціали)

Рецензент Марина НОВІКОВА
(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

Непомняща Софія Ігорівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах цифрової трансформації»
2. Керівник роботи Волкова Мілиця В'ячеславівна, канд. екон. наук, доцент затверджені наказом закладу вищої освіти від 02.03.2026 р. № 198-03
Строк подання здобувачем роботи 18.06.2026 р.
3. Вихідні дані до роботи чинне законодавство, матеріали переддипломної практики, періодична література, інші джерела.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної Розділ 1. Теоретичні засади маркетингу та цифрової трансформації управління підприємством. Розділ 2. Аналіз маркетингової діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод» в умовах цифрової трансформації. Розділ 3. Розробка пропозицій щодо формування стратегії управління маркетинговою діяльністю ПрАТ «Харківський плитковий завод» в умовах цифрової трансформації.
5. Перелік графічного матеріалу 1. Основні відомості про роботу. 2. Сутність маркетингу та еволюція його концепцій у системі ринкових відносин. 3. Наукові підходи до управління маркетинговою діяльністю та цифрова трансформація сучасного маркетингу. 4. Загальна характеристика підприємства. 5. Аналіз конкурентоспроможності, SWOT та PEST – аналіз. 6. Аналіз основних фінансових показників діяльності підприємства. 7. Аналіз комплексу маркетингу (Product, PRICE, Place). 8. Аналіз комплексу маркетингу (Promotion).

9. Оmnіканальна модель інтегрованої взаємодії маркетингових каналів, механізм формування приросту трафіку та етапи впровадження контент-матриці.
 10. Модель інтеграції digital-збуту та Система контролю маркетингової діяльності підприємства. 11. Оцінка результативності впровадження цифрових заходів у маркетингову діяльність підприємства
 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 засади маркетингу та цифрової трансформації управління підприємством	25.05.2026-01.06.2026	виконано
3.	Розділ 2. Аналіз маркетингової діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод» в умовах цифрової трансформації	02.06.2026-08.06.2026	виконано
4.	Розділ 3. Розробка пропозицій щодо формування стратегії управління маркетинговою діяльністю ПрАТ «Харківський плитковий завод» в умовах цифрової трансформації.	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 _____ **Софія НЕПОМНЯЦА**
 (підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ **Мілиця ВОЛКОВА**
 (підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГУ ТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	8
1.1. Сутність маркетингу та еволюція його концепцій у системі ринкових відносин.....	8
1.2. Наукові підходи до управління маркетинговою діяльністю підприємства та цифрова трансформація сучасного маркетингу.....	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ХАРКІВСЬКИЙ ПЛИТКОВИЙ ЗАВОД» В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	24
2.1. Загальна характеристика підприємства та його конкурентне середовище	24
2.2. Аналіз основних фінансових показників діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод».....	36
2.3. Аналіз комплексу маркетингу та цифрової залученості ПрАТ «Харківський плитковий завод».....	42
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПрАТ «ХАРКІВСЬКИЙ ПЛИТКОВИЙ ЗАВОД» В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	56
3.1. Діагностика проблем та формування цільових орієнтирів управління маркетинговою діяльністю.....	56
3.2. Розробка заходів з удосконалення маркетингової діяльності підприємства.....	59
3.3. Оцінка результативності впровадження цифрових заходів у маркетингову діяльність підприємства.....	71
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	80
ДОДАТКИ.....	87

ВСТУП

Стрімкий розвиток цифрових технологій та їх масштабне проникнення у всі сфери господарської діяльності докорінно змінюють умови функціонування підприємств на сучасних ринках. Цифровізація економічного простору формує принципово нову логіку конкурентної боротьби, в якій фундаментальним чинником успіху стає здатність підприємства побудувати ефективну систему взаємодії зі споживачем у цифровому середовищі. Підприємства, що зберігають традиційні підходи до організації маркетингової діяльності частіше стикаються з розривом між потенціалом наявних ресурсів та фактичними результатами їх використання.

Маркетингова діяльність перестає бути допоміжною функцією збутового характеру і перетворюється на стратегічний механізм формування конкурентних переваг підприємства. Цифрова трансформація маркетингу передбачає глибоку перебудову принципів управління взаємодією з ринком від фрагментарного використання окремих інструментів до побудови інтегрованої омніканальної системи, де кожен елемент виконує визначену функцію та підсилює інші.

Особливої гостроти проблема набуває в умовах воєнного часу, коли підприємства змушені одночасно адаптуватись до нестабільного операційного середовища та зберігати ринкові позиції в умовах скорочення попиту і зміни поведінки споживачів. Цифрові маркетингові інструменти виступають механізмом забезпечення безперервності взаємодії підприємства з ринком незалежно від географічних і логістичних обмежень.

З цих позицій дослідження управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах цифрової трансформації набуває незаперечної актуальності та практичної значущості для конкурентоспроможності та сталого розвитку вітчизняних суб'єктів господарювання в сучасних реаліях.

Мета кваліфікаційної роботи – розробка пропозицій щодо удосконалення

управління маркетинговою діяльністю ПрАТ «Харківський плитковий завод» в умовах цифрової трансформації.

Реалізація визначеної мети передбачала вирішення наступних завдань:

- 1) розкрити економічну природу маркетингу та простежити еволюцію його концептуальних засад у системі ринкових відносин;
- 2) дослідити наукові підходи до управління маркетинговою діяльністю підприємства;
- 3) охарактеризувати сутність та інструментарій цифрової трансформації маркетингової діяльності підприємства;
- 4) надати комплексну характеристику ПрАТ «Харківський плитковий завод», оцінити його позиції у конкурентному середовищі;
- 5) здійснити аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства;
- 6) провести діагностику комплексу маркетингу та рівня цифрової залученості підприємства;
- 7) ідентифікувати проблеми маркетингової діяльності та сформувати систему цільових орієнтирів її розвитку;
- 8) розробити комплекс заходів з удосконалення маркетингової діяльності підприємства на засадах цифрової трансформації;
- 9) оцінити економічну результативність запропонованих цифрових маркетингових заходів.

Об'єкт дослідження – процес управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах цифрової трансформації.

Предмет дослідження – теоретичні, науково-методичні та практичні аспекти управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах цифрової трансформації.

База дослідження – господарська діяльність ПрАТ «Харківський плитковий завод».

В ході опрацювання обраної теми були застосовані системний, системно-структурний і функціональний підходи, використані загальноприйняті загальнонаукові методи дослідження (спостереження, опис, порівняння, аналіз та синтез наукової, методичної літератури, індукція та дедукція, абстрагування, формалізація, класифікація, узагальнення, моделювання, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, факторний аналіз.

Матеріали роботи апробовані та опубліковані у співавторстві з керівником у збірниках наукових праць міжнародних науково-практичних конференцій «Modernization of today's science: experience and trends» («Модернізація сучасної науки: досвід та тенденції») (м. Глазго, Шотландія, Сполучене Королівство) [21] та «Débats scientifiques et orientations prospectives du développement scientifique» («Наукові дискусії та перспективні напрями розвитку науки») (м. Париж, Франція) [22].

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГУ ТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність маркетингу та еволюція його концепцій у системі ринкових відносин.

Кінець ХХ – початок ХХІ століття ознаменувалися глибокими трансформаційними процесами у світовій економіці, що супроводжуються інтенсифікацією глобалізаційних зв'язків, цифровізацією суспільства, розвитком інформаційних технологій та зміною характеру конкурентної боротьби. Глобальний економічний простір, посилення мобільності капіталів, товарів, послуг і людських ресурсів спричинили якісні зміни у функціонуванні національних господарських систем. Ваги набувають інструменти, здатні гарантувати адаптацію підприємств до динамічного ринкового середовища, підвищення їхньої конкурентоспроможності та довгострокову стійкість розвитку.

Функціонування ринкової економіки зумовлює необхідність системного дослідження попиту, поведінки споживачів і тенденцій розвитку ринку. Маркетинг виступає функціональною сферою діяльності підприємства та економічною категорією, яка відображає механізми узгодження інтересів виробників і споживачів у процесі ринкового обміну.

Сучасний етап розвитку економічної науки характеризується переосмисленням ролі маркетингу у системі управління підприємством. Якщо на ранніх етапах його розглядали переважно як інструмент стимулювання збуту, то нині він інтегрується зі стратегічним менеджментом, інноваційною діяльністю, та цифровими технологіями, набуваючи комплексного управлінського значення. У реаліях сьогодення актуалізується потреба застосування глибокого

теоретичного осмислення економічної природи маркетингу, а також комплексного аналізу підходів вітчизняних і зарубіжних науковців до трактування сутності цього поняття.

Багатовимірність новітнього маркетингу зумовлює наявність різних наукових інтерпретацій, у межах яких акцентується увага на окремих аспектах його змісту: управлінському, стратегічному, соціальному, ціннісному та цифровому. Узагальнення наукових позицій дозволяє виявити спільні риси та концептуальні відмінності у розумінні маркетингу як економічного явища (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Трактування поняття «маркетинг»

Автор [джерело]	Дефініція
А.А. Мазаракі [23]	Управлінська діяльність яка визначає, передбачає та задовольняє потреби споживачів шляхом обміну
С.С. Савіна [37]	Система управління, орієнтована на задоволення потреб споживачів та отримання прибутку
Т. П. Остапчук, К.О. Бужимська [25]	Концепція управління підприємством на базі дослідження ринку та формуванні попиту
В.Г. Гноєвий, В.В. Татарінов, Т.В. Бугайчук [6]	Філософія бізнесу для створення цінності для споживача
О.В. Ларченко [16]	Складова стратегічного управління підприємством
Н. Верхоглядова, І. Кононова, Є. Морозова [5]	Діяльність підприємства, спрямована на формування клієнтського досвіду в умовах цифрової економіки
О.В. Садченко, М. Шлезяк, Є. Дец [36]	Система довгострокових відносин із клієнтами та партнерами

Систематизація наведених трактувань демонструє еволюцію маркетингу від функціональної діяльності, орієнтованої на процес обміну, до комплексної концепції стратегічного розвитку підприємства [43]. Узагальнення наукових підходів дозволяє розглядати маркетинг як категорію, яка поєднує економічну доцільність, стратегічну спрямованість, соціальну відповідальність. Тобто маркетинг функціонує як соціальний механізм створення поведінкових моделей, як комунікаційна система. Він забезпечує взаємодію підприємства із зовнішнім

середовищем, виконуючи роль інноваційного інструменту трансформації бізнес-процесів.

Сучасне розуміння маркетингу як інтегрованої управлінської системи з'явилося внаслідок послідовної зміни концептуальних підходів. Кожна наступна концепція не заперечувала попередню, а розширювала її, доповнюючи новими управлінськими та ціннісними орієнтирами (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Еволюція маркетингових концепцій у системі ринкових відносин [28]

Маркетингова концепція	Період розвитку	Ключові представники	Управлінська домінанта
Виробничо орієнтований підхід	1860–1920 рр.	Г. Форд, Дж.Б. Сей, Р. Батлер, А. Шоу	Пріоритет масового виробництва та зниження витрат
Продуктова концепція	1920–1930 рр.	Г. Ассель, П. Урвік, Дж.Д. Муні, А.П. Слоун	Удосконалення технічних характеристик товару
Концепція активізації збуту	1930 – середина 1950-х рр.	Т. Левітт, Ж. Ж. Ламбен	Інтенсифікація продажів і просування
Класична маркетингова концепція	середина 1950-х – 1980 рр.	М. Портер, П. Друкер, Р. Кейт	Орієнтація на потреби цільових сегментів
Соціально відповідальний маркетинг	1980–1995 рр.	Ф. Котлер, К.Л. Келлер	Посєднання економічних інтересів із суспільними
Холістичний (цілісний) маркетинг	1995–2000 рр.	Ф. Котлер, К.Л. Келлер	Інтеграція внутрішніх і зовнішніх процесів, довгострокові відносини
Digital-маркетинг	2000–2015 рр.	Д. Чаффі, Р. Райан	Використання цифрових каналів взаємодії зі споживачами
Marketing 4.0	2015–2020 рр.	Ф. Котлер, Х. Картаджайя, І. Сетіаван	Посєднання онлайн та офлайн каналів взаємодії
Marketing 5.0	з 2020 р.	Ф. Котлер, Х. Картаджайя,	Використання технологій для персоналізації

На початку ХХ століття питання формування асортименту фактично не існувало як самостійне управлінське завдання. Асортимент визначався виробничою логікою, а не потребами споживача. Ситуація змінилась із

насиченням ринків і загостренням конкуренції. Поступово асортиментна політика перетворилась із технологічного обмеження на інструмент стратегічного позиціонування. Створення лояльності споживача набуло самостійної управлінської цінності. Концепції Marketing 4.0 та 5.0 передбачають персоналізований діалог. Він має спиратися на аналітику поведінкових даних, автоматизовані комунікаційні сценарії тощо [15].

Маркетингове середовище підприємства охоплює сукупність суб'єктів і сил, що впливають на його здатність розробляти та впроваджувати маркетингові програми [13]. Структурно воно поділяється на два рівні, які відрізняються за характером впливу на діяльність підприємства. Мікросередовище охоплює учасників, з якими підприємство безпосередньо взаємодіє в процесі господарської діяльності. Вони визначають умови функціонування товарної, цінової, комунікаційної та збутової стратегій підприємства. Макросередовище діє на ширшому рівні чинників, що охоплюють загальні тенденції розвитку ринку, зміни у структурі попиту та трансформацію конкурентного середовища [25]. Ігнорування факторів макросередовища, як правило, призводить до стратегічних прорахунків у довгостроковому плануванні.

Орієнтуючись у цьому середовищі, підприємство потребує узгодженої системи інструментів впливу на попит і поведінку споживачів. У теорії маркетингу таку систему описує поняття комплексу маркетингу. Ф. Котлер визначає його як набір контрольованих інструментів, що використовуються для отримання бажаної реакції цільового ринку [44]. Традиційно він будується на чотирьох складових моделі «4P»: товар (Product), ціна (Price), збут (Place) та просування (Promotion).

Товарна політика охоплює рішення щодо асортименту, якості, дизайну, упаковки, бренду та сервісного супроводу. При цьому товар у маркетинговому розумінні виходить за межі матеріального продукту і трактується як усе, що може бути запропоновано ринку для задоволення потреби споживача [44]. Він

виступає носієм споживчої цінності та головним елементом ринкової взаємодії підприємства. Цінова політика відображає сукупність рішень щодо рівня цін з урахуванням витрат виробництва, попиту, конкурентного середовища та споживчого сприйняття цінності [44]. Збутова політика спрямована на формування каналів доведення продукції до споживача. Канал розподілу являє собою сукупність організацій або осіб, які організують переміщення товару від виробника до кінцевого споживача [36]. Комунікаційна політика об'єднує інструменти інформування, переконання та появи лояльності. Маркетингові комунікації слугують засобом, за допомогою якого підприємства інформують, переконують і нагадують споживачам про свої товари та бренди [44].

Комплексне застосування елементів моделі «4P» надає змогу підприємству цілеспрямовано впливати на поведінку споживачів і закріпити стійкі конкурентні переваги. Поєднання аналізу середовища, системи принципів та інструментів маркетингу створює теоретичну основу ефективної ринкової діяльності підприємства.

1.2. Наукові підходи до управління маркетинговою діяльністю підприємства та цифрова трансформація сучасного маркетингу

Протягом значного часу функції маркетингової діяльності зводились до організації збуту та рекламного супроводу продукції. Стратегічні рішення ухвалювались без його участі. Розвиток ринкових відносин і загострення конкуренції змінили цю логіку. Маркетинг почав інтегруватись у стратегічний контур управління як механізм ринкової поведінки підприємства загалом.

Управління маркетинговою діяльністю в цьому контексті охоплює значно ширше коло завдань, ніж координація рекламних кампаній чи управління асортиментом. Його зміст полягає у формуванні системи рішень, спрямованих на дослідження ринку, визначення перспективних напрямів розвитку та побудову

конкурентних переваг. Невід’ємною складовою є цілеспрямований вплив на процеси аналізу, планування, реалізації та контролю маркетингових заходів [17, 50].

Що стосується стратегічної мети, то вона має бути орієнтована передусім на виявлення взаємовигідних відносин із клієнтами та іншими учасниками ринку [51]. Досягнення цього результату неможливе без узгодження маркетингових рішень із виробничими, фінансовими та інноваційними процесами підприємства [39].

Конкретний зміст управлінської роботи у цій сфері розкривається через систему завдань, яка структурована у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Система завдань управління маркетинговою діяльністю підприємства

Група завдань	Зміст завдань	Основні управлінські дії
Аналітична діяльність [13]	формування інформаційної бази для прийняття маркетингових рішень на основі дослідження ринку, споживчої поведінки та конкурентного середовища	аналіз попиту та місткості ринку; дослідження поведінки споживачів; аналіз конкурентів; оцінювання ринкових тенденцій; моніторинг змін маркетингового середовища
Стратегічне проєктування [49, 50]	визначення довгострокових напрямів розвитку підприємства на основі узгодження його потенціалу з ринковими можливостями	проєктування маркетингової стратегії; визначення цільових сегментів; позиціонування підприємства; формування конкурентних переваг
Планування [17, 13]	розроблення маркетингових програм та планів діяльності підприємства з урахуванням стратегічних орієнтирів	планування маркетингових заходів, маркетингового бюджету; розроблення програм просування; планування асортиментної політики
Організація [39, 50]	створення ефективної організаційної структури маркетингової діяльності підприємства	створення маркетингових підрозділів; розподіл функцій між структурними одиницями; координація взаємодії маркетингу
Формування комплексу маркетингу [44]	реалізація маркетингових рішень через систему взаємопов’язаних інструментів впливу на ринок	управління товарною політикою, ціновими рішеннями; організація збуту; реалізація комунікацій
Управління відносинами з споживачами [5]	формування довгострокових відносин із клієнтами та підвищення рівня їх задоволеності	управління клієнтським досвідом; організація лояльності; персоналізація маркетингових пропозицій
Контроль [51]	оцінювання результативності маркетингової діяльності та коригування управлінських рішень	контроль виконання маркетингових програм; аналіз ефективності маркетингових заходів; оцінювання ринкових результатів

Втілення цілей та завдань маркетингового управління діяльності дозволяють узгоджувати стратегічні цілі підприємства з потребами споживачів. Вони формують конкурентні переваги та підвищують ефективність ринкової діяльності.

На відміну від традиційного підходу, новітня концепція управління орієнтована на систему створення та доставки цінності [52]. Концепція маркетингу в умовах цифрової економіки передбачає активне використання цифрових інструментів для усталення довгострокових відносин зі споживачами [5]. Структура управління повинна включати планування та контролю, інституціолізовані механізми управління клієнтським досвідом, даними та інтегрованими комунікаціями. Сутність процесу управління маркетинговою роботою полягає у створенні безперервного циклу прийняття рішень, що охоплює стратегічний вибір, ресурсне забезпечення, організаційне оформлення та результативну оцінку [17]. Проте в умовах цифрової трансформації цей вплив здійснюється на основі аналітики даних, прогнозування поведінкових моделей споживачів та інтеграції офлайн- і онлайн-каналів взаємодії (рис. 1.1).

Представлена схема ілюструє ієрархічно-процесну логіку маркетингової діяльності. Стратегічні рішення слугують відправною точкою. Вони визначають зміст тактичних та операційних дій, тоді як аналітичний і ресурсний блоки втілюють їхнє практичне втілення. Система контролю при цьому перетворює отримані результати на вхідні дані для наступного управлінського циклу, виконуючи функцію адаптації та стабілізації.

Будова системи ієрархічна, циклічна, інтегративна одночасно, потребує відповідного аналітичного інструментарію. Жоден окремий підхід не здатен охопити її повністю. Системний підхід розкриває взаємозалежність елементів, процесний – послідовність управлінських дій, функціональний – відповідальності між підрозділами, стратегічний – довгострокову орієнтацію діяльності. Детальна характеристика кожного з підходів наведена у таблиці додатку А.



Рис. 1.1. Система управління маркетинговою діяльністю підприємством

Організація маркетингової діяльності підприємства вирішує практичне питання, а саме яким чином усі процеси мають бути структуровані та скоординовані у фактичних умовах функціонування. Вона охоплює визначення місця маркетингової служби в загальній управлінській структурі, розподіл функцій між працівниками та налагодження взаємозв'язків між маркетинговим підрозділом і рештою структурних одиниць підприємства [37]. Конкретний перелік елементів організації систематизовано у табл. 1.4.

