

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

**«До захисту допущено»
Завідувач кафедри**

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

**ДИПЛОМНА РОБОТА
на здобуття ступеня бакалавра
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент міжнародного бізнесу»
спеціальності 073 Менеджмент**

**на тему: «Оптимізація бізнес-процесів у ЗЕД підприємства через
впровадження організаційних інновацій»**

Виконала студентка 4 курсу, групи УЗ-14
МОРДЮК Анна Володимирівна

Керівник старший викладач кафедри менеджменту підприємств
к.е.н. **ОМЕЛЬЧЕНКО Анна Ігорівна**

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

Засвідчую, що у цій дипломній
роботі немає цитат та вилучень з
праць інших авторів без відповідних
посилань
Студентка _____

Київ – 2025 року

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

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність – **073 Менеджмент**

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

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА
«18» жовтня 2024р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
МОРДЮК Анні Володимирівні**

1. Тема роботи «Оптимізація бізнес-процесів у ЗЕД підприємства через впровадження організаційних інновацій»

керівник роботи к.е.н. ОМЕЛЬЧЕНКО Анна Ігорівна,

затверджені наказом по університету від 26 травня 2025 року № 1747-с.

2. Термін подання студентом роботи: 06.06.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, електронні наукові ресурси, інформаційні ресурси, присвячені діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод», фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати» за 2020-2024 рр., форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності»), звіти про виробництво продукції за 2020-2024 рр., статут компанії.

4. Зміст пояснювальної записки

а) теоретична частина:

- дослідити основні теоретичні підходи до визначення сутності та ролі організаційних інновацій у системі управління підприємством;
- систематизувати основні методичні засади для аналізу та оптимізації бізнес-процесів у сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

б) аналітична частина:

- надати організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Харківський плитковий завод»
- провести діагностику структури та ефективності бізнес процесів зовнішньоекономічної діяльності досліджуваного підприємства;
- оцінити вплив організаційних факторів на ефективність зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод».

в) рекомендаційна частина:

- розробити інноваційно-організаційні заходи з вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод»;
- спрогнозувати рівень результативності організаційних змін у бізнес-процесах зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

5. Перелік ілюстративного матеріалу

1. Теоретичний зміст та роль організаційних інновацій у системі управління підприємством.
2. Життєвий цикл процесу у зовнішньоекономічній діяльності підприємства
3. Структура власності та організаційна структура ЗЕД на ПрАТ «Харківський плитковий завод».
4. Показники результативності діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод» у 2020-2024 рр
5. Організаційні передумови розвитку міжнародної діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод»
6. Система інноваційно-організаційних заходів щодо вдосконалення ЗЕД ПрАТ «Харківський плитковий завод»
7. Оцінка ефективності запропонованих заходів

6. Дата видачі завдання: 18 жовтня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Строки виконання етапів дипломної роботи	Примітка
1.	Обговорення концепції роботи, складання та узгодження плану дипломної роботи, збір інформації щодо теоретичних підходів до визначення сутності та ролі організаційних інновацій у системі управління підприємством	08.10.2024 31.10.2024	виконано
2.	Вивчення теоретичних положень та практичного досвіду оптимізації бізнес-процесів у сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємств	01.11.2024 30.11.2024	виконано
3.	Вибір підприємства – бази дослідження, дослідження структури та ефективності бізнес процесів підприємства	01.12.2024 31.12.2024	виконано
4.	Організаційно-економічна характеристика діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод»	01.01.2025 31.01.2025	виконано
5.	Діагностика структури та ефективності бізнес процесів зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод»	01.02.2025 28.02.2025	виконано
6.	Оцінювання впливу організаційних факторів на ефективність зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод»	01.03.2025 31.03.2025	виконано
7.	Розроблення інноваційно-організаційних заходів з вдосконалення ЗЕД підприємства	01.04.2025 30.04.2025	виконано
8.	Прогнозування рівня результативності організаційних змін у бізнес-процесах зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод»	01.05.2025 25.05.2025	виконано
9.	Оформлення дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти та перевірка на плагіат	26.05.2025 30.05.2025	виконано

Студентка _____

Анна МОРДЮК

Керівник дипломної роботи _____

Анна ОМЕЛЬЧЕНКО

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Оптимізація бізнес-процесів у ЗЕД підприємства через впровадження організаційних інновацій» містить 97 сторінок, 27 таблиць, 9 рисунків. Перелік посилань нараховує 32 найменування.

Метою роботи є дослідження теоретичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо оптимізації бізнес-процесів у зовнішньоекономічній діяльності підприємства шляхом впровадження організаційних інновацій.

Об'єктом дипломної роботи є зовнішньоекономічна діяльність підприємства в умовах цифровізації операційних систем і розширення каналів міжнародної присутності.

Предметом дипломної роботи є сукупність теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо впровадження організаційних інновацій в системі управління бізнес-процесами підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність, а також практичні підходи до їх впровадження.

Методи дослідження. При аналізі господарської діяльності застосовано методи структурно-функціонального аналізу, економічного моделювання, графічної інтерпретації даних та методи факторного аналізу. Для оцінки впливу інноваційних змін використано методи сценарного прогнозування та порівняльної динаміки. Розрахунок точки беззбитковості проекту розвитку представництва підприємства базувався на принципах операційного аналізу з урахуванням структури витрат і обсягів реалізації.

Результати роботи. За результатами виконання дипломної роботи сформовано рекомендації з організаційної трансформації зовнішньоекономічних процесів на базі ПрАТ «Харківський плитковий завод». Запропоновано концепцію розширення структурного представництва на ринку Естонії із запровадженням системи автоматизації процесів роботи підрозділів та взаємодії з клієнтами. Очікуваний економічний ефект у вигляді чистого прибутку за перший рік реалізації становить 11 900 тис. гривень, що свідчить про доцільність інвестицій і релевантність обраної стратегії.

Рекомендації щодо використання результатів роботи. Результати виконання дипломної роботи стосуються промислових підприємств, орієнтованих на експансію на ринки Європейського Союзу, передусім у галузі будівельних матеріалів. Запропоновані інструменти оптимізації можуть бути застосовані для структуризації міжнародної діяльності, цифрової трансформації управління ЗЕД та побудови стійкої експортної політики.

Ключові слова: організаційні інновації, зовнішньоекономічна діяльність, бізнес-процеси, оптимізація, представництво, міжнародна експансія, інвестиційна ефективність.

ABSTRACT

The thesis on «Optimization of business processes in foreign economic activity of the enterprise by implementing organizational innovations» contains 97 pages, 27 tables, 9 figures. The list of references includes 32 items.

The purpose of research is to investigate the theoretical foundations and develop practical recommendations for optimizing business processes in the foreign economic activity of an enterprise through the implementation of organizational innovations.

The object of research is the foreign economic activity of the enterprise in the context of digitalization of operational systems and the expansion of international market presence.

The subject of research is organizational innovations in business process management and their practical implementation.

The research methods used in this paper are: structural-functional analysis, economic modeling, graphical data interpretation, factor analysis, scenario forecasting, comparative dynamics, and break-even analysis based on cost structure and sales volumes.

Results. Based on the research findings, a set of recommendations has been developed for the organizational transformation of foreign economic processes at PJSC "Kharkiv Tile Plant". A concept for expanding the company's structural presence in the Estonian market has been proposed, including the implementation of process automation systems and improved client interaction tools. The expected economic effect in the first year of implementation amounts to UAH 11.9 million in net profit, confirming the feasibility and relevance of the proposed strategy.

Recommendations for using the results of the work. The findings may be used by industrial exporters, particularly in construction materials, for entering EU markets and digitalizing export management.

Keywords: *organizational innovations, foreign economic activity, business processes, optimization, representation office, international expansion, investment efficiency.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ІННОВАЦІЙ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Теоретичні підходи до визначення сутності та ролі організаційних інновацій у системі управління підприємством	10
1.2. Методичні засади аналізу та оптимізації бізнес-процесів у сфері зовнішньоекономічної діяльності.....	20
2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ АСПЕКТІВ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ХАРКІВСЬКИЙ ПЛИТКОВИЙ ЗАВОД»	33
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод».....	33
2.2. Вивчення структури та ефективності бізнес-процесів у ЗЕД підприємства	47
2.3. Оцінювання впливу організаційних факторів на ефективність ЗЕД підприємства	50
Висновки до розділу 2	62
3. УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У ЗЕД ПРАТ «ХАРКІВСЬКИЙ ПЛИТКОВИЙ ЗАВОД» НА ОСНОВІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ІННОВАЦІЙ	64
3.1. Розроблення інноваційно-організаційних заходів щодо вдосконалення ЗЕД ПрАТ «Харківський плитковий завод».....	64
3.2. Прогнозування результативності організаційних змін у бізнес-процесах ЗЕД	74
Висновки до розділу 3	90
ВИСНОВКИ.....	92

ВСТУП

Умови сучасного зовнішньоекономічного середовища постійно змінюються під впливом інновацій, загострення глобальної конкуренції та політичної нестабільності. У цьому контексті промислові підприємства України стикаються з необхідністю адаптації бізнес-процесів, що стосуються ЗЕД, до нових реалій. Організаційні інновації стають важливим інструментом для підвищення гнучкості, швидкості реагування на зміни та забезпечення ефективної присутності на зовнішніх ринках. Саме впровадження таких інновацій у систему управління зовнішньоекономічною діяльністю дозволяє підприємству розширювати присутність за кордоном, знижуючи витрати та підвищуючи продуктивність. У зв'язку з цим тема оптимізації бізнес-процесів у ЗЕД на основі організаційних інновацій є практично значущою і відповідає стратегічним викликам економічного розвитку.

Метою дослідження є обґрунтування та розробка комплексу організаційно-інноваційних рішень, спрямованих на вдосконалення бізнес-процесів підприємства у сфері ЗЕД, з урахуванням поточних викликів та можливостей цифрового середовища.

Для досягнення мети дипломної роботи було визначено низку завдань для вирішення, а саме:

- дослідити основні теоретичні підходи до визначення сутності та ролі організаційних інновацій у системі управління підприємством;
- систематизувати основні методичні засади для аналізу та оптимізації бізнес-процесів у сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємств.
- надати організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Харківський плитковий завод»
- провести діагностику структури та ефективності бізнес процесів зовнішньоекономічної діяльності досліджуваного підприємства;
- оцінити вплив організаційних факторів на ефективність зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод».

- розробити інноваційно-організаційні заходи з вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод»;
- спрогнозувати рівень результативності організаційних змін у бізнес-процесах зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження виступає зовнішньоекономічна діяльність промислового підприємства в умовах трансформації операційного середовища та інтеграції в міжнародні ринки.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо впровадження організаційних інновацій в системі управління бізнес-процесами підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність, а також практичні підходи до їх впровадження

Результати дипломної роботи. У межах дипломного дослідження проведено комплексну діагностику зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод» із визначенням ключових організаційних вузьких місць та недоліків у функціонуванні бізнес-процесів. Здійснено структурно-функціональний аналіз управлінської моделі підприємства в частині ЗЕД, сформовано перелік факторів, що стримують експортне зростання. На основі результатів розроблено пропозиції щодо впровадження організаційних інновацій, зокрема через створення представництва на ринку Естонії з інтеграцією цифрової системи автоматизації зовнішньоекономічних процесів. Запропоновано організаційно-інноваційну модель взаємодії між функціональними підрозділами, спрямовану на підвищення адаптивності та скорочення операційного циклу. Проведено фінансову оцінку ефективності запропонованих заходів, згідно з якою очікуваний чистий прибуток у перший рік реалізації становить 11,9 млн грн.

Апробація та висвітлення результатів. Основні положення, аналітичні висновки та прикладні результати дослідження були представлені на студентських науково-практичних конференціях. Частина матеріалів лягла в основу тез доповіді, опублікованої у збірнику наукових праць за тематикою трансформації управління в умовах інтеграційних процесів.

1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ІННОВАЦІЙ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні підходи до визначення сутності та ролі організаційних інновацій у системі управління підприємством

У умовах динамічного зовнішнього бізнес-середовища підприємства змушені постійно переглядати власні управлінські підходи, щоб зберігати конкурентоспроможність і адаптивність. Поглиблення технологічних трансформацій, ускладнення ринкових взаємодій та зміна поведінкових моделей споживачів зумовлюють потребу в нових формах організаційного розвитку. Саме організаційні інновації постають як каталізатор внутрішніх змін, що здатен не лише оновити окремі бізнес-процеси, а й переосмислити управлінську парадигму підприємства в цілому.

Теоретичне осмислення природи організаційних інновацій як феномену управління є складним та багатовимірним завданням. Це пов'язано із міждисциплінарністю самого поняття: воно перебуває на перетині менеджменту, організаційної теорії, соціології праці, економіки підприємства та стратегічного планування. Різні школи управлінської думки висвітлюють цю проблему з неоднакових позицій – одні зосереджуються на структурних аспектах трансформацій, інші аналізують поведінкові чинники, роль лідерства або культуру інновацій [24].

Розгляд теоретичних основ дозволяє зрозуміти зміст і функціональне навантаження даного явища та створює підґрунтя для його практичного застосування в контексті конкретних стратегічних рішень.

У сучасному науковому дискурсі організаційні інновації розглядаються як ключовий чинник трансформації систем управління підприємствами. Вони не лише змінюють структури та процеси, а й формують нові підходи до стратегічного мислення, лідерства та адаптації до змін. Розглянемо внесок провідних дослідників, які сформулювали теоретичні засади цього напрямку [1].

Йозеф Шумпетер, один із перших, хто систематизував поняття інновацій, виділив організаційні інновації як окрему категорію, поряд з продуктовими та технологічними. У своїй праці «Теорія економічного розвитку» у 1912 року, він підкреслював роль підприємця як агента змін, здатного впроваджувати «нові комбінації» ресурсів, що включають нові методи організації виробництва та управління. Річард Дафт, професор Вандербільтського університету, розробив концепцію «медіа-насиченості» в організаційній комунікації, яка допомагає зрозуміти, як інформаційні потоки впливають на структуру та ефективність організацій. Його дослідження зосереджені на тому, як організації можуть адаптувати свої структури для кращого управління інформацією та прийняття рішень. Говард Олдріч, професор соціології в Університеті Північної Кароліни, розробив еволюційний підхід до вивчення організацій, розглядаючи їх як популяції, що еволюціонують у відповідь на зміни в зовнішньому середовищі. Його робота підкреслює важливість адаптації та інновацій для виживання та розвитку організацій [22].

Організаційні інновації як об'єкт управління підприємством набувають ключового значення в умовах структурної трансформації економіки, технологічних проривів та зростання конкуренції. Вони репрезентують системні зміни в межах внутрішнього устрою компанії: від перерозподілу функцій і повноважень до перегляду принципів координації, систем мотивації та каналів комунікації. Відмінною рисою організаційних інновацій є те, що вони безпосередньо впливають на ефективність усіх інших інноваційних процесів, включно з продуктовими, технологічними та маркетинговими.

Сутність організаційних інновацій полягає у цілеспрямованому оновленні способів організації діяльності підприємства задля підвищення адаптивності, гнучкості та результативності. Це може виявлятися у запровадженні нових моделей управління проектами, зміні структури власності, переході до горизонтального типу координації, впровадженні систем цифрової трансформації або створенні мультидисциплінарних команд [2]. Усі ці зміни

передбачають порушення інституційної інерції підприємства, що вимагає як лідерства, так і організаційної спроможності до навчання.

На відміну від традиційних організаційних змін, що часто мають реактивний характер і слугують відповіддю на зовнішній тиск, організаційні інновації ініціюються як стратегічні проекти з довгостроковою перспективою. Їхня цінність не обмежується покращенням поточних показників ефективності. Вони формують нові правила гри всередині підприємства, дозволяючи перезапустити корпоративну культуру, зруйнувати застарілі бюрократичні схеми та відкрити шлях до еволюційної гнучкості [1].

З практичної точки зору, організаційні інновації можуть набирати різних форм. У виробничих компаніях це, зокрема, інтеграція лінійно-функціональних структур із проектними або матричними форматами для підвищення міжвідділової синергії. У сервісному секторі — впровадження клієнтоцентричних моделей управління та децентралізація прийняття рішень. У великих корпораціях — створення внутрішніх інкубаторів для запуску інновацій без обмежень класичної ієрархії. Спільною ознакою цих змін є їхня здатність перепрограмувати механізми взаємодії людей, технологій та процесів.

Сутнісно організаційні інновації мають соціально-технологічну природу. Вони об'єднують як технічні рішення (ERP-системи, платформи колаборації, CRM), так і зміни у взаємодії учасників організації (нові стилі лідерства, зміни в розподілі ролей, впровадження кросфункціональної взаємодії) [25]. Їхня реалізація вимагає високого рівня довіри, відкритості до експерименту й готовності до невизначеності. Тому успішність впровадження залежить не лише від технологічного інструментарію, а й від якості управлінських рішень, компетенцій команди та здатності формувати організаційне середовище, сприятливе до змін.

У сучасних умовах саме організаційні інновації забезпечують підприємству здатність утримувати динамічну стійкість. Вони дозволяють балансувати між структурованістю та гнучкістю, між стандартизацією та адаптацією, між стабільністю та оновленням. Завдяки цьому підприємства

можуть не просто реагувати на виклики, а формувати власні правила гри в мінливому середовищі.

Організаційні інновації вирізняються низкою специфічних характеристик, які відображають їхню унікальну роль у розвитку підприємств. Перш за все, вони спрямовані на трансформацію внутрішньої структури, процесів і взаємодій, що визначає спосіб функціонування всієї організації. Це означає, що їхній вплив охоплює не окремі продукти або технології, а систему управління, комунікації та розподілу ресурсів у межах підприємства [10].

Важливою рисою організаційних інновацій є їхня комплексність і взаємопов'язаність із культурою та поведінкою співробітників. Впровадження таких змін передбачає зміну усталених моделей взаємодії, що вимагає відповідної підготовки персоналу та адаптації корпоративних норм. Таким чином, організаційні інновації мають суттєвий соціальний вимір, який відрізняє їх від технологічних або продуктових інновацій, що фокусуються радше на технічних аспектах або кінцевому результаті.

Ще однією визначальною характеристикою є їхній довгостроковий ефект на конкурентоспроможність підприємства [4]. Вони створюють основу для системної гнучкості, дозволяють адаптуватися до змін зовнішнього середовища більш оперативно і ефективно. При цьому організаційні інновації виступають каталізатором інших видів інновацій, бо без нових форм управління чи змін в організаційній структурі складно досягти стійких успіхів у технологічних чи продуктових розробках.

Для чіткого розмежування організаційних інновацій від інших типів інновацій наведено таблицю 1.1, що систематизує їх основні характеристики.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика організаційних, технологічних та продуктових інновацій

Характеристика	Організаційні інновації	Технологічні інновації	Продуктові інновації
Об'єкт	Структури, процеси управління	Технічні рішення, обладнання	Нові або покращені товари
Основний фокус	Оптимізація організації роботи	Підвищення технічної якості	Задоволення споживчих потреб
Вплив на персонал	Високий, потребує адаптації	Помірний	Варіативний
Метод впровадження	Зміни у соціальних практиках	Прототипування, тестування	Пілотні проекти, відгуки
Час прояву ефекту	Тривалий, поступовий	Короткий або середній	Залежить від ринку
Рівень ризику	Високий через зміни культури	Технічний	Ринковий
Вплив на конкурентоспроможність	Підвищує гнучкість та стійкість	Збільшує продуктивність	Підвищує продажі

Складено автором на основі власних досліджень

Відмінність організаційних інновацій від інших видів інновацій також полягає у методах і механізмах їх впровадження. Якщо технологічні інновації часто мають чіткі технічні параметри та можуть бути апробовані в лабораторних умовах або через прототипи, організаційні інновації розгортаються через зміну практик, процедур і поведінкових патернів, що важко формалізувати та контролювати. Це створює додаткові виклики для менеджменту, пов'язані із подоланням внутрішнього опору і забезпеченням участі всіх рівнів організації [3].

Ще одна відмінність полягає у ступені ризику та невизначеності. Організаційні інновації часто пов'язані з великими культурними змінами і трансформацією усталених зв'язків, що робить їх більш уразливими до провалів через психологічні або соціальні чинники. На відміну від технічних інновацій, результати яких можна виміряти за допомогою кількісних показників, ефективність організаційних змін часто проявляється опосередковано і в довготривалій перспективі.

Отже, організаційні інновації можна розглядати як фундаментальний чинник еволюції підприємства, що формує нові умови для розвитку інших видів інновацій. Вони вирізняються своєю системністю, соціальним та культурним контекстом, а також підвищеним рівнем складності в управлінні процесом впровадження. Саме завдяки цим особливостям вони відіграють вирішальну роль у формуванні динамічної здатності підприємств до конкурентної переваги.

Організаційні інновації є ключовим чинником підвищення ефективності управління підприємством. Вони впливають на структуру, процеси та культуру організації, сприяючи формуванню гнучких та адаптивних систем управління, здатних оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища [3]. Запровадження нових організаційних моделей дозволяє оптимізувати розподіл відповідальностей, поліпшити комунікації між підрозділами та створити умови для більш ефективного прийняття управлінських рішень.

Застосування організаційних інновацій підвищує прозорість управлінських процесів, сприяє чіткому регламентуванню функцій і завдань, що в свою чергу зменшує рівень конфліктів та дублювання дій. Завдяки впровадженню сучасних методів організації праці і новітніх систем контролю відбувається підвищення продуктивності праці і зниження операційних витрат [23]. Це формує основу для сталого розвитку підприємства та його конкурентоспроможності.

Особливе значення організаційні інновації мають у сфері управління людськими ресурсами. Вони забезпечують розвиток мотиваційних систем, підтримують створення ефективних команд та формують культуру інноваційності серед працівників. Нові підходи до організації праці та управління персоналом сприяють зниженню плинності кадрів, підвищенню лояльності та залученості співробітників, що позитивно впливає на загальну ефективність підприємства.

Впровадження організаційних інновацій створює передумови для більш ефективної реалізації стратегічних цілей підприємства. Вони забезпечують синхронізацію між різними рівнями управління, прискорюють процес адаптації

до ринкових змін і відкривають нові можливості для розвитку. У результаті підвищується здатність підприємства оперативно відповідати на виклики, знижувати ризики та використовувати конкурентні переваги. Таким чином, організаційні інновації виступають важливим інструментом управлінського вдосконалення і стимулом для підвищення загальної ефективності підприємства.

Організаційні інновації відіграють важливу роль у вдосконаленні системи комунікацій на підприємстві, що суттєво впливає на ефективність управлінських процесів. Впровадження нових підходів до організації обміну інформацією сприяє створенню більш прозорої та швидкої взаємодії між різними рівнями управління і підрозділами. Це забезпечує своєчасність прийняття рішень та зменшує ризик інформаційних затримок, що є критичним фактором у динамічному бізнес-середовищі.