Основні елементи організації маркетингової діяльності підприємства

Елемент організації	Зміст	Практичне значення для підприємства
Визначення місця маркетингу в системі управління [37]	Закріплення маркетингової служби у структурі підприємства та визначення її підпорядкованості	Забезпечує інтеграцію маркетингових рішень у загальну систему управління
Розподіл функцій між працівниками [44]	Закріплення конкретних маркетингових завдань за окремими спеціалістами або підрозділами	Підвищує відповідальність і ефективність виконання маркетингових заходів
Координація діяльності підрозділів [44]	Налагодження взаємодії маркетингового підрозділу з виробництвом, фінансами, логістикою	Узгодженість управлінських рішень і швидке реагування на зміни ринку
Інформаційне забезпечення [37]	Формування системи збору, обробки та аналізу маркетингової інформації	Дає можливість приймати обґрунтовані управлінські рішення
Планування маркетингової діяльності [37]	Розроблення маркетингових планів і програм	Досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства
Контроль і оцінювання результатів [44]	Аналіз ефективності маркетингових заходів та коригування діяльності	Дозволяє підвищити результативність маркетингової діяльності

Організаційна структура маркетингового підрозділу визначає розподіл функцій, повноважень та відповідальності між працівниками, а також систему взаємодії між структурними одиницями підприємства. Вибір конкретної структури не можна назвати універсальним рішенням. Він залежить від масштабів діяльності підприємства, ширини обсягу асортименту продукції, особливостей ринку та рівня конкурентного тиску [44]. Підприємство з вузькою товарною лінійкою і підприємство, що одночасно працює на кількох ринкових сегментах, об'єктивно потребують різних організаційних підходів.

Організація маркетингової діяльності підприємства здійснюється за допомогою системи методів, які забезпечують виконання управлінських рішень у процесі аналізу ринку, планування заходів, організації маркетингових процесів

та контролю результатів. Методи відображають сукупність інструментів і способів впливу на процеси з метою досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. Їх класифікують за характером управлінського впливу на економічні, організаційно-адміністративні та соціально-психологічні, що дозволяє поєднати економічні інструменти управління з організаційними механізмами регулювання діяльності та методами мотивації персоналу [23, 35]. Використання комплексу методів управління підвищує ефективність маркетингової діяльності підприємства та сприяє реалізації його конкурентної стратегії (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Методи управління маркетинговою діяльністю підприємства

Група методів	Зміст методу	Управлінський результат
Економічні [5]	Використання економічних важелів для регулювання маркетингової діяльності	Оптимізація витрат та підвищення економічної ефективності маркетингових програм
Організаційно-адміністративні [35]	Регламентация маркетингових процесів через систему управлінських рішень	Підвищення організованості маркетингових процесів та чіткий розподіл відповідальності
Соціально-психологічні [5,48]	Вплив на поведінку та мотивацію працівників маркетингового підрозділу	Підвищення залученості персоналу та ефективності маркетингової діяльності
Аналітичні [16]	Методи дослідження ринку та оцінювання середовища	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень
Стратегічні [35]	Методи формування довгострокового розвитку підприємства на ринку	Створення та підтримка конкурентних переваг підприємства

Контроль маркетингової діяльності завершує управлінський цикл та забезпечує оцінювання результатів реалізації відповідних програм. Його функція полягає у встановленні відповідності між запланованими та фактичними результатами діяльності підприємства, а також у своєчасному коригуванні стратегії відповідно до змін ринкового середовища [5].

Управління маркетинговою діяльністю базується на використанні системи

кількісних і якісних показників, які відображають результати маркетингових заходів, фінансову віддачу інвестицій та ступінь задоволеності споживачів. До системи показників оцінювання належать обсяг реалізації продукції, частка ринку, прибутковість програм, результативність рекламних кампаній та показники лояльності споживачів [35].

Контроль маркетингової діяльності здійснюється на стратегічному та операційному рівнях управління (рис. 1.2). Стратегічний контроль спрямований на оцінювання ефективності маркетингової стратегії підприємства, тоді як операційний контроль моніторить виконання маркетингових планів і програм [49].



Рис. 1.2. Система контролю та показників ефективності маркетингової діяльності підприємства

Системний підхід до контролю маркетингової діяльності дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища та коригувати маркетингові рішення.

Контроль у маркетингу являє собою механізмом безперервного коригування управлінського циклу. Стратегічний рівень оцінює відповідність обраного курсу ринковим реаліям, операційний відстежує точність втілення планів у практиці. Без системи кількісних показників будь-яка оцінка залишається суб'єктивною, а управлінські рішення приймаються інтуїтивно. Розрив між цими рівнями часто називають типовою управлінською проблемою, яку більшість підприємств недооцінює, тому що обидва рівні формально існують, але не комунікують між собою.

Поширення цифрових технологій суттєво змінило умови, у яких представлена система функціонує. Швидкість реакції на зміни ринку перетворилась на самостійний конкурентний чинник. Значення аналітики даних та інформаційних ресурсів у системі управління підприємством зросло непропорційно порівняно з попередніми десятиліттями. Підприємства, які не адаптували управлінські процеси до нових технологічних можливостей, поступово втрачають ринкові позиції навіть за наявності якісного продукту.

Цифрова трансформація виконує більше завдань, ніж впровадження окремих технологічних рішень. Вона має на меті інтеграцію цифрових технологій у всі сфери діяльності організації, що змінює бізнес-процеси, моделі управління та логіку створення цінності для споживача [18, 47]. Трансформація має одночасно технологічний і управлінський вимір і саме управлінська готовність підприємства визначає, наскільки повно воно здатне реалізувати технологічний потенціал. Вона пов'язана із структурними змінами у діяльності суб'єктів господарювання, які виникають унаслідок впровадження цифрових технологій та розвитку цифрового середовища [27, 31]. Змінюються підходи до конкурентних переваг підприємств, організації бізнес-процесів і взаємодії з клієнтами.

Цифровізація полягає у використанні цифрових технологій для оптимізації існуючих бізнес-процесів та підвищення ефективності управління підприємством [26].

Маркетинг є тією сферою, у якій цей процес відбувається найшвидше. Цифрове середовище змінює не лише канали комунікації, а й логіку взаємодії підприємства з ринком. Інтернет-платформи, мобільні додатки та соціальні мережі надають постійний контакт зі споживачем і зворотний зв'язок у режимі реального часу. Раніше отримання подібної інформації потребувало спеціальних досліджень і суттєвих витрат. Сьогодні вона частина звичайного операційного процесу.

Принципова зміна полягає у переході від масового маркетингу до індивідуалізованої взаємодії зі споживачем [4]. Поведінкові патерни, історія покупок та споживчі уподобання перетворились із розрізненої інформації на управлінський ресурс. Аналіз великих масивів даних при цьому розширює горизонт планування. Визначення вектору споживчої поведінки, аналіз ефективності кампаній, оптимізація витрат на просування стають елементами безперервного аналітичного циклу. [26]. Підприємство, яке використовує подане, формує персоналізовані пропозиції та адаптує комунікацію до потреб конкретних сегментів [12].

Ефективність цифрових інструментів визначається не кількістю у маркетинговій діяльності, а рівнем інтеграції у загальну систему управління підприємством. Системна інтеграція цифрових інструментів у маркетингові процеси забезпечує синергетичний ефект. Кожен канал підсилює один одного.

Поширення цифрових технологій сформувало розгалужену систему інструментів, що застосовуються у маркетинговій діяльності підприємств [19]. Їх перелік та характеристики систематизовано у табл. 1.6. Кожен із представлених інструментів вирішує конкретне управлінське завдання, а їх спільне застосування підвищує продуктивність маркетингових процесів та ефективність управління

взаємодією зі споживачами.

Таблиця 1.6

Цифрові технології та інструменти маркетингової діяльності підприємства

Технологія	Характеристика	Маркетингове застосування	Приклади програмного забезпечення
Big Data	Технології обробки великих масивів даних про поведінку споживачів	Сегментація клієнтів, прогнозування попиту, аналіз споживчих трендів	Hadoop, Google BigQuery
CRM-системи	Системи управління взаємовідносинами з клієнтами	Управління клієнтською базою, контроль історії продажів, персоналізація пропозицій	Salesforce, HubSpot CRM, KeepinCRM
BI-аналітика	Інструменти бізнес-аналітики для підтримки управлінських рішень	Аналіз ефективності маркетингових кампаній, оцінка результативності продажів	Microsoft Power BI, Tableau
Веб-аналітика	Системи аналізу поведінки користувачів на сайті	Оцінка трафіку, аналіз джерел переходів, оптимізація маркетингових кампаній	Google Analytics, Google Search Console
SEO	Пошукова оптимізація вебресурсів	Підвищення видимості сайту у пошукових системах	SEMrush, Ahrefs
Контекстна реклама	Інструменти таргетованого рекламного просування у пошукових системах	Залучення нових клієнтів через рекламні оголошення	Google Ads
Таргетована реклама	Рекламні системи соціальних мереж	Просування продукції серед визначених сегментів аудиторії	Facebook Ads, LinkedIn Ads
SMM	Просування бренду через соціальні мережі	Формування іміджу бренду, комунікація зі споживачами	Facebook, Instagram, TikTok
Контент-маркетинг	Створення інформаційного контенту для залучення аудиторії	Підвищення популярності бренду, формування лояльності клієнтів	WordPress, Medium
CMS-системи	Системи управління контентом вебресурсів	Створення та адміністрування корпоративних сайтів	WordPress, Wix
Маркетингова автоматизація	Автоматизовані системи управління маркетинговими кампаніями	Автоматизація комунікацій, управління лідами	N8N, Marketing Hub

Технології, систематизовані у таблиці, не простий перелік цифрових інструментів. Разом вони утворюють операційну основу маркетингового управління підприємством у цифровому середовищі. Їх цінність полягає не стільки у кожному окремому інструменті, скільки у можливості комплексного застосування. Інтеграція каналів комунікації, аналітична підтримка управлінських рішень і автоматизація маркетингових процесів створюють синергетичний ефект, який неможливо отримати від використання окремих платформ чи сервісів [24].

Проте зводити цифрову трансформацію маркетингу лише до впровадження нових інструментів просування чи аналітики було б принциповим спрощенням. Підприємства, які обмежуються точковим використанням цифрових рішень без перебудови управлінської логіки, отримують лише частковий ефект. Фактична трансформація охоплює глибші зміни у системі маркетингового менеджменту підприємства загалом [14].

Цифрове середовище змінює не лише інструментарій, а й саму архітектуру маркетингового управління. Традиційна модель передбачала функціонування відокремлених підрозділів, кожен із яких відповідав за окремий напрям діяльності. Наприклад, координація між ними нерідко була слабкою, а управлінські рішення ухвалювались на основі даних, які вже втратили актуальність.

У цифровій економіці маркетингове управління набуває інтегрованого характеру. Інтеграція тепер виконує роль об'єктивної управлінської потреби, оскільки сучасний споживач взаємодіє з підприємством одночасно через кілька каналів і очікує узгодженого досвіду на кожному з них.

Перехід від функціональної організації маркетингових підрозділів до інтегрованої системи управління взаємодією з клієнтами відображено на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Трансформація системи маркетингу в умовах цифровізації

Організаційна структура переходить від традиційної до цифрової моделі управління. Маркетингові процеси від періодичних досліджень до аналізу даних у режимі реального часу. Комунікаційна політика від масових до omnіканальних комунікацій. Рівень інтеграції цифрових технологій у систему маркетингового управління наразі посів місце стратегічного показника розвитку підприємства. Традиційні рекламні інструменти поступаються місцем цифровим, а класичні дослідження замінюються Big-Data аналізом і прогнозною аналітикою.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ХАРКІВСЬКИЙ ПЛИТКОВИЙ ЗАВОД» В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

2.1. Загальна характеристика підприємства та його конкурентне середовище

ПрАТ «Харківський плитковий завод» (далі ПрАТ «ХПЗ») – одне з найбільших в Україні підприємств з виробництва керамічних плиток. Пропонує широкий спектр плитки для підлоги, стін та фасадів, виготовленої за сучасними італійськими технологіями.

Історія заводу розпочинається у 1936 році, коли науково-дослідний інститут вогнетривів розробив проєкт його будівництва. Зведення двох основних цехів майже завершилось до початку Другої світової війни, однак у роки німецької окупації підприємство було зруйноване. Відновлення розпочалось у 1946 році: 1 березня запрацювала перша черга з виробництва метлаських плиток потужністю 200 тис. м² на рік. У 1949 році освоєно виробництво облицювальної кераміки для зовнішнього оздоблення будівель. Продукція заводу використовувалась, зокрема, у будівництві Маріїнського палацу в Києві.

Упродовж 1976–1981 років проведено масштабну реконструкцію: встановлено шість потоково-конвеєрних ліній та нову лінію для великорозмірних орнаментованих плиток. Це дозволило вдвічі збільшити виробничу потужність та знизити собівартість продукції на 15%. У вересні 1994 року підприємство реорганізовано в акціонерне товариство, що поклало початок ринковій трансформації.

Якісно новий етап розпочався у 2005 році, коли завод залучив значні інвестиції для комплексної модернізації. У 2006–2007 роках встановлено італійське обладнання фірми SACMI із сукупним потенціалом виробництва

понад 15 млн м² плитки на рік. У 2012 році налагоджено власне виробництво фрити, що забезпечило стабільний контроль якості та знизило собівартість. Наступна хвиля модернізації у 2013 році охопила оновлення виробничих ліній, запуск ділянок ректифікації, шліфування та полірування плитки.

Станом на 2022 рік виробничі площі підприємства перевищували 85 000 м², а парк обладнання включав вісім ліній SACMI, одну лінію Barbieri & Tarozzi та дві лінії КЕМАК для виробництва фризів і декорів [43].

З початком повномасштабного вторгнення Російської Федерації підприємство, відповідно до наказу №24/02 від 24 лютого 2022 року, зупинило діяльність з 1 березня 2022 року. З 15 серпня 2022 року виробництво частково відновлено. Спочатку запуснено одну лінію, а з 28 вересня дві лінії з виробництва керамічної плитки.

ХПЗ безоплатно постачає продукцію до Харківської філармонії, Харківської обласної дитячої клінічної лікарні №1 та Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова. У межах співпраці з університетом реалізується програма дуальної освіти для працівників підприємства.

Приватне акціонерне товариство «Харківський плитковий завод» зареєстровано 19.02.1994 за юридичною адресою 61106, Харківська обл., Харків, проспект Героїв Харкова, б.297. Міжміський код та номер телефону: 050- 542-35- 38, 067- 577- 01- 02. Адреса електронної пошти, яка є офіційним каналом зв'язку: corpsecretarykhpz@ukr.net. Офіційний сайт: <http://www.plitka.kharkov.ua/> [43].

Керівник підприємства – Єфімов Олександр Олександрович. Розмір статутного капіталу на момент останнього оновлення даних 19.02.2026 складає 20 000 000,00 грн. Завод має основний (виробництво керамічних плиток і плит) та другорядний (добування піску, гравію, глини та каоліну; виробництво господарських і декоративних керамічних виробів тощо) види діяльності. Коди

КВЕД (Класифікація видів економічної діяльності) допомагають визначити основні напрями діяльності підприємства та використовуються для статистики, бухгалтерського обліку та податкової звітності (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Види діяльності ПрАТ «ХПЗ» за КВЕД – 2010 [3]

№ п/п	Вид діяльності	Код КВЕД
1	Виробництво керамічних плиток та плит	23.31
2	Добування піску, гравію, глини і каоліну	08.дек
3	Виробництво господарських і декоративних керамічних виробів	23.41
4	Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням	46.73
5	Інші види роздрібною торгівлі в неспеціалізованих магазинах	47.19
6	Постачання інших готових страв	56.29
7	Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна	68.20

Офіційним та ексклюзивним дистриб'ютором продукції Харківського плиткового заводу, власником торгових марок, під якими розповсюджується товар, та ключовою складовою групи компаній, задіяних у видобуванні сировини, виробництві та збут продукції заводу є компанія ГОЛДЕН ТАЙЛ.

ПрАТ «ХПЗ» використовує сучасне італійське обладнання таких відомих компаній як SACMI та «Barbieri & Tarozzi» – лідерів у сфері виробництва високотехнологічного енергозберігаючого обладнання для кераміки.

Наявність власної сировинної бази (ПО «Шахтобуд») дозволяє контролювати якість виробництва та кінцевого продукту та забезпечувати найвищу якість та контроль вихідної сировини для виробництва кераміки. Якість продукції підприємства відповідає стандарту ISO 9001:2009, що досягається ретельним контролем сировини та всіх етапів виробництва, використанням високоточного сучасного енергозберігаючого обладнання.

Місія ПрАТ «ХПЗ» – виробництво та реалізація високоякісних виробів з керамічної плитки, що відповідає сучасним стандартам з використанням інноваційних методів та технологій у відповідності до поточних потреб

споживачів, забезпечуючи сталий розвиток виробництва керамічної плитки на ринку України [29, 34].

Цілі діяльності ПрАТ «ХПЗ»:

- 1) забезпечення високої якості реалізованої продукції;
- 2) збільшення обсягів продажів та розширення ринків збуту;
- 3) підвищення рентабельності та ефективності бізнесу;
- 4) покращення умов праці та соціального захисту співробітників;
- 5) захист довкілля та впровадження принципів сталого розвитку;
- 6) зміцнення партнерських відносин, співпраця з постачальниками, дистриб'юторами та споживачами;
- 7) підтримка місцевих громад та соціальних проектів;
- 8) стрияння сталого розвитку товариства у всіх напрямках його діяльності.

Система корпоративного управління підприємством відповідає так званій німецькій (трьохрівневій) моделі, яка передбачає чітко структуровану ієрархію органів управління. Вона включає три ключові елементи: загальні збори акціонерів, наглядову раду та виконавчий орган. Модель розмежовує функції стратегічного контролю та оперативного управління, що сприяє підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень.

Вищим органом управління Товариства є загальні збори акціонерів. Наглядова рада здійснює контроль за діяльністю Правління та захист прав акціонерів Товариства. Поточною діяльністю керує Правління Товариства. Безпосередньо напрямками виробничої діяльності Товариства керує Голова правління, Перший заступник голови правління, головний бухгалтер, заступник голови правління товариства, члени правління в особі відповідних директорів. Також до складу організаційної структури входять юридичний відділ, служба охорони праці, охорони навколишнього середовища та інші. Дочірніх підприємств, філій, представництв та інших відокремлених структурних підрозділів Товариство не має (табл. 2.2) [41].

Органи управління підприємства

Орган управління	Структура	Персональний склад
Загальні збори акціонерів	Голова та члени Реєстраційної комісії Зборів, Голова та члени Лічильної комісії Зборів, Секретар Загальних Зборів	Голова Реєстраційної комісії Зборів Члени Лічильної комісії Голова загальних зборів Секретар зборів
Наглядова рада	Кількісний склад Наглядової ради становить 3 (три) особи	Голова Наглядової ради Члени Наглядової ради
Правління	Кількісний склад Правління (включаючи Голову Правління) становить 11 (одинадцять) осіб, до складу Правління входять Голова та 10 Членів правління	Голова правління Члени Правління
Ревізійна комісія	Кількісний склад Ревізійної комісії (включаючи Голову Ревізійної комісії) становить 3 (три) особи та може бути змінений рішенням Загальних зборів шляхом внесення відповідних змін до цього Статуту	Голова Ревізійної комісії Члени Ревізійної комісії

Наглядова рада є колегіальним органом, що в межах компетенції, визначеної законодавством, здійснює управління товариством. Мета діяльності наглядової ради полягає у представництві інтересів та захисті прав акціонерів, забезпечення стратегічного управління товариством, сприяння виконанню статутних завдань товариства, схвалення стратегії, спрямованої на збільшення прибутковості та конкурентоспроможності товариства [30, 43].

Детальна організаційна структура правління ілюструє рисунок додатку Б.

Економічна ситуація в Україні значно погіршилася з початком військової агресії РФ, введенням воєнного стану в Україні. Збільшився темп росту інфляції. Суттєво знизився курс гривні відносно основних іноземних валют. Внаслідок порушення економічних зв'язків між контрагентами, через ріст цін на енергоресурси, збільшились ціни на товари та послуги. З причини евакуації людей з зон військових дій на захід України та за кордон, призивом чоловіків до Збройних Сил України, підприємство зазнало дефіциту кваліфікованих працівників. Банківська система залишається крихкою через низький рівень

капіталу та низьку якість активів. Банки продовжують страждати від нестачі фінансування внутрішніх та міжнародних ринків.

У таких умовах на наш час здійснює свою діяльність ПрАТ «Харківський плитковий завод». Управлінський персонал впроваджує належні заходи для підтримки діяльності компанії, які є необхідними в реаліях сьогодення.