Інноваційні форми комунікації включають використання цифрових платформ, інтегрованих інформаційних систем та автоматизованих каналів зв'язку, які оптимізують потоки інформації і зменшують навантаження на працівників. Внаслідок цього підвищується якість обміну даними, зростає точність і зрозумілість повідомлень, що сприяє мінімізації непорозумінь і конфліктів у колективі. Нові механізми комунікації також дозволяють оперативно збирати зворотний зв'язок, що є основою для адаптивного управління [26].

Ключовим аспектом організаційних інновацій у сфері комунікацій є формування інтегративної комунікаційної культури. Вона ґрунтується на відкритості, довірі та спільній відповідальності за інформаційний простір підприємства. Така культура стимулює активну взаємодію між працівниками різних підрозділів, створює умови для крос-функціональної співпраці і сприяє генерації інноваційних ідей. У результаті покращуються командні взаємозв'язки і підвищується загальна організаційна ефективність [19].

Впровадження організаційних інновацій також підсилює роль внутрішніх комунікацій у реалізації стратегії підприємства. Чітке і послідовне донесення цілей, завдань і змін забезпечує єдність розуміння серед співробітників, що є

необхідною умовою для синхронної роботи всієї організації. Завдяки цьому зростає мотивація персоналу та знижується опір трансформаціям, що підвищує ймовірність успішного впровадження нововведень.

Одним із напрямів організаційних інновацій є впровадження більш плоских, горизонтальних структур, які замінюють традиційні багаторівневі ієрархії. Це значно скорочує час прийняття рішень і підвищує ступінь автономії підрозділів. Результатом стає посилення відповідальності і мотивації співробітників, оскільки вони отримують більший вплив на процеси та результати своєї роботи [17, 18].

Наведемо приклад оптимізованої ієрархічної структури підприємства, що базується на організаційних інноваціях, може мати такий вигляд (див. рис. 1.1).

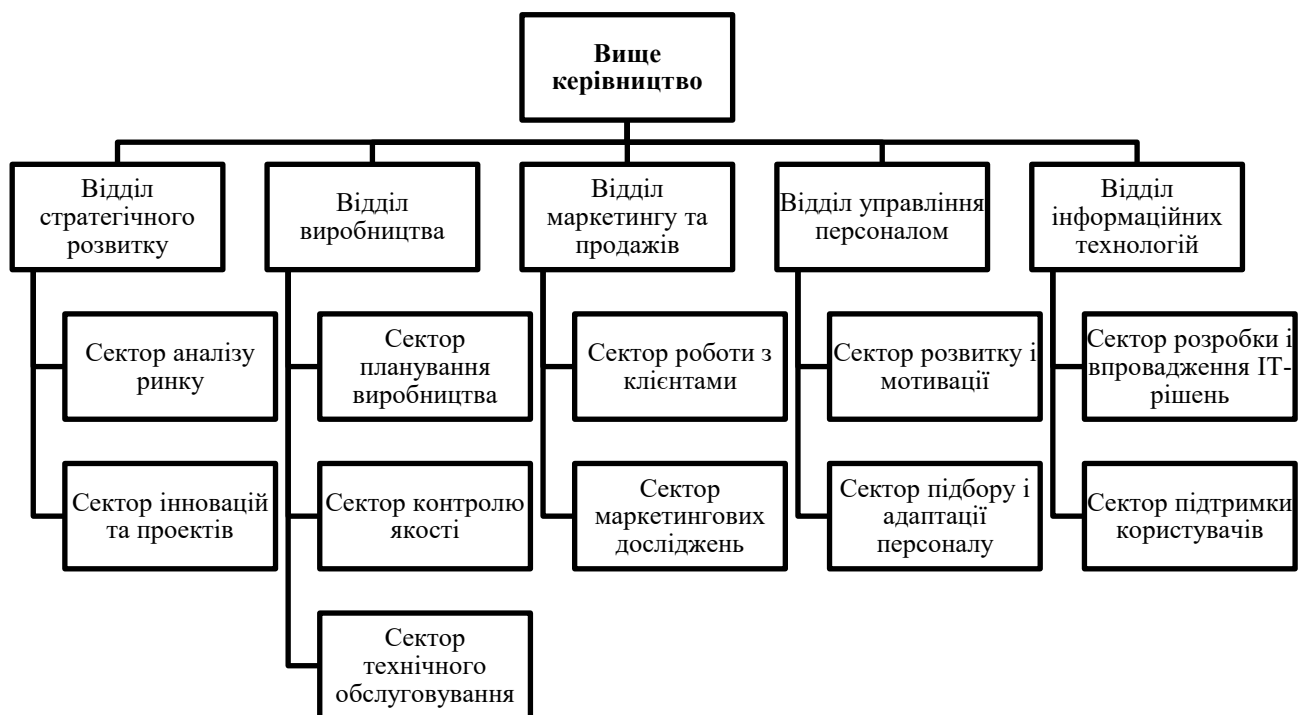


Рисунок 2.1 – Оптимізована ієрархічної структури підприємства, що базується на організаційних інноваціях

Складено автором на основі власних досліджень

Таким чином, на прикладі структури на рисунку 1.1, кожен відділ має чітко визначені функції та підрозділи, які спеціалізуються на конкретних напрямках діяльності, що сприяє підвищенню ефективності роботи підприємства.

Важливе значення має також інтеграція крос-функціональних команд, які формуються на основі організаційних інновацій. Вони сприяють більш ефективній координації між різними напрямками діяльності, забезпечуючи комплексний підхід до вирішення завдань, що, в свою чергу, дозволяє зменшити бюрократичні бар'єри та підвищити якість взаємодії між відділами. У результаті структура підприємства стає більш орієнтованою на досягнення конкретних цілей і реалізацію стратегічних ініціатив.

Оптимізація структури через організаційні інновації також включає використання цифрових технологій для автоматизації управлінських процесів. Це змінює функціональні ролі і зони відповідальності, створюючи умови для більш ефективного розподілу завдань. Автоматизація сприяє зменшенню кількості адміністративних процедур і підвищенню продуктивності праці. Крім того, це відкриває можливості для розвитку нових компетенцій у персоналу і впровадження сучасних підходів до менеджменту [27].

Класифікація організаційних інновацій відіграє важливу роль у системному вивченні та практичному впровадженні змін у діяльності підприємств, що дозволяє структурувати різноманіття інноваційних форм і підходів, виділити їх суттєві характеристики, а також визначити пріоритети і напрями розвитку. Такий поділ полегшує аналіз і прийняття управлінських рішень, сприяє кращому розумінню, які саме зміни необхідні в конкретних умовах діяльності підприємства.

Виділення змін у структурі підприємства як окремого типу обумовлене їхньою фундаментальною роллю у формуванні внутрішньої організації. Організаційна структура є базовою рамкою, в якій реалізуються всі бізнес-процеси. Інновації у структурі забезпечують адаптацію підприємства до нових викликів, підвищують оперативність прийняття рішень і оптимізують взаємодію між підрозділами. Це створює основу для гнучкості організації та підвищує її конкурентоспроможність у мінливому середовищі.

Інновації у сфері управлінських процесів виділяються через їхній безпосередній вплив на якість керівництва підприємством. Удосконалення

методів планування, контролю і мотивації формує ефективніший механізм реалізації стратегії і досягнення цілей. Ці зміни дозволяють знизити витрати часу і ресурсів, зменшити ризики помилок і підвищити продуктивність праці. Завдяки цьому підприємство здатне швидко реагувати на зовнішні та внутрішні виклики.

Особливе значення має виділення інновацій у корпоративній культурі та комунікаціях. Цей тип відображає необхідність трансформації соціально-психологічного клімату в організації. Поліпшення комунікацій сприяє кращому обміну інформацією, підвищенню мотивації співробітників і формуванню довіри [24]. Такий напрямок інновацій відповідає за створення умов, які стимулюють креативність і залученість персоналу, що є ключовими факторами сталого розвитку.

Виділення інновацій у сфері зовнішніх зв'язків обґрунтоване зростаючою роллю інтеграції підприємств у глобальні та регіональні мережі співпраці. Нові підходи до взаємодії з партнерами, постачальниками і клієнтами дозволяють розширити ринки збуту, оптимізувати логістику та зміцнити конкурентні позиції. Впровадження цифрових технологій у зовнішні комунікації забезпечує оперативність, прозорість і ефективність взаємодії, що має стратегічне значення у сучасних умовах.

Таким чином, організаційні інновації відіграють важливу роль у системі управління підприємством, сприяючи підвищенню ефективності управлінських процесів, покращенню комунікаційних зв'язків та оптимізації структури організації. Класифікація основних типів організаційних інновацій допомогла систематизувати підходи до їх впровадження і чіткіше визначити напрями трансформації внутрішніх і зовнішніх процесів підприємства.

Наступним етапом дослідження стануть методичні засади аналізу та оптимізації бізнес-процесів у сфері зовнішньоекономічної діяльності, що дозволить глибше розглянути практичні інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємств на міжнародних ринках.

1.2. Методичні засади аналізу та оптимізації бізнес-процесів у сфері зовнішньоекономічної діяльності

Бізнес-процес у контексті підприємства можна визначити як сукупність взаємопов'язаних дій, операцій і заходів, спрямованих на створення певної цінності для клієнтів або досягнення визначених організаційних цілей. Це структурований набір завдань, які організація систематично виконує для забезпечення безперервності виробничої, комерційної або управлінської діяльності. Бізнес-процеси формують каркас функціонування підприємства, визначають послідовність та логіку дій, що сприяють ефективному використанню ресурсів і максимізації результатів [26].

З позиції працівників бізнес-процес є конкретною схемою дій, у межах якої кожен виконавець виконує свої завдання, взаємодіє з колегами і контролює якість результату. Для працівника бізнес-процес – це алгоритм роботи, що визначає послідовність операцій, взаємозв'язки між ролями та ресурсами. Чітко структурований бізнес-процес допомагає уникнути невизначеності, знижує ймовірність помилок і забезпечує зрозумілість обов'язків. Завдяки цьому підвищується продуктивність і мотивація працівників, оскільки кожен усвідомлює свою роль у загальній системі створення цінності.

Управління бізнес-процесами, у свою чергу, розглядається як інтегративна концепція, що поєднує лідерство, організацію та контроль операцій з метою забезпечення ефективного управління діяльністю підприємства. Цей підхід орієнтований на задоволення потреб клієнтів та інших зацікавлених сторін, що робить його ключовим елементом сучасного управління.

Відмінною рисою бізнес-процесів є їх багаторазовість, на відміну від проектів, які зазвичай виконуються один раз. Конкретне виконання бізнес-процесу називають екземпляром процесу. Наприклад, замовлення клієнта на певний автомобіль конкретної моделі містить унікальні параметри (колір, комплектація), що відрізняють цей екземпляр, хоча загальна структура виробничого процесу залишається незмінною. Кількість таких екземплярів

суттєво варіює: деякі процеси, як-от розробка, можуть мати один екземпляр на рік, тоді як процеси обробки скарг чи нарахування заробітної плати відбуваються тисячами разів на рік [27].

Важливо враховувати рівень автоматизації бізнес-процесу. Процеси можуть бути виключно ручними, як-от послуги перукаря, або частково автоматизованими, наприклад, розподіл дзвінків у сервісному центрі чи роботизація виробничої лінії. Поняття «робочий процес» (workflow) визначається як формалізований опис бізнес-процесу, виконання екземплярів якого відбувається із застосуванням інформаційних технологій. За допомогою моделі workflow відображаються часові, функціональні та ресурсні аспекти, що дає змогу здійснювати автоматичний контроль на операційному рівні [20].

Для глибшого розуміння бізнес-процесів у контексті окремого підприємства важливо визначити ступінь його процесоорієнтованості. Процесоорієнтація означає побудову організаційної структури та управлінського дизайну на основі логічно пов'язаних і взаємодіючих процесів. Цей підхід у сучасному менеджменті відповідає на виклики, що виникають через скорочення життєвих циклів продуктів, зростаючі вимоги споживачів, глобалізацію, підвищення цінового тиску та розвиток інформаційних технологій. Тому процесоорієнтація набуває особливого значення у цифрових компаніях та інноваційних сферах.

Походження процесоорієнтації пов'язують із концепцією реінжинірингу бізнес-процесів, яка була сформована у 90-х роках різними консалтинговими компаніями. Ідея, викладена Хаммером і Чемпі ще у 2003 році, полягала в тому, що підприємствам слід радикально переглянути свої процедури та вийти за межі традиційного функціонального мислення [27].

Традиційно організації розрізняють структуру за функціями та процесну організацію. Внутрішні та зовнішні комунікації, як правило, фокусуються на так званій «роботі в лінії» – структурі відділів і посад. Проте щоденна діяльність підприємства виходить за межі функціональних і департаментальних кордонів, що робить орієнтацію на процеси ключовою.

Процесоорієнтація забезпечує чіткіше визначення інтерфейсів між командами та підрозділами, що підвищує ефективність крос-функціональної взаємодії. Відповідальність за процеси поширюється на досягнення комплексних цілей, орієнтованих на задоволення потреб клієнтів, а не лише внутрішніх завдань окремих департаментів. Оптимізація процесів концентрується на доданій вартості, що створюється в межах бізнес-процесів, а не на локальних процедурах окремих команд. Чітка послідовність дій і постійне вдосконалення дозволяють зменшити витрати ресурсів і скоротити час виконання операцій.

В межах організаційної діяльності прийнято розрізняти три основні типи бізнес-процесів. Процеси управління охоплюють планування, контроль та коригування діяльності, сприяючи стратегічному розвитку і безперервному вдосконаленню підприємства. Основні процеси реалізують ключову діяльність компанії і зазвичай не підлягають делегуванню, наприклад, управління ланцюгом постачання, життєвим циклом продукту чи взаємовідносинами з клієнтами. Підтримуючі процеси, які часто не видимі для споживачів, забезпечують функціонування основних процесів, включаючи управління персоналом та бухгалтерський облік.

Для координації та контролю виконання бізнес-процесів на підприємстві зазвичай визначають п'ять ключових ролей відповідальності. Головний відповідальний за процеси (Chief Process Officer) координує всі бізнес-процеси, впроваджуючи загальну процесоорієнтацію в організації. Власники процесів несуть відповідальність за окремі або кілька конкретних процесів. Менеджери процесів опікуються ефективністю виконання всіх екземплярів конкретного процесу. У свою чергу, команди процесів здійснюють безпосереднє виконання операцій [26]. За потреби до процесу залучаються додаткові ролі, як-от моделювальники чи аудитори.

Таким чином, визначення рівня процесоорієнтованості підприємства дозволяє оцінити ступінь системності і цілісності організації діяльності, що має суттєвий вплив на ефективність управління і конкурентоспроможність.

Життєвий цикл процесу (process lifecycle) у контексті зовнішньоекономічної діяльності підприємства характеризується послідовністю ключових етапів, що забезпечують цілісне управління і оптимізацію ЗЕД-процесів [9]. Ці етапи формують основу для системного підходу до планування, реалізації та контролю бізнес-процесів у зовнішньоекономічній сфері. На рисунку нижче (див. рис. 1.2) подано типовий життєвий цикл процесу, що також є актуальним і для ЗЕД процесів підприємства.



Рисунок 1.2 – Життєвий цикл процесу у контексті зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Складно на основі (vom Brocke & Rosemann, 2010; von Rosing, van Scheel & Scheer, 2014)

Стратегічний етап у рамках ЗЕД визначає цілі процесу, які безпосередньо витікають із загальної стратегії підприємства щодо міжнародної діяльності. Наприклад, цілі можуть стосуватися розширення ринків збуту, оптимізації логістичних маршрутів або мінімізації митних ризиків. Для оцінки ефективності ЗЕД-процесів встановлюються ключові показники, що дозволяють кількісно вимірювати їхню продуктивність, як-от час проходження митного оформлення, рівень задоволеності іноземних партнерів чи рівень дотримання контрактних умов.

Моделювання ЗЕД-процесів полягає у створенні фактичної (as-is) та цільової (to-be) моделей, що відображають поточний стан та бажаний формат виконання зовнішньоекономічних операцій. Для цього використовуються дані з різних джерел: опитування працівників зовнішньоекономічного підрозділу, аналіз документів, спостереження за роботою, а також цифрові сліди у вигляді часових позначок, інформації з ERP-систем та інших ІТ-рішень. Ключові елементи моделей включають послідовність дій (етапи оформлення контрактів, експорту чи імпорту), відповідальних осіб, документи та точки взаємодії між підрозділами [25].

Оптимізація бізнес-процесів у ЗЕД здійснюється за допомогою методик, що виявляють вузькі місця, дублювання операцій або невизначеність відповідальностей. Наприклад, аналізують, які етапи супроводжуються затримками на митниці або які процедури створюють зайві документи. Запровадження змін може торкатися удосконалення інформаційних систем, перерозподілу функціональних обов'язків у командах або впровадження електронного документообігу.

Етап впровадження передбачає реалізацію розроблених заходів оптимізації. Це може бути впровадження нових цифрових інструментів для контролю митних процедур, створення міжфункціональних робочих груп для координації ЗЕД-операцій або розробка стандартних шаблонів для зовнішньоекономічної документації.

Виконання процесів на практиці відбувається відповідно до оновлених моделей, що забезпечує єдність дій співробітників і автоматизацію контрольних точок. Нові процеси стають основою для регулярного здійснення операцій з експортом, імпортом, митним оформленням, валютним контролем тощо [9].

Моніторинг ЗЕД-процесів дозволяє оцінювати, наскільки досягнуто поставлених цілей як у короткостроковій, так і у довгостроковій перспективі. Він включає регулярний збір і аналіз показників продуктивності, виявлення відхилень, а також своєчасне коригування процедур з урахуванням змін у законодавстві, ринковій кон'юктурі або внутрішніх ресурсах підприємства.

Таким чином, життєвий цикл процесу у зовнішньоекономічній діяльності створює системний каркас для підвищення ефективності та адаптивності підприємства у глобальному середовищі [25].

У межах зовнішньоекономічної діяльності підприємства моделювання бізнес-процесів є критично важливою складовою процесного управління. Воно забезпечує формалізоване уявлення про логіку виконання дій, послідовність процедур, розподіл відповідальностей та інформаційні потоки між суб'єктами, що беруть участь у здійсненні зовнішньоекономічних операцій. Від точності та коректності моделювання залежить ефективність наступних етапів життєвого циклу процесу, зокрема його впровадження, оптимізація та автоматизація.

У загальному розумінні моделювання трактується як фіксація уявлень суб'єкта щодо процедур у певному середовищі. У контексті ЗЕД це означає створення структурованого образу таких ключових компонентів, як зовнішньоекономічні контракти, митні операції, логістичні ланцюги, валютні платежі та документообіг. Ці компоненти візуалізуються за допомогою умовних позначень, що дозволяє виокремити часову послідовність дій, залежності між підрозділами та інформаційні зв'язки. Формальна або напівформальна структура моделей забезпечує їхню подальшу інтеграцію в інформаційні системи підприємства, наприклад у модулі управління міжнародними контрактами або модулі електронного документообігу.

Моделі будуються відповідно до заданого фокусу: якщо мова йде про автоматизацію окремих елементів процесу (наприклад, автоматичне формування інвойсу чи контроль валютних обмежень), застосовуються більш детальні моделі. Якщо ж метою є стратегічне планування чи обговорення процесних архітектур на рівні топменеджменту, моделі створюються у вигляді спрощених схем. Існує значна кількість нотацій, кожна з яких по-своєму акцентує увагу на даних, логіці виконання або об'єктах [8].

Найбільш поширеними нотаціями для моделювання ЗЕД-процесів у практиці є моделі на основі ланцюгів цінності та Business Process Modeling and Notation (BPMN). Перший підхід є розвитком класичних концепцій Майкла

Портера і характеризується абстрактним описом послідовності функцій без деталізації ролей, ІТ-систем чи документів. Такий формат особливо зручний для побудови карт процесів, які згодом можуть слугувати відправною точкою для поглибленого аналізу.

Натомість нотація BPMN 2.0 надає ширші можливості для формалізації складних ЗЕД-процесів, зокрема тих, що потребують координації між різними суб'єктами (митницями, логістичними операторами, банками, контролюючими органами). Основними її елементами є події, шлюзи та дії, які об'єднуються у потоки послідовностей або обміну повідомленнями. За допомогою «басейнів» (pools) та «доріжок» (swimlanes) визначаються межі відповідальності учасників, а додаткові артефакти дозволяють супроводжувати модель коментарями чи поясненнями. Однією з переваг BPMN є її здатність до цифрової трансляції: побудовані діаграми можуть бути інтегровані у системи керування робочими потоками для подальшої автоматизації [26]. На рисунку 1.3 показано можливість деталізації ланцюгів доданої вартості на підпроцеси з подальшою деталізацією в BPMN.

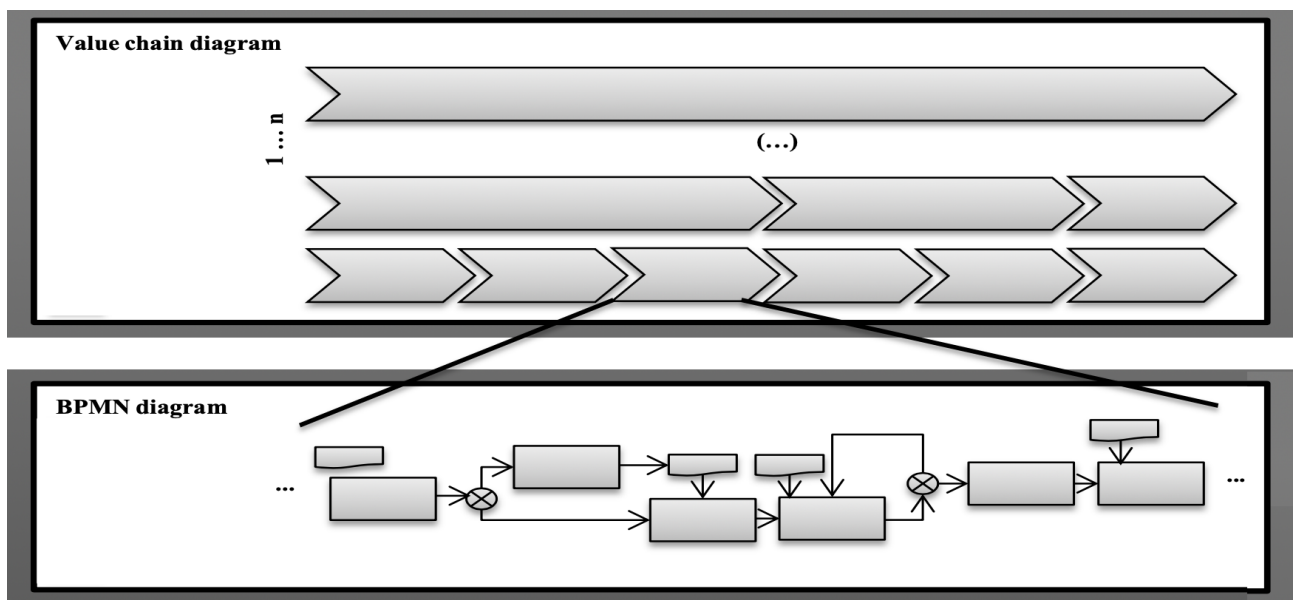


Рисунок 1.3 – BPMN як детальне моделювання процесів на етапах ланцюжка створення вартості

Джерело: [27].