Функціонування підприємства відбувається в умовах висококонкурентного ринку керамічної плитки, де представлені як національні, так і міжнародні виробники та дистриб'ютори (табл. 2.3) [2].

Таблиця 2.3

Порівняльна характеристика конкурентного середовища

Критерій	Підприємство			
	ПрАТ «ХПЗ» [4]	ТОВ «Атем Груп» [42]	ТОВ «ЦЕРСАНІТ Україна» [45, 46]	ПТК ТОВ «АГРОМАТ» [1]
Асортимент продукції	Широкий	Широкий	Дуже широкий	Дуже широкий
Якість продукції	Висока	Висока	Висока	Висока
Цінова політика	Середній сегмент	Середній сегмент	Середній + преміум	Середній + преміум
Виробничі потужності	Власне виробництво	Власне виробництво	Міжнародні потужності	Не виробник (дистриб'ютор)
Експортна діяльність	Розвинена (20+ країн)	Обмежена	Широка міжнародна	Немає
Інновації та технології	Сучасне обладнання	Сучасне обладнання	Високий рівень інновацій	Залежить від постачальників
Digital-маркетинг	Розвинений	Середній	Високий	Високий
Онлайн-продажі	Наявні	Обмежені	Розвинені	Розвинені
Бренд та впізнаваність	Висока (в Україні)	Висока (в Україні)	Висока (міжнародна)	Висока (в Україні)
Дистрибуція	Національна + експорт	Національна	Глобальна	Розгалужена мережа салонів
Дизайн продукції	Сучасний	Сучасний	Інноваційний, трендовий	Широкий вибір (різні бренди)

Конкурентна позиція ПрАТ «Харківський плитковий завод» знаходиться на перетині виробничої самодостатності, орієнтації на середній ціновий сегмент

та наявності експортних каналів збуту. Підприємство має збалансовану модель розвитку, але її ефективність залежить не так від традиційних факторів (якість, асортимент, ціна), як від рівня інтеграції цифрових інструментів у маркетингову діяльність.

ТОВ «Атем Груп», перебуваючи у близькому стратегічному полі, фактично конкурує з ПрАТ «ХПЗ» за рахунок аналогічних продуктових і цінових характеристик. Відносно нижчий рівень розвитку digital-комунікацій та обмежені онлайн-продажі звужують його можливості у швидкому масштабуванні ринкової присутності. За умови активізації цифрових каналів підприємство ПрАТ «ХПЗ» може отримати додаткову конкурентну перевагу навіть без суттєвих змін у виробничій чи ціновій політиці.

Конкурентний тиск ТОВ «ЦЕРСАНІТ Україна» в ринкових умовах відбувається одночасно у кількох площинах, а саме в продуктивній, інноваційній, цифровій. Конкуренція для ПрАТ «ХПЗ» зміщується у сферу управління клієнтським досвідом, брендової взаємодії та швидкості оновлення пропозиції. Поєднання широкого асортименту з виходом у преміальні сегменти у ТОВ «ЦЕРСАНІТ Україна» підсилюється системною роботою з digital-інструментами (розвинені онлайн-продажі, активна присутність у цифрових каналах комунікації та використання сучасних маркетингових технологій).

Специфічну ринкову нішу дистриб'ютора із розвинутою мережею збуту та широким портфелем продукції різних брендів посідає ПТК ТОВ «АГРОМАТ». Його конкурентна сила визначається здатністю агрегувати пропозиції різних брендів і просувати їх через розгалужену мережу салонів та цифрові платформи. Високий рівень розвитку онлайн-продажів і digital-маркетингу трансформує компанію у гравця в точці контакту зі споживачем. Для ПрАТ «ХПЗ» подане означає залежність від зовнішніх каналів збуту та одночасну необхідність розвитку власних цифрових систем для збереження доступу до клієнта.

За перелічених умов рівень цифрової зрілості маркетингової діяльності

ПрАТ «ХПЗ» стає системоутворюючим фактором конкурентоспроможності.

Виникає необхідність не лише якісного, але й кількісного вимірювання конкурентних позицій підприємств. Це дозволяє конкретизувати відносну силу кожного з факторів і визначити їх інтегральний вплив на загальний рівень конкурентоспроможності. Пріоритет в оцінці набувають показники, що відображають рівень цифрової зрілості маркетингової діяльності. Доцільним визначено застосування методу бальної оцінки з урахуванням вагомості критеріїв, результати якого наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Оцінка конкурентоспроможності підприємств-конкурентів

Критерій	Вага	ПрАТ «ХПЗ»	ТОВ «Атем Груп»	ТОВ «ЦЕРСАНІТ Україна»	ПТК ТОВ «АГРОМАТ»
		Оцінка характеристики			
Асортимент продукції	0,12	4	4	5	5
Якість продукції	0,15	5	5	5	5
Цінова політика	0,08	4	4	4	5
Виробничі потужності	0,1	5	5	5	3
Експортна діяльність	0,07	5	3	5	2
Інновації та технології	0,1	4	4	5	4
Digital-маркетинг	0,13	4	3	5	5
Онлайн-продажі	0,1	4	3	5	5
Бренд та впізнаваність	0,08	4	4	5	4
Дистрибуція	0,04	4	4	5	5
Дизайн продукції	0,03	4	4	5	5
Середньозважена оцінка конкурентоспроможності		4,34	3,97	4,92	4,41

Конкурентна позиція ПрАТ «ХПЗ» достатньо стійка. Середньозважена оцінка підприємства становить 4,34 бали, що перевищує показник ТОВ «Атем Груп» на 0,37 бали та ПТК ТОВ «АГРОМАТ» на 0,07 бали. Водночас відставання від лідера галузі ТОВ «ЦЕРСАНІТ Україна» з оцінкою 4,92 бали становить 0,58 бали, а це суттєвий розрив в умовах щільної конкурентної боротьби.

Аналіз структури оцінок виявляє характерну закономірність. ПрАТ «ХПЗ» демонструє максимальні результати у якості продукції та експортній діяльності, отримавши по 5 балів за обома критеріями. Однак у найбільш вагомих для сучасного ринку напрямках, а саме digital-маркетингу та онлайн-продажах із сукупною вагою 0,23, підприємство набирає лише по 4 бали, тоді як ТОВ «ЦЕРСАНІТ Україна» та ПТК ТОВ «АГРОМАТ» отримують максимальні 5 балів за обома позиціями. Цей розрив у цифровому вимірі створює чинник, який стримує загальну конкурентоспроможність підприємства. Показовою є і позиція ПТК ТОВ «АГРОМАТ», яке поступається ПрАТ «ХПЗ» у виробничих потужностях на 2 бали та в експортній діяльності на 3 бали, однак завдяки максимальним оцінкам у дистрибуції та онлайн-продажах досягає інтегрального показника 4,41 бали. Контроль над каналами доступу до споживача здатен компенсувати відставання у виробничому потенціалі.

Виробничі переваги підприємства ПрАТ «ХПЗ» підтверджені, але їх недостатньо для утримання конкурентних позицій у середньостроковій перспективі. Першочерговим напрямом розвитку маркетингової діяльності підприємства на основі проведеного аналізу стають нарощування цифрової інфраструктури та посилення онлайн-каналів збуту.

З метою систематизації виявлених переваг і обмежень, а також ідентифікації потенційних напрямів розвитку застосовано SWOT-аналіз, що дозволяє узагальнити результати попереднього дослідження та сформувані аналітичну основу для подальшого обґрунтування управлінських рішень (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз діяльності підприємства

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1	2
Високий рівень виробничих потужностей, що забезпечує стабільність обсягів випуску продукції	Обмежена адаптивність маркетингової діяльності до змін зовнішнього середовища в умовах кризи

Продовження табл. 2.5

<i>1</i>	<i>2</i>
Використання сучасного імпортного обладнання та технологій виробництва	Залежність від виробничої орієнтації у формуванні ринкової пропозиції
Наявність досвіду функціонування на ринку та сформованої ділової репутації	Недостатня диверсифікація каналів просування продукції
Широкий асортимент продукції, орієнтований на різні сегменти споживачів	Обмежена гнучкість у зміні маркетингових стратегій у короткостроковому періоді
Налагоджені виробничі процеси та контроль якості продукції	Орієнтація переважно на традиційні ринки збуту
Часткова модернізація виробництва та впровадження нових технологій	Висока залежність результатів діяльності від стану виробництва
Соціальна активність підприємства та співпраця з освітніми установами	Недостатній рівень використання інструментів активної ринкової експансії
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розвиток електронної комерції та цифрових каналів збуту продукції	Військово-політична нестабільність та пов'язані з нею ризики для діяльності підприємства
Розширення присутності на зовнішніх ринках	Зниження платоспроможного попиту на внутрішньому ринку
Використання сучасних маркетингових інструментів для просування продукції	Посилення конкуренції з боку вітчизняних та імпортних виробників
Зростання попиту на якісні будівельні матеріали	Порушення логістичних ланцюгів постачання та збуту
Розвиток партнерських каналів збуту та дистрибуції	Коливання валютного курсу та зростання вартості імпортних ресурсів
Підвищення ролі брендингу та позиціонування продукції	Зростання витрат на виробництво та маркетинг

Проведений аналіз виявляє структурний дисбаланс між виробничим потенціалом ПрАТ «ХПЗ» та рівнем розвитку його маркетингової системи. Сильні сторони підприємства сформовані переважно у виробничо-технологічній площині та забезпечують стабільність випуску та якість продукції, але не гарантують ефективності ринкової діяльності. Маркетингова функція у системі управління підприємством залишається підпорядкованою виробничій логіці. Виробнича орієнтація у прийнятті рішень породжує інерційність ринкової поведінки підприємства. Наслідок – концентрація збутової діяльності на традиційних каналах і ринках, яка знижує стимули до пошуку нових форм

просування.

Розвиток цифрових каналів збуту, зростання попиту на якісні будівельні матеріали та підвищення ролі брендингу формують об'єктивні передумови для розширення ринкової присутності підприємства. Реалізація можливостей потребує маркетингової гнучкості, рівень якої на підприємстві залишається недостатнім. Зовнішні загрози, зокрема військово-політична нестабільність, порушення логістичних ланцюгів і посилення конкуренції, звужують простір для адаптації та підвищують управлінську ціну повільних рішень.

Для деталізації впливу зовнішніх макроекономічних факторів на діяльність підприємства застосовано PEST-аналіз, який систематизує політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники зовнішнього середовища (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

PEST-аналіз макросередовища підприємства

Фактор	Вплив	Сила	Коментар
1	2	3	4
Політичні фактори			
Воєнний стан в Україні	Негативний	Висока	Порушення логістики, ризики виробництва, зниження активності інвестицій
Державна підтримка промисловості	Позитивний	Середня	Програми відновлення та імпортозаміщення
Євроінтеграція та стандарти	Позитивний	Середня	Гармонізація стандартів, розширення експорту
Податкове та регуляторне середовище	Нейтрально-негативний	Середня	Зростання витрат на відповідність вимогам
Економічні фактори			
Інфляція	Негативний	Висока	Зростання собівартості (енергія, сировина)
Зниження доходів населення	Негативний	Висока	Скорочення попиту на продукцію
Стан будівельної галузі	Змішаний	Середня	Спад у короткостроковому періоді, зростання через відбудову
Доступ до фінансування	Негативний	Середня	Високі ставки, обмежене кредитування

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4
Експортні ринки	Позитивний	Середня	Диверсифікація збуту, валютні надходження
Соціальні фактори			
Урбанізація	Позитивний	Середня	Стабільний попит на оздоблювальні матеріали
Вимоги до дизайну	Позитивний	Середня	Попит на сучасні колекції
Споживчі пріоритети	Нейтральний	Середня	Орієнтація на якість та екологічність
Кадровий дефіцит	Негативний	Середня	Відтік кваліфікованих кадрів
Технологічні фактори			
Модернізація виробництва	Позитивний	Висока	Зниження витрат, підвищення якості
Інвестиції в технології	Позитивний	Середня	Оновлення обладнання та контролю якості
Digital-маркетинг	Позитивний	Висока	Розширення каналів просування
CRM та аналітика	Позитивний	Середня	Підвищення ефективності продажів
E-commerce	Позитивний	Середня	Додаткові канали збуту

Макросередовище ПрАТ «ХПЗ» формується під одночасним впливом чинників різноспрямованого характеру. Воєнний стан виступає чинником, який опосередковано підсилює негативний вплив економічних факторів. Інфляційні процеси зростають випереджаючими темпами відносно доходів населення. Доступ до фінансових ресурсів суттєво звужується, а порушення логістичних ланцюгів підвищують операційні витрати підприємства. Сукупна дія цих факторів тисне на маржинальність продукції в осяжній перспективі.

Значна частина факторів макросередовища формує сприятливі передумови для розвитку підприємства. Державні програми підтримки промисловості та майбутнього відновлення країни генерують довгостроковий попит на будівельні матеріали. Розвиток цифрових каналів просування та електронної комерції, відкриває нові напрями збутової діяльності. Соціальні фактори загалом підтримують стабільний попит на якісну продукцію, хоча кадровий дефіцит, спричинений міграційними процесами, створює додаткове навантаження на операційну діяльність.

2.2. Аналіз основних фінансових показників діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод».

Фундамент господарської та маркетингової діяльності визначається фінансово-економічними ресурсами підприємства. Вони визначають можливості реалізації стратегічних цілей. Оцінка фінансових результатів дозволяє встановити рівень ефективності функціонування підприємства, виявити тенденції зміни його прибутковості, визначити наявність ресурсного потенціалу для підтримки маркетингової активності тощо.

Дослідження фінансово-економічних та маркетингових показників підприємства здійснено за 2022–2024 роки, що обумовлено наявністю повної та офіційно оприлюдненої фінансової звітності за зазначений період. Станом на дату проведення дослідження інформація щодо результатів діяльності підприємства за 2025 рік не була розкрита, що унеможливило її використання для проведення коректного аналізу.

Аналіз динаміки фінансових результатів ПрАТ «Харківський плитковий завод» за 2022–2024 роки (додаток В) на основі офіційної фінансової звітності (форма №2) [32, 33, 34] дозволяє обґрунтувати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на результати діяльності підприємства, зокрема в умовах воєнного часу (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз прибутковості підприємства

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2023/2022	Абсолютне відхилення 2024/2023	Темп росту 2023/2022, %	Темп росту 2024/2023, %
Рентабельність продажів, %	0,65	8,52	6,33	7,87	-2,19	1310,77	74,3
Рентабельність продукції, %	13,99	48,07	35,85	34,08	-12,22	343,6	74,57
ROA, %	0,3	5,92	3,57	5,62	-2,35	1973,33	60,3
ROE, %	0,59	10,82	6,38	10,23	-4,44	1833,9	58,96

Показники прибутковості підприємства за аналізований період демонструють виражену нелінійну динаміку. 2022 рік фіксує критично низькі значення за всіма показниками (рентабельність продажів становила 0,65%, ROA – 0,3%, ROE – 0,59%). Зазначена ситуація – наслідок зупинення виробництва у березні 2022 року та лише часткового його відновлення у серпні того ж року. Підприємство фактично утримувало витратну базу за відсутності пропорційного доходу, що позбавляло можливості збереження значущого фінансового результату.

Відновлення виробничої діяльності у 2023 році дало очікуваний, але нетривіальний за масштабом результат. Рентабельність продажів зросла у 13,1 рази порівняно з 2022 роком, рентабельність продукції – у 3,4 рази, ROE – у 18,3 рази. Темпи свідчать про випереджальне зростання валового прибутку відносно собівартості. Підвищенням відпускних цін в умовах загального інфляційного середовища та ефект операційного важеля за рахунок розподілу постійних витрат на більший обсяг реалізації підтверджують показники.

У 2024 році всі показники знизились синхронно і рівномірно. Рентабельність продажів скоротилась на 25,7% відносно 2023 року, ROA – на 39,7%, ROE – на 41,1%. Подібна одночасність погіршення вказує на структурний тиск із боку витратної складової. Зростання вартості енергоресурсів, сировини та оплати праці поглинає приріст доходу швидше, ніж підприємство здатне його компенсувати.

Загалом аналіз виявляє відсутність стійкої висхідної тенденції. Пік прибутковості 2023 року обумовлений компенсаційним відновленням після кризи та, імовірно, не пов'язаний з якісними змінами в управлінні витратами. Подальше зростання показників потребує нарощування обсягів збуту, структурної оптимізації витратної бази та підвищення результативності маркетингової діяльності як інструменту управління доходами підприємства.

Динаміка нестійкого характеру прибутковості вимагає конкретизованого

дослідження фінансового стану підприємства через оцінку його платоспроможності (табл. 2.8) [20].

Таблиця 2.8

Аналіз показників ліквідності підприємства

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2023/2022	Абсолютне відхилення 2024/2023	Темп росту 2023/2022, %	Темп росту 2024/2023, %
Поточна ліквідність	1,13	1,46	1,58	0,33	0,12	129,2	108,22
Швидка ліквідність	1,01	1,17	1,17	0,16	0	115,84	100
Абсолютна ліквідність	0,05	0,03	0,01	-0,02	-0,02	60	33,33

Показники ліквідності підприємства за аналізований період демонструють загалом позитивну динаміку, однак із суттєвою внутрішньою суперечністю. Поточна ліквідність стабільно зростала з 1,13 у 2022 році до 1,58 у 2024 році, тобто приріст за два роки склав 39,8%. Швидка ліквідність зросла на 15,8% у 2023 році та залишилась на рівні 1,17 у 2024 році. Динаміка відбиває поступове відновлення ресурсної бази підприємства після кризового 2022 року, що узгоджується із загальною тенденцією щодо нарощування операційної активності.

Абсолютна ліквідність демонструє протилежну тенденцію. За два роки показник скоротився у п'ять разів з 0,05 до 0,01, причому щорічне падіння склало 40% у 2023 році та ще 66,7% у 2024 році. Це пояснюється, вочевидь, перерозподілом ресурсів у бік менш ліквідних форм, зокрема виробничих запасів. В умовах нестабільності постачання стратегія раціональна з операційної точки зору, тому що забезпечує безперервність виробничого процесу. Вона звужує можливості підприємства для негайного виконання грошових зобов'язань. З урахуванням того, що прибутковість підприємства у 2024 році також знизилась, формується ситуація, за якої операційні ресурси спрямовуються на підтримку виробництва. Платоспроможність підприємства залишається прийнятною у середньостроковому вимірі, але потребує уваги з боку управління

грошовими потоками у короткостроковій перспективі.

Аналіз фінансової стійкості дозволяє визначити співвідношення власного і позикового капіталу, а також оцінити рівень фінансового ризику підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища, зокрема впливу воєнних дій, інфляційних процесів та загальної економічної невизначеності (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Аналіз фінансової стійкості підприємства

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2023/2022	Абсолютне відхилення 2024/2023	Темп росту 2023/2022, %	Темп росту 2024/2023, %
Коефіцієнт автономії	0,51	0,57	0,56	0,06	-0,01	111,76	98,25
Коефіцієнт заборгованості	0,49	0,43	0,44	-0,06	0,01	87,76	102,33

Коефіцієнт автономії підприємства демонструє помірно позитивну динаміку з незначним коригуванням у завершальному році. Зростання показника у 2023 році на 11,8% відносно 2022 року є прямим наслідком кардинального покращення фінансового результату. Чистий прибуток збільшився з 6 461 тис. грн до 135 052 тис. грн (у 20,9 рази). Різке нарощування дозволило підприємству суттєво поповнити власний капітал і знизити відносну частку зобов'язань у структурі активів. Коефіцієнт заборгованості відповідно скоротився на 12,2%, що відображає якісне зміцнення фінансової незалежності підприємства після кризового 2022 року.

Чистий прибуток у 2024 році скоротився до 82 899 тис. грн, тобто на 38,6% відносно 2023 року, що уповільнило приріст власного капіталу і потягнуло коефіцієнт автономії вниз на 1,75%. Дохід підприємства при цьому скоротився з 1 585 782 до 1 308 823 тис. грн, тоді як адміністративні витрати продовжували зростати і досягли 70 892 тис. грн проти 54 981 тис. грн роком раніше. Підприємство опинилось у ситуації, коли витратна база зберігала інерцію зростання, тоді як доходи знижувались. Для підтримки операційної діяльності в

умовах стиснення грошового потоку частково залучались зовнішні ресурси: поточні зобов'язання зросли з 905 422 до 921 721 тис. грн. Паралельно гроші та їх еквіваленти скоротились у 7,5 рази за два роки з 46 051 до 6 135 тис. грн, що наочно відображає напрямок руху ліквідності. Підприємство перерозподіляло вільні кошти у виробничі запаси, обсяг яких зріс до 372 838 тис. грн у 2024 році. Така стратегія правильна з точки зору забезпечення безперервності виробництва в умовах нестабільності постачання, однак вона звужує фінансову гнучкість підприємства у короткостроковому вимірі. Цифрова трансформація управлінських процесів, зокрема впровадження аналітичних інструментів моніторингу грошових потоків у режимі реального часу, здатна частково компенсувати цей ризик шляхом підвищення оперативності фінансових рішень [31].