Моделювання ЗЕД-процесів не є формальною процедурою, а стратегічним інструментом, що дозволяє забезпечити узгодженість дій, прозорість процедур, спільне розуміння між учасниками міжнародної діяльності та підґрунтя для безперервного вдосконалення операцій підприємства.

Оптимізація бізнес-процесів зовнішньоекономічної діяльності підприємства потребує системного підходу та використання сучасних аналітичних і організаційних інструментів. Стратегічною метою таких змін є підвищення ефективності функціонування компанії на міжнародному ринку за рахунок скорочення витрат, покращення швидкості обробки операцій, забезпечення вищої якості процесів і зміцнення конкурентоспроможності. В умовах зростаючої динаміки глобального торговельного середовища вдосконалення процесів ЗЕД є необхідною передумовою для стійкого розвитку підприємства.

Першим кроком до оптимізації є аналіз існуючих бізнес-процесів, що дозволяє виявити неефективні ділянки, дублювання функцій, перевантаження ланцюгів постачання або слабкі місця в системі управління інформацією. Такий аналіз здійснюється за допомогою ряду критеріїв [8]. До них, зокрема, належать: витрати процесу (оцінка прямих і непрямих витрат на виконання конкретних операцій ЗЕД), тривалість процесу (аналіз часових затримок, вузьких місць і впливу на загальний цикл поставки), якість процесу (визначення рівня точності, надійності та результативності процедур), а також результативність процесу, яка оцінюється через здатність забезпечити бажані вигоди для зовнішнього споживача або партнера.

Також важливо оцінити структуру процесу, виявити надлишкові або слабко пов'язані елементи, які перешкоджають узгодженості логістичних та митних процедур. Додатково аналізується інформаційна підтримка ЗЕД-процесів, зокрема доступність даних, швидкість їх оновлення, прозорість інформаційних потоків, а також якість комунікації між учасниками зовнішньоекономічної операції. Особливу увагу слід приділяти оцінці ризиків: можливі збої у поставках, нестабільність валютного курсу, політичні обмеження

або зміни в митному законодавстві повинні враховуватися в рамках управління процесами. Аналіз ресурсного забезпечення дає змогу оцінити, чи вистачає людських, технічних та фінансових ресурсів для ефективного здійснення кожної операції в рамках ЗЕД. Окремо слід оцінити гнучкість процесів — здатність швидко адаптуватися до змін у міжнародному середовищі.

Для виконання такої діагностики доцільно застосовувати спеціалізовані IT-рішення та інструменти процесного аналізу. Наприклад, платформи на базі Business Process Management Systems (BPMS) дозволяють візуалізувати поточні процеси у вигляді схем BPMN, порівнювати альтернативні моделі, аналізувати ключові показники ефективності (KPI) та формувати сценарії вдосконалення. Додатково використовуються засоби BI-аналітики для обробки великих обсягів даних ЗЕД, а також ERP-системи, які інтегрують всі операційні, фінансові та логістичні аспекти діяльності [26].

Після проведення аналізу визначається перелік організаційно-технічних заходів, які доцільно впровадити для досягнення покращень. Зокрема, це можуть бути такі прийоми: усунення непотрібних дій (наприклад, дублюючих етапів перевірки документів), скорочення медіарозривів (наприклад, заміна паперових процедур на електронний документообіг), делегування другорядних функцій на аутсорсинг (наприклад, брокерські або логістичні послуги), об'єднання операцій у єдині блоки або паралельне виконання кількох етапів ЗЕД для підвищення швидкості. Також ефективною є практика перенесення певних дій на більш ранній етап (наприклад, попередній контроль митних кодів ще до закупівлі), прискорення окремих процесів шляхом перерозподілу ресурсів або включення нових підпроцесів, наприклад, для додаткового контролю якості або страхування ризиків.

Таблиця 1.1 показує повну бачення того, які конкретні методи можуть бути використані для досягнення конкретних цілей (позначені «X»). Залежно від стратегії компанії, конкретні методи можуть застосовуватися конкретні методи.

Таблиця 1.1 – Методи ВРМ-аналізу, класифіковані за категоріями фокусу аналізу.

Метод аналізу \ Фокус аналізу	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10
Аналіз критичного шляху	X			X		X		X		X
Аналіз ключових процесів / ключових компетенцій		X	X	X			X		X	X
Аналіз інформаційних потреб	X	X					X			X
Аналіз залежностей		X			X					
Аналіз несправностей			X		X	X			X	X
Аналіз вартості процесу				X	X	X	X	X		
Аналіз «голосу клієнта»				X		X	X	X		
Аналіз інтерфейсів							X	X		
Аналіз ІТ-ресурсів		X						X		X
Аналіз операційної структури	X			X	X		X		X	X
Аналіз організаційної структури	X			X					X	
Аналіз процесів, орієнтованих на знання	X	X	X			X				
Аналіз витрат на якість			X		X	X	X	X		
Аналіз портфеля проектів			X	X	X	X			X	
Аналіз потенціалу процесу	X			X	X		X	X		
Аналіз середовища процесу		X								X
SWOT-аналіз, орієнтований на процес				X			X		X	
Порівняльний аналіз витрат	X		X			X		X		X

Складено автором на основі власних досліджень

Загалом, успішна оптимізація процесів ЗЕД залежить від здатності підприємства вибудовувати прозору, адаптивну та цілеспрямовану систему управління зовнішніми операціями. Вона передбачає не лише технологічні зміни, але й організаційне переосмислення ролей, відповідальностей та процедур у рамках взаємодії з міжнародними партнерами. У довгостроковій перспективі це забезпечує підвищення конкурентних позицій підприємства, зниження транзакційних витрат та зростання експортного потенціалу.

Для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства доцільно інтегрувати сучасні інформаційні технології, які забезпечують системний підхід до управління даними, процесами, ресурсами та взаємодією з партнерами. Серед ключових інструментів, здатних трансформувати та оптимізувати бізнес-процеси в контексті ЗЕД, особливу увагу слід приділити системам управління даними, інтегрованим рішенням для

управління ресурсами підприємства, спеціалізованим CRM і SCM-рішенням, а також системам управління процесами і координації знань.

Системи класу data warehouse забезпечують накопичення, централізацію та аналітичну обробку великих обсягів даних, що стосуються зовнішньоекономічних операцій. У межах ЗЕД ці інструменти дають можливість оцінювати ефективність зовнішньоторговельної діяльності за допомогою ключових показників продуктивності. Завдяки інтерактивним дашбордам управлінці можуть в реальному часі контролювати стан логістичних маршрутів, ефективність митного оформлення, виконання контрактних зобов'язань і рентабельність конкретних експортно-імпортних напрямків. Використання OLAP-аналізу у вигляді багатовимірних моделей дає змогу глибоко досліджувати динаміку продажів за регіонами, групами товарів, валютами чи партнерами.

Інтегровані ERP-системи становлять основу для централізованого управління всіма бізнес-функціями, включаючи зовнішньоекономічні процеси. ERP-рішення дозволяють уніфікувати облік операційної діяльності, формувати наскрізні документообіги для міжнародної торгівлі, управляти валютними ризиками, контролювати митні платежі та сертифікаційні процедури. Високий рівень інтеграції дозволяє об'єднати фінансові, логістичні, складські, збутові й закупівельні підрозділи в єдину систему, що сприяє прозорості і послідовності у виконанні зовнішньоекономічних контрактів. Проте впровадження ERP вимагає належної підготовки персоналу, адаптації бізнес-моделі підприємства та детального налаштування під специфіку зовнішніх ринків [25].

Спеціалізовані системи CRM (Customer Relationship Management) та SCM (Supply Chain Management) підвищують якість управління взаємовідносинами з клієнтами та партнерами у міжнародному середовищі. CRM-рішення дозволяють управляти повним циклом комунікацій з іноземними замовниками, включаючи генерацію лідів, супровід угод, постконтрактну підтримку, сегментацію клієнтів за ринками і культурними особливостями. SCM-системи забезпечують оптимізацію логістичних ланцюгів, контроль термінів постачання,

автоматичне формування замовлень та планування запасів з урахуванням сезонності, митних процедур і валютних коливань. Обидва інструменти сприяють підвищенню адаптивності до умов глобального ринку.

Системи управління бізнес-процесами (workflow management) актуальні у випадках, коли зовнішньоекономічна діяльність включає стандартизовані процедури, як-от обробка експортно-імпортової документації, оформлення платежів, чи узгодження умов контрактів. Використання систем з вбудованими rule engine дає змогу формалізувати послідовність дій, автоматизувати передачу завдань між співробітниками, валідувати документи відповідно до регламентів та забезпечити відповідність внутрішніх процедур до міжнародних стандартів.

У разі потреби гнучкого управління сервісами, пов'язаними із зовнішньоекономічними процесами, ефективними є архітектури, побудовані на принципах сервісно-орієнтованого підходу (Service-Oriented Architecture). Завдяки цьому можна створювати індивідуальні ланцюги сервісів, що обслуговують конкретні ділянки ЗЕД, наприклад, підготовку тендерної документації, погодження технічних умов, або моніторинг ризиків при входженні на нові ринки.

Для підтримки слабоструктурованих і креативних етапів у реалізації зовнішньоекономічної стратегії, таких як розробка нових товарів для міжнародних ринків, проведення перемовин чи створення партнерських альянсів, доречним є використання groupware-систем. Ці інструменти сприяють координації команд, спільному редагуванню контенту, інтерактивному прийняттю рішень та організації внутрішньої експертизи щодо стратегічних напрямків розвитку ЗЕД.

Висновки до розділу 1

У першому розділі дипломної роботи здійснено теоретичне обґрунтування сутності організаційних інновацій та їхньої ролі в системі управління сучасним підприємством. Організаційні інновації визначено як ключовий інструмент адаптації підприємства до динамічних змін зовнішнього середовища, зокрема в умовах високої конкуренції на глобальних ринках. Встановлено, що інноваційні перетворення в організаційній структурі, управлінських механізмах та бізнес-процесах сприяють підвищенню гнучкості управління, зниженню трансакційних витрат і формуванню нових конкурентних переваг.

У межах аналітичного блоку було систематизовано методичні засади оптимізації бізнес-процесів зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Продемонстровано, що застосування сучасних інформаційних технологій, зокрема ERP-систем, рішень класу CRM і SCM, систем управління даними та процесами, істотно впливає на якість організації ЗЕД. Запропоновані підходи до цифровізації функціональних блоків підприємства забезпечують підвищення прозорості процедур, скорочення циклів виконання зовнішньоекономічних контрактів, зміцнення зв'язків із закордонними партнерами та адаптацію до змін у міжнародному регуляторному середовищі.

Застосування інструментів аналітичного аналізу, автоматизованого документообігу та сервісно-орієнтованих архітектур сприяє синхронізації стратегічного і операційного рівнів управління зовнішньоекономічною діяльністю. У результаті реалізації організаційних інновацій досягається підвищення ефективності управлінських рішень, зниження ризиків у зовнішньоторговельній діяльності та формування нових моделей міжнародної кооперації.

Отримані результати підтверджують необхідність інтегрованого підходу до трансформації бізнес-процесів ЗЕД шляхом впровадження організаційних інновацій, що базуються на поєднанні управлінських практик із сучасними цифровими інструментами.

2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ АСПЕКТІВ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ХАРКІВСЬКИЙ ПЛИТКОВИЙ ЗАВОД»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод»

Конкурентоспроможність на ринку керамічної продукції значною мірою залежить від здатності підприємств ефективно функціонувати в умовах галузевих викликів, у зв'язку з чим зростає необхідність поглибленого вивчення їхньої діяльності. Одним із таких підприємств є Приватне акціонерне товариство «Харківський плитковий завод», яке є важливим суб'єктом економічної діяльності як на національному, так і на міжнародному рівні.

ПрАТ «Харківський плитковий завод» входить до складу вертикально інтегрованої групи компаній Golden Tile Ceramic Group та є одним із лідерів з виробництва керамічної плитки в Україні. Внутрішнє середовище підприємства формується під впливом комплексу виробничих, технологічних, організаційних, кадрових та фінансових чинників [13].

На сьогодні виробничі потужності підприємства представлені дев'ятьма поточноконвеєрними лініями, що забезпечують виготовлення до 24 млн м² готової продукції на рік. Асортимент продукції включає понад 80 колекцій керамічної плитки та керамограніту з широким діапазоном розмірів – від 186×186 мм до 1200×600 мм [15].

Контроль якості продукції здійснюється на всіх етапах виробництва відповідно до вимог сертифікованої системи ISO EN 14411:2012. Водночас, підприємство є єдиним в Україні володарем акредитованої лабораторії, що працює за міжнародною системою менеджменту якості ISO 17025 [15]. Вона оснащена сучасним обладнанням, частина якого не має аналогів у країні.

Важливою конкурентною перевагою ПрАТ «Харківський плитковий завод» є наявність власної сировинної бази – підприємство має довгостроковий

доступ до покладів якісної білої глини з кар'єру в Донецькій області, що дозволяє знижувати витрати та мінімізувати залежність від зовнішніх постачальників [13].

Інтеграція підприємства в структуру Golden Tile Ceramic Group забезпечує замкнений цикл виробництва – від видобутку сировини до реалізації кінцевої продукції. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності управління, оптимізації витрат та зміцненню позицій підприємства на світовому ринку керамічної плитки.

Для розуміння процесів управління на підприємстві важливо дослідити його організаційну структуру, яка відображає логіку побудови системи управлінських відносин, розподіл повноважень, відповідальності та функціональних обов'язків між керівними органами. Саме структура управління є фундаментом для ефективного прийняття рішень, координації діяльності підрозділів і досягнення стратегічних цілей підприємства [2]. Вона визначає, як саме реалізується управлінський вплив, якими є канали комунікації, а також як здійснюється контроль і взаємодія між учасниками внутрішнього корпоративного середовища.

Організаційна структура підприємства виконує роль своєрідного каркасу, на якому базуються всі управлінські процеси: від стратегічного планування до щоденного прийняття рішень. Саме через чітко визначену структуру керівники забезпечують координацію дій, підтримують дисципліну та послідовність у реалізації завдань, а також формують ефективні канали комунікації між підрозділами [16].

Візуалізація організаційної структури у вигляді схем або діаграм дозволяє краще зрозуміти складність та логіку функціонування підприємства. Це не лише засіб внутрішньої навігації в управлінському просторі, а й інструмент стратегічного аналізу, що дає змогу виявляти слабкі місця в управлінській системі, дублювання функцій або надмірну централізацію. Для нових працівників, партнерів чи інвесторів наявність чіткої організаційної структури також виступає маркером зрілості та впорядкованості компанії [3].

У контексті ПрАТ «Харківський плитковий завод» аналіз організаційної структури дає змогу зрозуміти, яким чином підприємство функціонує як цілісний механізм, адаптується до змін у зовнішньому середовищі та підтримує конкурентоспроможність у галузі виробництва будівельних матеріалів. Структурна побудова підприємства дозволяє оцінити рівень його управлінської зрілості, ефективність прийнятої моделі корпоративного управління та наявні резерви для подальшого вдосконалення управлінських процесів.

На рисунку 2.1 подано організаційну структуру ПрАТ «Харківський плитковий завод», яка відображає систему управлінських взаємозв'язків між основними органами корпоративного управління підприємства.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПрАТ «Харківський плитковий завод»

Складено автором за даними діяльності підприємства

Структура демонструє ієрархію керівних ланок, починаючи від Наглядової ради як стратегічного контрольного органу, до Правління – виконавчого органу,

що відповідає за оперативне керівництво, а також Ревізійної комісії, яка здійснює нагляд за фінансово-господарською діяльністю.

Представлена структура управління дає змогу візуально ідентифікувати функціональний поділ обов'язків між керівниками різних напрямів, зокрема фінансового, виробничого, юридичного, технологічного, кадрового тощо. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість управлінських дій, відповідальність за результати роботи окремих департаментів і підвищення загальної ефективності управління підприємством [7].

Організаційна структура ПрАТ «Харківський плитковий завод» є класичним прикладом багаторівневої корпоративної моделі управління, яка поєднує стратегічні, виконавчі та контрольні функції. Вона побудована за принципом вертикальної ієрархії, де чітко визначено підпорядкування, розподіл повноважень і зон відповідальності. Така структура сприяє ефективному управлінню великим підприємством з урахуванням складності виробничих і фінансово-господарських процесів.

Ключову роль у стратегічному контролі за діяльністю підприємства відіграє Наглядова рада, яка представлена уповноваженими особами акціонерів. Її основне завдання полягає в забезпеченні дотримання інтересів власників підприємства, моніторингу рішень виконавчого органу, а також у формуванні загальної політики розвитку. Така побудова забезпечує баланс між оперативним керівництвом і стратегічним наглядом, що є важливою умовою стійкості компанії в умовах динамічного ринку.

Правління, як виконавчий орган, є ядром управлінської діяльності підприємства. До його складу входить Голова Правління, його перший заступник, а також керівники ключових напрямів: фінансів, модернізації, виробництва, якості, правових питань, персоналу, технологій тощо [13]. Така структура дозволяє не лише оперативно приймати рішення, а й забезпечувати високий рівень спеціалізації кожного члена управлінської команди. Розподіл обов'язків між членами правління є прикладом функціональної диференціації, яка дозволяє уникати дублювання завдань і підвищує ефективність управління.

Особливої уваги заслуговує наявність окремих посад, пов'язаних з модернізацією та якістю, що свідчить про орієнтацію підприємства на інновації та постійне вдосконалення внутрішніх процесів. Це свідчить про стратегічну гнучкість компанії та її прагнення до відповідності міжнародним стандартам якості та конкурентоспроможності.

Фінансово-контрольну функцію виконує Ревізійна комісія, яка здійснює перевірку фінансово-господарської діяльності підприємства та забезпечує прозорість управлінських рішень. Її незалежність від виконавчого органу гарантує об'єктивність контролю та підвищує довіру акціонерів до системи корпоративного управління.

Загалом, організаційна структура досліджуваного підприємства поєднує в собі риси бюрократичної та функціональної моделі управління. Її основні переваги – це чітка ієрархія, поділ управлінських функцій, баланс контролю та виконання. Такий підхід забезпечує стабільність, прогнозованість управлінських рішень і високу відповідальність кожної управлінської ланки за результати своєї діяльності.

У контексті великого виробничого підприємства зі значним експортним потенціалом, яким є ПрАТ «Харківський плитковий завод», система управління відіграє ключову роль у забезпеченні стабільного функціонування та стратегічного зростання. З огляду на складність виробничих процесів, багаторівневу організаційну структуру та необхідність динамічної взаємодії з зовнішніми ринками, управлінська система підприємства повинна поєднувати елементи класичного адміністрування з сучасними підходами до стратегічного, інноваційного та міжнародного менеджменту [7].

Організаційна структура підприємства свідчить про чіткий розподіл функціональних обов'язків між членами Правління, кожен з яких очолює окремий напрям діяльності – від виробництва й технологій до персоналу та фінансів [24]. Такий підхід відповідає ознакам функціональної моделі управління, що є доцільним для масштабного підприємства з високим рівнем спеціалізації. Проте наявність посади директора з модернізації, директора з

якості, а також активне залучення фінансового і планово-економічного підрозділів свідчить про інтеграцію елементів стратегічного управління, орієнтованого на інновації та конкурентоспроможність на зовнішніх ринках.

Ефективність системи управління на ПрАТ «Харківський плитковий завод» також забезпечується через взаємодію між контролюючими органами (Наглядова рада, Ревізійна комісія) та виконавчою ланкою – Правлінням, що дозволяє досягати балансу між стратегічним баченням власників, контрольними функціями та оперативним управлінням виробничими і фінансовими процесами. Умовно така система поєднує риси централізованої моделі управління із делегуванням повноважень окремим директорам, що є характерним для великих акціонерних товариств з розгалуженою структурою управління.

Окрему увагу заслуговує управління експортною діяльністю, яка передбачає не лише технічну та логістичну підготовку продукції, але й постійний моніторинг ринкової кон'юнктури, адаптацію до міжнародних стандартів, дотримання нормативних вимог країн-партнерів [9]. Це вимагає інтеграції функцій зовнішньоекономічного управління в загальну систему менеджменту підприємства, створення спеціалізованих підрозділів або робочих груп, які можуть функціонувати за принципами проектного або матричного управління.

Умови глобалізованого ринку та високої конкуренції стимулюють підприємство до вдосконалення інформаційної підтримки управлінських рішень, цифровізації виробничих та фінансових процесів, підвищення гнучкості в управлінській системі. З огляду на це, підприємству доцільно впроваджувати елементи адаптивного та процесного управління, орієнтованого на результат, які дозволяють швидко реагувати на виклики зовнішнього середовища та забезпечувати ефективне управління ресурсами, особливо в контексті міжнародної діяльності.

Для кращого розуміння практичної реалізації сучасних підходів до управління великим виробничим підприємством доцільно узагальнити ключові елементи системи управління, їхнє теоретичне наповнення та прояви у діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод» (див. табл. 2.1)

Таблиця 2.1 – Відображення ключових елементів сучасної системи управління у практиці ПрАТ «Харківський плитковий завод».

Ключовий елемент системи управління	Теоретичне наповнення	Особливості реалізації на ПрАТ «Харківський плитковий завод»
1	2	3
Організаційна структура	Визначає формальні зв'язки між рівнями управління та функціональними одиницями	Функціонально-ієрархічна модель з чітким розподілом повноважень серед членів Правління
Стратегічно-функціональне управління	Поєднання довгострокового планування з операційною реалізацією через функціональні департаменти	Присутність посад, орієнтованих на модернізацію, якість, фінанси, персонал
Контроль та регулювання	Система моніторингу, оцінювання й коригування управлінських рішень	Реалізується через Наглядову раду, Ревізійну комісію, фінансовий блок
Інноваційно-адаптивний потенціал	Здатність системи гнучко реагувати на зовнішні виклики, впроваджувати зміни	Управлінська підтримка інновацій через модернізаційні ініціативи та технічну експертизу
Міжнародна орієнтація	Інтеграція зовнішньоекономічної діяльності в загальну систему управління	Експортна спрямованість підприємства посилює роль фінансово-економічного та юридичного департаментів

Складено автором на основі власних досліджень

Таким чином, система управління ПрАТ «Харківський плитковий завод» є прикладом складної, багаторівневої моделі, яка еволюціонує в напрямі поєднання класичних та сучасних управлінських підходів. Вона спрямована на забезпечення як внутрішньої ефективності виробництва, так і стійкого позиціонування на зовнішніх ринках, що відповідає сучасним вимогам до управління великими промисловими підприємствами в умовах глобальної конкуренції.

Організація операційної діяльності підприємства є центральним аспектом його функціонування, адже саме вона визначає ефективність використання ресурсів, узгодженість виробничих процесів і здатність компанії стабільно забезпечувати ринок конкурентоспроможною продукцією. В умовах жорсткої конкуренції, стрімких змін попиту та глобалізації ринкового середовища особливої ваги набуває здатність підприємства гнучко та раціонально

організовувати операційні процеси, досягаючи при цьому якості, своєчасності та оптимальних витрат.

Операційна діяльність охоплює всі виробничо-технологічні й логістичні аспекти функціонування підприємства – від планування виробничих потужностей до постачання сировини, організації праці, управління запасами та забезпечення безперервності випуску готової продукції. Ефективна організація цих процесів забезпечує основу для зростання фінансових результатів, підвищення продуктивності праці та реалізації стратегічних цілей компанії [11].

У цьому контексті дослідження операційної діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод» є важливим з точки зору вивчення практичних механізмів організації виробничих процесів на прикладі великого промислового підприємства з високим ступенем спеціалізації та експортною орієнтацією. Особливу увагу заслуговують підходи до управління виробництвом, система внутрішньої координації функціональних підрозділів, а також вплив зовнішніх факторів на оперативне управління ресурсами. Аналіз операційної діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод» дозволяє виявити сильні сторони організаційної моделі підприємства, а також окреслити напрями її подальшого вдосконалення в умовах зростаючої конкуренції та потреби в інноваційності.

Оцінювання ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства є однією з ключових передумов забезпечення його стабільного розвитку, конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості. Для великого виробничого підприємства, такого як ПрАТ «Харківський плитковий завод», це питання набуває особливої актуальності, оскільки діяльність компанії охоплює значний обсяг операцій, включає зовнішньоекономічну активність, пов'язану з експортом, і вимагає чіткої фінансової координації між структурними підрозділами [12].

Оцінка ефективності фінансово-господарських процесів базується на аналізі цілого комплексу показників, які відображають як результати діяльності, так і витрати, пов'язані з їх досягненням. У структурованому вигляді ці показники представлені в таблиці, що дозволяє систематизувати інформацію за

категоріями доходів і витрат, а також за джерелами формування грошових потоків [12]. Такий підхід сприяє комплексному аналізу фінансового стану підприємства та виявленню ключових факторів, що впливають на його прибутковість.

Таблиця 2.2 – Система показників для оцінювання ефективності фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод»

Категорія показника	Назва показника	Характеристика показника
Показники ліквідності	Коефіцієнт поточної ліквідності	Відображає здатність підприємства покривати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Нормативне значення – не менше 1,5.
	Коефіцієнт швидкої ліквідності	Визначає частку найбільш ліквідних оборотних активів (без запасів), що можуть бути спрямовані на погашення короткострокової заборгованості.
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Показує, яку частину короткострокових зобов'язань підприємство може погасити негайно за рахунок грошових коштів.
Показники фінансової стійкості	Коефіцієнт автономії	Відображає частку власного капіталу в загальній сумі джерел фінансування. Чим вищий показник – тим більша фінансова незалежність підприємства.
	Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	Демонструє, наскільки підприємство здатне забезпечити фінансування довгострокових активів за рахунок власного капіталу.
	Коефіцієнт заборгованості	Визначає співвідношення зобов'язань до власного капіталу. Високі значення вказують на ризики перевищення зовнішніх джерел фінансування.
Показники рентабельності	Рентабельність активів (ROA)	Вимірює ефективність використання всіх активів підприємства для отримання прибутку.
	Рентабельність власного капіталу (ROE)	Відображає прибутковість вкладеного власного капіталу. Чим вище значення – тим ефективніше власники використовують свої інвестиції.
	Чиста маржа	Показує частку чистого прибутку в структурі доходу від реалізації. Дає уявлення про загальний рівень прибутковості основної діяльності.

Складено автором на основі [5, 6, 12]

Узагальнення даних у таблиці 2.2 дозволяє комплексно оцінити як фінансові результати, так і витратну частину діяльності підприємства, що є важливою передумовою для всебічного аналізу ефективності управління ресурсами у виробничій сфері та в умовах зовнішньоекономічної активності.

Особливо важливими для ПрАТ «Харківський плитковий завод» є показники операційного доходу, доходів від іншої діяльності, а також грошових потоків від реалізації продукції на зовнішніх ринках. Водночас вагоме значення мають витрати на сировину, логістику, послуги сторонніх організацій і фінансові

зобов'язання, які безпосередньо формують собівартість продукції. Аналіз дозволяє оцінити рентабельність поточних бізнес-процесів, сформувані обґрунтовані висновки щодо ефективності управління ресурсами, фінансової дисципліни та стійкості до зовнішніх економічних викликів.

Фінансово-економічна результативність діяльності підприємства є об'єктивним індикатором ефективності його функціонування, конкурентоспроможності на ринку та здатності до сталого розвитку в умовах динамічного зовнішнього середовища. У контексті великого виробничого підприємства, такого як ПрАТ «Харківський плитковий завод», цей аспект набуває першочергового значення. Високий рівень капіталомісткості, складна структура витрат, необхідність підтримки стабільної експортної діяльності та постійної інвестиційної активності потребують системного фінансового аналізу. Саме через призму цього аналізу можливо своєчасно виявити потенційні загрози, окреслити слабкі місця, визначити ефективність використання ресурсів та сформулювати обґрунтовані управлінські рішення для підвищення результативності господарської діяльності.

Фінансовий аналіз, як інструмент діагностування стану підприємства, виконує функції не лише оцінювання минулої діяльності, а й прогнозування майбутніх результатів [12]. Він дозволяє виявляти тенденції, контролювати управлінські рішення, аналізувати ризики, оптимізувати структуру капіталу та розробляти шляхи покращення фінансової стійкості. Для цього застосовуються як загальні аналітичні прийоми – горизонтальний, вертикальний та трендовий аналіз, – так і розрахунок системи фінансових коефіцієнтів. Серед найважливіших із них – показники ліквідності, автономії, рентабельності, фінансової незалежності та платоспроможності.

З моменту початку повномасштабного військового вторгнення, що триває в Україні з 2022 року, економічна діяльність підприємств відбувається в умовах постійної невизначеності, порушення логістичних ланцюгів, дефіциту енергоресурсів, кадрових втрат та значного зниження платоспроможного попиту як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Для великого промислового

підприємства, яким є ПрАТ «Харківський плитковий завод», це означає не лише необхідність пристосування до нових реалій, але й боротьбу за збереження операційної стійкості, рентабельності й конкурентоздатності на ринку [14].

Аналіз даних підприємства свідчить про значне зростання виробництва у 2023 році порівняно з 2022 роком, коли показник становив 3071 тис. кв.м. Збільшення до 7696 тис. кв.м відображає масштабне відновлення виробничих потужностей і активізацію бізнес-процесів після періоду, позначеного серйозними викликами. Проте у 2024 році спостерігається незначне зниження обсягів до 6671 тис. кв.м, що може бути наслідком коригування виробничої стратегії, впливу ринкових коливань або внутрішніх оптимізаційних заходів, (див. рис. 2.2.).

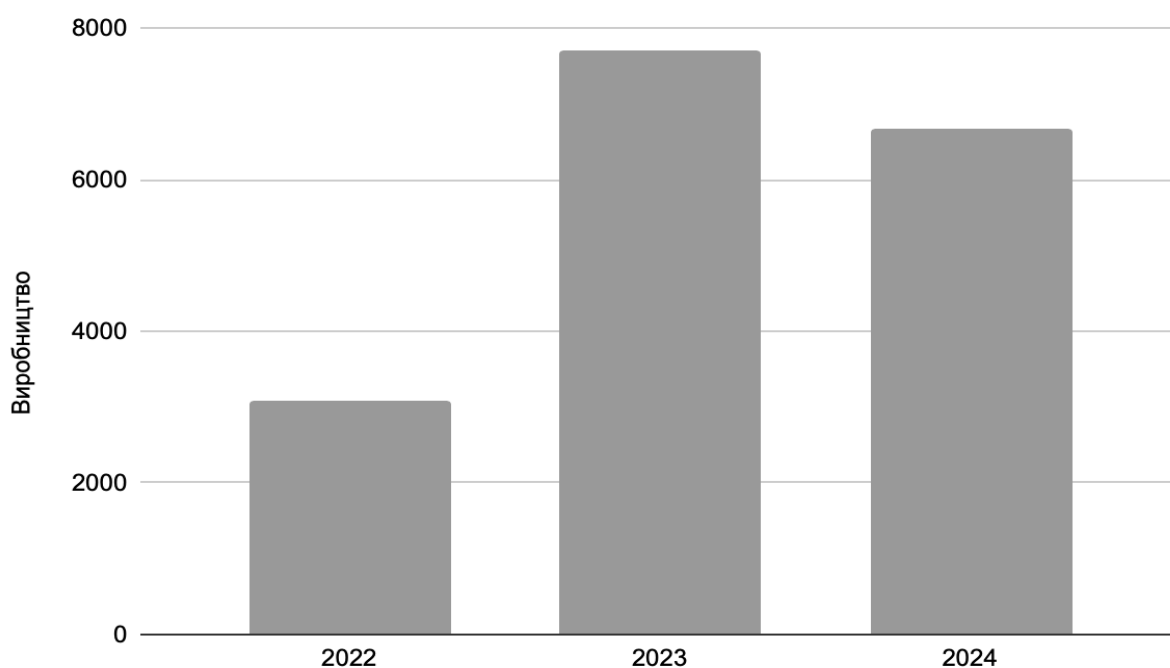


Рисунок 2.2 – Динаміка виробництва продукції ПрАТ «Харківський плитковий завод» за період 2022–2024 років, кв.м.

Складено автором на основі даних підприємства

На графіку відображено зміни у загальному обсязі виробництва плитки, що є ключовим індикатором продуктивності та здатності підприємства адаптуватися до зовнішніх викликів. Зміни у виробництві продукції демонструють високу гнучкість і стійкість підприємства. Харківський плитковий завод змушений був

оперативно адаптувати свої виробничі процеси, шукати нові логістичні рішення і диверсифікувати канали збуту, щоб зберегти конкурентоспроможність і підтримати обсяги виробництва на достатньому рівні.

Незважаючи на масштабні зовнішні виклики, підприємство ПрАТ «Харківський плитковий завод» змогло не лише відновити виробничі потужності, а й суттєво їх збільшити у порівнянні з кризовим 2022 роком. Це свідчить про ефективність управлінських рішень, а також про важливість інноваційного підходу до організації виробничих процесів у складних умовах. Зниження обсягів у 2024 році є сигналом для подальшого аналізу ринкових тенденцій і стратегічного планування, щоб забезпечити стабільний розвиток підприємства у довгостроковій перспективі [14].

У таких обставинах особливої ваги набуває ретельний аналіз фінансово-економічних показників, який дозволяє оцінити його чутливість до зовнішніх викликів, а також гнучкість управлінських рішень у відповідь на кризові явища. У таблиці 2.3 систематизовано ключові показники діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод» за 2022–2024 роки з розрахунком абсолютних і відносних змін, що дає змогу здійснити всебічне порівняння результатів у динаміці.

Таблиця 2.3 – Аналіз основних фінансово-економічних показників ПрАТ «Харківський плитковий завод» за 2022–2024 рр., тис.грн

Показник	Рік			Зміна			
				2023/2022		2024/2023	
	2022	2023	2024	Абс., тис.грн	Відн., %	Абс., тис.грн	Відн., %
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн	992 932	1 585 782	1 308 823	592 850	59,71	-276 959	-17,47

Продовження табл.2.3.

1	2	3	4	5	6	7	8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) , тис.грн	821 057	1 070 900	963 408	249 843	30,43	-107 492	-10,04
Адміністративні витрати, тис.грн	41 610	54 981	70 892	13 371	32,13	15 911	28,94
Витрати на збут, тис.грн	68 449	152 067	136 970	83 618	122,16	-15 097	-9,93
Інші операційні витрати, тис.грн	33 720	62 695	38 101	28 975	85,93	-24 594	-39,23
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток, тис.грн	67 573	253 772	109 609	186 199	275,55	-144 163	-56,81
Чистий фінансовий результат: прибуток, тис.грн	47 461	135 052	82 899	87 591	184,55	-52 153	-38,62

Розраховано автором на основі даних підприємства.

У таблиці 2.4 наведено основні фінансові коефіцієнти, що будуть використані для оцінки діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод», а також відповідні формули їх розрахунку.

Таблиця 2.4 – Методика розрахунку фінансових коефіцієнтів

Показник	Формула розрахунку показника
1	2
Коефіцієнт поточної ліквідності	$\left(\frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}} \right) \times 100$
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\left(\frac{\text{Грошові кошти та їх еквіваленти}}{\text{Поточні зобов'язання}} \right) \times 100$
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\left(\frac{\text{Оборотні активи} - \text{Запаси}}{\text{Поточні зобов'язання}} \right) \times 100$
Коефіцієнт автономії	$\left(\frac{\text{Власний капітал}}{\text{Пасив балансу}} \right) \times 100$
Рентабельність активів (ROA)	$\left(\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Усі активи}} \right) \times 100$
Рентабельність власного капіталу (ROE)	$\left(\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}} \right) \times 100$

Продовження табл.2.4

1	2
Чиста маржа	$\left(\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чистий дохід від реалізації продукції}} \right) \times 100$
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	$\left(\frac{\text{Власний капітал}}{\text{Необоротні активи}} \right) \times 100$
Коефіцієнт заборгованості	$\left(\frac{\text{Загальні зобов'язання}}{\text{Власний капітал}} \right) \times 100$

Складено на основі [10]

Цей інструментарій дозволяє здійснити комплексний аналіз фінансового стану підприємства в умовах зовнішнього тиску та внутрішніх трансформацій. Застосуємо вищезазначені формули для розрахунку показників у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Розрахунок фінансових показників результативності діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод» у 2020-2024 рр., %

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Коефіцієнт поточної ліквідності	97,95%	107,65%	116,74%	146,00%	157,69%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	2,12%	2,03%	4,68%	2,53%	0,67%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	71,02%	75,99%	100,10%	116,83%	117,24%
Коефіцієнт автономії	51,10%	48,40%	51,81%	54,61%	55,86%
Рентабельність активів (ROA)	3,52%	3,21%	2,17%	5,91%	3,56%
Рентабельність власного капіталу (ROE)	7,11%	6,73%	4,28%	11,34%	6,50%
Чиста маржа	4,82%	3,90%	4,78%	8,52%	6,33%
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	91,63%	98,88%	108,98%	129,42%	148,76%
Коефіцієнт заборгованості	45,15%	47,42%	44,94%	39,59%	39,60%

Розраховано автором на основі даних підприємства.

Розрахунок зазначених показників дозволив здійснити всебічне оцінювання фінансового стану та результатів діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод» у розрізі його операційних і стратегічних цілей. У контексті сучасного економічного середовища, де виробничі підприємства мають адаптуватися до умов нестабільності, зростання витрат, коливань попиту та валютних ризиків, такий аналіз слугує фундаментом для прийняття зважених управлінських рішень.

2.2. Вивчення структури та ефективності бізнес-процесів у ЗЕД підприємства

Організаційна діяльність підприємства базується на внутрішніх процесах, що забезпечують узгоджене виконання функцій і досягнення поставлених цілей. Для ефективного управління важливо чітко розуміти структуру та зміст таких процесів. Бізнес-процеси у цьому контексті є сукупністю взаємопов'язаних дій або операцій, які виконуються в межах організації з метою створення цінності для клієнта або досягнення конкретного управлінського результату. Вони є основою функціонування будь-якого підприємства, незалежно від галузі, форми власності чи масштабу діяльності [7]. Завдяки бізнес-процесам забезпечується цілісність і злагодженість роботи всіх підрозділів організації.

У сучасному менеджменті бізнес-процеси виступають інструментом впорядкування, оптимізації та підвищення ефективності діяльності організації. Їх структуризація дозволяє чітко визначити ролі, відповідальність, інформаційні потоки та точки прийняття рішень [21]. Класифікація процесів на основні, підтримувальні та керівні забезпечує розуміння ієрархії операційної моделі компанії, сприяє фокусуванню управлінської уваги на найбільш критичних, з погляду створення цінності, ланках.

Бізнес-процеси є основою для розробки систем управління якістю, побудови ERP-систем, впровадження стандартів ISO та методологій типу Lean, Six Sigma чи BPM (Business Process Management). Саме через моделювання та аналіз процесів підприємства можуть ідентифікувати вузькі місця, дублювання функцій, неефективні ресурси або критичні ризики [25].

Крім того, бізнес-процеси створюють фундамент для цифрової трансформації. В умовах динамічного ринку та високої конкуренції, саме здатність підприємства швидко перебудовувати процеси під нові вимоги споживача, регуляторні зміни або технологічні інновації визначає його конкурентоспроможність. Процесна архітектура дає змогу забезпечити адаптивність і гнучкість організаційних структур, а також сприяє командній

взаємодії та синергії між різними функціональними одиницями. Найважливіші бізнес-процеси ЗЕД ПрАТ «Харківський плитковий завод» продемонстровані на рисунку 2.3.

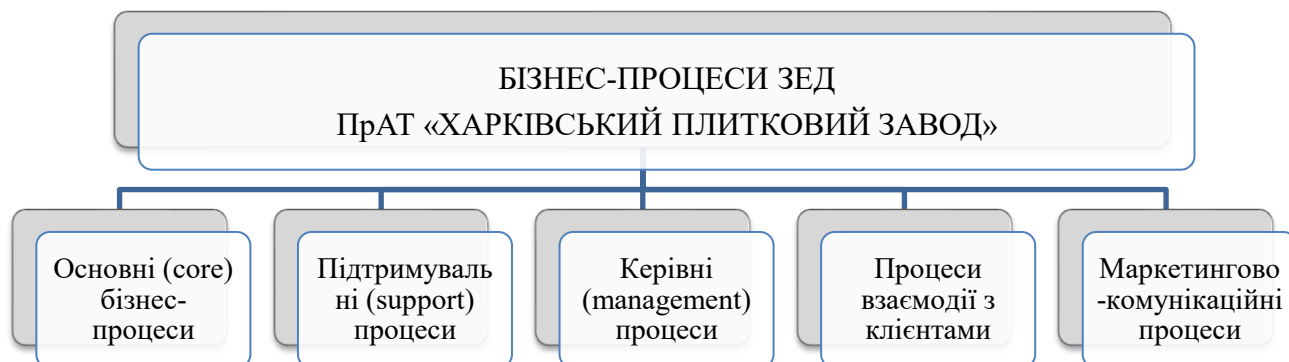


Рисунок 2.3 – Особливості організації бізнес-процесів у зовнішньоекономічній діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод»

Складено автором на основі даних підприємства

Функціонування зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод» базується на чітко структурованій системі бізнес-процесів, яка охоплює всі етапи – від формування експортного портфеля до постконтрактної підтримки клієнта, маркетингу та стратегічного управління. Такий підхід дозволяє підприємству діяти скоординовано, ефективно використовувати ресурси та відповідати вимогам міжнародного ринку [9].

Основні бізнес-процеси відіграють центральну роль, оскільки вони безпосередньо формують експортну цінність продукції та забезпечують фактичне здійснення зовнішньоекономічних операцій. Формування експортного портфеля продукції передбачає глибоку адаптацію виробничого асортименту до запитів конкретного ринку. Врахування сертифікаційних вимог, споживчих вподобань та технічних стандартів дозволяє мінімізувати бар'єри входу та підвищити конкурентоспроможність. Контрактування та супровід угод охоплює не лише юридичне оформлення співпраці, а й побудову довіри з іноземним контрагентом. Переговорний процес, погодження умов поставки, вибір оптимальних Інкотермс та забезпечення прозорості договірних зобов'язань формують підґрунтя для тривалої експортної стратегії.

Митно-логістичний супровід постачань залежить від точності документообігу та злагодженої взаємодії з логістичними партнерами. Організація транспортування, дотримання митних процедур, формування пакету документів забезпечують безперебійність експортних ланцюгів. На завершальному етапі життєвого циклу експортної угоди реалізується процес управління валютними надходженнями, який має не лише облікове, а й стратегічне значення. Валютні операції, планування грошових потоків, відповідність валютному законодавству та своєчасність розрахунків є важливими для фінансової стійкості підприємства.

Процеси взаємодії з клієнтом дозволяють будувати довгострокову довіру та підвищувати лояльність партнерів. Обробка міжнародних замовлень включає персоналізований підхід до запитів: менеджери враховують технічні особливості, естетичні вимоги, логістичні обмеження клієнтів. Такий сервіс підвищує шанси на укладення контракту [9]. Постконтрактна підтримка є індикатором відповідальності підприємства за якість продукції та сервісу. Оперативна реакція на звернення, врегулювання претензій або організація додаткових поставок сприяють зміцненню репутації та формують конкурентну перевагу.

Маркетингово-комунікаційні процеси виступають джерелом стратегічної інформації про зовнішнє середовище та каналом формування бренду. Аналіз ринків і конкурентного середовища дозволяє виявити перспективні напрямки експорту, адаптувати цінову політику, визначити ринкові ніші. Участь у міжнародних виставках та B2B-заходах створює можливості для налагодження контактів, просування нових колекцій та формування позитивного іміджу. Особливо важливою є інтеграція цифрового маркетингу, яка охоплює SEO, email-маркетинг, таргетовану рекламу та соціальні платформи. Цей інструментарій дозволяє досягати цільових аудиторій з мінімальними витратами та високою ефективністю [27].

Підтримувальні процеси формують інфраструктуру безперебійного функціонування ЗЕД-підрозділу. Ведення ЗЕД-документообігу, збереження

юридичних та митних документів, забезпечення комплаєнс-контролю є запорукою правової стабільності та відповідності міжнародним нормам. Управління ризиками передбачає використання таких механізмів як страхування, акредитиви, перевірка контрагентів. Це дозволяє підприємству зменшити вплив зовнішніх шоків, таких як валютні коливання, логістичні зриви або санкційні обмеження.

Керівні бізнес-процеси забезпечують стратегічну орієнтацію та результативність функціонування ЗЕД. Планування та бюджетування задають вектор розвитку, визначають пріоритетні країни, обсяги інвестицій та маркетингові інструменти. КРІ-моніторинг дозволяє вимірювати ефективність ЗЕД-підрозділу, оцінювати результативність роботи команди, швидко реагувати на відхилення та виявляти області для покращення [11].

Таким чином, уся система бізнес-процесів зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод» виступає інтегрованим механізмом забезпечення експортної активності. Її функціонування гарантує стабільний вихід на зовнішні ринки, підвищення якості управлінських рішень та зростання глобальної конкурентоспроможності підприємства.