З метою кількісної оцінки впливу ключових факторів доцільне застосування факторного аналізу, який дозволяє визначити внесок обсягу реалізації та цінового фактору у формування доходу (табл. 2.10, табл. 2.11).

Таблиця 2.10

Факторний аналіз методом ланцюгових підстановок показника доходу за 2022-2023 рр.

Номер підстановки	Обсяг реалізації, млн м ²	Ціна, грн/м ²	Дохід (умовний), млн грн	Вплив фактору, млн грн
0 (баз)	12,4	257,38	3191,51	-
1	6,739	257,38	1735,30	-1457,02
2 (звіт)	6,739	232,28	1565,60	-169,14

Скорочення доходу у 2023 році сформовано переважно за рахунок зменшення обсягу реалізації. Зниження середньої ціни до 232,28 грн за м² поглиблює негативну тенденцію, формуючи додаткове скорочення доходу на 169,14 млн грн. Вплив цінового фактору має допоміжний характер, але відображає обмеженість можливостей компенсації втрат обсягу за рахунок коригування цінової політики.

**Факторний аналіз методом ланцюгових підстановок показника доходу за
2023-2024 рр.**

Номер підстановки	Обсяг реалізації, млн м ²	Ціна, грн/м ²	Дохід (умовний), млн грн	Вплив фактору, млн грн
0 (баз)	6,739	232,28	1565,60	–
1	6,186	232,28	1436,89	-128,45
2 (звіт)	6,186	210,19	1300,44	-136,64

Динаміка свідчить про збереження тенденції до звуження збутової активності, хоча масштаб її впливу менший порівняно з попереднім періодом. Зниження середньої ціни до 210,19 грн за м² формує більш відчутний ефект у розмірі 136,64 млн грн, що перевищує 51 відсоток у структурі загального падіння.

Порівняльний аналіз підтверджує відмінності у механізмах формування доходу підприємства на різних етапах його функціонування. У період 2022–2023 років фактором зміни доходу являється скорочення обсягів реалізації, вплив якого суттєво перевищує ефект цінового фактору і формує понад 89% загального зниження доходу. Ситуація констатується наслідком трансформації ринкової структури в умовах воєнної кризи, яка супроводжувалася порушенням логістичних зв'язків, обмеженням доступу до окремих ринків та зміною географії продажів.

Натомість у 2023–2024 роках характер впливу факторів змінюється. Вплив обсягу реалізації та ціни стає співставним за масштабом, а різниця між ними не перевищує 3% у структурі загального зниження доходу. Зниження середнього рівня цін, обумовлене інфляційним тиском на витрати споживачів, посиленням конкуренції та необхідністю підтримки попиту, формує самостійний вагомий чинник скорочення доходу. Аналіз показує перехід підприємства від фази відновлення до етапу адаптації, в межах якого забезпечення стабільності доходу потребує одночасного управління як обсягами реалізації, так і параметрами

ціноутворення.

Поточна динаміка фінансових результатів виявлена як прямий наслідок якості маркетингового менеджменту тому, що механізми управління попитом, ціноутворенням визначають баланс доходів і витрат підприємства. Рецесія показників рентабельності у 2024 році вказує на можливі прорахунки у виборі каналів дистрибуції та інструментів стимулювання продажів, а отже, пріоритетним вектором стає інтеграція цифрових рішень. Вона може гарантувати цілеспрямований вплив на цільові аудиторії.

2.3. Аналіз комплексу маркетингу та цифрової залученості ПрАТ «Харківський плитковий завод».

Формування товарної політики підприємства безпосередньо відображається у структурі брендів, через які реалізується продукція на ринку. У випадку ПрАТ «Харківський плитковий завод» асортимент керамічної плитки представлений декількома окремими брендами, кожен із яких має власне позиціонування, цільове призначення та сегмент споживання (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Характеристика брендів продукції підприємства

Бренд	Функціональне призначення	Особливості позиціонування
Brick Style	декоративна плитка (імітація цегли)	орієнтація на сучасні інтер'єрні рішення, акцент на текстурі та стилізації
Golden Tile	універсальна плитка (стіни, підлога)	базовий бренд із широким асортиментом, орієнтація на масового споживача
Primavera	плитка для інтер'єрних рішень	акцент на дизайні та естетиці, більш виражена стилістична диференціація
Terragres	керамограніт (підвищена міцність)	орієнтація на функціональність, зносостійкість і використання у комерційних приміщеннях

У збутовій структурі також присутній бренд Sant Valentines, який

реалізується через канали дистрибуції компанії, зокрема «Golden Tile», однак не належить до власного виробництва ПрАТ «ХПЗ», а виступає як імпортна продукція.

Для оцінки рівня диверсифікації та потенціалу адаптації до ринкового попиту було проведено систематизацію ключових кількісних параметрів товарного асортименту підприємства (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Загальні параметри асортименту продукції підприємства

Показник	Значення	Деталізація
К-сть брендів	4	Плитка Brick Style, Golden Tile, Primavera, Terragres
К-сть колекцій	193	Сукупна кількість продуктивних рішень у межах усіх брендів
К-сть форматів	10	186x186, 150x600, 100x200, 300x300, 250x60, 400x400, 250x400, 600x600, 300x600, 1200x600
Сфери застосування	12	Для внутрішнього оздоблення, зовнішнього оздоблення, ванної кімнати, кухні, вітальні, офісів, терас, коридорів, фасадів, ресторанів, цоколя, сходів
Виробнича потужність, млн. м ²	7,5	Обсяг виробництва за 2023 рік. Актуальні дані за 2024 рік відсутні у відкритих джерелах
Варіації в колекції	3,54	Розраховано на основі агрегування кількості елементів у межах колекцій (додаток Г)

Присутність одночасно у 12 сферах застосування є демонстрацією свідомої стратегії охоплення різних сегментів споживання. Стратегія знижує вразливість до коливань попиту в окремих нішах. Широта породжує управлінську складність, яка зростає пропорційно до кількості одночасно обслуговуваних сегментів. Десять форматів і 193 колекції потребують узгодження вимог до продукту, каналів збуту та комунікаційної політики у розрізі кожної товарної групи. Середня варіативність у 3,54 одиниці на колекцію це помірний показник. Його управлінська цінність визначається відповідністю реальним очікуванням споживачів у кожному сегменті.

Задля поглибленого розуміння асортиментної структури підприємства проведено порівняльний аналіз брендів за структурними параметрами,

результати якого систематизовано у табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Порівняльна характеристика брендів за параметрами асортименту

Бренд	Кількість колекцій	Частка у портфелі, %	Середня варіативність у колекціях	Характер варіативності
Brick Style	7	3,6	3,92	Середня
Golden Tile	75	38,9	3,19	Середня
Primavera	32	16,6	2,88	Обмежена
Terragres	79	40,9	4,81	Висока
Разом	193	100	3,54	

Деталізована структура колекцій та кількість варіацій у межах кожного бренду наведена у таблиці додатку Г.

Структура портфеля характеризується вираженою асиметрією. Бренди Terragres і Golden Tile сукупно формують понад 79% загального обсягу пропозиції. Brick Style із часткою 3,6% виконує функцію вузькоспеціалізованого нішевого рішення, що принципово відрізняє його роль у портфелі від двох провідних брендів. Концентрація виправдана з позицій операційної ефективності, але підвищує залежність фінансових результатів підприємства від динаміки попиту.

Різниця між показником варіативності у Terragres (4,81) та Primavera (2,88) становить 67%. У технічно орієнтованому сегменті споживач формує вибір на основі комплексу функціональних характеристик, де формат, поверхня і міцність мають самостійну цінність. Дизайнерські колекції підпорядковані іншій логіці, а саме завершене стилістичне рішення не потребує широкої внутрішньої диференціації, оскільки надмірний вибір здатний розмити позиціонування бренду.

У портфелі підприємства співіснують дві моделі управління асортиментом. Екстенсивна орієнтована на нарощування кількості колекцій, інтенсивна на поглиблення варіативності всередині окремих рішень. Поєднання цих підходів охоплює різні типи споживчої поведінки, що є конкурентною перевагою підприємства. Втілення виявленої переваги у повному обсязі потребує

аналітичного управління портфелем на основі споживчих даних.

Наступним етапом аналізу маркетингової діяльності підприємства стало дослідження цінової політики у розрізі брендів. Цінова диференціація відображає логіку сегментації споживчого попиту, яку підприємство реалізує через мультибрендову структуру портфеля, і використовує як індикатор ринкового позиціонування продукції. Розрахунок середніх цінових показників здійснено на основі вибірки, сформованої з урахуванням різних цінових позицій на офіційному сайті Golden Tile (табл. 2.15) [11]. Вибірка сформована окремо за кожним брендом, що дає змогу виявити реальний діапазон цінових коливань та оцінити ступінь диференціації між сегментами (табл. Д.1).

Таблиця 2.15

Диференціація цінової політики за брендами підприємства

Показник	Плитка Brick Style	Плитка Golden Tile	Плитка Primavera	Плитка Terragres	Середнє значення
Мінімальна ціна, грн/м ³	589	369	379	419	439
Максимальна ціна	669	1299	899	1345	1053
Середня ціна	611,87	615,40	644,27	681,33	638,22
Розмах цін	80	930	520	926	614
Стандартне відхилення	32,44	281,35	168,82	241,16	200,97
Коефіцієнт варіації	0,05	0,46	0,26	0,35	0,31
Кількість цінових сегментів	1	3	3	3	2,5
Частка бюджетного сегмента	0	46,7	26,7	26,7	25
Частка середнього сегмента	100	33,3	53,3	46,7	58,3
Частка преміального сегмента	0	20	20	26,7	16,7

У межах дослідження цінові сегменти визначено таким чином: бюджетний до 500 грн, середній – 500-800 грн, преміальний понад 800 грн.

Brick Style функціонує в межах одного цінового сегмента з розмахом лише 80 грн. Нішевий дизайнерський бренд не потребує внутрішньої цінової диференціації, оскільки споживач обирає його за стилістичною відповідністю, а не за ціною доступністю. Golden Tile та Terragres демонструють розмах у 930

і 926 грн відповідно, що у 11 разів перевищує показник Brick Style. Обидва бренди охоплюють кілька цінових рівнів, формуючи внутрішню ієрархію від базових рішень до технічно складніших і дорожчих позицій. Primavera з розмахом 520 грн займає проміжне положення. Бренд відображає більш збалансовану цінову структуру без різких переходів між сегментами.

Попри суттєві відмінності, середні рівні чотирьох брендів зосереджені у вузькому діапазоні 611–681 грн за м². Зовні різні за характером бренди конкурують між собою в одному ціновому полі. Незначне зміщення середньої ціни Terragres до 681,33 грн пов'язане з вищою часткою преміального сегмента – 26,7%, що демонструє найвищий показник серед усіх брендів і демонструє функціональну складність продукції цього напрямку.

Коефіцієнт варіації розкриває внутрішню структуру цінової поведінки кожного бренду. Brick Style із показником 0,05 формує стабільне й однорідне цінове поле. Споживач не стикається з необхідністю обирати між різними рівнями вартості, що знижує когнітивне навантаження при виборі та обмежує можливості цінового маневрування для підприємства. Golden Tile із коефіцієнтом 0,46 при частці бюджетного сегмента у 46,7% та преміального у 20% бренд фактично охоплює три якісно різні рівні вартості. Підприємства розширює охоплення споживчих груп, але ускладнює формування єдиного бренд-образу у свідомості покупця.

Primavera з коефіцієнтом варіації 0,26 демонструє помірну різницю. Середній сегмент займає 53,3% структури, що забезпечує відчуття цілісності бренду і знижує ймовірність внутрішньої конкуренції між продуктами. Terragres із показником 0,35 має ширший розкид, однак на відміну від Golden Tile зростання цін тут підпорядковане функціональній логіці. Дорожчі позиції відрізняються технічними характеристиками, а не лише дизайном, що робить цінову ієрархію обґрунтованою з точки зору споживчого сприйняття.

Середнє значення коефіцієнта варіації по портфелю становить 0,31 та

свідчить про помірний загальний рівень цінової неоднорідності. Мультибрендова модель підприємства охоплює різні групи споживачів, але породжує ризик розмивання позиціонування окремих брендів у свідомості ринку.

Управління цим ризиком потребує чіткої комунікаційної диференціації між брендами, яка б підкріплювала цінову логіку кожного з них у точках контакту зі споживачем.

Розподіл продукції за сегментами створює можливості для адресної роботи з різними групами споживачів через онлайн-платформи та інструменти цифрової комунікації. В умовах цифровізації управління ціноутворенням потребує використання аналітичних інструментів, які дозволяють оперативно відслідковувати зміну попиту, поведінку [38]. Відсутність гнучких механізмів коригування цін обмежує можливості підприємства швидко реагувати на ринкові зміни та знижує ефективність маркетингових рішень.

Ефективність політики безпосередньо залежить від того, через які ринки та канали відбувається фактичне просування продукції, що робить доцільним аналіз структури збуту підприємства для оцінки співвідношення внутрішнього та зовнішнього ринків та виявлення стратегічних орієнтирів у реалізації продукції (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Структура збуту підприємства

Показник	2022	2023	2024
Продажі в Україні, млн м ²	3,7	5,988	5,018
Експорт, млн м ²	8,7	0,839	0,958
Загальний обсяг продажу, млн м ²	12,4	6,827	5,976
Частка внутрішнього ринку, %	29,8	87,7	84
Частка експорту, %	70,2	12,3	16

Скорочення загального обсягу продажів із 12,4 до 5,976 млн м² при одночасному зростанні частки внутрішнього ринку з 29,8% до 84% вказує на

вимушену реструктуризацію збутової моделі підприємства в умовах воєнних обмежень. Відбувається перехід від моделі, орієнтованої на зовнішні ринки до переважання внутрішнього попиту, що змінює логіку формування каналів реалізації. Внутрішній ринок починає виконувати роль основного стабілізатора обсягів продажу.

Експорт втрачає функцію ключового драйвера зростання. Зміщення формується під впливом кількох чинників. Обмеження зовнішніх ринків і ускладнення логістичних ланцюгів знижують можливості масштабування експорту.

Розширення присутності на національному ринку та розвиток власної збутової інфраструктури дозволяють частково компенсувати втрати за рахунок внутрішнього попиту. Змінюється баланс між ризиком і контрольованістю каналів збуту, оскільки внутрішній ринок більш передбачуваний з точки зору управління, але обмеженим за потенціалом зростання.

Визначена закономірність підтверджується і динамікою темпів, яка характеризується хвилеподібною траєкторією розвитку збуту. Асинхронність руху показників свідчить про відсутність збалансованої моделі збуту та залежність від зовнішніх умов функціонування ринку. Початкове зростання експорту змінюється його різким падінням і подальшою спробою відновлення, тоді як внутрішній ринок зазнає протилежного циклу від скорочення до різкого зростання і подальшої стабілізації.

При пропозиції введення цифрової трансформації створюються передумови для перегляду підходів до управління збутом через посилення ролі цифрових каналів у підтримці експорту та оптимізації взаємодії з різними сегментами ринку.

Оцінка результативності збуту потребує доповнення аналізом його організаційної основи, зокрема структури каналів реалізації та рівня розвитку збутової інфраструктури, що визначають можливості масштабування продажів і

адаптації до змін ринкового середовища (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Канали збуту підприємства

Показник	Значення
Кількість роздрібних точок	22
Кількість дилерів	6
Кількість РДЦ (регіональний дистриб'юційний центр)	8
Кількість шоурумів	2
Кількість країн роздрібної присутності	4
Кількість міжнародних представництв	3

Збутова інфраструктура підприємства побудована за багатоканальною моделлю з 5-ма типами точок реалізації, і розподіл між ними є нерівномірним. Основне навантаження припадає на роздрібну мережу з 22 точками. Дилерський сегмент із 6 партнерами суттєво менший за масштабом, однак виконує іншу функцію. Він забезпечує регіональне покриття там, де пряма присутність підприємства економічно недоцільна. Мережа з 8 регіональних дистриб'юторних центрів створює логістичну основу системи і підтримує стабільність фізичного переміщення продукції незалежно від коливань у роботі окремих каналів.

Коефіцієнт інфраструктурної насиченості на рівні 8,2 відображає достатній кількісний розвиток збутової системи. Міжнародна роздрібна присутність обмежена 4 країнами при 3 представництвах. Враховуючи заявлену географію експортної діяльності підприємства у понад 20 країнах, цей показник вказує на розрив між виробничим експортним потенціалом і рівнем розвитку міжнародної збутової інфраструктури. Частина каналів має резерв для інтенсифікації без перебудови архітектури системи та відкриває можливість нарощування обсягів реалізації без пропорційного збільшення інфраструктурних витрат.

Виявлені особливості збутової діяльності свідчать про поєднання широкої інфраструктурної бази з нерівномірним використанням окремих каналів. Зміщення акценту на внутрішній ринок, динаміка асинхронного збуту та неповне

використання міжнародної присутності підкреслюють потребу в перегляді підходів до управління маркетинговою діяльністю. Інтеграція цифрових інструментів надасть можливість керуваності каналів збуту та більш точної сегментації споживачів.

Ефективність маркетингової діяльності значною мірою визначається рівнем розвитку та збалансованістю системи маркетингових комунікацій. Для ПрАТ «Харківський плитковий завод» характерним є використання багатоканальної моделі комунікацій. Аналіз відкритих джерел дозволяє встановити, що комунікаційна система підприємства включає офіційні веб-ресурси (корпоративний сайт та бренд-сайт продукції Golden Tile), цифрові канали взаємодії зі споживачами (соціальні мережі та відеоплатформи), власні онлайн-майданчики для реалізації продукції та зовнішні канали збуту у вигляді маркетплейсів і партнерських інтернет-магазинів. Існує офлайн-комунікації, зокрема дилерська мережа, спеціалізовані шоуруми та участь у галузевих заходах.

Попередній огляд структури комунікацій свідчить про наявність гібридної моделі, в якій поєднуються B2B та B2C-напрями взаємодії. Ступінь інтеграції окремих каналів та їх внесок у цілісність комунікаційної політики потребують детального аналізу.

Для ХПЗ характерна наявність розгалуженої мережі фізичної присутності, яка охоплює національний ринок та міжнародні напрями, зокрема Польщу, Естонію та Велику Британію. У межах України роздрібна мережа представлена у понад 15 містах (Харків, Львів, Івано-Франківськ, Дніпро, Вінниця, Житомир, Полтава, Рівне, Суми, Чернігів та ін.), що формує широку географію комунікаційних точок та забезпечує регулярний контакт із кінцевим споживачем.

Окрему функцію виконують фірмові шоуруми ART Tile Hub у Харкові та Львові, які виступають каналом презентації продукції, середовищем формування споживчого досвіду. На відміну від класичних точок продажу, вказані простори

орієнтовані на демонстрацію дизайнерських рішень та дозволяють трансформувати комунікацію з продуктово-інформативної у досвідно-орієнтовану.

Дилерська мережа, представлена регіональними партнерами (зокрема у Вінницькій, Миколаївській, Херсонській, Житомирській, Сумській, Чернігівській та Полтавській областях), а також системою регіональних дистрибуційних центрів (Івано-Франківський, Дніпропетровський, Закарпатський, Львівський, Одеський, Рівненський, Хмельницький, Харківський РДЦ). Структура забезпечує масштабованість комунікацій та фізичну доступність продукції. Вона формує опосередкований характер взаємодії з кінцевим споживачем. Комунікаційна функція частково делегується посередникам та знижує рівень контролю підприємства над змістом повідомлень, сервісом, споживчим досвідом.

Аналіз активності підприємства у соціальних мережах демонструє наявність формальної цифрової присутності за відсутності її повноцінної трансформації в ефективний інструмент управління маркетинговою діяльністю (додаток Е). Незважаючи на використання кількох платформ, фактичні показники взаємодії демонструють критично низький рівень результативності комунікацій (табл. 2.18) [22].