2.3. Оцінювання впливу організаційних факторів на ефективність ЗЕД підприємства

У контексті зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод» організаційні передумови виступають як фундаментальний комплекс внутрішніх факторів, що формують потенціал підприємства до ефективної інтеграції у міжнародне бізнес-середовище. Під цим поняттям доцільно розуміти узгоджену систему управлінських, кадрових, технічних, інформаційно-комунікаційних і нормативно-регламентних елементів, які забезпечують цілісність і результативність експортно-орієнтованої діяльності.

З огляду на специфіку виробництва керамічної плитки та її експорту на ринки ЄС, організаційні передумови є не лише технічними або адміністративними інструментами підтримки процесів ЗЕД, а також стратегічними детермінантами конкурентоспроможності. Ефективне управління експортною діяльністю на заводі базується на наявності спеціалізованого ЗЕД-підрозділу, який володіє фаховою експертизою у галузі контрактного супроводу, митного регулювання, міжнародної логістики та валютного контролю. Кадровий склад забезпечує функціонування ЗЕД у режимі повного циклу, включаючи технічну комунікацію з клієнтом, участь у виставках і супровід after-sales процесів.

Не менш важливими є технічні передумови – зокрема, адаптація виробничих ліній до міжнародних стандартів якості та сертифікаційних вимог (CE-marking, ISO), що створює платформу для безперешкодного доступу продукції на цільові ринки. Водночас, інформаційне забезпечення у вигляді інтегрованих систем документообігу, CRM-модулів для роботи з клієнтською базою, та впровадження цифрових каналів комунікації (власний сайт, платформи B2B, соціальні мережі) посилює синергію між виробничою, маркетинговою та логістичною сферами [31].

Регламентні умови, такі як стандартизовані внутрішні процедури взаємодії між підрозділами, наявність інструкцій щодо супроводу ЗЕД-контрактів, протоколи митної обробки вантажів і політики ризик-менеджменту, забезпечують стабільність процесів та їх відповідність як національному, так і міжнародному законодавству.

На ПрАТ «Харківський плитковий завод» зовнішньоекономічна діяльність здійснюється на базі вже сформованого та функціонального відділу ЗЕД, який виконує ключові завдання з організації експортного процесу, контрагування, логістичного супроводу та взаємодії з міжнародними контрагентами. Наявність такого спеціалізованого підрозділу свідчить про системну інтеграцію підприємства у зовнішні ринки та наявність практичного досвіду в реалізації експортних операцій. Водночас актуальність розширення присутності на ринках

Європейського Союзу висуває нові вимоги до масштабування функцій відділу ЗЕД як у кадровому, так і в операційному вимірі.

Зокрема, потенціал виходу на нові ринки з вищими вимогами до сертифікації, логістики та постконтрактного супроводу обумовлює потребу у збільшенні чисельності персоналу, а також у поглибленні професійної кваліфікації існуючих співробітників. Доцільним у цьому контексті є впровадження системи безперервного навчання, сертифікації з міжнародної торгівлі, а також підвищення рівня володіння іноземними мовами, особливо технічною англійською, необхідною для ефективної ділової комунікації з європейськими партнерами.

У контексті регламентованості внутрішніх процедур варто відзначити, що окремі елементи діяльності, зокрема виробничий цикл та алгоритм комунікації з міжнародними замовниками, вже можуть розглядатися як повноцінні бізнес-процеси. Це дозволяє формалізувати їх у вигляді внутрішніх регламентів, що сприяє уніфікації дій працівників, мінімізації операційних ризиків і підвищенню ефективності управлінських рішень. Наприклад, стандартизація процесу відповіді на міжнародні запити, порядок підготовки технічної документації або етапи погодження ЗЕД-контракту значно полегшують інтеграцію нових співробітників у процес і забезпечують стабільну якість обслуговування клієнтів.

Особливу увагу заслуговує система внутрішньої взаємодії між відділом ЗЕД та іншими функціональними підрозділами підприємства. ПрАТ «Харківський плитковий завод» використовує децентралізовану, але координовану модель комунікації, яка базується на електронному документообігу, корпоративній пошті, календарному плануванні спільних завдань та участі у міжфункціональних нарадах. Зокрема, координація з виробничим підрозділом здійснюється через погодження графіків відвантаження продукції під конкретні експортні замовлення, з логістикою – через спільне планування маршрутів і вибору оптимальних перевізників, а з фінансовим відділом – у площині валютного контролю, бюджетування та проведення розрахунків із контрагентами. Взаємодія з маркетингом орієнтована на

узгодження рекламної стратегії, підготовку каталожних матеріалів і участь у виставках.

Сучасні підходи до організації міжвідділової взаємодії включають регулярні спільні звітні зустрічі, використання інтегрованих цифрових платформ управління проектами, що дозволяє відстежувати виконання завдань у режимі реального часу [11]. Така система сприяє не лише оперативному вирішенню поточних питань, а й формує прозору управлінську культуру, засновану на відповідальності, контролі та орієнтації на результат.

Щоб узагальнити стан ЗЕД підприємства, складемо таблицю 2.6, що відображає організаційні передумови підвищення ефективності міжнародної діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод».

Таблиця 2.6 – Організаційні передумови розвитку міжнародної діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод».

Категорія передумов	Поточний стан на підприємстві	Рекомендовані заходи для підвищення ефективності
Управлінські	Наявний відділ ЗЕД, досвід участі у ЗЕД-операціях	Розробка ЗЕД-стратегії, збільшення чисельності відділу
Кадрові	Кваліфіковані працівники зі знанням основ ЗЕД	Навчання персоналу, участь у профільних тренінгах і курсах
Технічні	Сучасне обладнання, продукція відповідає європейським стандартам	Проведення аудиту відповідності, сертифікація за ISO, CE
Інформаційні	Використовуються електронна пошта, базова CRM-система	Впровадження ERP та аналітичних модулів ЗЕД-діяльності
Регламентні (процедурні)	Часткова регламентація процесів, наявність внутрішніх інструкцій	Розробка стандартів процедур, автоматизація документообігу
Комунікаційні	Регулярна взаємодія між підрозділами через пошту та наради	Впровадження інтегрованої платформи для проектної роботи
Фінансові	Контроль за валютними операціями, окреме бюджетування ЗЕД	Співпраця з експортно-кредитними агентствами, залучення грантів
Юридичні / нормативні	Укладання контрактів за міжнародними правилами (Інкотермс)	Залучення фахівців з міжнародного права, страхування ризиків

Складено на основі [9, 10, 11].

Загалом, поточна організаційна модель ЗЕД на підприємстві демонструє функціональну спроможність, проте її розвиток у напрямку розширення штату, удосконалення компетенцій та регламентації внутрішніх процедур є критично важливим етапом у підготовці до системної експансії на нові зовнішні ринки.

Щоб краще розуміти стан підприємства в цілому та ЗЕД підрозділу зокрема, слід проаналізувати його зовнішнє середовище (див.рис.2.4). Глобальний ринок керамічної плитки оцінювався у 186,70 млрд доларів США у 2023 році і прогнозується його зростання із середньорічним темпом 7,4% у період з 2024 по 2030 роки, досягнувши 306,73 млрд доларів США до 2030 року. Основними драйверами зростання є підвищений попит на естетично привабливі та довговічні рішення для облицювання стін і підлог, розширення офісних та житлових просторів, а також швидка урбанізація [3].

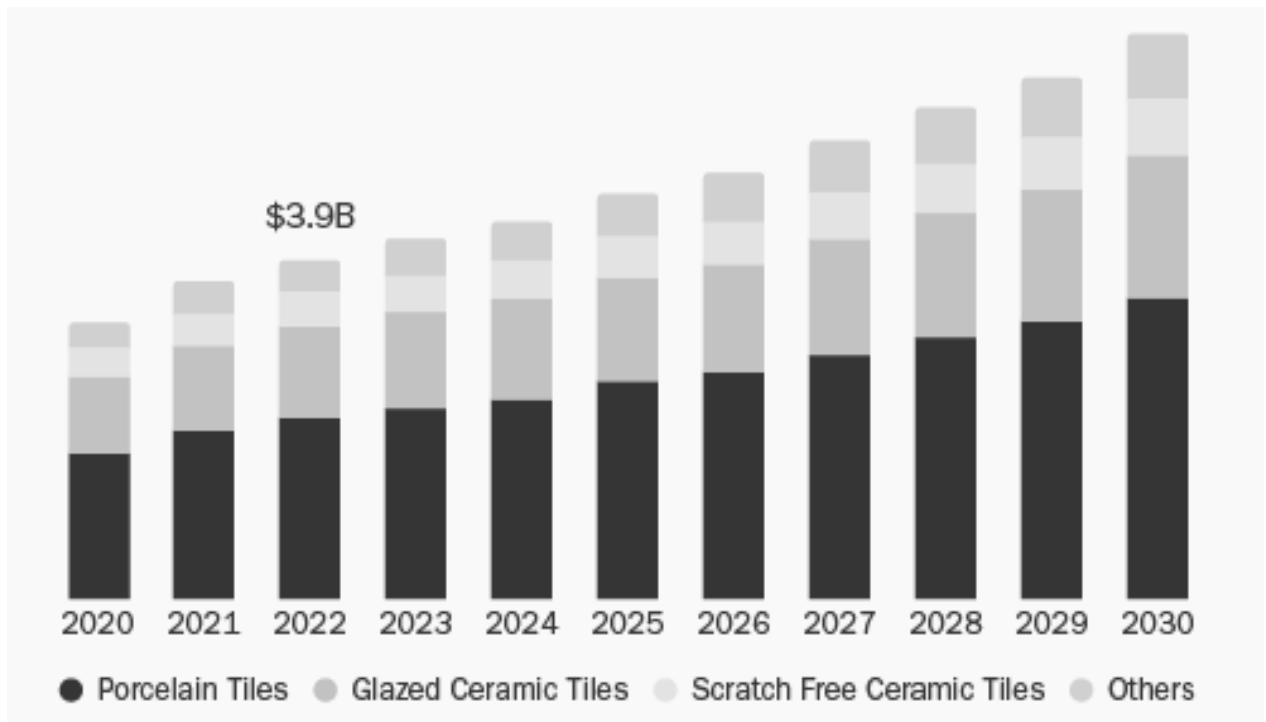


Рисунок 2.4 – Глобальний ринок виробництва керамічної плитки та прогноз зростання на 2026-2030 рр, дол США.

Джерело: [21].

Розвиток будівництва в регіонах Близького Сходу та Азіатсько-Тихоокеанського регіону відіграє важливу роль у стимулюванні попиту на керамічну плитку. Державні інвестиції в інфраструктурні проекти, такі як лікарні, житлові комплекси та офіси, також сприяють зростанню ринку. Зокрема, Китай залишається найбільшим виробником керамічної плитки у світі завдяки доступності сировини та низьким виробничим витратам.

У США зростання попиту на керамічну плитку обумовлене розвитком будівельного сектора, популярністю облицювання камінів та декоративних стін, а також зростаючими вимогами до антисептичних, водостійких і низькообслуговуваних матеріалів у медичних закладах [29].

Ринок характеризується високим рівнем інновацій, зокрема, розвитком технологій струменевого друку для імітації природних матеріалів, таких як мрамур і сланець. Також спостерігається активна консолідація через злиття та поглинання, що дозволяє компаніям розширювати виробничі потужності та зміцнювати свої позиції [21].

Основними гравцями на ринку є Mohawk Industries, Inc., RAK Ceramics, Grupo Lamosa, Kajaria Ceramics Limited та Florim Ceramiche S.p.A. Вони активно розширюють асортимент, впроваджують екологічно чисті технології та виходять на нові ринки. У розрізі продукції найбільшу частку займає порцелянова плитка (53,2% у 2023 році), яка характеризується високою міцністю, вологостійкістю та довговічністю. Вона є пріоритетним вибором для комерційних об'єктів таких як готелі, торгові центри та офісні приміщення [29].

Найбільшим регіональним ринком залишається Азіатсько-Тихоокеанський регіон (54,1% у 2023 році), де спостерігається активне будівництво житлової та комерційної нерухомості. Значне зростання очікується і в країнах Близького Сходу та Африки завдяки інвестиціям у державні будівельні проекти та фінансовим стимулам від урядів.

Розглянемо перелік ключових зовнішньоекономічних партнерів ПрАТ «Харківський плитковий завод» у період 2023–2025 років, щоб проаналізувати географічну диверсифікацію експортних операцій підприємства та визначити структуру зовнішніх каналів реалізації. У таблиці 2.8 наведено назви контрагентів із семи країн, що системно закуповують продукцію підприємства у великих обсягах. Представлені країни охоплюють як регіон Європейського регіону (Румунія, Польща, Німеччина, Угорщина, Естонія, Молдова), так і ринки Північної Америки (США), що свідчить про прагнення підприємства розвивати ЗЕД у багатовекторному напрямі.

У межах дослідження експортної активності (див.табл.2.7) ПрАТ «Харківський плитковий завод» було здійснено аналіз динаміки постачання продукції на зовнішні ринки у 2018–2024 роках. В основу оцінки покладено показники обсягу експорту плитки в розрізі країн, що є найбільшими імпортерами продукції підприємства за аналізований період. Підсумкову вибірку сформовано шляхом ранжування країн за сумарним обсягом закупівель у натуральному вираженні (тис. м²).

Таблиця 2.7 – Динаміка експорту продукції ПрАТ «Харківський плитковий завод» по країнам.

Країна	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Разом, тис. м²
Польща	1333	1303	941	938	470	387	525	5897
Великобританія	197	364	713	664	161	50	87	2236
Німеччина	303	310	190	155	52	15	34	1059
Молдова	250	275	261	174	56	143	174	1333
Угорщина	181	198	204	213	36	14	23	869
Литва	72	105	115	110	9	87	101	599
Азербайджан	275	195	121	128	0	10	3	732
Румунія	188	142	230	235	71	25	150	1041
Латвія	65	84	59	39	8	11	48	314
Казахстан	238	158	205	365	12	0	0	978

Складено автором на основі даних підприємства

Наведена таблиця відображає експортну присутність заводу на ключових ринках Європи та Азії. Абсолютним лідером за обсягами постачання виявилася Польща, куди за сім років було експортовано майже 5,9 млн м² плитки. Варто зазначити, що у структурі польського імпорту домінує закупівля через афілійовану компанію Golden Tile Polska Sp. z o.o., що вказує на інтегровану модель присутності на ринку.

Стабільною є динаміка експорту до Великобританії, яка демонструвала зростання до 2020 року, після чого почалося зниження. Незважаючи на це, загальний обсяг експорту до цієї країни перевищив 2,2 млн м². До трійки лідерів також входить Німеччина, де експортні обсяги поступово скорочувалися, особливо після 2021 року. Частково це може пояснюватися переформатуванням логістичних ланцюгів та посиленням конкуренції.

Показовими є дані щодо Молдови, де спостерігається коливання обсягів з помірним зростанням у 2023–2024 роках. Експорт до цієї країни також опосередковано здійснюється через партнерську мережу Golden Tile, що вказує на ефективне використання локальних дистрибуційних каналів [14].

Окремо варто підкреслити спад динаміки експорту до Азербайджану та Казахстану. Ці ринки, які у 2018–2021 роках демонстрували високий попит, у наступні роки фактично зупинили закупівлі, що може бути пов'язано як із геополітичними змінами, так і з ускладненням умов транспортування.

Таким чином, експортна політика ПрАТ «Харківський плитковий завод» характеризується орієнтацією на країни Центральної та Східної Європи із чіткою прив'язкою до партнерських або дочірніх структур, що сприяє зниженню комерційних ризиків і формуванню стійкої присутності на цільових ринках.

Таблиця 2.8 – Найбільші імпортери продукції ПрАТ «Харківський плитковий завод»

Найбільші партнери у 2023-2025 рр.	Країна
SUCEAVA SC»AEROGINERO»SPL	Румунія
WIEDENBRUCK HAPPE Handelszentrale GmbH	Німеччина
КИШИНИВ SRL «BICOMPLEX-CONSTRUCT»	Молдова
КРАКІВ GOLDEN TILE POLSKA SP.ZO.O.	Польща
ТАЛЛІНН ТОВ «GOLDEN TILE BALTIC»	Естонія
LINDEN EVERGREEN AMERICA INC	США
GS Hungary Kereskedelmi es Szolgaltato LLC	Угорщина

Складено автором на основі даних підприємства

Аналіз структури партнерської мережі засвідчує, що окремі експортні поставки проходять через афілійовані представництва торговельної марки Golden Tile, зокрема Golden Tile Polska Sp. z o.o. у Польщі та ООО «Golden Tile Baltic» в Естонії. Це є ознакою інтегрованої моделі управління зовнішніми каналами збуту, в якій ПрАТ «Харківський плитковий завод» виступає як виробнича ланка в рамках холдингової структури. Така організаційна модель дозволяє централізовано управляти експортними потоками, ефективно

адаптувати продукцію до локальних ринкових умов і підвищувати гнучкість у дистрибуції.

Серед незалежних зовнішніх партнерів варто виділити румунську компанію SC «Aeroginero» SPL, німецьку Happe Handelszentrale GmbH, молдовську SRL «Bicomplex-Construct», угорську GS Hungary Kft та американську Evergreen America Inc. Присутність цих контрагентів підтверджує актуальність продукції заводу для різних ринків, зокрема для Центральної Європи та США, що є позитивною ознакою міжнародної конкурентоспроможності продукції.

За результатами аналізу даних про діяльність підприємства, можемо спостерігати, що впродовж 2018–2021 років експорт коливався в межах 3348–3563 тис. м², що свідчить про відносну стабільність обсягів зовнішньої торгівлі в докризовий період. Починаючи з 2022 року, на фоні повномасштабного військового вторгнення в Україну, обсяги експорту різко зменшилися: у 2022 році — до 938 тис. м², а у 2023 — до критичних 769 тис. м². Лише у 2024 році зафіксовано ознаки часткової відновлюваної динаміки, оскільки обсяг експорту зріс до 1180 тис. м², що свідчить про адаптацію підприємства до нових умов функціонування, переорієнтацію логістичних маршрутів або часткове відновлення міжнародної кооперації. Динаміка експорту за зазначений період представлена на рисунку 2.5.

Загалом динаміка демонструє високий ступінь залежності ЗЕД від зовнішньополітичної ситуації та логістичної доступності.

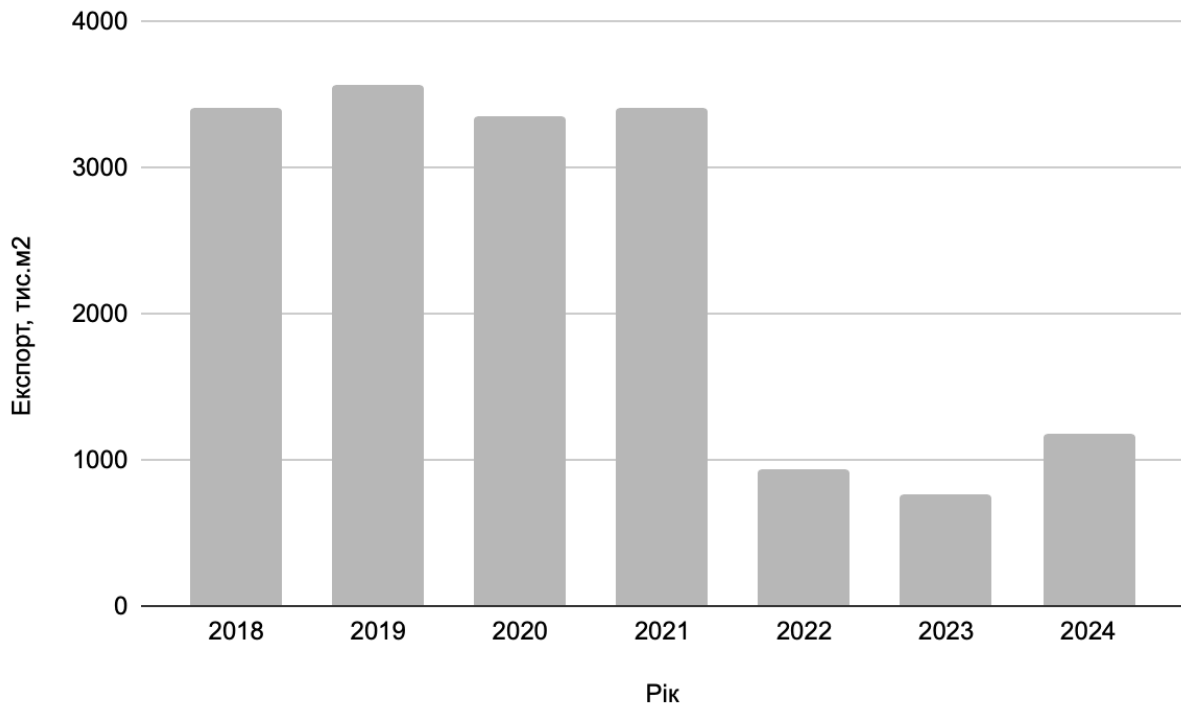


Рисунок 2.5 – Динаміка обсягів експорту продукції ПрАТ «Харківський плитковий завод» за період 2018–2024 років

Складено автором на основі даних підприємства

Підприємства, що займаються зовнішньоекономічною діяльністю, стикаються не лише з труднощами, пов'язаними із зовнішніми факторами, але й із внутрішніми організаційними проблемами. У випадку ПрАТ «Харківський плитковий завод» ці бар'єри мають комплексний характер і істотно впливають на ефективність міжнародної діяльності, уповільнюючи процеси експансії на зовнішні ринки, знижуючи якість сервісу та ускладнюючи контрактне супроводження.

Розглянемо ключові організаційні перешкоди в системі зовнішньоекономічної діяльності підприємства, які доцільно згрупувати за основними категоріями у вигляді таблиці (див. табл.2.9).

Таблиця 2.9– Основні організаційні бар'єри ЗЕД ПрАТ «Харківський плитковий завод» та їх вплив на загальну ефективність діяльності

Категорія бар'єру	Прояв на підприємстві	Наслідки для ЗЕД
Управлінські	Відсутність стратегічного плану експорту	Незлагодженість дій, втрата ринкових можливостей
Кадрові	Нестача кваліфікованих ЗЕД-менеджерів, мовний бар'єр	Зниження якості комунікації, ризики помилок у контрактах
Інформаційні	Обмежене використання CRM, ERP	Низька прозорість процесів, утруднення аналізу й звітності
Процедурні	Відсутність регламентів та стандартів	Затримки у виконанні замовлень, суб'єктивність рішень
Технічні та сертифікаційні	Наявність бар'єрів входу на нові ринки	Втрата потенційних клієнтів, обмеження географії збуту
Фінансові	Недоступність фінансування, валютні ризики	Втрата маржі, проблеми з ліквідністю
Юридичні та нормативні	Недосконалість договірної бази, низький комплаєнс	Ризики судових спорів, невиконання контрактів

Складено на основі [7, 11].