Таблиця 2.18

Показники ефективності комунікаційної політики підприємства

Показник	Фактичне значення
Engagement Rate (Instagram)	1,10%
Engagement Rate (Facebook)	0,15%
Коефіцієнт активності	0,10
Коефіцієнт цифровізації	0,64
Коефіцієнт інтеграції	0,50

Згідно з отриманими даними показники ефективності комунікації демонструють структурну неефективність діючої моделі. Instagram з показником

ER 1,10% має найвище значення і відображає часткову релевантність контенту. Середня кількість лайків під постами коливається у діапазоні 23-77, однак кількість коментарів майже нульова. Для виробничого підприємства B2C-сегменту таке співвідношення діагностує, що аудиторія сприймає контент як інформаційний шум, а не як привід до діалогу. Отже, підтверджується пасивне споживання контенту без реальної взаємодії. Facebook із показником 0,15% ілюструє класичну ситуацію, коли 12 000 підписників не генерують залучення. Середнє число лайків під постами не перевищує 26, а коментарі фіксуються лише в окремих публікаціях. YouTube із 156 підписниками та останнім відео від грудня 2021 року фактично визначається неактивним каналом. LinkedIn не має жодної публікації. З чотирьох задекларованих платформ дійсно функціонують лише дві, але з обмеженою результативністю.

Коефіцієнт активності на рівні 0,1 підтверджує відсутність системного контент-планування. Підприємство публікує пости з середньою частотою раз на 11 днів в Instagram і Facebook, що в умовах алгоритмічних стрічок недостатнє для утримання навіть наявної аудиторії у полі уваги. Тематика публікацій коливається між продуктовим контентом і ситуативними матеріалами без чіткої редакційної логіки. Для виробничого підприємства з асортиментом 193 колекцій відсутність контент-матриці провокує втрату можливості системно формувати обізнаність споживача щодо продуктової лінійки.

Коефіцієнт цифровізації 0,64 формально відповідає прийнятному рівню, що може створювати враження достатньої цифрової зрілості підприємства. Проте, оцінка є суто кількісною і не відображає реальну ефективність каналів. Наявність чотирьох платформ при фактичній активності лише на двох із них означає завищення за рахунок номінальної присутності і формує видимість залученості без управлінського наповнення.

Коефіцієнт інтеграції на рівні 0,5 відображає відсутність єдиного комунікаційного простору. Канали функціонують паралельно, але не підсилюють

один одного. Контент між платформами дублюється без адаптації до специфіки кожної аудиторії. Ідентичні змістово публікації виходять одночасно в Instagram і Facebook з однаковою датою, що свідчить про механічне копіювання замість цільового управління каналами. Цифрові та офлайн-канали при цьому не формують взаємопов'язаної системи, що суперечить логіці омніканального маркетингу.

Повномасштабна війна частково пояснює зниження комунікаційної активності. YouTube фактично припинив роботу з кінця 2021 року, LinkedIn загалом не розпочав. Instagram і Facebook продовжують роботу, але не демонструють якісного зростання взаємодії з аудиторією навіть у межах наявних ресурсів.

Аналіз коментарів і відгуків у соціальних мережах фіксує наявність негативних реакцій клієнтів та формує репутаційні ризики. Підприємство реагує на них у формально коректний спосіб, однак реактивна модель реагування не створює довіри споживачів. Відсутність публічного вирішення проблем обмежує можливість використання комунікацій як інструменту управління репутацією [22].

Комунікаційна політика підприємства перебуває на етапі часткової адаптації до цифрових умов та на даному рівні не відповідає принципам системного управління маркетинговою діяльністю. Виявлений розрив між наявністю інструментів та ефективністю їх використання підтверджує необхідність переходу до стратегічно орієнтованої моделі управління комунікаціями з інтеграцією каналів і орієнтацією на фактичну залученість споживача [21].

Подальше поглиблення оцінки комунікаційної політики здійснено через аналіз структури цифрового трафіку веб-ресурсів підприємства на основі даних платформи SEMrush [40]. Ресурс дозволяє кількісно визначити характер формування попиту, джерела залучення аудиторії та якість взаємодії користувачів із контентом (табл. 2.19).

Динаміка різнорідного трафіку веб-сайтів підприємства за 2025-2026 рік

Сайт	Тип трафіку	Жовтень 2025	Листопад 2025	Грудень 2025	Січень 2026	Лютий 2026	Березень 2026	Сумарно	Питома вага
http://www.plitka.khark	Органічний	328	279	738	712	707	733	3497	88,82%
	Платний	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
	Брендований	0	0	221	0	0	219	440	11,18%
	Разом	328	279	959	712	707	952	3937	100,00%
https://golden-tile.com.ua	Органічний	5164	4750	4371	4416	4474	4865	28040	68,38%
	Платний	10	41	7	0	7	59	124	0,30%
	Брендований	1992	2059	2129	2062	2298	2305	12845	31,32%
	Разом	7166	6850	6507	6478	6779	7229	41009	100,00%

Зафіксовано чітку концентрацію трафіку на сайті Golden Tile, який акумулює переважну частину відвідувань, тоді як корпоративний ресурс залишається периферійним елементом цифрової присутності. Розподіл демонструє фактичне зміщення центру взаємодії з аудиторією від виробника до торгової марки. Для корпоративного сайту характерна майже повна орієнтація на органічний пошук частка якого перевищує 88%, при повній відсутності платного каналу. Потік відвідувачів формується переважно як результат уже наявного інтересу, без активного стимулювання попиту. Наявність брендованих переходів має нерегулярний характер, що відбиває слабку ідентифікацію підприємства у свідомості споживача поза вузьким колом зацікавлених користувачів.

Інша ситуація спостерігається для сайту Golden Tile, де поряд із органічним трафіком значну частку становлять брендовані запити. Підприємство показує сформований попит та здатність бренду самостійно генерувати інтерес. При цьому практично нульова частка платного трафіку означає, що навіть за наявності популярності, підприємство не використовує інструменти його масштабування. Зростання аудиторії обмежується природними каналами і не підкріплюється керованими механізмами просування. Результат один із наслідків

епізодичних комунікаційних активностей без довгострокового ефекту.

Таргетована реклама являється додатковим індикатором характеру цифрової активності. За даними Facebook Ads Library, для Golden Tile зафіксовано 22 рекламні оголошення, з яких активно залишається лише одна кампанія. Конфігурація свідчить не стільки про відсутність інструменту, скільки про його нерегулярне застосування. Накопичена кількість оголошень відображає спроби використання таргетингу в різні періоди, але відсутність стабільної присутності в рекламному середовищі не дозволяє забезпечити безперервність контакту з аудиторією. Таргетована реклама використовується як допоміжний інструмент без чітко вираженої ролі у загальній комунікаційній архітектурі [21].

Фактично підприємство вже інтегроване у цифрове середовище через наявність сайтів, соціальних мереж та окремих інструментів просування, однак ці елементи функціонують автономно, без узгодженої логіки їх використання. Цифрова трансформація проявляється як стан переходу, в якому технічна присутність у цифрових каналах випереджає управлінські підходи до їх координації. Підприємство не використовує повною мірою можливості керованого впливу на попит та поведінку споживача. Висновок підтверджують відсутність стабільної рекламної активності, домінування органічного трафіку та концентрація комунікацій навколо окремого бренду.

Проблематика управління маркетинговою діяльністю в умовах цифрових змін для ПрАТ ХПЗ закладена у переосмисленні принципів використання. Завданням стає перехід від фрагментарного застосування інструментів до їх інтеграції в єдину систему. Кожен канал має виконувати визначену функцію у процесі залучення, утримання та конверсії аудиторії.

РОЗДІЛ 3.

РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАТ «ХАРКІВСЬКИЙ ПЛИТКОВИЙ ЗАВОД» В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

3.1. Діагностика проблем та формування цільових орієнтирів управління маркетинговою діяльністю.

Роль маркетингу в цифрових умовах трансформується у комплексну систему управління взаємодією підприємства з ринковим середовищем, що охоплює формування попиту, управління клієнтським досвідом, прийняття стратегічних рішень на основі даних тощо. Трансформація потребує визначення конкретних стратегічних орієнтирів цифрового розвитку, які мають бути узгоджені із загальною стратегією підприємства та специфікою його виробничо-збутової діяльності. Динаміка результативних показників ПрАТ «ХПЗ» впродовж досліджуваного періоду фіксує коливання. Підприємство реагує на зміни ринку, але, базуючись на основі аналізу, не управляє ними. Результати маркетингової активності залишаються малопередбачуваними, що знижує здатність підприємства до цілеспрямованого нарощування ринкової присутності.

Відсутність інтеграції каналів комунікації та єдиної логіки управління ними призводить до втрати потенційного ефекту навіть за наявності ресурсів і базових інструментів. Цифрова присутність підприємства характеризується фрагментарністю. Окремі інструменти використовуються ізольовано, без узгодження між собою.

Подальше дослідження містить структурування у розрізі сфер виникнення, ідентифікацію першопричин та фіксацію конкретних економічних наслідків, відображених у показниках ПрАТ ХПЗ, проаналізованих раніше. Підхід дозволяє перейти від описового рівня до діагностичного, виявивши прояви, механізми

формування неефективності (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Діагностика проблем маркетингової діяльності

Сфера	Первинна проблема	Маркетинговий прояв	Фінансовий наслідок
Digital	Відсутність інтегрованої digital-стратегії	Розрізнене використання каналів; відсутність узгодженості між джерелами трафіку та контентом; нестабільна динаміка залучення	Недоотримання доходу при наявному потенціалі трафіку; зниження ефективності витрат
	Відсутність UX-оптимізації сайту	Низька конверсія трафіку; невідповідність структури сайту поведінці користувачів	Втрата потенційних клієнтів; недоотримання виручки
SEO	Недостатній розвиток органічного просування	Відсутність стабільного приросту органічного трафіку; обмежена видимість у пошукових системах (за результатами SEO-аналізу)	Залежність від платних каналів; зростання вартості залучення клієнта
Комунікації	Відсутність контент-стратегії	Нерегулярність публікацій; низька залученість аудиторії; відсутність системної роботи з сегментами	Слабке управління попитом; обмежений приплив нових клієнтів
	Низька релевантність контенту	Низький рівень взаємодії з контентом попри наявне охоплення	Низька конверсія у ліди; втрата частини зацікавленої аудиторії
Збут	Переважання офлайн-каналів реалізації	Обмежене використання digital-каналів продажу; відсутність повноцінної онлайн-присутності	Втрата частини ринку; обмеження масштабування доходу
Управління маркетингом	Відсутність системи управління	Відсутність контролю ефективності каналів; неузгодженість рішень; фрагментарна аналітика	Нестабільність фінансових результатів; зниження рентабельності у 2024 році

Кожна з ідентифікованих проблем виступає елементом єдиного причинно-наслідкового ланцюга. У його межах неефективність маркетингових рішень трансформується у втрати доходу та зниження рентабельності. Необхідним виступає визначення напрямів мобілізації внутрішніх резервів підприємства з їх трансформацією у конкретні управлінські рішення (додаток Ж).

Для переходу від якісної діагностики до розробки практичних заходів сформовано очікувані зміни у вигляді системи цільових орієнтирів (табл. 3.2).

Обґрунтування цільових значень ключових маркетингових показників

Показник	Фактичне значення	Планове значення (приріст)	Обґрунтування
Engagement Rate (Facebook)	0,15%	0,6%	Вихідне значення критично низьке, що обумовлює високий потенціал відносного зростання. За рахунок зміни структури контенту, підвищення регулярності публікацій та стимулювання взаємодії прогнозується кратне зростання показника (на 250–300%), однак без доведення до максимальних ринкових значень, що забезпечує реалістичність прогнозу
Загальний трафік сайту	6800 користувачів/міс	10400 користувачів/міс	Приріст формується за рахунок додавання платного трафіку та SEO оптимізації, що відповідає реалістичному сценарію масштабування
Частка платного трафіку	використовується, але не домінуючий канал	+10%	Наявність платного трафіку підтверджує використання інструменту, однак його роль у структурі залучення обмежена. За рахунок масштабування рекламних кампаній при існуючій інфраструктурі можливе зростання частки на 10%. без суттєвого підвищення ризику неефективних витрат
Органічний трафік	базовий рівень (домінуючий)	+30% до поточного рівня	Наявність сформованого органічного трафіку створює передумови для його масштабування через SEO-оптимізацію. Приріст визначено як частковий (а не кратний), оскільки базовий рівень вже є відносно високим
Конверсія сайту (CR)	2%	3%	При стабільному обсязі трафіку навіть незначне покращення UX (структура сторінок, логіка взаємодії) забезпечує приріст на 0,5–1%, що зазвичай виступає типовим ефектом оптимізації без зміни джерел трафіку
Коефіцієнт інтеграції каналів	0,5	0,7	Підприємство вже використовує декілька каналів, однак вони не взаємопов'язані. Встановлення додаткових зв'язків між ними дозволяє підвищити показник на 0,15–0,2 без розширення їх кількості
Частка онлайн-лідів	низька (домінування офлайн)	+10%	Приріст формується за рахунок перенаправлення частини існуючого попиту у digital-канали, а не створення нового попиту, що забезпечує досяжність показника

Подальші розрахунки здійснюються на основі показників інтернет-магазину підприємства [11], тому що саме цей канал забезпечує трансформацію трафіку у продажі та формує основний обсяг прибутку. Використання

агрегованих даних корпоративного сайту у даному контексті недоцільні через відсутність прямого впливу на комерційний результат.

Фактичний місячний трафік сайту визначено як відношення загальної кількості користувачів (41009 осіб) до кількості місяців дослідження (6 міс.) та дорівнює 6800 користувачів.

Для можливості подальших розрахунків результативності визначено базове значення конверсії сайту на рівні 2%. Вибір такого значення обумовлений необхідністю узгодження розрахункової моделі з типовими параметрами функціонування сайтів за умов відсутності деталізованої внутрішньої аналітики підприємства. Прийняте значення відображає поточний рівень трансформації трафіку у звернення за наявної структури взаємодії з користувачем.

Сформована система цільових показників демонструє можливість підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства шляхом часткового використання вже наявного потенціалу без необхідності радикального розширення ресурсної бази.

Визначені планові значення не орієнтовані на досягнення граничних або середньоринкових показників. Вони відображають реалістичний рівень покращення, який у перспективі можливо забезпечити у межах існуючих організаційних та фінансових можливостей.

3.2. Розробка заходів з удосконалення маркетингової діяльності підприємства

Наявна система маркетингової діяльності підприємства, на основі проведеного аналізу, характеризується фрагментарністю взаємодії каналів, нерівномірністю використання інструментів залучення, недостатнім рівнем трансформації наявного попиту у результати. Потенціал існуючих ресурсів реалізується частково. Утворюється розрив між фактичними та можливими

показниками ефективності. Чотири зареєстровані платформи, власний інтернет-магазин і сформована підписна база являються інфраструктурним капіталом, який при незмінених витратах здатен генерувати кратно вищий результат. Як підтверджуваний приклад, за даними SEMrush, органічний трафік інтернет-магазину генерує 68,38% відвідувань при платній частці у 0,30%, що вказує на існуючий попит без активного керування. Усунення обмежень потребує зміни логіки використання набору інструментів від ізольованого застосування до побудови узгодженої системи в межах якої кожен елемент виконує визначену функцію та підсилює інші.

Низький рівень інтеграції маркетингових каналів (0,5) свідчить про відсутність узгодженості у взаємодії між ними. Досягнення планового значення коефіцієнта інтеграції (0,7) можливе виключно за рахунок формування системи взаємопов'язаних каналів (рис. 3.1). У її межах користувач не втрачається при зміні середовища взаємодії та послідовно переходить між ними відповідно до заданої логіки. Перехід між каналами має керований характер. Користувач послідовно переміщується між джерелами залучення, точками взаємодії та конверсійними діями без втрати зв'язку з підприємством. Досліджуване підприємство працює з довгим циклом прийняття рішення про купівлю. Від першого контакту до угоди минають тижні, тому втрата користувача на будь-якому з етапів воронки є критичною як з операційної точки зору, так і з фінансової.

Кожен рівень омніканальної системи виконує конкретну функцію і передає користувача далі по воронці без розривів. Рівень механізмів інтеграції критичний. Без цього канали функціонують паралельно, не синхронно, а конверсійні точки отримують розрізнений трафік без змоги впливати на поведінку користувача системно. Атрибуційні зв'язки через UTM-мітки та Google Analytics дозволяють відстежувати джерело кожного звернення, поведінкові – забезпечують навігацію між сайтом і соціальними профілями,

ретаргетингові – повертають користувача, який не завершив цільову дію, контентні – утримують єдину комунікаційну логіку в усіх точках контакту.

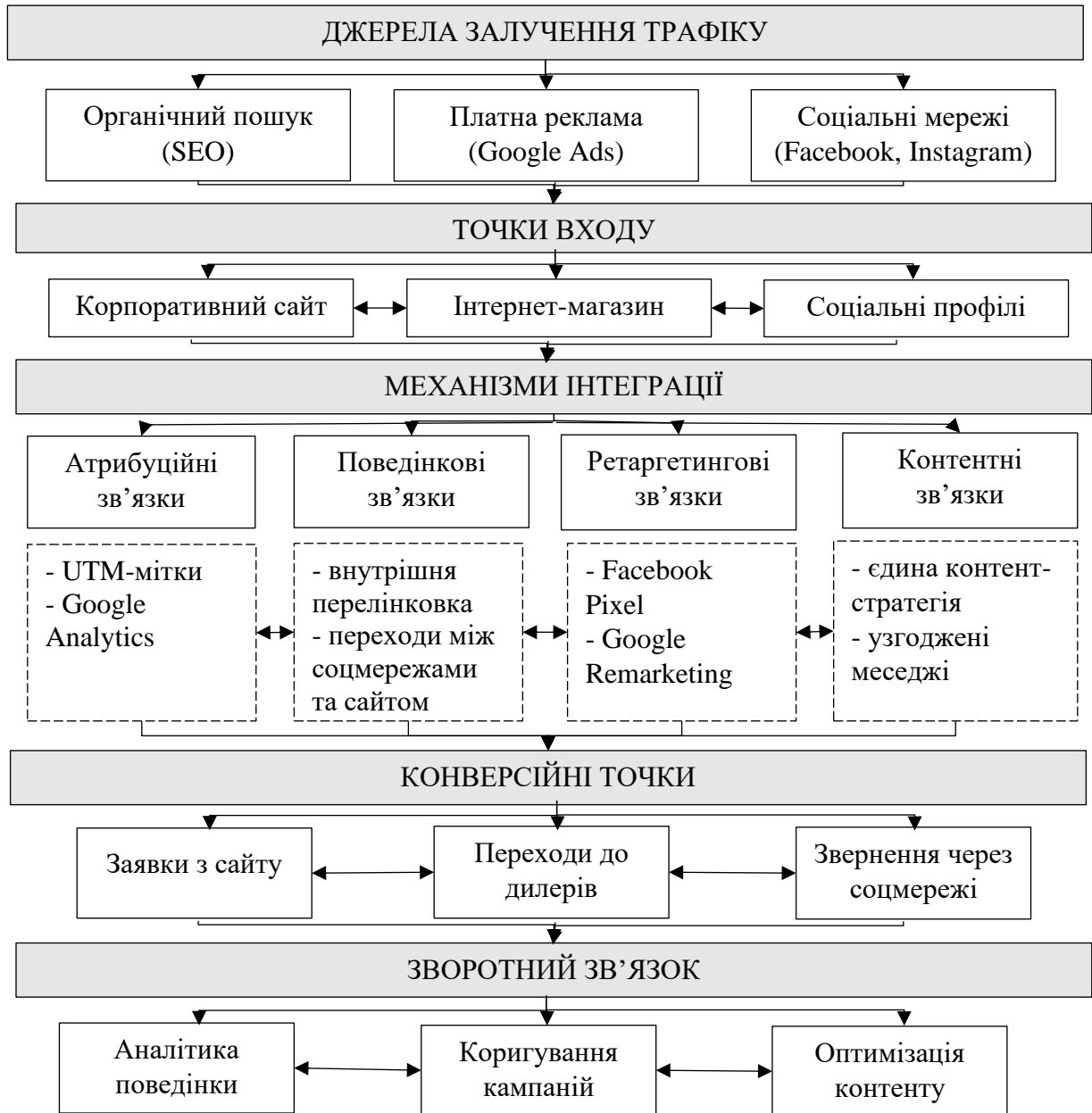


Рис. 3.1. Омніканальна модель інтегрованої взаємодії маркетингових каналів підприємства

Практична реалізація схеми не потребує впровадження нових інструментів

та базується на впорядкуванні існуючих процесів. Підприємство вже має у розпорядженні базовий набір цифрових каналів. Їх координоване використання є відправною точкою трансформації. Способи використання наявних каналів і технологій для забезпечення безперервності взаємодії відображує табл.3.3.