Управлінські бар'єри проявляються через відсутність інтегрованого стратегічного бачення експортної діяльності на рівні топменеджменту. Нерегулярне оновлення експортної стратегії, відсутність чітко визначених цілей щодо освоєння нових ринків або оптимізації логістичних схем створюють ситуацію оперативного реагування замість проактивного розвитку. Крім того, слабка міжфункціональна координація – між виробництвом, відділом ЗЕД, логістикою, маркетингом – уповільнює реакцію підприємства на запити зовнішніх контрагентів.

Кадрові бар'єри зумовлені дефіцитом висококваліфікованих фахівців, які володіють не лише іноземними мовами, але й знаннями в галузі міжнародної торгівлі, митного законодавства, контрактного менеджменту. Наявна кадрова база, хоч і досвідчена, часто не має доступу до програм підвищення кваліфікації, що призводить до низької адаптивності в умовах змін глобального торговельного середовища [3]. Мовний бар'єр при спілкуванні з контрагентами з країн ЄС або Близького Сходу також може призводити до непорозумінь у деталях домовленостей.

Інформаційні бар'єри зосереджуються на недостатньому рівні цифровізації бізнес-процесів. Підприємство не в повній мірі використовує сучасні CRM-системи для обліку та обслуговування клієнтів, аналітичні модулі для оцінки ефективності ЗЕД, а також автоматизовані рішення для ведення контрактного документообігу. Відсутність повноцінної ERP-платформи ускладнює інтеграцію даних з виробництва, фінансів та логістики, що важливо при координації експортних операцій.

Процедурні бар'єри виникають через нестачу внутрішніх регламентів, які б уніфікували дії менеджерів ЗЕД на різних етапах – від обробки замовлення до постачання продукції. Відсутність алгоритмів реагування на типові ситуації (рекламації, зміна графіка доставки, технічні уточнення) призводить до затримок, неузгодженостей, а іноді – до втрати клієнта [9]. Недостатня формалізація процедур поглиблює управлінську залежність від окремих осіб, а не від процесу.

Технічні та сертифікаційні обмеження обмежують присутність продукції підприємства на частині ринків через відсутність сертифікацій, необхідних для конкретних країн або регіонів. Наприклад, вимоги CE-маркування у країнах ЄС чи специфікації для країн Перської затоки можуть потребувати адаптації виробництва, модернізації технологічних процесів та додаткових витрат на випробування й аудит.

Фінансові бар'єри виникають у зв'язку з обмеженим доступом до інструментів експортного фінансування, включаючи банківські гарантії, факторинг, страхування кредитних ризиків [14]. Крім того, коливання валютних курсів та складність валютного регулювання часто призводять до втрат у маржинальності контрактів, особливо у випадку відтермінованої оплати.

Юридичні та нормативні труднощі зумовлені складністю правового супроводу зовнішньоекономічних контрактів. Існує потреба в оновленні шаблонів зовнішньоекономічних договорів відповідно до міжнародних вимог, підвищенні юридичної грамотності менеджерів щодо умов Інкотермс, застосування міжнародного арбітражу, антикорупційного комплаєнсу [23].

Нерідко виникають ситуації, коли спірні питання не прописані у контракті належним чином, що створює ризики на етапі виконання зобов'язань.

Сукупність цих бар'єрів знижує операційну ефективність підприємства та обмежує його стратегічний потенціал на міжнародній арені. Їх подолання потребує системного підходу до організаційної трансформації, модернізації управлінських процесів, кадрового розвитку та впровадження сучасних інструментів підтримки ЗЕД.

Висновки до розділу 2

У результаті проведеного аналізу організаційних аспектів зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод» встановлено комплексні чинники, що визначають поточний рівень ефективності експортно-імпортних операцій підприємства та формують потенціал для їх подальшого розвитку. Виявлено, що завод володіє чітко сформованою виробничою базою, стабільною динамікою обсягів продукції, налагодженими технологічними процесами та позитивною репутацією на внутрішньому ринку. Це забезпечує базу для активної зовнішньоекономічної експансії та виходу на нові регіональні ринки.

Аналіз організаційної структури зовнішньоекономічного напрямку показав, що існує певна функціональна розмежованість ролей та підрозділів, проте водночас зафіксовано ознаки надмірної централізації в управлінні ЗЕД-процесами. Такий підхід ускладнює швидке прийняття рішень, знижує гнучкість у реагуванні на коливання ринку та створює додаткові адміністративні навантаження на оперативні відділи. Ефективність бізнес-процесів зовнішньоекономічного напрямку, зокрема в частині логістики, контрактного супроводу, митного оформлення та клієнтського сервісу, обмежується фрагментарністю інформаційного обміну між структурними одиницями, що

підтверджується часовими витратами на узгодження та реалізацію стандартних процедур.

У межах оцінювання впливу організаційних факторів на результативність ЗЕД встановлено прямий взаємозв'язок між рівнем внутрішньої координації та якістю реалізації зовнішньоторговельних контрактів. Слабкі місця в системі управління були виявлені насамперед у площині інтеграції IT-рішень, адаптації функціональних обов'язків до специфіки міжнародної торгівлі та відсутності чітких процедур оцінювання ефективності за напрямками діяльності.

Поряд з цим, дослідження глобального ринку керамічної плитки та аналіз участі підприємства в експорті дозволили окреслити перспективні географічні сегменти для подальшої експансії. Стратегічний інтерес становлять країни Балтії, Центральної Європи та Скандинавського регіону. На цьому тлі ключовим завданням стає удосконалення внутрішніх бізнес-процесів, адаптація моделі управління до вимог міжнародного середовища та підвищення якості клієнтського супроводу відповідно до стандартів європейських споживачів.

3. УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У ЗЕД ПРАТ «ХАРКІВСЬКИЙ ПЛИТКОВИЙ ЗАВОД» НА ОСНОВІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ІННОВАЦІЙ

3.1. Розроблення інноваційно-організаційних заходів щодо вдосконалення ЗЕД ПрАТ «Харківський плитковий завод»

Розроблення інноваційно-організаційних заходів щодо вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності Приватного акціонерного товариства «Харківський плитковий завод» потребує стратегічного осмислення просторових та операційних векторів розвитку. У сучасних умовах, коли ефективність міжнародної присутності визначається здатністю до швидкої адаптації бізнес-процесів, підприємство спрямовує зусилля на створення стійкої інфраструктури за межами України.

Для подальшого розширення на зовнішніх ринках в першу чергу варто звернути увагу на географічно невіддалені ринки, бажано зі значним попитом на продукцію та задовільною купівельною спроможністю населення.

Розглянемо Литву, Латвію, Естонію та Туреччину як потенційні ринки збуту для продукції Харківського плиткового заводу. Особливості ринку країн Балтії (Литва, Латвія, Естонія): країни Балтії є частиною ЄС, тому діють європейські стандарти сертифікації (CE, ISO); великий відсоток житлової та комерційної нерухомості оновлюється, що стимулює попит на будівельні матеріали; близькість до Польщі та Скандинавії дозволяє використовувати ці ринки як плацдарм для подальшого розширення експорту; невеликий внутрішній ринок, що створює високий рівень конкуренції [15].

Основні конкуренти: польські, італійські та іспанські виробники плитки (Cersanit, Opoczno, Marazzi, Paradyz, Porcelanosa). Зручна логістика через порти в Ризі, Клайпеді та Таллінні, надає можливість доставки морським або залізничним транспортом. Покупці цінують екологічні та якісні матеріали, що можна використати як конкурентну перевагу [29].

Серед переваг ринку країн Балтії можемо зазначити: членство в ЄС дозволяє безмитний експорт продукції; відсутність великих місцевих виробників – більшість плитки імпортується; розвинена інфраструктура логістики, особливо морські порти; попит на якісні та екопродукти – сертифікація ISO EN 14411:2012 підвищує довіру [29].

Серед викликів, у свою чергу, можемо зазначити: невеликий обсяг ринку, тому основний попит зосереджений у комерційному будівництві; висока конкуренція з європейськими брендами; вимоги до екологічності – необхідно підтвердити відсутність шкідливих речовин.

Далі розглянемо особливості ринку Туреччини, що є одним із найбільших виробників керамічної плитки в світі – Туреччина експортує понад 100 млн м² плитки на рік.

Високий внутрішній попит через активне будівництво житла, ТРЦ, офісних центрів. Туреччина є транзитним хабом між Європою, Близьким Сходом та Центральною Азією. Високі митні збори на імпортовані товари – необхідно аналізувати податкові умови для входу на ринок.

Споживачі орієнтовані на якісну, але доступну продукцію – бюджетний сегмент плитки тут має великий попит. Серед відмінностей від інших ринків можемо зазначити: великий будівельний сектор, постійний попит на плитку; доступ до ринків Близького Сходу та Північної Африки через логістику Туреччини; розвинена система дистрибуції, багато оптових компаній, що працюють з імпоротною плиткою.

Однак ринок Туреччини характеризується низкою викликів, які значно ускладнюють функціонування та розвиток у такому специфічному секторі як виробництво керамічної плитки, зокрема: сильна місцева конкуренція – турецькі компанії виробляють дешеву та якісну плитку; високі мита на імпортовані будматеріали; залежність від курсу ліри – нестабільність економіки може впливати на прибутковість експорту.

Складемо порівняльний аналіз ринків у таблиці 3.1 нижче.

Таблиця 3.1 – Порівняльний аналіз ринків країн Балтії та Туреччини.

Параметр	Балтійські країни (Литва, Латвія, Естонія)	Туреччина
Попит на плитку	Помірний, стабільний ринок	Високий через активне будівництво
Конкуренція	Висока (європейські бренди)	Дуже висока (сильні місцеві виробники)
Логістика	Зручна через порти Балтії	Складніша через митні бар'єри
Ціновий сегмент	Преміальна та екопродукція	Доступний сегмент, бюджетна плитка
Сертифікація	Вимоги ЄС, вже виконані	Можливі додаткові вимоги
Виклики	Невеликий ринок, конкуренція з Польщею	Високі мита, сильні локальні гравці

Складено автором на основі власних досліджень

Отже, на основі проведеного аналізу потенційних ринків розширення, можемо зробити наступні висновки. Країни Балтії – вигідний ринок для преміальної плитки, оскільки місцеве виробництво майже відсутнє. Найкраща стратегія – партнерство з великими мережами та дистриб'юторами [30]. Саме з цієї логіки випливає рішення про структурне укріплення діяльності на ринках Балтії через розширення повнофункціонального представництва та лінії виробництва в Естонії.

Цей крок розглядається не як реакція на кон'юнктурні виклики, а як елемент глибокої трансформації систем управління, логістики та персонального забезпечення у контексті інтернаціоналізації підприємства. Фокус зміщується від експорту як операції до зовнішньоекономічної діяльності як інтегрованого набору процесів, що потребують інституційної присутності, постійної локальної взаємодії та внутрішньої організаційної перебудови. Саме такі принципи лежать в основі подальшого вдосконалення практик управління міжнародною діяльністю підприємства.

Попри серйозні виклики (безпекові ризики, нестабільність сировинного забезпечення, високу конкуренцію), ПрАТ «Харківський Плитковий Завод» має значний потенціал для розвитку експорту в Європу та подальшої інтеграції на міжнародні ринки.

Реалізація стратегії диверсифікації ринків, розвитку дистрибуції, оптимізації сировинної бази та активного маркетингу дозволить компанії закріпитися у сегменті преміальної та середньоцінової керамічної плитки в ЄС та розширити свою присутність на глобальному ринку.

У межах активізації зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод» стратегічним кроком стало розширення операційної присутності в Естонії. Це рішення обґрунтоване необхідністю комплексної перебудови бізнес-процесів для якісного виходу на ринки країн Балтії. Формування оновленого офісу в Таллінні розглядається як інструмент оптимізації функціональних ланок підприємства за межами України. Розширення регіонального підрозділ не обмежиться представницькими функціями: він має стати повноцінним вузлом, що забезпечуватиме логістику, дистрибуцію, адміністративну підтримку, а також гнучке управління комунікацією з місцевими клієнтами та партнерами, матиме власне місцеве виробництво.

Наявність представництва Golden Tile Baltic також відкриває можливості для подальшого розвитку у регіоні та за його межами. По-перше, воно може стати транзитним хабом для експорту в Скандинавські країни, зокрема до Фінляндії та Швеції, де спостерігається високий попит на екологічно чисті та довговічні будівельні матеріали. По-друге, Балтійські країни можуть стати тестовим майданчиком для адаптації продукції до західноєвропейських ринків, що полегшить подальший вихід до Німеччини, Бельгії чи Нідерландів.

Структура представництва враховуватиме специфіку балтійського бізнес-середовища, передбачаючи адаптацію внутрішніх процесів заводу до вимог локальних ринків. Зокрема, моделі просування продукції, обслуговування клієнтів і післяпродажного супроводу будуть інтегровані у систему взаємодії з центральною ERP-архітектурою підприємства. Локалізація частини логістичного ланцюга дозволить скоротити витрати часу на обробку замовлень, прискорити реакцію на коливання попиту та забезпечити якісніше виконання контрактів у B2B-сегменті.

Існуюче обладнання, зокрема пресувальні машини SACMI, сушильні камери і сучасні печі з Італії, відповідає вимогам європейських ринків. Проте, зважаючи на заплановане нарощування виробництва продукції для постачання її до країн Балтії, доцільно провести оновлення обладнання для нанесення цифрового друку з вищою роздільною здатністю та підвищеною швидкістю. Його закупівлю планується здійснити через лізингову програму з розстрочкою на 36 місяців. Монтаж і запуск – протягом 6 місяців після укладення контракту. Орієнтовна вартість необхідного виробничого обладнання подана у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Машини та устаткування

Найменування обладнання	Купівля чи оренда	Нове чи вживане	Вартість, грн	Термін служби, місяців	Амортизаційні відрахування за місяць, грн
Цифрова лінія друку (глибокий друк)	Купівля (лізинг)	Нове	18 000 000	120	150 000
Автоматична система подачі сировини	Купівля	Нове	4 800 000	100	48 000
Система рекуперації тепла	Купівля	Нове	3 600 000	96	37 500
Роботизована система пакування	Оренда (з викупом)	Нове	6 000 000	84	71 429

Складено автором на основі власних досліджень

Розширення предствництва в Естонії розглядатиметься як частина трансформації управлінських і операційних процесів. Підбір персоналу орієнтований на функціональну гнучкість, компетентність у міжнародній торгівлі та здатність працювати у поліетнічному середовищі. Для ефективної інтеграції працівників у внутрішні процеси підприємства буде розроблено спеціальні навчальні модулі з фокусом на технологічні особливості продукції, цифрові канали продажу, а також корпоративні стандарти комунікації та звітності.

У межах стратегії розвитку підприємства планується поступове нарощування обсягів виробництва та експорту, з акцентом на продукцію преміального сегменту для скандинавських та балтійських споживачів. Паралельно передбачається оновлення конвеєрної лінії №4, впровадження

інноваційної упаковки з перероблюваних матеріалів та удосконалення складів зберігання продукції для оперативного обслуговування зовнішніх замовлень. Нижче представлено таблицю 3.3 – перспективну виробничу програму підприємства для ринку країн Балтії:

Таблиця 3.3 – Перспективна виробнича програма деяких видів продукції підприємства для країн Балтії

Вид продукції	Од. виміру	Попередній рік	Звітний рік	Прогнозний рік
Керамограніт 600х600 мм	м ²	450 000	500 000	550 000
Плитка великого формату 1200х600	м ²	250 000	300 000	400 000
Плитка колекцій преміум сегменту	м ²	150 000	100 000	120 000
Плитка з еко-дизайном (новинка),	м ²	—	100 000	130 000
Всього	—	850 000	1 000 000	1 200 000

Складено автором на основі власних досліджень

Окрім виробничої програми доцільно також спрогнозувати обсяг продажу продукції на ринку країн Балтії (див. табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Прогнозний обсяг продажу продукції на ринку країн Балтії

Назва продукції	Обсяг випуску, (нат. од.)	Ціна одиниці продукції, грн	Обсяг продажу, тис. грн
Плитка великого формату 1200х600	300 000	150	45 000
Керамограніт 600х600	500 000	120	60 000
Плитка з еко-дизайном	100 000	100	10 000
Інша реалізація	100 000	50	5 000
Всього	1 000 000	—	120 000

Складено автором на основі власних досліджень

Таким чином, ґрунтуючись на попередніх обчисленнях, можемо розрахувати середню вартість продукції, що буде реалізована на ринках країн Балтії.

$$\text{Середня ціна товару} = \frac{120\,000 \text{ тис. грн}}{1\,000\,000 \text{ од.}} = 120 \left(\frac{\text{грн}}{\text{од.}} \right)$$

Розширення присутності Харківського плиткового заводу на ринку країн Балтії висуває підвищені вимоги до стабільності логістичних ланцюгів і безперервності постачання сировини. Однією з ключових конкурентних переваг

підприємства є наявність власної високоякісної сировинної бази – кращої у світі вогнетривкої глини та польового шпату. Власний видобуток забезпечував не лише повний контроль за якістю, а й цінову перевагу. Проте через географічну наближеність до зони бойових дій, зростають ризики безперервності поставок, зокрема на території Донеччини та Харківщини.

З огляду на це, визначено стратегічну необхідність диверсифікації каналів постачання. Основні зусилля мають бути спрямовані на встановлення стабільних відносин із постачальниками з інших регіонів України (наприклад, Житомирської, Кіровоградської, Дніпропетровської областей), а також розгляд альтернатив у Словаччині, Польщі та Туреччині. Важливо при цьому зберегти відповідність якості європейським стандартам, що підтверджується сертифікацією ISO EN 14411:2012. Нижче подано таблицю 3.5 – існуючі та перспективні канали постачання сировини.

Таблиця 3.5 – Існуючі канали постачання сировини на підприємство та у перспективі.

Перелік постачальників за регіонами	Обсяг сировини, що надходить (факт)	Обсяг сировини (прогноз)	Якість сировини	Можливості заміни
Харківська область (власний видобуток)	3 200 т/міс	2 000 т/міс	Висока	Частково можливо
Донецька область (каолін)	1 500 т/міс	500 т/міс	Висока	Можлива заміна
Житомирська область (польовий шпат)	800 т/міс	1 200 т/міс	Середня	Альтернатива на перспективу
Польща (імпортна сировина)	-	1 500 т/міс	Висока	Повна заміна можлива
Туреччина (глина)	-	1 000 т/міс	Висока	Частково

Складено автором на основі власних досліджень

Для реалізації виробничої програми на зовнішні ринки, зокрема країни Балтії, необхідно забезпечити стабільну поставку матеріалів, енергоносіїв і комплектуючих. З цією метою підготовлено прогнозний розрахунок потреби в ресурсах, що представлений у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Розрахунок потреби в сировині на виробничу програму

Назва ресурсів	Кількість (нат. од.)	Вартість, тис. грн	Постачальник
Глина вогнетривка	28 000 т	56 000,00	Харківська обл. / Туреччина
Польовий шпат	19 000 т	41 000,00	Житомирська обл. / Польща
Пігменти, глазур	7 000 т	38 500,00	Італія / місцеві постачальники
Паливо (газ)	3 млн м ³	32 400,00	НАК «Нафтогаз України»
Електроенергія	9 млн кВт·год	36 000,00	ДП «Укренерго»
Покупні комплектуючі	-	12 000,00	Україна / Китай
Всього	-	215 900,00	

Складено автором на основі власних досліджень

Організаційна структура офісу передбачатиме горизонтальне розмежування відповідальностей між відділами логістики, продажу, сервісу та фінансового адміністрування з поєднанням централізованого стратегічного контролю з боку головного офісу. Заплановане впровадження преміальної системи мотивації, що базується на оцінці ефективності відповідно до встановлених бізнес-індикаторів (KPI), дозволить стимулювати результативність і ініціативність персоналу.

Поступове зростання чисельності працівників у Талліннському офісі узгоджуватиметься з розвитком функціонального навантаження. У перспективі розглядається створення регіонального складу з елементами базової технічної обробки, що вимагатиме залучення додаткових інженерних кадрів і перегляду логістичних сценаріїв. Така модель дозволить більш ефективно інтегрувати регіональну діяльність у загальну архітектоніку виробничо-комерційної системи підприємства, водночас підвищуючи її автономність у критичних ситуаціях.

Ефективна організація представництва Приватного акціонерного товариства «Харківський плитковий завод» у Естонії вимагає не лише географічного розширення присутності, а й оновлення ключових бізнес-

процесів, які забезпечують стійкість і керованість зовнішньоекономічної діяльності. Для досягнення цієї мети підприємство орієнтується на поєднання цифрових інструментів із адаптивними управлінськими практиками. Зокрема, критично важливим напрямом трансформації є автоматизація управлінських процесів підрозділів, що залучені до реалізації міжнародних операцій.

Одним із першочергових рішень виступає впровадження CRM-системи нового покоління, спеціально адаптованої до специфіки зовнішньоекономічної діяльності. Запровадження такого інструменту дозволить комплексно структурувати інформацію про клієнтів з країн ЄС, відстежувати етапи переговорних процесів, управляти комерційними пропозиціями, інтегрувати дані з рекламних і виставкових заходів, а також підтримувати персоналізовану взаємодію з партнерами. У контексті підвищених очікувань до сервісного обслуговування в європейському бізнес-середовищі, наявність ефективної CRM-платформи стає не факультативною опцією, а необхідним елементом конкурентоспроможної системи клієнтської підтримки [31]. Водночас така система дозволить автоматизувати формування комерційних пропозицій, супровід замовлень, збір зворотного зв'язку та аналіз ефективності маркетингових дій, що в підсумку сприятиме підвищенню прозорості та продуктивності експортної діяльності.

Другим напрямом організаційного вдосконалення є оптимізація внутрішньої взаємодії між структурними підрозділами підприємства в рамках зовнішньоекономічних процесів. Аналіз поточного стану засвідчує наявність затримок у погодженні зовнішніх контрактів, логістичних схем і процедур митного оформлення. Причиною цього є фрагментована та недостатньо синхронізована система міжвідділової координації [27]. З метою усунення цих вузьких місць доцільно впровадити внутрішню цифрову платформу електронної взаємодії, яка забезпечуватиме маршрутизацію завдань, фіксацію відповідальних осіб, автоматизовані повідомлення про зміну статусу документів та єдиний простір для звітності. Така система дозволить не лише прискорити інформаційний обмін і зменшити кількість помилок, а й створить можливість для

оперативного реагування на нестандартні ситуації, що особливо актуально в умовах високої динаміки зовнішньоторговельного середовища.

Системна цифровізація бізнес-процесів як у зовнішній, так і у внутрішній площині, створить передумови для стабільного функціонування представництва в Естонії, підвищить ефективність обробки експортних операцій і сприятиме сталому розвитку підприємства на нових ринках.

Систематизуємо запропоновані інноваційні заходи щодо вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод» із зазначенням назв продуктів, їх призначення, функціональних можливостей та очікуваних ефектів впровадження у таблиці 3.1.

Таблиця 3.7 – Інформаційне забезпечення, що пропонується для оптимізації бізнес-процесів ПрАТ «Харківський плитковий завод».

Ціль впровадження	Назва продукту	Ключові функціональні можливості	Очікувані результати для
Управління відносинами з клієнтами на ринку ЄС, оптимізація маркетингової діяльності	Salesforce CRM	Централізована база клієнтів; відстеження комунікацій; планування продажів; автоматизація комерційних процесів.	Підвищення рівня персоналізованого обслуговування європейських клієнтів; зменшення втрат клієнтів; прозора аналітика каналів залучення.
	Salesforce Marketing Cloud	Автоматизовані email-кампанії; сегментація цільових аудиторій; інтеграція з інтернет-магазином; вимірювання ефективності кампаній.	Розширення охоплення нових клієнтів у країнах ЄС; зростання повторних замовлень; формування брендової впізнаваності.
Оптимізація міжвідділової комунікації та управління задачами	Monday.com (Work OS)	Створення міжвідділових робочих просторів; призначення відповідальних; візуалізація робочих процесів; автоматичні нагадування; інтеграція з поштою та месенджерами.	Пришвидшення затвердження ЗЕД-документів; скорочення внутрішніх бюрократичних затримок; прозорість у взаємодії логістики, фінансів і ЗЕД-відділу.

Складено автором на основі [28, 32].

Інтеграція обох інновацій – CRM-системи та внутрішнього цифрового хабу для управління процесами – створює синергійний ефект. Підприємство не лише підвищить рівень клієнтоорієнтованості, але й забезпечить ефективну

трансформацію внутрішнього управління у напрямі гнучкої, цифрово керованої моделі. У довгостроковій перспективі це дозволить ПрАТ «Харківський плитковий завод» не лише зберегти конкурентні позиції на міжнародному ринку, але й ефективно масштабувати обсяги ЗЕД на ринках краї Балтії, орієнтуючись на стабільне зростання та стратегічну інтеграцію в європейські ланцюги постачання.

3.2. Прогнозування результативності організаційних змін у бізнес-процесах ЗЕД

Успішність реалізації зовнішньоекономічної стратегії ПрАТ «Харківський плитковий завод» безпосередньо залежить від того, наскільки гнучко та послідовно підприємство здатне адаптувати організаційну модель своєї діяльності до вимог нових ринкових середовищ. Впроваджені управлінські рішення, що стосуються розширення присутності на європейському напрямку, відображають прагнення заводу перейти від традиційної експортної моделі до формування локального виробничого осередку в межах Балтійського регіону. Розміщення повноцінного представництва в Естонії відкриває нові інструменти для просування продукції, водночас актуалізуючи питання організаційної трансформації та цифрової модернізації бізнес-процесів.

Ключовим підґрунтям цих змін стало розуміння необхідності побудови цілісної операційної архітектури для функціонування нового ринку збуту. У межах цього підходу передбачено посилення внутрішньої координації між підрозділами естонського представництва шляхом впровадження спеціалізованих цифрових рішень, які забезпечують стабільність процесів, чітке розмежування відповідальностей та швидкий документообіг. Одночасно з цим особливу увагу приділено налагодженню взаємодії з контрагентами шляхом впровадження CRM-системи, адаптованої до особливостей клієнтського сервісу в умовах європейського ринку. Цей інструмент покликаний підтримати динаміку

продажів, структурувати комунікацію та надати аналітичну основу для прийняття рішень.

У контексті запуску повноцінного виробництва на території Естонії та подальшої реалізації продукції на європейському ринку, у таблиці нижче (див. табл. 3.8) наведено розрахунок прогнозованих обсягів випуску та продажу, виходячи з орієнтовної ринкової вартості продукції на рівні 120 грн за одиницю.

Таблиця 3.8 – Розрахунок ефективності плану експортного виробництва

№ з/п	Види продукції	Витрати на виробництво продукції (тис. грн)	Капітальні вкладення на обсяг випуску (тис. грн)	Обсяг реалізації в натуральних одиницях	Обсяг реалізації в тис. грн	Економічний ефект (тис. грн)
1	Плитка великого формату 1200x600	31 500	6 500	300 000	45 000	7 000
2	Керамограніт 600x600	42 000	7 200	500 000	60 000	10 800
3	Плитка з еко-дизайном	7 000	1 500	100 000	10 000	1 500
4	Інша реалізація	3 500	500	100 000	5 000	1 000
5	Разом	84 000	15 700	1 000 000	120 000	20 300

Складено автором на основі власних досліджень

Показники сформовано з урахуванням специфіки цільового регіону та потенціалу адаптованих виробничих потужностей. Методика оцінювання економічного ефекту передбачає пропорційний розрахунок витрат на виробництво з урахуванням типу продукції та технологічних потреб кожного сегмента.

До складу капітальних інвестицій включено витрати на технічне переоснащення ліній відповідно до європейських технічних стандартів, закупівлю обладнання, сертифікацію продукції згідно з регламентами ЄС, а також організаційні витрати, пов'язані з логістичною інтеграцією нового майданчика в загальну операційну структуру підприємства. Таким чином, модель формування собівартості є комплексною й відображає реальні витрати на розгортання виробничо-збутової діяльності в умовах зовнішнього ринку.

Аналіз результатів розрахунків свідчить, що найвагомішу прибутковість забезпечує виробництво керамограніту. Його стабільний попит, висока ціна реалізації та оптимальне співвідношення витрат до доходів визначають цей вид продукції як пріоритетний для стратегічного розвитку на експортному напрямку. Водночас, плитка великого формату та колекції з еко-дизайном демонструють значний потенціал у специфічних споживчих нішах. Висока маржинальність цих позицій дозволяє використовувати їх як інструмент зміцнення ринкової позиції на нових територіях з урахуванням потреб клієнтів, орієнтованих на дизайнерську унікальність і відповідність стандартам сталого будівництва. Реалізація бізнес-плану експорту дозволить Харківському плитковому заводу відновити обсяги виробництва та зміцнити позиції на новому ринку ЄС.

У процесі підготовки до розширення представництва в Естонії однією з ключових умов стало забезпечення стабільної організаційної основи, здатної підтримати ефективне функціонування нової бізнес-структури. У сучасному середовищі зовнішньоекономічної діяльності конкурентоспроможність визначається не стільки ціновими чи продуктовими характеристиками, скільки здатністю підприємства гнучко керувати інформаційними потоками та оперативно реагувати на запити з боку партнерів. З цією метою запропоновано інтеграцію цифрових інструментів управління, адаптованих під потреби міжнародної присутності, зокрема CRM-системи Salesforce, платформи маркетингової автоматизації Marketing Cloud і операційної системи управління проектами Monday.com [31].

Вибір зазначених рішень зумовлено їх функціональною відповідністю вимогам до новоствореного підрозділу: урахуванням часових зон, мультиканальної взаємодії з клієнтами, структурованого документообігу та масштабованих процесів управління задачами. Проте для впровадження таких рішень необхідна не лише технічна підготовка, а й чітке економічне обґрунтування витрат на ліцензування та подальшу експлуатацію. Модель підписки сервісів типу SaaS базується на змінних умовах, що залежать від кількості користувачів, термінів контрактів та наповнення функціоналом. Це

вимагає присутності кваліфікованих спеціалістів, здатних проводити предметні перемовини з постачальниками і добиватися вигідних умов [28, 32].

Забезпечення функціональної готовності підприємства до масштабування зовнішньоекономічної діяльності вимагає інтеграції спеціалізованих цифрових інструментів, здатних підтримати як внутрішню координацію, так і зовнішню взаємодію з клієнтами та партнерами на новому ринку. У контексті відкриття повноцінного представництва в Естонії особливої актуальності набуває питання ресурсного забезпечення впровадження сучасних сервісів, які дозволяють підвищити операційну дисципліну, прозорість бізнес-процесів і швидкість прийняття рішень.

Рішення щодо використання таких систем, як Salesforce CRM, Salesforce Marketing Cloud та Monday.com, ґрунтується на їхній здатності забезпечити централізоване управління даними, уніфікацію каналів комунікації та автоматизацію щоденних операцій. Для зовнішньоекономічної діяльності ці сервіси формують технологічну платформу, яка дозволяє адаптуватися до нових ринкових умов, зменшити втрати часу на погодження, покращити якість супроводу клієнтів і зменшити ризики дезорганізації в період становлення нового підрозділу. У таблиці нижче (див. табл. 3.9) наведено орієнтовні витрати на використання ключових цифрових сервісів у рамках підтримки зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод».

Розрахунок здійснено з урахуванням базових параметрів ліцензування, актуальних цінових пропозицій і кількості користувачів, які безпосередньо залучатимуться до роботи з системами. Примітки дозволяють краще зрозуміти функціональні особливості кожного рішення та його практичну цінність у контексті запланованого розширення.

Загальний економічний ефект обчислюється як сума всіх позитивних змін у грошовому вираженні (зростання обсягу експорту, економія витрат, додаткові доходи) мінус загальні витрати на впровадження. Цей показник відображає абсолютну вигоду для підприємства.

Таблиця 3.9 – Орієнтовна вартість використання інноваційних сервісів для ЗЕД ПрАТ «Харківський плитковий завод».

Назва сервісу	Кількість користувачів	Орієнтовна вартість на місяць, грн	Орієнтовна вартість на рік, грн	Примітки
Salesforce CRM (Sales Cloud Professional)	10	27 000	324 000	Ціна включає базову CRM-функціональність, підтримку, кастомізацію
Salesforce Marketing Cloud (Basic + Automation)	5	38 000	456 000	Включає автоматизацію email-розсилок, сегментацію, звітність
Monday.com (Standard Plan)	15	7 500	90 000	Дає доступ до інтеграцій, автоматизацій, таймлайну, аналітики
Разом витрати на місяць	–	72 500	870 000	Можливе зниження витрат за рахунок переговорів

Складено автором на основі [28, 31, 32].

Коефіцієнт економічної ефективності (КЕЕ) визначається за формулою 3.1:

$$КЕЕ = \frac{\text{Загальний економічний ефект}}{\text{Витрати на впровадження}} \quad 3.1$$

Він демонструє скільки гривень прибутку припадає на кожен вкладений гривню. Значення >1 свідчить про доцільність інвестицій.

Термін окупності проекту обчислюється як частка витрат на впровадження до середньомісячного ефекту від впровадження, що дозволяє прогнозувати, коли проект вийде на точку беззбитковості.

Таким чином, оцінка ефективності впровадження Salesforce CRM + Marketing Cloud є комплексною і ґрунтується як на кількісних метриках, так і на якісному поліпшенні бізнес-процесів, що критично важливо для стійкого виходу на зовнішні ринки. Застосувавши вищенаведені формули, складемо таблицю 3.10 для оцінки економічного ефекту та доцільності впровадження Salesforce CRM + Marketing Cloud.

Таблиця 3.10 – Економічна ефективність впровадження Salesforce CRM + Marketing Cloud для ЗЕД ПрАТ «Харківський плитковий завод».

Показник	Одиниця виміру	До впровадження	Після впровадження	Ефект (Δ)
Річний обсяг експорту	грн	18 000 000	21 600 000	+3 600 000
Витрати на залучення 1 клієнта	грн/клієнт	5 000	3 200	-1 800
Кількість нових клієнтів на рік (цільовий приріст)	од.	90	120	+30
Річна економія витрат на маркетинг	грн	–	240 000	+240 000
Дохід від повторних покупок (ретеншн завдяки CRM)	грн	–	180 000	+180 000
Вартість Salesforce CRM + Marketing Cloud	грн/рік	–	570 000	-570 000
Загальний економічний ефект	грн	–	–	+3 450 000
Коефіцієнт економічної ефективності	разів	–	–	6,05
Термін окупності проекту	місяців	–	–	$\approx$ 2 місяці

Складено автором на основі власних досліджень

Відповідно до розрахунків, Salesforce CRM + Marketing Cloud демонструють високий рівень економічної ефективності та швидку окупність через зростання експорту, повторні продажі та оптимізований маркетинг.

Економія часу на щотижневій координації (у грошовому еквіваленті) базується на аналізі годин, витрачених на оперативні наради, листування та узгодження між командами. Середній обсяг часу, що економиться, множиться на середньогодинну вартість робочого часу персоналу. У середовищі ЗЕД, де оперативність критична, навіть 5–6 годин економії на тиждень для групи з 10–15 співробітників перетворюються на сотні тисяч гривень щорічно.

Вартість Monday.com для команди до 50 осіб є прогнозованим і контрольованим показником, який включає річну ліцензію, залежно від функціонального пакету Pro або Enterprise. Середня ринкова вартість для такої команди становить близько 300 тис. грн, що є помірною інвестицією порівняно з витратами на ручне адміністрування процесів [18].

Загальний економічний ефект – це інтегрований показник, який поєднує в собі прямі фінансові вигоди (зниження витрат, економія часу, уникнення штрафів) та опосередковані ефекти (зростання продуктивності, підвищення керованості ризиками). Він обчислюється як сума всіх позитивних змін мінус вартість впровадження платформи.

Складемо таблицю 3.11 для оцінки економічного ефекту та доцільності впровадження Monday.com.

Таблиця 3.4 – Економічна ефективність впровадження Monday.com для внутрішньої взаємодії для ЗЕД ПрАТ «Харківський плитковий завод».

Показник	Одиниця виміру	До впровадження	Після впровадження	Ефект (Δ)
Середня тривалість узгодження зовнішньоекономічного контракту	днів	12	7	–5 днів
Затримки в логістиці через внутрішню неузгодженість	кількість/рік	18	6	–12
Витрати на усунення внутрішніх помилок у координації	грн/рік	180 000	80 000	–100 000
Продуктивність управлінського персоналу (зростання ефективності)	%	–	+20%	–
Економія часу на щотижневій координації (в грошовому еквіваленті)	грн/рік	–	90 000	+90 000
Вартість Monday.com для команди (до 50 осіб)	грн/рік	–	300 000	–300 000
Загальний економічний ефект	грн	–	–	+190 000
Коефіцієнт економічної ефективності	разів	–	–	1,63
Термін окупності проекту	місяців	–	–	≈ 7 місяців

Складено автором на основі власних досліджень

Згідно з розрахунками, що наведені вище, інформаційне забезпечення Monday.com істотно покращує внутрішню організаційну взаємодію, знижує витрати на внутрішні помилки та підвищує прозорість і швидкість прийняття рішень, хоча економічний ефект є менш вираженим у грошовому вимірі. Разом ці інноваційні заходи створюють синергічний ефект, підвищуючи ефективність

бізнес-процесів та конкурентоспроможність ЗЕД-просування ПрАТ «Харківський плитковий завод» на ринках ЄС.

Розширення представництва ПрАТ «Харківський плитковий завод» у країнах Балтії, з фокусом на Естонію як ключову точку входу, є насамперед проектом операційного масштабу, що передбачає перебудову бізнес-процесів у логіці регіональної децентралізації. Йдеться не про механічне розширення присутності, а про створення стійкої системи локального управління з власною функціональною архітектурою, здатною діяти синхронно з українською головною компанією та водночас автономно реагувати на виклики європейського ринку.

Фінансово-організаційна модель нового представництва проектується як операційний вузол повного циклу. Це охоплює реєстрацію юридичної одиниці, налаштування обліку відповідно до вимог естонського та європейського законодавства, впровадження адаптованої ERP-системи, побудову процесів закупівлі, логістики, клієнтського супроводу та маркетингової підтримки. Така глибина інтеграції вимагає не просто технічної реалізації, а системного проектування і фінансово зважених рішень щодо персоналу, інфраструктури та цифрової підтримки.

Наведемо приклад планування основних показників фінансово-господарської діяльності Харківського плиткового заводу із урахуванням витрат на машини та устаткування у таблиці 3.12.

Таблиця 3.12– Планування основних показників фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод».

Показники	Од. вимір	2025 I	2025 II	2025 III	2025 IV	2026 I	2026 II	2026 III	2026 IV
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Дохід (виручка) від реалізації (робіт, послуг)	тис. грн	18 000	22 000	25 000	30 000	32 000	35 000	37 000	40 000
Податок на додану вартість	тис. грн	3 600	4 400	5 000	6 000	6 400	7 000	7 400	8 000

Продовження табл. 3.12.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Акцизний збір	тис. грн	0	0	0	0	0	0	0	0
Інші вирахування з доходу	тис. грн	0	0	0	0	0	0	0	0
Чистий дохід	тис. грн	14 400	17 600	20 000	24 000	25 600	28 000	29 600	32 000
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	10 000	11 000	12 000	13 500	14 000	15 000	16 000	17 000
Валовий прибуток	тис. грн	4 400	6 600	8 000	10 500	11 600	13 000	13 600	15 000
Інші доходи	тис. грн	500	600	700	800	850	900	950	1 000
Інші витрати виробництва та обігу (в т.ч. амортизація ~923 тис. грн/кв.)	тис. грн	3 921	4 121	4 421	4 621	4 921	5 121	5 221	5 421
Прибуток до оподаткування	тис. грн	979	3 079	4 279	6 679	7 529	8 779	9 329	10 579
Податок на прибуток та інші відрахування до бюджету з прибутку	тис. грн	176	554	770	1 202	1 355	1 580	1 679	1 904
Чистий прибуток	тис. грн	803	2 525	3 509	5 477	6 174	7 199	7 650	8 675

Складено автором на основі власних досліджень

Пропонована таблиця відображає динаміку ключових фінансово-господарських параметрів ПрАТ «Харківський плитковий завод» у рамках розгортання бізнес-процесів на території Естонії як частини загального проекту європейської експансії. У моделі враховано поступове нарощування доходу, стабілізацію витрат та зростання чистого прибутку в 2025–2026 роках, що вказує на належну інтеграцію локального представництва в загальну систему управління та зважений підхід до ресурсного забезпечення нового операційного сегмента.

Фінансовий план адаптовано до умов двох паралельних середовищ — українського виробництва та естонського комерційного офісу, який виступає як самостійна одиниця з повною відповідальністю за локальну реалізацію продукції. Амортизація капітального обладнання — цифрової друкарської лінії, системи подачі сировини, модулів рекуперації тепла та автоматизованого пакування — була проєктована з урахуванням рівномірного розподілу вартості протягом життєвого циклу активів. Сума щомісячних амортизаційних відрахувань у розмірі близько 923 тис. грн зафіксована у графі «Інші витрати виробництва та обігу», що дозволяє точно відображати вплив інвестицій на собівартість без перекручення фінансової звітності.

Позитивна динаміка чистого прибутку, зафіксована в перший повний рік функціонування локалізованої інфраструктури, демонструє ефективність поєднання виробничої модернізації з організаційною реструктуризацією у форматі ЗЕД. Це не лише підтверджує правильність обраної моделі автоматизації, а й підкреслює результативність застосованих управлінських інструментів на перетині двох регуляторних і бізнес-культурних середовищ. Інтеграція витрат на основні засоби у фінансову модель реалізована з урахуванням довгострокової експлуатації обладнання та передбачуваної віддачі в межах середньострокової перспективи. Такий підхід забезпечує баланс між інвестиційним навантаженням і функціональною гнучкістю бізнес-процесів. Це особливо актуально в контексті трансформації ПрАТ «Харківський плитковий завод» у технологічно орієнтовану компанію з розподіленими елементами операційного контролю. Спрогнозуємо потребу в додаткових інвестиціях в таблиці нижче (див. табл. 3.13).

Таблиця 3.13 – Потреба в додаткових інвестиціях та формування джерел фінансування.

Потреба в додаткових інвестиціях	2025	2026	2027	Всього
1	2	3	4	5
1.1. Основні засоби	10500	3200	1400	15100
1.2. Будівлі, споруди виробничого призначення, тис. грн	6000	2000	1000	9000

Продовження табл. 3.13.

1	2	3	4	5
1.3. Робочі машини та механізми, тис. грн	5000	1800	900	7700
1.4. Інші засоби, тис. грн	300	100	100	500
2. Оборотний капітал, тис. грн	1200	800	500	2500
2.1 .Запаси і затрати, тис. грн	900	600	400	1900
2.2. Грошові кошти, тис. грн	300	200	100	600
Всього: потреба в додаткових інвестиціях, тис. грн	23000	7900	3900	34800
Джерела фінансування	2025	2026	2027	Всього
1. Власні кошти, тис. грн	8000	3000	1500	12500
2. Залучені кошти, тис. грн, тис. грн	10000	5000	2500	17500
2.1 .Довгострокові кредити, тис. грн	9000	4500	2000	15500
2.2. Довгострокові позики, тис. грн	1000	500	500	2000
2.3.Короткострокові кредити, тис. грн	0	0	0	0
2.4.Короткострокові позики, тис. грн	0	0	0	0
3. Інші джерела фінансування, тис. грн	500	100	100	700
4. Всього: по джерелах фінансування, тис. грн	28000	13000	6500	47500

Складено автором на основі власних досліджень

Оснoву доходної частини складає виручка від реалізації продукції, робіт і послуг, яка становить 81 624 тис. грн. Це 81,6% від загального обсягу надходжень, що свідчить про високу залежність підприємства від операційної діяльності та активного функціонування на ринку. Суттєву частку також займає ПДВ (16 324,8 тис. грн), який, попри свою фіскальну природу, відображається у складі загальних надходжень. Крім того, амортизаційні відрахування на рівні 3 124 тис. грн слугують внутрішнім джерелом оновлення основних засобів та технічного переоснащення.

Залучення довгострокових кредитів (15 500 тис. грн) і позик (2 000 тис. грн) демонструє орієнтацію підприємства на зовнішнє фінансування інвестиційних потреб, що є типовим для періодів активного розвитку або модернізації виробництва. Додатковими джерелами стали доходи від іншої реалізації, позареалізаційні операції та інші надходження, що у сукупності становлять відносно невелику, але диверсифіковану частину прибутків.

У структурі витрат домінують капітальні інвестиції (34 800 тис. грн) і витрати на реалізовану продукцію (32 500 тис. грн), які разом формують понад дві третини всіх видатків. Це відображає активну інвестиційну політику

підприємства та стабільну операційну діяльність. Поповнення оборотних засобів (2 500 тис. грн), платежі за кредитами та відсотками, орендна плата, податкові зобов'язання і соціальні відрахування також свідчать про дотримання фінансових зобов'язань і соціально-економічну відповідальність суб'єкта господарювання. Подамо зведений баланс підприємства на 2025 рік у таблиці 3.14.