Таблиця 3.3

Механізми інтеграції маркетингових каналів підприємства

Канал 1	Канал 2	Механіка інтеграції
Органічний пошук (SEO)	Корпоративний сайт	Актуалізація посадкових сторінок відповідно до структури пошукового попиту; узгодження змісту сторінок із запитами користувачів для забезпечення переходу до взаємодії
Платна реклама (Google Ads)	Інтернет-магазин	Оптимізація використовуваних рекламних кампаній через уточнення посадкових сторінок; стандартизація UTM-міток для відстеження джерел трафіку
Соціальні мережі	Корпоративний сайт	Інтеграція переходів через контентні публікації із чіткими закликами до дії; спрямування користувача до інформаційної взаємодії без зміни інструментів
Соціальні мережі	Інтернет-магазин	Використання наявних публікацій та рекламних форматів для перенаправлення користувача на товарні сторінки; фокус на скороченні шляху до дії
Корпоративний сайт	Інтернет-магазин	Актуалізація структури внутрішніх переходів між інформаційними та комерційними сторінками з метою переведення користувача до покупки
Корпоративний сайт	Заявки з сайту	Оптимізація розміщення форм зворотного зв'язку та закликів до дії без зміни функціоналу сайту
Інтернет-магазин	Переходи до дилерів	Інтеграція інформації про дилерську мережу у межах існуючих сторінок із можливістю переходу до офлайн-придбання
Заявки/ переходи/ звернення	Аналітична система	Стандартизація фіксації конверсій у межах існуючих аналітичних інструментів для оцінки ефективності каналів
Аналітична система	Рекламні канали	Використання наявних даних для коригування параметрів рекламних кампаній без збільшення бюджету
Усі точки взаємодії	Ретаргетинг	Використання підключених інструментів відстеження для формування аудиторій повторного залучення
Ретаргетинг	Інтернет-магазин	Повернення користувачів через наявні рекламні інструменти із переходом на переглянуті товари
Ретаргетинг	Корпоративний сайт	Повторне залучення користувачів до інформаційної взаємодії без зміни інструментальної бази

Основний ефект досягається за рахунок зміни логіки взаємодії каналів між собою та переходу від ізолюваного застосування до узгодженого використання.

Після впровадження заходів до інтегрованої системи залучаються аналітичні та ретаргетингові інструменти. Враховуючи частковий характер інтеграції окремих елементів, кількість інтегрованих каналів зростає від 4 (сайт, інтернет-магазин, соціальні мережі та реклама) до 5, що дає можливість досягнення показника коефіцієнта інтеграції 0,7.

Найвний обсяг відвідування сайту представника ПрАТ «ХПЗ» формується за рахунок існуючого попиту, який реалізується переважно через органічний канал. Конфігурація створює відносну стабільність, але обмежує можливість масштабування. Перехід до цільового рівня 10 400 користувачів передбачає зміну принципу використання каналів. Органічний трафік у цьому випадку розглядається як база, що підлягає розширенню через збільшення кількості точок входу. Платний трафік, як інструмент керованого приросту, здатний забезпечити необхідний обсяг залучення у визначені часові межі. Формується прогнозований результат без переходу до нових каналів або радикальної зміни маркетингової моделі.

Кількісно необхідний приріст становить 3600 користувачів. Враховуючи функціональні відмінності каналів перспективним виступає часткове навантаження органічного трафіку та концентрація приросту в платному сегменті. Ці дії сприяють скороченню часового лагу досягнення результату (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Прогнозований приріст трафіку за каналами

Канал	Поточний стан	Конкретні дії	Логіка ефекту	Результат
1	2	3	4	5
Органічний трафік	4650 користувачів/міс (68,38% від загального); стабільний рівень без суттєвої динаміки	Розширення структури сайту, оптимізація категорій, доповнення контенту, SEO-налаштування	Розширення семантичного ядра та зростання видимості	+30% (+1400 користувачів)

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4	5
Платний трафік	20 користувачів/міс (0,3% від загального); канал практично не використовується	Масштабування рекламних кампаній, розширення ключових запитів, оптимізація оголошень	Пряме збільшення переходів за рахунок керованого трафіку	+2000 користувачів
Брендовий трафік	2130 користувачів/міс (31,32% від загального); формується за рахунок впізнаваності	Підвищення впізнаваності бренду через SMM та рекламу	Зростання прямого попиту на бренд	+10% (+200 користувачів)
Разом	6800			+3600, 10400 користувачів/міс

Поточний рівень у 4650 користувачів формується обмеженою кількістю сторінок, що вказує на неповне використання семантичного потенціалу. Додавання підкатегорій дозволяє деталізувати структуру відповідно до варіацій запитів користувачів, які існуючі сторінки не задовольняють. Аналогічно, використання фільтрів, як окремих індексованих сторінок, створює додаткові точки входу без зміни загальної архітектури сайту. Доповнення категорій текстовими блоками з розширенням описів товарів створює відповідність довгим запитам, які забезпечують стабільний трафік.

Кількісне значення приросту визначається як 30% від поточного обсягу органічного трафіку ($4650 \cdot 0,3 = 1400$ користувачів). Показник відповідає ефекту розширення семантики без зміни позицій у пошуковій видачі. Не передбачається конкурентного витіснення інших сайтів, а лише базування на включенні додаткових запитів, які раніше не охоплювалися. Цей підхід зменшує ризик недосягнення прогнозованого результату.

Обсяг платного трафіку визначається бюджетом і не залежить від інерційних процесів. При вартості кліку 10 грн і бюджеті 20 000 грн очікувана кількість переходів становить 2000 користувачів/місяць. Значення відображає прямий ефект інвестування без урахування оптимізаційних змін, що дозволяє

розглядати його як базовий сценарій.

Підприємство вже частково використовує цей інструмент, тому для забезпечення ефективного функціонування та отримання бажаного результату необхідно актуалізувати та відновити таргетовану рекламу. Переналаштування процесу не передбачено.

Основні витрати припадають на платний канал, який генерує швидкий результат, тоді як SEO має кумулятивний характер (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Ресурсне забезпечення формування трафіку

Напрямок	Захід	Зміст робіт	Періодичність
SEO	Розширення структури	Створення підкатегорій, оптимізація фільтрів	разово + підтримка
	Контентне наповнення	Написання текстів для категорій і товарів	щомісячно
	Технічна оптимізація	Усунення помилок індексації, швидкість	щоквартально
Платний трафік	Рекламні кампанії	Пошукова реклама (ключові запити)	щомісячно

Сформована структура трафіку дозволяє уникнути ситуації, в якій обсяг відвідуваності визначається зовнішніми умовами, та втілити модель, де він є результатом цілеспрямованого управління.

Недостатня ефективність існуючої моделі контенту підтверджує зафіксований рівень залученості на рівні 0,15%. Нерегулярність постингу формує розриви у комунікації, знижує частоту контактів з аудиторією, обмежує накопичення реакцій. Алгоритми соціальних платформ зменшують пріоритетність показу контенту через слабкі сигнали залученості на початкових етапах розповсюдження.

Перехід до контент-матриці дозволяє змінити логіку формування інформаційних потоків шляхом балансу функціонального навантаження публікацій. Збільшення частки експертного сегмента сформує когнітивну

цінність контенту, збережень та повторних звернень до матеріалів. Іміджевий сегмент орієнтується на емоційне залучення та асоціативний зв'язок з брендом. Сегмент продажу інтегрується у загальну структуру та позбавляє ефекту інформаційного перенасичення комерційними повідомленнями.

Реалізація передбачає перехід до чітко регламентованої частоти публікацій із фіксованою кількістю постів на тиждень. Регулярність формує передбачуваність для алгоритмів платформ, прогнозує поступове нарощування охоплення. Інтерактивні механізми, як інструмент ініціювання дії з боку аудиторії, вбудовуються у кожен одиницю контенту. Стимулювання коментування, використання опитувань та залучення користувачького контенту змінює характер комунікації з пасивного споживання на активну взаємодію (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Етапи впровадження контент-стратегії та механізми підвищення рівня engagement у соціальних мережах

Етап	Конкретні дії	Механізм реалізації	Частота виконання	Інструменти
1	2	3	4	5
Контент-аудит	Аналіз попередніх публікацій за темами, форматами, реакціями	Формування бази постів з розподілом за типами контенту та рівнем взаємодії	1 раз на етапі запуску та щоквартально	Excel, аналітика платформ
Формування контент-матриці	Визначення тематичних блоків та їх часток	Побудова структури з фіксованим співвідношенням типів контенту	1 раз з подальшим коригуванням	Робочі шаблони, стратегічні документи
Планування контенту	Розробка календаря публікацій	Деталізація тем, форматів та дат розміщення на 4 тижні вперед	Щомісячно	Meta Business Suite
Створення контенту	Написання текстів та розробка візуалів	Використання єдиної дизайн-системи та контент-шаблонів	3–4 рази на тиждень	Canva Pro, графічні редактори

Продовження табл. 3.6

1	2	3	4	5
Адаптація під платформи	Модифікація контенту під специфіку каналів	Оптимізація форматів, довжини текстів та візуалів	Для кожної публікації	Вбудовані редактори платформ
Інтеграція інтерактиву	Додавання опитувань, запитань, закликів до дії	Розробка сценаріїв взаємодії для кожного поста	Для кожної публікації	Інструменти платформ
Робота з UGC	Збір та повторне використання контенту клієнтів	Ініціювання згадок бренду та репостів	Щотижнево	Соцмережі, direct-комунікація
Моніторинг показників	Аналіз охоплення, реакцій, коментарів	Відстеження динаміки та виявлення відхилень	Щотижнево	Meta Business Suite, аналітика
Оптимізація контенту	Коригування тем та форматів	Тестування різних типів публікацій	Щомісячно	Аналітичні інструменти

Регулярність публікацій у поєднанні з структурною різноманітністю контенту забезпечує умови для стабільного накопичення реакцій. Збільшення кількості коментарів і взаємодій у перші періоди після публікації підвищує пріоритетність матеріалів у стрічках користувачів та підсилює ефект самогенерування охоплення. Підвищення когнітивної та емоційної цінності публікацій стимулює стійкі форми взаємодії і згодом трансформується у зростання показника engagement. У перспективі формується кумулятивний ефект, за якого кожна наступна публікація отримує вищий стартовий рівень взаємодії.

За умови дотримання визначених параметрів контент-стратегії прогнозується зростання рівня залученості до 0,6%, що відповідає якісній зміні ефективності комунікаційної діяльності підприємства.

Навіть за наявності стабільного трафіку та інтересу до продукції відсутність чітко вибудованого сценарію переходу користувача до дії на сайті знижує ефективність цифрового каналу. Перерозподіл частини попиту в digital передбачає зміну функціонального навантаження існуючих каналів без їх заміщення.

Перехід користувача із соціальних мереж або пошукових систем на сайт має супроводжуватись мінімальною кількістю кроків до здійснення цільової дії. Спрощення цього процесу зменшує імовірність втрати потенційного клієнта на етапі прийняття рішення. Інтеграція каналів синхронізує інформаційні потоки та узгоджує комунікації незалежно від точки контакту.

Оцифрування звернень формує передумови для накопичення даних про поведінку споживачів та відкриває можливості для подальшої оптимізації збутової діяльності (табл. 3.7). Перехід до прямого фіксування дозволяє підприємству отримувати актуальну інформацію про структуру попиту, частоту звернень та характеристики запитів клієнтів.

Таблиця 3.7

Етапи інтеграції digital-збуту та перерозподілу попиту у структурі каналів реалізації

Етап	Конкретні дії	Механізм реалізації	Частота виконання	Інструменти
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Аналіз каналів збуту	Оцінка частки офлайн та онлайн-звернень	Порівняння джерел формування лідів	Щоквартально	CRM, аналітика сайту
Оптимізація сайту	Спрощення шляху до заявки	Скорочення кількості кроків до форми звернення	1 раз з подальшим оновленням	CMS, UX-інструменти
Інтеграція CRM	Автоматична фіксація всіх звернень	Передача даних із сайту у єдину базу	Постійно	CRM-система
Налаштування форм захоплення	Впровадження швидких форм та кнопок зв'язку	Мінімізація полів та спрощення введення даних	Для кожної сторінки	Сайт, віджети
Перерозподіл трафіку	Спрямування користувачів із соцмереж на сайт	Використання посилань у контенті та рекламі	Постійно	Соцмережі, сайт
Обробка лідів	Скорочення часу відповіді	Встановлення регламенту реагування	Щоденно	CRM, месенджери

Продовження табл. 3.7

1	2	3	4	5
Інтеграція з офлайн	Передача заявок у точки продажу	Розподіл лідів за регіонами	Постійно	CRM, внутрішні системи
Моніторинг ефективності	Відстеження конверсії та кількості лідів	Аналіз показників онлайн-каналу	Щомісячно	Аналітичні системи

Оптимізація кількості точок входу у цифровому середовищі підвищує імовірність ініціювання контакту, а автоматизація обробки звернень запобігає втратам на етапі їх опрацювання. Результатом інтеграції очікується стабільний приріст онлайн-лідів на рівні не менше 10% без скорочення ролі офлайн-каналів.

Контроль маркетингової діяльності в низці підприємств зводиться до постфактум оцінювання, що можна вважати управлінською помилкою. За умов фрагментарного використання каналів, навіть обґрунтовані заходи, не дають довгострокового ефекту, якщо не підкріплені механізмом регулярного вимірювання та коригування. Побудова цілісної системи контролю – передумова керованості маркетингу. Практично це реалізується через інтеграцію показників усіх попередніх етапів у єдину аналітичну модель, де кожен інструмент маркетингового впливу отримує кількісне відображення (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Система впровадження контролю маркетингової діяльності підприємства

Напрямок контролю	Управлінські дії	Інструментальна база	Очікуваний результат	Економічна логіка
1	2	3	4	5
Формалізація КРІ	Декомпозиція стратегічних цілей на вимірювані показники по кожному каналу	Excel-моделі, CRM, аналітичні панелі	Прозорість цілей та єдина система оцінки	Зменшення втрат від неузгоджених дій

Продовження табл. 3.8

1	2	3	4	5
Побудова дашбордів	Візуалізація показників у режимі реального часу	Google Data Studio, Power BI	Оперативне виявлення відхилень	Скорочення часу реакції на зміни
Регулярний моніторинг	Встановлення щомісячного циклу аналізу результатів	Звіти CRM, аналітика соцмереж	Контроль динаміки та трендів	Попередження накопичення відхилень
Контроль каналів трафіку	Аналіз ефективності кожного джерела залучення	Google Analytics, рекламні кабінети	Оптимізація структури трафіку	Перерозподіл бюджету на ефективні канали
Контроль контенту	Оцінка залученості та конверсії контенту	Meta Insights	Підвищення ефективності контент-стратегії	Зростання віддачі від органічного трафіку
Управління відхиленнями	Впровадження процедури швидкого коригування	Регламент управлінських рішень	Мінімізація негативних тенденцій	Зниження витрат на неефективні дії
Фінансовий контроль	Співставлення витрат та отриманих результатів	Фінансові звіти, аналітичні моделі	Обґрунтованість інвестицій	Максимізація прибутковості маркетингу
Інтеграція омніканальності	Узгодження показників між каналами взаємодії	CRM, CDP системи	Цілісність клієнтського досвіду	Зростання конверсії за рахунок узгодженості

Науково обґрунтована формалізація показників закладає підґрунтя об'єктивної оцінки результатів діяльності. Візуалізація даних забезпечує скорочення часових лагів між виникненням проблеми та управлінською реакцією, від так впливає на ефективність використання ресурсів. Регулярність моніторингу формує стабільний цикл аналізу, який не допускає накопичення критичних відхилень. Інтеграція фінансових показників спрямовує контроль у площину економічної доцільності.

Поєднання контролю трафіку, контенту та каналів взаємодії – запорука цілісності управління маркетингом за якого зміни одного елементу відображаються у ланцюзі інших. Взаємозалежність створює ефект підсилення. Оптимізація окремих інструментів сприяє досягненню загальної ефективності.

3.3. Оцінка результативності впровадження цифрових заходів у маркетингову діяльність підприємства.

Перехід від діагностики проблем до впровадження заходів удосконалення маркетингової системи закладає вектор визначення обсягу витрат, які забезпечують запуск ініціатив, їх інтеграцію у поточну діяльність.

Фінансова складова складається з двох груп витрат. Перша група охоплює інвестиційні вкладення, пов'язані зі створенням або трансформацією цифрової інфраструктури, друга – відображає операційні витрати, необхідні для стабільного функціонування та розвитку впроваджених рішень. Обрана диференціація дозволяє відокремити одноразовий ефект впровадження від довгострокового забезпечення результативності (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Структура витрат на впровадження цифрових маркетингових заходів

Напрямок	Зміст заходу	Одноразові витрати, грн	Щомісячні витрати, грн
SEO-оптимізація	технічний аудит, виправлення помилок, оптимізація структури та контенту	45 000	12 000
SMM	розробка контент-стратегії, оформлення сторінок, створення шаблонів	20 000	18 000
UX/UI оптимізація	редизайн інтерфейсу, адаптація під мобільні пристрої, покращення навігації	60 000	5 000
Таргетована реклама	налаштування рекламних кампаній, розробка креативів	25 000	20 000
Аналітика та CRM	впровадження систем збору даних, налаштування аналітики, інтеграція CRM	35 000	10 000
Контент-маркетинг	формування контент-плану, створення базових матеріалів	15 000	12 000
Разом		200 000	77 000

Структура витрат відображає ієрархію пріоритетів, на саме найбільша частка одноразових вкладень припадає на UX/UI оптимізацію, оскільки конверсійний бар'єр виступає першопричиною недоотримання доходу при вже

наявному трафіку 6 800 користувачів на місяць. SEO та аналітика формують наступний за обсягом інвестиційний пріоритет, що відповідає логіці роботи. Спочатку вибудовується інфраструктура вимірювання, потім масштабується залучення. Операційна частина витрат концентрується у SMM та таргетованій рекламі, тобто каналах, де результат прямо залежить від регулярності й обсягу вкладень

Запропонований рівень витрат сформовано з урахуванням обсягу необхідних змін та середніх ринкових параметрів вартості відповідних послуг у сфері цифрового маркетингу.

Витрати на SEO-оптимізацію обумовлені потребою у повному технічному доопрацюванні сайту та створенні релевантної структури контенту. Їх рівень відповідає середній вартості комплексного аудиту та впровадження рекомендацій для сайтів із середнім обсягом сторінок. Таким чином, ця дія прогнозує довгострокове покращення позицій у пошукових системах. Щомісячні витрати у цьому напрямі пов'язані з підтримкою досягнутих результатів, оновленням контенту та адаптацією до змін алгоритмів ранжування.

Фінансування SMM визначено з урахуванням необхідності переходу від епізодичної активності до системного управління комунікацією. Обсяг одноразових витрат охоплює розробку стратегії та візуальної концепції. Регулярні витрати забезпечують сталість взаємодії з аудиторією через створення контенту та його поширення. Рівень витрат відповідає моделі аутсорсингового ведення соціальних мереж із середньою інтенсивністю публікацій.

Витрати на UX/UI оптимізацію мають найбільшу частку серед інвестиційних вкладень, що пояснюється необхідністю усунення бар'єрів, які безпосередньо впливають на конверсію. Редизайн та адаптація інтерфейсу потребують залучення кваліфікованих розробників. Подальші витрати обмежуються технічною підтримкою та не потребують значного фінансування.

Фінансування таргетованої реклами визначено з урахуванням необхідності

формування стабільного потоку звернень. Одноразові витрати охоплюють підготовчий етап, тоді як щомісячні витрати включають безпосередній рекламний бюджет. Їх обсяг відповідає середньому рівню інвестицій для досягнення відчутного охоплення та достатнього обсягу трафіку для подальшої конверсії.

Впровадження аналітики та CRM обумовлене потребою у підвищенні керованості маркетингової діяльності. Обсяг витрат визначається необхідністю налаштування коректного збору даних. Регулярні витрати пов'язані з обслуговуванням програмного забезпечення та підтримкою його функціонування.

Контент-маркетинг формує основу інформаційної взаємодії з аудиторією, тому витрати за цим напрямом враховують створення базового контенту та його подальше регулярне оновлення. Їх рівень відповідає середній вартості підготовки текстових та візуальних матеріалів із урахуванням необхідної частоти публікацій.

Подальші розрахунки враховують зміну структури трафіку відповідно до запропонованих заходів. Приймається підвищення конверсії до 3% як результат покращення користувацького досвіду та узгодження каналів взаємодії (табл.3.10).