Таблиця 3.14 – Зведений баланс активів і пасивів ПрАТ «Харківський плитковий завод» на 2025 рік

АКТИВИ	Сума	ПАСИВИ	Сума
I. Необоротні активи), тис. грн	37924	I. Власний капітал	17954
– Основні засоби (капітальні інвестиції)), тис. грн	34800	– Чистий прибуток (після податку), тис. грн	11900
– Накопичена амортизація), тис. грн	3124	– Резервний фонд), тис. грн	400
		– Фонд економічного стимулювання), тис. грн	600
		– Залишок коштів на інвестиції (нерозподіл. прибуток)), тис. грн	2554
II. Оборотні активи), тис. грн	62050	II. Залучений капітал), тис. грн	82020
– Оборотні кошти), тис. грн	2500	– Довгострокові кредити), тис. грн	15500
– Грошові кошти (залишки)), тис. грн	2754	– Довгострокові позики), тис. грн	2000
– Інші поточні активи (дебіторка, ПДВ до відшкодування, запаси, тощо)), тис. грн	56796	– Поточні зобов'язання (операційні витрати, податки, нарахування тощо)), тис. грн	64520
ВСЬОГО АКТИВІВ, тис. грн	99974	ВСЬОГО ПАСИВІВ, тис. грн	99974

Складено автором на основі власних досліджень

У пасивах домінує залучений капітал (82 020 тис. грн), зокрема поточні зобов'язання та кредити, що вказує на активне використання зовнішнього фінансування. Власний капітал становить 17 954 тис. грн, сформований переважно за рахунок прибутку. Така структура свідчить про достатню платоспроможність, інвестиційну активність і здатність підприємства підтримувати стабільний фінансовий стан.

Розрахуємо показники платоспроможності, відображають характерну для динамічного бізнесу фінансову структуру з високим ступенем зовнішнього фінансування та стриманою ліквідністю.

Коефіцієнт покриття розраховується як відношення поточних зобов'язань до оборотних активів.

$$K_{\text{п}} = \frac{\text{Поточні зобов'язання}}{\text{Оборотні активи}} = \frac{62050}{64520} \approx 0,96$$

За результатом розрахунку показник дорівнює майже на рівні 1 – гранично допустимий рівень ліквідності.

Коефіцієнт автономії розраховується як відношення власного капіталу до загальної суми пасивів.

$$K_{\text{а}} = \frac{17954}{99974} \approx 0,18$$

Показник відображає високий рівень фінансової залежності, однак характерний для етапу запуску чи активного зростання.

Коефіцієнт фінансової залежності розраховується як відношення залученого капіталу до загальної суми пасивів.

$$K_{\text{з}} = \frac{82020}{99974} \approx 0,82$$

Можемо бачити, що вартість зобов'язань покриваються залученим капіталом.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами розраховується як відношення різниці власного капіталу і необоротних активів до оборотних активів.

$$K_{\text{вос}} = \frac{17954 - 37924}{62050} \approx -0,32$$

Власних обігових коштів не вистачає, отже, підприємство потребує стабільного фінансування для підтримки обороту. Складемо таблицю для визначення точки беззбитковості проекту (див. табл. 3.15).

Таблиця 3.15 – Розрахунок точки беззбитковості впровадженого проекту.

Обсяг реалізації, тис. од.	Виручка (120 грн/од.), тис. грн	Змінні витрати (70 грн/од.), тис. грн	Загальні витрати (пост. 32 500 тис. грн + змінні)	Постійні витрати, тис. грн
1	2	3	4	5
0	0	0	39500	32500
300	36000	21000	53500	32500

Продовження табл. 3.15.

1	2	3	4	5
500	60000	35000	67500	32500
650	78000	45500	78000	32500
700	84000	49000	81500	32500
800	96000	56000	88500	32500
900	108000	63000	95500	32500
1000	120000	70000	102500	32500

Складено автором на основі власних досліджень

Розрахунок точки беззбитковості дозволяє визначити мінімальний обсяг реалізації продукції, при якому підприємство повністю покриває свої витрати й починає отримувати прибуток. У запропонованій таблиці 3.15 відображено взаємозв'язок між обсягом реалізації, рівнем виручки, змінними витратами та загальними витратами, включаючи фіксовані витрати на рівні 32 500 тис. грн.

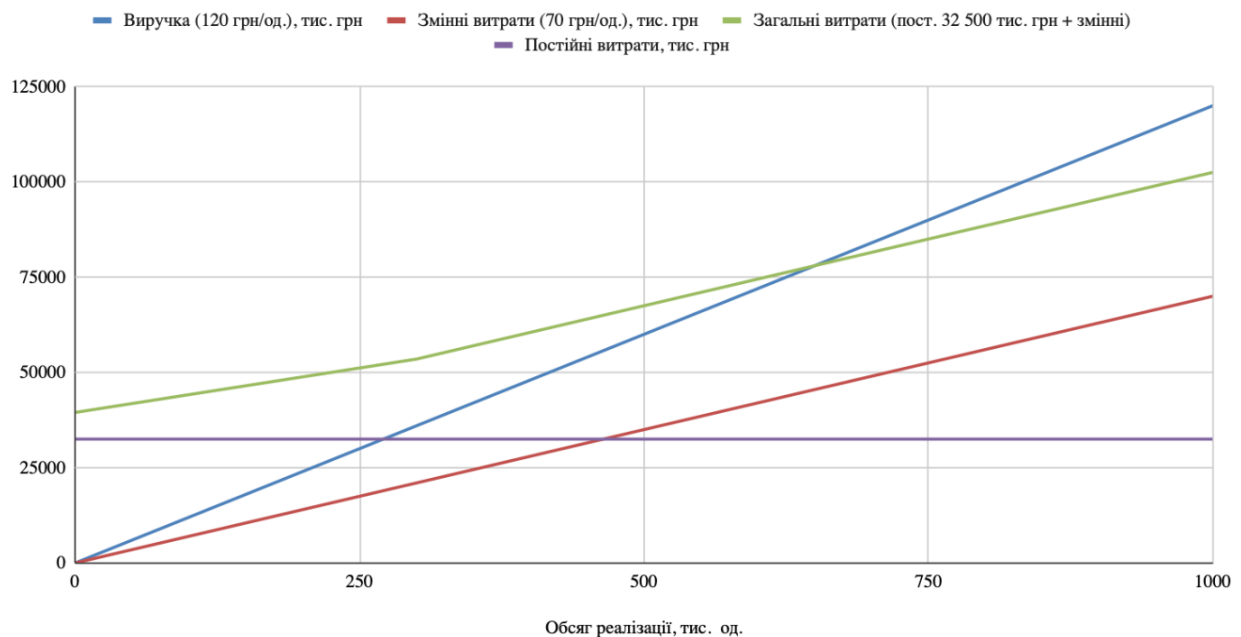


Рисунок 3.1 – Точка беззбитковості для проекту ПрАТ «Харківський плитковий завод».

Складено автором на основі власних досліджень

Аналіз свідчить, що при обсязі реалізації у 650 тис. одиниць, виручка підприємства становить 78 000 тис. грн, що повністю дорівнює сумі загальних витрат. Саме цей обсяг реалізації визначає точку беззбитковості – критичну межу, після якої підприємство виходить у прибуток, що свідчить про адекватне

співвідношення між ціною реалізації продукції (120 грн за одиницю) та рівнем змінних витрат (70 грн за одиницю), за умов стабільних постійних витрат.

Графічне відображення цього розрахунку наочно демонструє, як зростання обсягів реалізації впливає на формування прибутку. Досягнення беззбитковості на рівні 650 тис. одиниць продукції є прийнятним показником для підприємства, що свідчить про достатню ефективність його бізнес-моделі. Подальше нарощування обсягів реалізації після цієї межі створює фінансовий резерв та підвищує інвестиційну привабливість проекту.

Розподіл балансу прибутку у таблиці 3.16 є одним із ключових аспектів фінансового управління підприємством, адже дозволяє не лише фіксувати фінансовий результат діяльності, але й визначати напрями подальшого стратегічного розвитку.

Таблиця 3.16 – Баланс прибутку після впровадження проекту на підприємстві

Стаття	Сума, тис. грн
Виручка	120 000
Змінні витрати	70 000
Постійні витрати	32 500
Чистий прибуток (до податків)	17 500
Чистий прибуток (після податків)	11 900

Складено автором на основі власних досліджень

У представленому прикладі розглядається структура прибутку підприємства при реалізації 1000 тис. одиниць продукції за ціною 120 грн за одиницю. Загальний дохід становить 120 000 тис. грн, змінні витрати – 70 000 тис. грн, а постійні витрати – 32 500 тис. грн. Таким чином, загальні витрати дорівнюють 102 500 тис. грн, що дає змогу сформувати прибуток у розмірі 17 500 тис. грн до оподаткування. Розподіл чистого прибутку подано в таблиці 3.17.

Таблиця 3.17 – Розподіл чистого прибутку після впровадження проекту на підприємстві

Стаття розподілу	Сума, тис. грн	Частка від загального прибутку (%)
1	2	3
Резервний фонд	400	3,36%
Фонд економічного стимулювання	600	5,04%

Продовження табл. 3.17.

Нерозподілений прибуток (інвестиції)	2 554	21,47%
Інші напрямки (дивіденди, розвиток тощо)	8 346	70,13%
Разом	11 900	100%

Складено автором на основі власних досліджень

Після врахування податкових зобов'язань, що можуть охоплювати податок на прибуток, обов'язкові відрахування до бюджету та інші обов'язкові платежі, чистий прибуток підприємства становить 11 900 тис. грн. Ця сума є основою для подальшого внутрішньоорганізаційного розподілу, який здійснюється відповідно до фінансової політики підприємства. Пріоритетними напрямками стали формування резервного фонду, фонду економічного стимулювання працівників, а також накопичення інвестиційного ресурсу у вигляді нерозподіленого прибутку.

Зокрема, на резервний фонд було спрямовано 400 тис. грн, що становить близько 3,36% від чистого прибутку. Такий підхід свідчить про відповідальну політику управління ризиками, адже резерви забезпечують фінансову стійкість у разі непередбачуваних ситуацій. Фонд економічного стимулювання, на який направлено 600 тис. грн (5,04% від прибутку), відображає прагнення компанії підтримувати мотивацію працівників, підвищувати їхню залученість і ефективність. Це особливо важливо в умовах високої конкуренції за кваліфікований персонал.

Найбільша частка прибутку – 8 346 тис. грн або понад 70% – була спрямована на загальні цілі розвитку підприємства, що можуть охоплювати виплату дивідендів, покриття стратегічних витрат, оновлення матеріально-технічної бази або розширення ринку. Така стратегія є ознакою гнучкого та далекоглядного управління, коли підприємство поєднує поточну вигоду для акціонерів із довгостроковими інвестиціями в майбутнє.

Окремо варто відзначити нерозподілений прибуток, який склав 2 554 тис. грн (21,47%). Ці кошти можуть бути реінвестовані в підприємство, використані для реалізації інноваційних проектів або як джерело фінансування довгострокових активів, що демонструє намір підприємства забезпечити сталий

розвиток і підвищити власну капіталізацію, що є важливою умовою конкурентоспроможності на ринку.

У підсумку, запропонований розподіл прибутку свідчить про збалансований підхід до фінансового управління, який одночасно враховує потреби безпеки, розвитку персоналу, прибутковості для власників і довгострокового інвестування.

Висновки до розділу 3

Впроваджені проекти у межах створення представництва ПрАТ «Харківський плитковий завод» в Естонії підтверджують свою доцільність як з позиції оперативної ефективності, так і в аспекті довгострокової капіталізації. Дані розрахунків точки беззбитковості, засвідчують, що обсяги реалізації, необхідні для виходу на нульовий фінансовий результат, є цілком досяжними в рамках передбачуваного завантаження новоствореної комерційної структури. Це формує стабільну основу для поступового нарощування прибутковості й адаптації до регіонального ринку.

Баланс прибутку після реалізації проекту засвідчує якісну трансформацію структури доходів: частка витрат на адміністративне та логістичне забезпечення знижена завдяки впровадженню автоматизованих систем, а валовий прибуток зростає у зв'язку з переходом до більш маржинальних каналів збуту. Внутрішній розподіл чистого прибутку після запуску представництва організовано з акцентом на реінвестування у розширення обсягів продажу, адаптацію маркетингових стратегій та розбудову дистрибуційної мережі у країнах Балтії.

Зведений баланс активів і пасивів підприємства на 2025 рік демонструє перерозподіл капіталу на користь оборотних активів, що дозволяє підвищити ліквідність та гнучкість у регіональному управлінні. Зростання частки нематеріальних активів, зокрема у вигляді програмного забезпечення для

управління продажами й аналітики, підтверджує намір підприємства зміцнити цифрову компетентність нового підрозділу.

В умовах експортного розширення особливого значення набуває розрахунок потреби в додаткових інвестиціях. Планова модель включає витрати на логістичне оснащення, адаптацію ERP-системи, маркетингові кампанії та запуск складу короткострокового зберігання. Формування джерел фінансування реалізується за рахунок поєднання власних резервів, залучення банківських кредитів на пільгових умовах та участі в європейських програмах стимулювання малого та середнього бізнесу.

Планування основних фінансово-господарських показників засвідчує переорієнтацію підприємства на мультинаціональну операційну модель, яка дозволяє перерозподіляти ресурси між регіонами залежно від попиту та зовнішньоекономічної кон'юнктури. У цьому контексті впроваджені проекти забезпечують стратегічну стабільність і виступають інструментом поступового перетворення ПрАТ «Харківський плитковий завод» у повноцінного учасника внутрішнього ринку ЄС з автономним управлінським циклом.

ВИСНОВКИ

У загальному підсумку проведене дослідження дозволило сформувати цілісне уявлення про роль організаційних інновацій у підвищенні ефективності зовнішньоекономічної діяльності промислового підприємства. Розглянуто ключові концептуальні підходи до організаційного оновлення управлінських процесів, охарактеризовано методичні інструменти оптимізації бізнес-процесів у сфері ЗЕД. Особлива увага була приділена практичному аналізу системи міжнародної діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод» з позиції її структурної збалансованості, операційної ефективності та адаптивності до зовнішніх викликів.

У сучасних умовах функціонування підприємств бізнес-процеси виступають не просто інструментом внутрішньої координації, а визначальним фактором стратегічної гнучкості, адаптивності та конкурентоспроможності. Якість побудови та ефективність виконання бізнес-процесів безпосередньо впливають на здатність компанії швидко масштабувати діяльність, контролювати витрати, інтегрувати цифрові рішення та відповідати вимогам міжнародних партнерів. У цьому контексті оптимізація бізнес-процесів перестає бути суто технічною задачею і трансформується у стратегічну потребу, що формує потенціал для довгострокового розвитку.

Для ПрАТ «Харківський плитковий завод» важливість перегляду та вдосконалення бізнес-процесів набуває особливого значення у зв'язку з розширенням присутності на ринках Європейського Союзу. Різниця у вимогах до логістики, документації, комунікаційних протоколів, регуляторних процедур і стандартів обслуговування між українським та європейським простором вимагає чітко структурованої, гнучкої та прозорої моделі управління. У такій ситуації лише оновлені бізнес-процеси здатні забезпечити сталість поставок, довіру контрагентів і ефективне використання ресурсів за кордоном.

Таким чином, системне переосмислення та модернізація бізнес-процесів є ключовою умовою для інтеграції ПрАТ «Харківський плитковий завод» у

простір європейської економіки. Це не лише відкриває нові ринки збуту, а й закладає підґрунтя для підвищення внутрішньої продуктивності, впровадження інновацій та зростання капіталізації підприємства в умовах трансформації глобального виробничого ландшафту.

Поглиблений аналіз виявив наявність ряду обмежень у чинній моделі управління експортними операціями, що знижують гнучкість та швидкість реагування на зміни у зовнішньому середовищі. У зв'язку з цим у межах третього розділу було запропоновано інноваційне рішення, що передбачає створення представництва в Естонії та впровадження автоматизованої системи управління процесами ЗЕД. Організаційна трансформація охоплює оновлення комунікаційної структури, перерозподіл функціонального навантаження між підрозділами та цифровізацію взаємодії з партнерами.

Економічна доцільність впроваджених змін була підтверджена розрахунками: за підсумками першого року функціонування оновленої моделі очікується виручка у розмірі 120 млн грн, при змінних витратах 70 млн грн і постійних витратах 32,5 млн грн. Чистий прибуток після оподаткування становитиме 11,9 млн грн, що свідчить про високий рівень інвестиційної привабливості проекту. Таким чином, розроблені пропозиції забезпечують не лише зростання фінансових показників підприємства, а й підвищення його конкурентоспроможності на ринку ЄС.

Враховуючи актуальність завдань цифрової трансформації та інтернаціоналізації українських виробників, результати цієї дипломної роботи можуть слугувати орієнтиром для інших підприємств галузі, зацікавлених у структурній модернізації своєї зовнішньоекономічної політики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гончарова О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. – 2013. – № 10 (151). – С. 78–82.
2. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Кириченко А. С. Стратегічні підходи до управління маркетинговими комунікаціями на підприємстві // *Ефективна економіка*. – 2021. – № 12.
URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/6.pdf (дата звернення: 18.05.2025).
3. Єршова О. О. Зарубіжний досвід ефективного управління бізнес-процесами підприємств. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. – 2016. – № 6. – С. 66–79.
4. Ковшова І. О. Оптимізація бізнес-процесів як засіб підвищення ефективності діяльності промислових підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. – 2016. – № 1. – С. 53–62.
5. Коефіцієнт поточної ліквідності. Фінансовий аналіз та висновок.
URL: <https://analizua.com/slovnik-ekonomichnikh-terminiv/256-pokaznik-potochnoji-likvidnosti-pokaznik-pokrittya> (дата звернення: 18.05.2025).
6. Коефіцієнт рентабельності активів. Фінансовий аналіз та висновок.
URL: <https://analizua.com/slovnik-ekonomichnikh-terminiv/337-pokaznik-rentabelnosti-aktiviv-pokaznik-rentabelnosti-pasiviv> (дата звернення: 18.05.2025).
7. Лисенко О. А. Класифікація бізнес-процесів на промислових підприємствах: теоретичні аспекти. *Університетські наукові записки*. – 2013. – № 2. – С. 190–197.
8. Лисенко О. А. Основні методологічні підходи до моделювання бізнес-процесів на підприємстві. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. – 2011. – № 13 (167). – С. 314–319.
9. ЛОПАТОВСЬКИЙ В. Г., НОВІЦЬКИЙ О. В. Стратегічні орієнтири підвищення ефективності експортно-імпортних операцій в системі забезпечення

економічної

безпеки

підприємств.

URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/download/108/119> (дата звернення: 18.05.2025).

10. Олексій В. Сучасні методики удосконалення бізнес-процесів на підприємстві. *Інноваційний розвиток освіти, науки, бізнесу, суспільства та довкілля в умовах воєнного стану*: матер. VII Нац. наук.-практ. конф. [Тернопіль, 20 травня 2022 р.]. – Тернопіль: Вектор, 2022. – С. 45–46.

11. Пенська І. О. Організація планування операційної діяльності на підприємствах. *Ефективна економіка*. – 2021. – № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/102.pdf (дата звернення: 18.05.2025).

12. Проскуріна Н. М., Гнідкова А. В. Аналіз фінансового стану та фінансових результатів як інструмент оцінки ефективності діяльності підприємства.

URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1761/1697> (дата звернення: 18.05.2025).

13. Приватне Акціонерне Товариство "Харківський Плитковий Завод". YOU CONTROL.

URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8803017&tb=file#express-universal-file> (дата звернення: 18.05.2025).

14. ПРАТ "ХАРКІВСЬКИЙ ПЛИТКОВИЙ ЗАВОД" – Фінансова аналітика. Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/00293628/finances> (дата звернення: 18.05.2025).

15. ХПЗ – Офіційний сайт Харківського плиткового заводу. URL: <http://www.plitka.kharkov.ua/category/about-plant/> (дата звернення: 18.05.2025).

16. Що таке організаційна структура та її види. HURMA. URL: <https://hurma.work/blog/organizaczijna-struktura-ta-yiyi-vizualizacziya/> (дата звернення: 18.05.2025).

17. 10 Типів організаційних структур компаній. Worksection. URL: <https://worksection.com/ua/blog/10-types-of-organizational-structures-for-companies.html> (дата звернення: 18.05.2025).
18. Програмне забезпечення й шаблони для створення організаційних діаграм. Microsoft Visio. Microsoft 365. URL: <https://www.microsoft.com/uk-ua/microsoft-365/visio/organizational-chart> (дата звернення: 18.05.2025).
19. LibreTexts. Бар'єри для ефективного прийняття рішень. LibreTexts – Ukrayinska. URL: [https://ukrayinska.libretexts.org/Бізнес/Менеджмент/Книга:_Принципи_управління_\(OpenStax\)/02:_Прийняття_управлінських_рішень/2.05:_Бар'єри_для_ефективного_прийняття_рішень](https://ukrayinska.libretexts.org/Бізнес/Менеджмент/Книга:_Принципи_управління_(OpenStax)/02:_Прийняття_управлінських_рішень/2.05:_Бар'єри_для_ефективного_прийняття_рішень) (дата звернення: 18.05.2025).
20. Dustdar, S. Architecture and design of an internet-enabled integrated workflow and groupware system. *Business Process Management Journal*. – 2005. – Vol. 11. – P. 275–290.
21. Grand View Research. Market Research Reports & Consulting | Grand View Research, Inc. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industryanalysis/ceramictilesmarket> (дата звернення: 14.04.2025).
22. Hammer, M., & Champy, J. Business Reengineering Work. – New York: Campus, 1994.
23. Harrington, H. James. Удосконалення бізнес-процесів: проривна стратегія для досягнення повної якості, продуктивності та конкурентоспроможності = Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness. – Нью-Йорк: McGraw Hill Professional, 1991. – 274 с.
24. Lederer, M. Business Process Transparency Management. – Nuremberg: University Erlangen-Nürnberg, 2016.
25. Lederer, M., Riedl, J. Data Science Techniques in Knowledge-Intensive Business Processes. *International Journal of Data Analytics*. – 2020. – Vol. 1, No. 1.

– P. 52–67. URL: <https://doi.org/10.4018/ijda.2020010104> (дата звернення: 18.05.2025).

26. Lederer, M., Schott, P., Huber, S., Kurz, M. Strategic Business Process Analysis: A Procedure Model to Align Business Strategy with Business Process Analysis Methods // In: 5th International Conference S-BPM ONE 2013 Proceedings. – Berlin: Springer, 2013.

27. Lederer, M., Schott, P., Knapp, J. The Digital Future has Many Names – How Business Process Management drives the Digital Transformation // Proceedings of the 6th International Conference on Industrial Technology and Management. – Cambridge: IEEE, 2017.

28. Monday.com. The flexible, AI-first CRM for lead management. URL: <https://monday.com/lp/lead-management> (дата звернення: 18.05.2025).

29. OEC. Ceramic products (HS: 69) Product Trade, Exporters and Importers. URL: <https://oec.world/en/profile/hs/ceramic-products> (дата звернення: 15.04.2025).

30. OEC. Estonia (EST) Exports, Imports, and Trade Partners. URL: <https://oec.world/en/profile/country/est?yearlyTradeFlowSelector=flow1> (дата звернення: 15.04.2025).

31. Productive. Trello vs Asana vs Monday vs ClickUp: The Ultimate Guide. URL: <https://productive.io/blog/trello-vs-asana-vs-monday-vs-clickup/> (дата звернення: 18.05.2025).

32. Salesforce. Build better relationships that drive growth with Marketing Cloud. URL: <https://www.salesforce.com/eu/marketing/> (дата звернення: 18.05.2025).