Таблиця 3.10

Розрахунок приросту доходу підприємства

Показник	До впровадження	Після впровадження	Зміна
Трафік, користувачів/міс	6800	10 400	+52,90%
Конверсія	2%	3%	+1%
Кількість клієнтів, осіб	136	312	+176
Мінімальний чек, грн	802	802	0
Дохід, грн/міс	109 069	250 224	+141155

У зв'язку з відсутністю деталізованої звітності по окремих каналах збуту,

для обґрунтування маркетингових і фінансових показників взято за основу мінімальний можливий чек при купівлі матеріалів та сайті Golden Tail. Показник оціночний і відображає нижню межу реального замовлення через цифровий канал. За умови середньомісячного трафіку на рівні 6800 користувачів та конверсії 2% кількість клієнтів становить 136 осіб.

Отримані результати вказують на зміну характеру отримання доходу під впливом одночасної трансформації кількісних та якісних параметрів трафіку. Збільшення відвідуваності саме собою не забезпечує пропорційного зростання фінансового результату. У поєднанні з підвищенням конверсії формує мультиплікативний ефект. Кожне додаткове відвідування набуває більшої економічної ваги, тому що зростає ймовірність його трансформації у покупку.

Стабільність мінімального чеку в розрахунковій моделі дозволяє ізолювати вплив саме маркетингових змін без залучення цінових факторів. У цьому випадку приріст доходу формується виключно за рахунок підвищення ефективності взаємодії з аудиторією.

Вихідна основа доходу це щомісячний приріст у розмірі 141 155 грн. Операційні витрати на підтримання функціонування впроваджених інструментів становлять 77 000 грн на місяць. Вони дозволяють визначити чистий додатковий фінансовий результат у 64 155 грн. Значення демонструє фактичний ефект від впровадження заходів у короткостроковий термін без урахування початкових інвестицій.

Для оцінювання ефективності вкладених ресурсів використано показник віддачі маркетингових інвестицій (ROMI), який дозволяє співвіднести отриманий результат із витратами на його досягнення.

Отримане значення у 83% відбиває позитивну віддачу вже на рівні операційної діяльності та свідчить про здатність системи генерувати додатковий фінансовий результат у процесі її функціонування. Більш репрезентативною є оцінка у тривалішому часовому інтервалі, оскільки вона враховує розподіл

інвестиційних витрат.

Річний додатковий дохід становить 1 693 860 грн, тоді як сукупні витрати з урахуванням інвестицій дорівнюють 1 124 000 грн.

Кожна вкладена гривня формує 1,51 грн доходу. Отримане перевищення результату над витратами підтверджує економічну доцільність реалізації заходів. Більш деталізована оцінка передбачає врахування чистого фінансового результату, який формується після покриття всіх витрат. У цьому випадку віддача на 1 гривню визначається як співвідношення чистого додаткового ефекту до сукупних витрат. За розрахунками, чистий результат у річному вимірі становить 569 860 грн, що відповідає 0,51 грн чистого прибутку на кожную вкладену гривню.

Зазначений показник характеризує рівень ефективності використання ресурсів у більш жорсткому вимірі, тому що, враховує повний цикл витрат і доходів. Реалізація заходів компенсує вкладені ресурси та формує додатковий фінансовий результат, який може бути використаний для подальшого розвитку підприємства. Конкретизація ефекту у часовому розрізі дозволяє оцінити динаміку повернення інвестицій та формування фінансового результату (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Економічний ефект від впровадження заходів

Період	Додатковий дохід, грн	Сукупні витрати, грн	Чистий результат, грн
1 місяць	141 155	277 000	-135 845
3 місяці	423 465	431 000	-7 535
6 місяців	846 930	662 000	+184 930
12 місяців	1 693 860	1 124 000	+569 860
24 місяці	3 387 720	2 048 000	+1 339 720

На початковому етапі переважає вплив одноразових витрат. Вони формують від'ємне значення фінансового результату. Ефект закономірний, тому що запуск змін потребує значних ресурсних вкладень без миттєвого повного

розкриття їх потенціалу. Подальша динаміка характеризується поступовим зниженням впливу інвестиційної складової. Вже у межах тримісячного періоду відбувається фактичне наближення до точки безбитковості, а це свідчить про достатній рівень інтенсивності формування додаткового доходу. Перехід до позитивного значення фінансового результату в інтервалі півріччя відображає завершення фази повернення інвестицій та накопичення стабільного ефекту.

Наприкінці річного терміну спостерігається накопичувальний характер фінансового результату, який формується за рахунок стабільності додаткового доходу за відносно незмінного рівня операційних витрат. Протягом другого року реалізації заходів ефект суттєво посилюється, оскільки інвестиційна складова вже не чинить впливу на структуру витрат, а сформована система продовжує генерувати додатковий дохід. Згодом відбувається прискорене накопичення фінансового результату, що підтверджує довгострокову доцільність впровадження запропонованих заходів.

Сукупність кількісних орієнтирів формує основу для управлінських рішень. Запропоновані заходи не потребують виходу за межі наявної цифрової інфраструктури підприємства. Впровадження здійснюється в умовах обмежених ресурсів воєнного часу, що трансформує запропоновану модель із площини теоретичного конструкту у вимір операційно здійсненого плану.

ВИСНОВКИ

Узагальнення результатів дослідження механізму ефективного менеджменту дозволяє зробити низку висновків.

Маркетинг як економічна категорія пройшов тривалий шлях концептуальної еволюції від виробничо орієнтованого підходу початку ХХ століття до холістичної та цифрової моделей. У межах підходів формування цінності для споживача набуває комплексного управлінського і соціального характеру. Систематизація наукових здобутків вітчизняних і зарубіжних учених підтвердила багатовекторне трактування терміна «маркетинг». У реаліях сьогодення він функціонує одночасно як соціальний механізм генерації поведінкових моделей, як комунікаційна система взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем та як інноваційний інструмент трансформації бізнес-процесів.

Аналіз наукових підходів до управління маркетинговою діяльністю дозволяє констатувати, що їх комплексне застосування створює ієрархічно-процесну логіку управління. Стратегічні рішення визначають зміст тактичних та операційних дій, система контролю виконує адаптивну функцію безперервного коригування управлінського циклу. Досягнення стратегічної мети, а саме побудова взаємовигідних відносин із ринком, неможливе без узгодження маркетингових рішень із виробничими, фінансовими та інноваційними процесами підприємства.

Цифрова трансформація маркетингової діяльності передбачає одночасні зміни в організаційній структурі, процесах і логіці взаємодії з ринком. Доведено, що ефективність інструментів визначається рівнем інтеграції у загальну систему управління підприємством. Лише їх комплексне застосування забезпечує синергетичний ефект.

ПрАТ «Харківський плитковий завод» функціонує як один із найбільших вітчизняних виробників керамічної плитки з понад вісімдесятирічною історією,

широким асортиментом (193 колекції, 4 бренди, 10 форматів, 12 сфер застосування) та розвинутою збутовою інфраструктурою з присутністю у понад 20 країнах світу. Визначення конкурентних позицій підприємства методом зваженої бальної оцінки дозволило отримати інтегральний показник 4,34 бали, що перевищує рівень ТОВ «Атем Груп», але поступається лідеру галузі ТОВ «ЦЕРСАНІТ Україна». Ключовим чинником слабшої ринкової позиції є розрив у цифровому вимірі. SWOT та PEST-аналізи підтвердили системний дисбаланс між виробничим потенціалом підприємства та рівнем розвитку його маркетингової функції.

Аналіз фінансово-економічних показників підприємства за 2022–2024 роки виявив нелінійну динаміку результатів, зумовлену впливом воєнної агресії та наступною адаптацією. Критично низькі показники 2022 року – прямий наслідок зупинення виробництва. Відновлення у 2023 році забезпечило кратне зростання прибутковості, але 2024 рік засвідчив синхронне зниження всіх показників через структурний тиск витратної складової. Факторний аналіз методом ланцюгових підстановок засвідчує, що у 2022–2023 роках понад 89% падіння доходу формувалося за рахунок скорочення обсягу реалізації, тоді як у 2023–2024 роках вплив обсягу та ціни став порівнянним. Динаміка відображує перехід підприємства від фази відновлення до етапу адаптації.

Діагностика комплексу маркетингу та рівня цифрової залученості підприємства виявила суперечність між наявністю цифрових інструментів і фактичною ефективністю їх використання. Підприємство присутнє на чотирьох платформах, проте фактично функціонують лише дві. Аналіз трафіку веб-ресурсів через платформу SEMrush демонструє домінування органічного каналу за практичної відсутності платного просування. Коефіцієнт інтеграції каналів на рівні 0,5 та коефіцієнт активності 0,1 підтвердили, що цифрова трансформація підприємства перебуває у стані коли технічна присутність у цифровому середовищі випереджає управлінські підходи до координації каналів.

На основі комплексної діагностики ідентифіковано сім системних проблем маркетингової діяльності підприємства, а саме: відсутність інтегрованої digital-стратегії; посередній впровадження UX-оптимізації; недостатній розвиток органічного просування; відсутність контент-стратегії; низька релевантність контенту; переважання офлайн-каналів; відсутність системи контролю. Сформовано систему цільових орієнтирів.

Розроблений комплекс заходів з удосконалення маркетингової діяльності підприємства побудований за чотирма напрямками. Принциповою особливістю запропонованих заходів виступає їхнє втілення на основі вже наявної цифрової інфраструктури підприємства без потреби у радикальному розширенні ресурсної бази. Фундаментальний напрям – реалізація ідеї омніканальної моделі інтегрованої взаємодії каналів через систему атрибуційних, поведінкових, ретаргетингових та контентних зв'язків. Крім цього, наявна потреба нарощування трафіку шляхом SEO-оптимізації та запуску керованого платного каналу. Запропоновано впровадження контент-стратегії з фіксованою матрицею типів контенту, регламентованою частотою публікацій та інтерактивними механізмами залучення. Завершальним виступає побудова системи контролю маркетингової діяльності через формалізацію КРІ, впровадження дашбордів у реальному часі та безперервний моніторинг циклу робіт.

Очікуваний приріст доходу за рахунок одночасного збільшення трафіку та підвищення конверсії формує мультиплікативний ефект з додатковим місячним доходом у 141 155 грн. Точка беззбитковості досягається у межах тримісячного терміну, а чистий фінансовий результат за перший рік реалізації становить 569 860 грн при показнику ROMI на рівні 83%. Протягом двох років накопичений ефект сягає 1 339 720 грн та підтверджує доцільність переходу підприємства від фрагментарного використання цифрових інструментів до їх системної інтеграції у маркетингову діяльність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агромат : вебсайт Агромат. URL: <https://www.agromat.ua> (дата звернення: 2026).
2. Аналітичні матеріали ринку будівельних матеріалів України. вебсайт Build Portal. URL: <https://budport.com.ua/buildnews/13731-analitika-rinku-budivelnih-materialivukrajni-globalizaciya-i-yevrointegraciya> (дата звернення: 2026).
3. Аудит. Харківський плитковий завод : вебсайт Харківський плитковий завод. URL: <http://www.plitka.kharkov.ua/public-information/audit/398/> (дата звернення: 2026).
4. Бондаренко В., Омеляненко О. Цифровий маркетинг сьогодні: переваги та недоліки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-3> (дата звернення: 2026).
5. Верхоглядова Н., Кононова І., Морозова Є. Концепція маркетингу в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. С. 42 – 51. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-42> (дата звернення: 2026).
6. Гноєвий В. Г., Татарінов В. В., Бугайчук Т. В. Дослідження еволюції маркетингових концепцій: від маркетингу 1.0 до маркетингу 3.0. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2024. Вип. 4 (76). С. 123 – 128.
7. Golden Tile. Офіційний канал: вебсайт YouTube. URL: <https://www.youtube.com/@goldentile8574> (дата звернення: 2026).
8. Golden Tile. Сторінка бренду: вебсайт Facebook. URL: <https://www.facebook.com/GoldenTileUA/> (дата звернення: 2026).
9. Golden Tile. Сторінка бренду: вебсайт Instagram. URL: https://www.instagram.com/golden_tile_ukraine/ (дата звернення: 2026).

10. Golden Tile Ceramic Group. Сторінка компанії: вебсайт LinkedIn. URL: <https://www.linkedin.com/company/golden-tile-ceramic-group/> (дата звернення: 2026).
11. Інтернет магазин керамічної плитки і декору: вебсайт Golden Tile. URL: https://shop.goldentile.com.ua/ua/catalog/?_gl=1*wa06j9*_gcl_au*MjA5NzI0NDcwLjE3NzYzNjQxODM.&type=collection (дата звернення: 2026).
12. Князева Т., Пересунько М., Галушко А. Digital трансформації в маркетинговій діяльності компанії. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип.72. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-23> (дата звернення: 2026).
13. Ковшова І. О. Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : ФОП Вишемирський В. С., 2018. 516 с.
14. Кримська А. О., Балик У. О., Клімова І. О. Цифрова трансформація у сфері маркетингу: нові підходи та можливості. *Академічні візії. Секція економіка*. 2023. Вип. 26. С. 1 – 12. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/794> (дата звернення: 2026).
15. Ларіна Я. С., Філатова А. В. Сучасні концепції маркетингу та їх застосування у виробничо-торгівельних ланцюгах на ринку посівного матеріалу. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. № 3. С. 69 – 75. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-3-11> (дата звернення: 2026).
16. Ларченко О. В. Застосування концепцій маркетингу в стратегічному менеджменті в умовах інформаційного суспільства. *Таврійський науковий вісник. Серія економіка*. 2023. № 18. С. 284 – 292. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.33> (дата звернення: 2026).
17. Лазоренко Л. В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 3. URL: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2019.031317> (дата звернення: 2026).
18. Маркетинг в умовах цифрової трансформації та глобальної інформатизації : колективна монографія / за ред. О. П. Косенко. Харків : НТУ «ХПІ», 2026. 266 с.

19. MDT OPU : вебсайт. URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt> (дата звернення: 2026).

20. Методичні рекомендації з аналізу і оцінки фінансового стану підприємства. *Верховна Рада України*. 2006. N0005626-06. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/n0005626-06#Text> (дата звернення: 2026).

21. Непомняща С. І., Волкова М. В. Оцінка комунікаційної політики підприємства – важлива складова маркетингової діяльності. *Modernization of today's science: experience and trends* : Collection of Scientific Papers «SCIENTIA» with Proceedings of the X International Scientific and Theoretical Conference, May 22, 2026. Glasgow, Scotland, UK: International Center of Scientific, 2026. С. 35 – 37. URL: <https://doi.org/10.36074/scientia-22.05.2026> (дата звернення: 23.05.2026).

22. Непомняща С. І., Волкова М. В. Ефективність SMM-комунікацій виробничого підприємства: метрики залученості та структурні обмеження. *Débats scientifiques et orientations prospectives du développement scientifique* : avec des matériaux de la X conférence scientifique et pratique internationale, Paris, 5 juin 2026. Paris-Vinnytsia: La Fedeltà& UKRLOGOS Group LLC, 2026. Pp. 26 – 30. URL: <https://doi.org/10.36074/logos-05.06.2026.005> (дата звернення: 05.06.2026).

23. Основи менеджменту : навчальний посібник / за ред. А. А. Мазаракі ; іл. І. М. Безрукавий. Харків : Київ. нац. торгів.-екон. ун-т, 2014. 846 с.

24. Осипенко Н. О. Роль цифрових платформ у розвитку інтегрованих маркетингових комунікацій. *Вісник Херсонського державного університету. Серія економічні науки*. 2024. № 51. С. 63 – 67. URL: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-51-8> (дата звернення: 2026).

25. Остапчук Т. П., Бужимська К. О. Становлення та розвиток концепції маркетингового менеджменту в сучасних умовах: європейський досвід. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 2 (108). С. 42 – 50. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2024-2\(108\)-42-50](https://doi.org/10.26642/ema-2024-2(108)-42-50) (дата звернення: 2026).

26. Петько С. Теоретичні основи цифрової трансформації суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-55> (дата звернення: 2026).

27. Піжук О. І. Цифрова трансформація економіки України: обмеження та можливості : монографія. Ірпінь : Університет державної фіскальної служби України, 2020. 503 с. URL: <https://ir.dpu.edu.ua/handle/123456789/554> (дата звернення: 2026).

28. Покотилова О. І. Еволюція концепцій маркетингу та сучасні тенденції у методологічних підходах до формування асортименту. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 8. С. 584 – 587. URL: <http://www.global-national.in.ua/archive/8-2015/123.pdf> (дата звернення: 2026).

29. ПрАТ «Харківський плитковий завод» : вебсайт Харківський плитковий завод. URL: <http://www.plitka.kharkov.ua/> (дата звернення 2026).

30. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення корпоративного управління : Закон України від 22.02.2024 р. № 3587-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2024. № 13. Ст. 66. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3587-20/#Text> (дата звернення: 2026).

31. Райчева Л. І., Горбаньова В. О. Цифрова трансформація бізнес-процесів як основна складова формування стратегії розвитку підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. Київ, 2024. № 30. С. 71 – 76. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.30.2024.313040> (дата звернення: 2026).

32. Річна інформація емітента цінних паперів за 2022 рік. Інформація для акціонерів та стейкхолдерів : вебсайт «Харківський плитковий завод». URL: <http://www.plitka.kharkov.ua/public-information/general-meeting/713/> (дата звернення: 2026).

33. Річна інформація емітента цінних паперів за 2023 рік. Інформація для акціонерів та стейкхолдерів : вебсайт «Харківський плитковий завод». URL: <http://www.plitka.kharkov.ua/public-information/general-meeting/987/> (дата звернення: 2026).

34. Річний звіт за 2024 рік. Інформація для акціонерів та стейкхолдерів : офіційний сайт «Харківський плитковий завод». URL: <http://www.plitka.kharkov.ua/public-information/general-meeting/1082/> (дата звернення: 2026).
35. Родіонов С. О. Інтернет-маркетинг в Україні: сучасні тренди та інструменти. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2022. № 3 (8). С. 110 – 118. URL: <http://dx.doi.org/10.30857/2786-5398.2022.3.11> (дата звернення: 2026).
36. Садченко О., Шлезяк М., Дец Є. Реляційний маркетинг і моделі управління концепцій «бережливого виробництва» в епоху цифровізації. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2024. Вип. 3 (58). С. 111 – 131. URL: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.3\(58\).327490](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.3(58).327490) (дата звернення: 2026).
37. Савіна С. С. Тенденції розвитку сучасних концепцій маркетингу. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. С. 28 – 35. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6393> (дата звернення: 2026).
38. Савченко С. О., Ус Г. О., Белоконь М. Ю. Цифрові інструменти цінової політики в системі міжнародного маркетингу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2026. Т. 10. № 2. С. 24 – 36. URL: <https://mdtopu.com.ua/index.php/mdt/article/view/459/330> (дата звернення: 2026).
39. Селезньова О. Організація маркетингового менеджменту в системі управління підприємствами. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-129> (дата звернення: 2026).
40. Semrush : онлайн-сервіс для аналізу сайтів та SEO. URL: <https://www.semrush.com/home/> (дата звернення: 2026).
41. Stock World : вебсайт. URL: <https://www.stockworld.com.ua/en/analytics/emitent/template/5428/106> (дата звернення: 2026).
42. ТОВ «Атем» : вебсайт Атем. URL: <https://atem.com.ua> (дата звернення 2026).
43. Харківський плитковий завод. : Вільна енциклопедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Харківський_плитковий_завод (дата звернення 2026).

44. Хархаліс Т. С. Аналіз маркетингових стратегій та трендів у публікаціях цифрового контенту. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія проблеми економіки та управління. Львів, 2025. Вип. 9. № 2. С. 72 – 79. URL: <http://doi.org/10.23939/semi2025.02.072> (дата звернення 2026).

45. Cersanit Group : вебсайт Cersanit. URL: <https://www.cersanit.com/ua-ru/> (дата звернення 2026).

46. Cersanit в Україні : вебсайт. URL: <https://cersanit.com.ua> (дата звернення 2026).

47. Цифрова трансформація публічного управління : кол. монографія / О. В. Карпенко, І. Й. Малий, Г. В. Муравницька та ін. Київ : НАДУ, 2020. 256 с.

48. Шестаковська Т., Шевченко О., Семченко-Ковальчук О., Ніколаєнко Ю. Сутність інноваційного маркетингу та систем маркетингу: сучасні концепції та їх вплив на розвиток підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія економічні науки*. Хмельницький, 2025. № 3. Т. 2. С. 140 – 146. URL: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(2\)-22](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-22) (дата звернення 2026).

49. Шостак Л. В., Ліпич Л. Г., Морохова В. О., Миронова Н. С. Особливості формування маркетингової стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації, економіко-політичних змін та воєнного часу. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 4 (04). С. 86 – 90. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-4-15> (дата звернення 2026).

50. Шуміло О. С., Євтушенко Г. В., Каретін Д. О. Теоретичні засади маркетингового менеджменту підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. № 8. С. 309 – 315. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-309-315> (дата звернення 2026).

51. Ядуха С., Яблонський Т., Крук С., Кучанська Т. Теоретичні аспекти управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія економічні науки*. Хмельницький, 2024. Т.

330. № 3. С. 284 – 290. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-43> (дата звернення 2026).

52. Ястремська О. М. Ціннісно-орієнтований підхід до формування стратегії маркетингових інструментів управління ефективністю діяльністю підприємства. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Т. 2. № 5. С. 119 – 129. URL: [https://doi.org/10.60022/2\(5\)-15S](https://doi.org/10.60022/2(5)-15S) (дата звернення 2026).

ДОДАТКИ

Додаток А
Таблиця А.1

Методологічні підходи до управління маркетинговою діяльністю підприємства [13]

Підхід	Теоретична основа	Сутнісне трактування маркетингового менеджменту	Ключові категорії	Принципи реалізації	Управлінський інструментарій	Очікуваний управлінський ефект
Системний	Загальна теорія систем, кібернетика, інтегративний менеджмент	Маркетинг як відкрита багаторівнева соціально-економічна система, що функціонує у взаємодії з макро- та мікросередовищем	Цілісність, взаємозалежність, зворотний зв'язок, адаптація	Комплексність, узгодженість, синергія елементів	Системний аналіз, інтегровані інформаційні системи, стратегічні карти	Підвищення узгодженості рішень та адаптивності підприємства
Процесний	Концепція управлінського циклу, теорія бізнес-процесів	Маркетинг як безперервна послідовність управлінських процедур від аналізу до контролю	Циклічність, регламентація, контрольованість, результативність	Послідовність, стандартизація, безперервність удосконалення	Маркетингове планування, бюджетування, CRM-системи, автоматизація	Зростання керованості та прозорості маркетингової діяльності
Функціональний	Теорія організаційних структур, спеціалізація праці	Маркетинг як сукупність взаємопов'язаних функцій, закріплених за структурними підрозділами	Спеціалізація, компетентність, розподіл відповідальності	Чіткість повноважень, координація, професіоналізація	Положення про підрозділи, KPI, регламенти взаємодії	Підвищення якості управлінських рішень та виконавської дисципліни
Стратегічний	Стратегічний менеджмент, конкурентна теорія	Маркетинг як інструмент формування довгострокових конкурентних переваг та стійкої ринкової позиції	Конкурентоспроможність, позиціонування, ціннісна пропозиція, сталий розвиток	Орієнтація на майбутнє, проактивність, ринкова чутливість	Портфельні моделі, конкурентний аналіз, бренд-стратегія	Забезпечення довгострокової ринкової стійкості

Структура управління ПрАТ «Харківський плитковий завод»

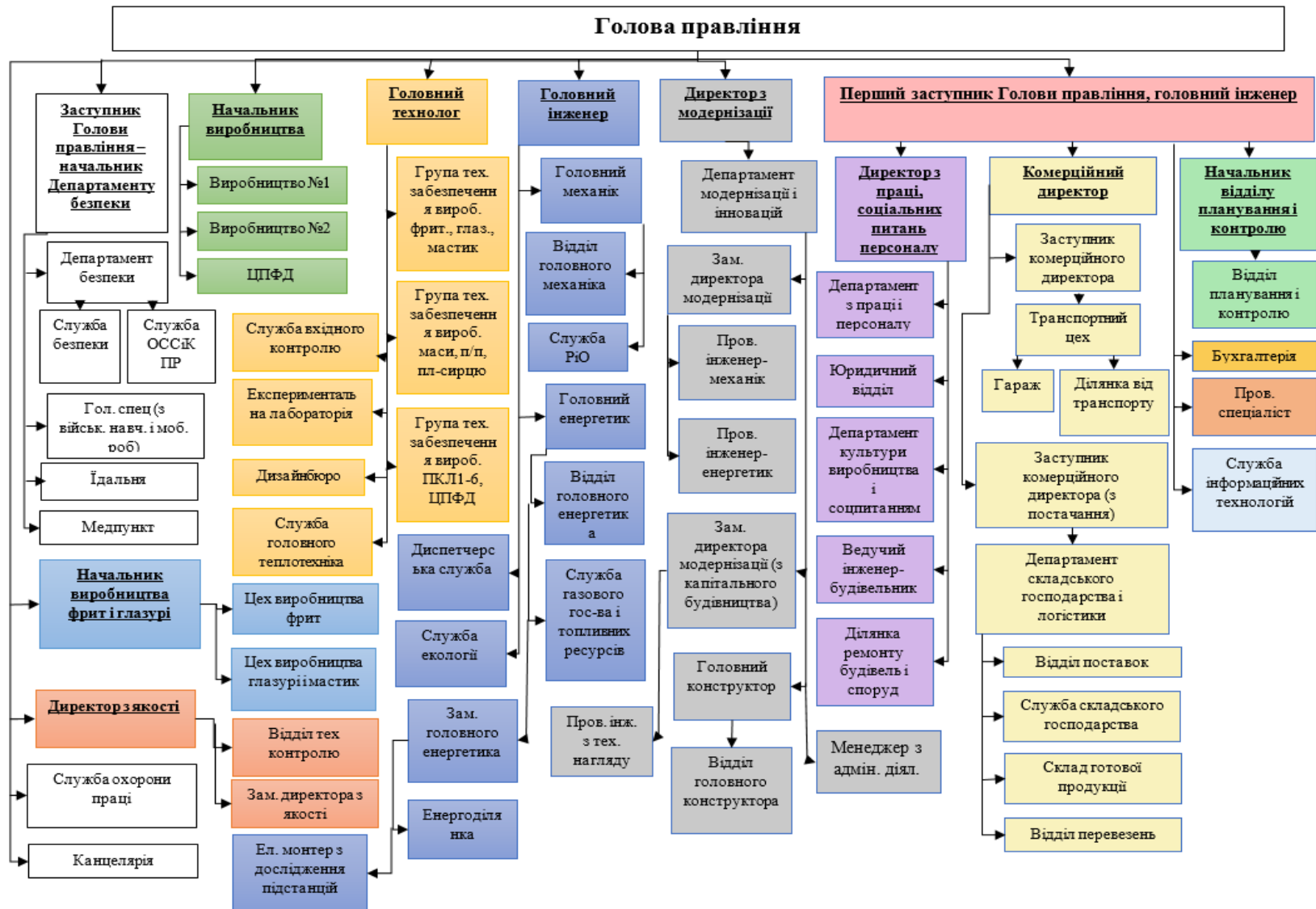


Рис. Б.1. Структура управління ПрАТ «Харківський плитковий завод»

**Динаміка фінансово-економічних показників ПрАТ «Харківський
плитковий завод»**

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Необоротні активи	1 040 364	964 926	874 038
Оборотні активи	1 098 064	1 321 894	1 453 463
Запаси	113 595	264 070	372 838
Власний капітал	1 092 737	1 248 782	1 300 188
Обсяг реалізації, млн м ²	12,4	6,739	6,186
Середня ціна, грн/м ²	257,38	232,28	210,19
Дохід (чистий)	992 932	1 585 782	1 308 823
Поточні зобов'язання і забезпечення	974 440	905 422	921 721
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	71 251	132 609	105 592
Собівартість	871 057	1 070 900	963 408
Валовий прибуток	121 875	514 882	345 415
Чистий прибуток	6 461	135 052	82 899
Адміністративні витрати	41 610	54 981	70 892
Витрати на збут	68 449	152 067	136 970
Інші операційні витрати	33 720	62 695	38 101
Матеріальні затрати	499 034	902 956	804 474
Витрати на оплату праці	85 412	152 499	155 123
Відрахування на соціальні заходи	18 905	33 236	34 041
Амортизація	77 480	129 011	122 932
Гроші та їх еквіваленти	46 051	22 869	6 135
Рентабельність продажів, %	0,65	8,52	6,33
Рентабельність продукції, %	13,99	48,07	35,85
ROA (рентабельність активів), %	0,3	5,92	3,57
ROE (рентабельність власного капіталу), %	0,59	10,82	6,38
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,13	1,46	1,58
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,01	1,17	1,17
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,05	0,03	0,01
Коефіцієнт автономії (частка власного капіталу в активах)	0,51	0,57	0,56
Коефіцієнт заборгованості (співвідношення зобов'язань і активів)	0,49	0,43	0,44

Структура колекцій та варіативність продукції ПрАТ «Харківський плитковий завод»

Плитка Brick Style		Плитка Golden Tile			Плитка Primavera			Плитка Terragres			
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>
Колекція	К-ть	Колекція	К-ть	Колекція	К-ть	Колекція	К-ть	Колекція	К-ть	Колекція	К-ть
Baker Street	2	Alma	5	Lucky	2	Amsterdam	4	Alba	4	Metropolis	1
Fino	6	Alta	1	Lugano	4	Betonini	3	Albero	2	Mountain Stone	3
Klinker Brick	4	Caracter	1	Marmo Bianco	2	Calacatta Gold	2	Alpina Wood	8	Muretto	6
London	4	Carrara	1	Marmo Modena	3	Calacatta Silver	2	Bergen	2	Nero E Bianco	3
Seven Tones	4	Cemento Sassolino	1	Marmo Wood	2	Delicato	5	Art Wood	5	New Wood	2
The Strand	2	Comelpane	3	Metrotiles	19	Easy Mix	3	Ambra	5	Onyx	1
Westminster	1	Constanta	2	Metrotiles Plane	5	Inspiration	4	Betonova	1	Onyx Oro	3
		Cortile	4	Misto Mattone	4	Fondamenta	3	Black Rock	1	Onyx Rio Grande	2
		Crema Marfil	1	Montebelli	4	Fine Wood	2	Bosco	2	Onyx Toscano	5
		Deco	2	Nicewood	1	Marble Mood	6	Brandy	7	Pino Wood	2
		Doha	4	Nero E Bianco	4	Marble Spirit	1	Calacatta Extra	5	Primavera	6
		Duo	1	Mosaic	1	Maremonti	2	Calacatta Vera	8	Ritz	2
		Eclipse	1	Octava	2	Monolit	3	Cloudy Stone	5	Rockland	3
		Edward	1	Onyx	2	Musa	2	Chalet	1	Saint Laurent	4
		Elba	7	Onyx mood	4	Nordic	2	Carisma	3	Shadow	2
		Elegante	3	Onyx Story	6	Nordic Wood	2	Corso	9	Shot	1
		Emperador	2	Opera	1	Rustic Wood	3	Crema Marfil	1	Silent Shore	2
		Felicita	2	Patchstone	1	Scandic Wood	1	Dakota	3	Silver Roots	3

Продовження табл. Г.1

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>
		Florentine Marble	2	Provence	3	Stone Spirit	1	Dark Rock	6	Sintonia	1
		Forte	1	Pokostivka	3	Tender	4	Dolomiti	4	Sky Stone	4
		French Wood	1	Pavimento	4	The Stone	4	Dream Wood	2	Slate	4
		Garda	3	Quadri	9	Vento	4	Essential	2	Soft Stone	3
		Gloria	2	Sabbia	1	Urban Stone	3	Ethno	7	Space Stone	20
		Harmony	2	Saint Laurent	2	Urban	3	Fenix Wood	2	Stark Wood	6
		Home Wood	2	Sanremo	4	Середнє	2,88	Florentine Marble	3	Stone Roots	4
		Jazz	1	Satin	2			Fusion	3	Stonehenge	18
		Joy	2	Savoy	1			Glam Wood	4	Story Wood	1
		Jungle	2	Sea Stone	1			Granit	8	Strada	29
		Kendal	2	Sentimento	2			Hamburg	3	Street Line	17
		Ladnera	1	SERENITA	2			Harmony Wood	3	Sunny Wood	1
		Lara	2	Snow	1			Imperial	8	Tempesta	6
		Lazurro	9	Steps	3			Joy	5	Tirol	4
		Lofty	7	Stone Brick	7			Kassel	6	Tivoli	2
		Lucky	2	Stone Story	4			Kronewald	11	Travertino Ever	3
		Lugano	4	Summer Stone	1			Laminat	4	Wellwood	3
		Marmo Bianco	2	Sweet Home	3			Laurent	7	Wood Mood	2
		Marmo Modena	3	The Wall	18			Leonardo	5		
		Marmo Wood	2	Vintage	7			Lucido	2		
		Metrotiles	19	Wanaka	1			Marmo Milano	7		
		Metrotiles Plane	5	White	5			Marmo Perlanera	4		
		Misto Mattone	4	Woody	1			Marmo Verona	6		
		Montebelli	4	Zen	4			Marrakesh	7		
		Nicewood	1					Metallica	10		

Вибірковий перелік вартісного значення продукції ПрАТ «Харківський плитковий завод»

Плитка Brick Style		Плитка Golden Tile		Плитка Primavera		Плитка Terragres	
Позиція	Ціна	Позиція	Ціна	Позиція	Ціна	Позиція	Ціна
Плитка Baker Street бежевий 250x60x6	589	Плитка Forte Сирій 300x300x6	369	Плитка Marble Spirit сирій 250x400	379	Плитка Pino Wood світло-бежевий 200x650x7	419
Плитка Baker Street світло-бежевий 250x60x6	589	Плитка Mosaic білий 300x300	369	Плитка Fine Wood бежевий 200x650x7	419	Плитка Tivoli сирій 400x400	449
Плитка Fino білий 250x60x6	589	Плитка Elba білий 400x400x6	419	Плитка Betonini бежевий 400x400x7	449	Плитка Alpina Wood сирій 150x600	459
Плитка Fino бежевий 250x60x6	589	Плитка Stone Brick сирій 300x300x7	420	Плитка Nordic Wood бежевий 200x650x7	469	Плитка Wellwood бежевий 200x650x7	469
Плитка Fino світло-бежевий 250x60x6	589	Stone Story rombo бежевий 250x400	449	Плитка Amsterdam айвори Botanic 300x600	528	Плитка Shadow антрацит 600x600x7	545
Плитка Fino темно-бежевий 250x60x6	589	Плитка Sea Stone Мікс 300x300	455	Плитка Marble Mood сирій 600x600x8	569	Плитка Fusion сирій 600x600	569
Плитка The Strand білий 250x60x6	589	Плитка Cortile коричневий 400x400	479	Плитка Calacatta Gold білий 600x600x8	629	Плитка Stonehenge сирій 600x600	582
Плитка London димчастий 250x60x6	589	Плитка Alma City beach білий 300x600	528	Плитка Marble Mood сирій 600x600x8	679	Плитка Betonova світло-сірий 600x600x8	629
Плитка Westminster помаранчевий 250x60x6	607	Плитка Lazurro Листя 300x600	528	Плитка The Stone бежевий 600x600x8	689	Плитка Nero E Bianco білий 595x595	659
Плитка Klinker Brick помаранчевий 250x60x6	607	Плитка Pokostivka сирій 307x607	535	Плитка Vento кремовий 1200x600x8	719	Плитка Florentine Marble бежевий 600x600x8	749
Плитка Seven Tones помаранчевий 250x60x6	607	Плитка Deco Patchwork 300x600	584	Плитка Inspiration сирій 600x600x8	749	Плитка Glam Wood мокко 1200x300	759
Плитка Fino коричневий 250x60x6	638	Плитка Metrotiles білий каррара 100x200	799	Плитка Calacatta Silver білий 1200x600x8	799	Плитка Calacatta Extra білий 1200x600x8	819
Плитка Fino антрацит 250x60x6	669	Плитка Metrotiles рожевий 100x200	899	Плитка Delicato світло-сірий 1200x600x8	819	Плитка Travertino Ever бежевий 1200x600x8	869
Плитка The Strand чорний 250x60x6	669	Плитка Vintage м'ятний 100x300x6	1099	Плитка The Stone сирій 1200x600x8	869	Плитка Florentine Marble бежевий 1200x600x8	899
Плитка London антрацит 250x60x6	669	Плитка Lugano синій 75x300x6	1299	Плитка Inspiration графітовий 1200x600x8	899	Плитка ETHNO бежевий 186x186	1345

Збір даних щодо активності у соціальних мережах ПрАТ «Харківський плитковий завод» [22]

Комунікаційна мережа [посилання]	Instagram [9]	Facebook [8]	YouTube [7]	Linkedin [10]
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Кількість підписників	3326	12000	156	476
Частота постингу, середнє днів	11	11	Останній пост 4 роки назад	Немає постів
Пости:				
Головна тема поста 1	Керамограніт для кухонь		Бізнес.Дія у Бучі	-
Дата публікації	26.03.2026	26.03.2026	16.12.2021	-
Лайки	23	10	1	-
Коментарі	0	0	0	-
Головна тема поста 2	Створення плитки		Догляд за обладнанням	-
Дата публікації	23.03.2026	23.03.2026	13.12.2021	-
Лайки	77	41	2	-
Коментарі	1	0	0	-
Головна тема поста 3	Чому Golden Tile		Апарт-комплекс S1	-
Дата публікації	03.03.2026	03.03.2026	13.12.2021	-
Лайки	33	17	1	-
Коментарі	2	2	0	-
Головна тема поста 4	Плитка silent shore		ЖК на Антоновича 118	-
Дата публікації	25.02.2026	25.02.2026	1.12.2021	-
Лайки	25	14	5	-
Коментарі	0	0	0	-
Головна тема поста 5	Плитка для вітальні		Goldentile для ЖК Delmar	-

Продовження табл. Е.1

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Дата публікації	17.02.2026	17.02.2026	10.11.2021	-
Лайки	41	16	0	-
Коментарі	1	0	0	-
Головна тема поста 6	Тренд 2026 рік		ЖК «Львівська Площа»	-
Дата публікації	22.01.2026	22.01.2026	12.10.2021	-
Лайки	27	10	2	-
Коментарі	0	2	0	-
Головна тема поста 7	Нова колекція Lugano		Art Tile Hub	-
Дата публікації	14.01.2026	14.01.2026	27.9.2021	-
Лайки	26	10	7	-
Коментарі	0	2	0	-
Головна тема поста 8	Різдво Христове		ЖК «Автограф»	-
Дата публікації	25.12.2025	25.12.2025	16.9.2021	-
Лайки	43	26	3	-
Коментарі	0	0	1	-
Головна тема поста 9	Колекція Inspiration		Тренди кераміки 2021	-
Дата публікації	19.12.2025	19.12.2025	19.7.2021	-
Лайки	27	12	1	-
Коментарі	4	0	0	-
Головна тема поста 10	Новорічні знижки		Зустріч із партнерами	-
Дата публікації	17.12.2025	17.12.2025	6.7.2021	-
Лайки	34	12	1	-
Коментарі	1	2	0	-

**Напрями використання ресурсів для підвищення ефективності
маркетингової діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод»**

Напрямок впливу	Управлінська дія	Поточний стан (факт)	Очікуваний стан (план)	Ресурсне забезпечення
Інтеграція каналів	Формування єдиної логіки взаємодії каналів (сайт-соцмережі-реклама-дилери)	фрагментарна взаємодія каналів	узгоджена система взаємодії	організаційний ресурс (перебудова процесів), частково рекламний бюджет (ретаргетинг)
Конверсія сайту	Оптимізація структури сторінок і сценаріїв взаємодії користувача	наявний трафік використовується неефективно	підвищення ефективності використання трафіку	UX-оптимізація (разові витрати), аналітика поведінки
Структура трафіку	Запуск платного трафіку (Google Ads, таргет)	відсутність платного залучення	додатковий канал трафіку	рекламний бюджет (20 тис. грн/міс)
Органічний трафік	SEO-оптимізація ключових сторінок та контенту	обмежена динаміка зростання	стабільний приріст органіки	внутрішній контент-ресурс, SEO-оптимізація
Залученість аудиторії	Формування контент-стратегії та підвищення регулярності	низька взаємодія при наявному охопленні	зростання активності аудиторії	SMM-ресурс (контент, дизайн, адміністрування)
Конверсія в ліди	Сегментація контенту та адаптація під ЦА	частина аудиторії не конвертується	підвищення ефективності залучення	аналітика ЦА, адаптація повідомлень
Онлайн-збут	Перенаправлення частини попиту в digital	домінування офлайн-продажів	зростання ролі онлайн-каналів	інтеграція каналів, сайт
Контроль ефективності	Впровадження системи КРІ	відсутність системного контролю	керованість маркетингу	аналітичний ресурс