

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

**«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

«На правах рукопису»

УДК 658.8:005.21

До захисту допущено:

Завідувач кафедри

_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА

« 15 » грудня 2025 р.

МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ

**на здобуття ступеня магістра
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 Менеджмент**

**на тему: «Управління конкурентоспроможністю підприємства
шляхом впровадження маркетингової стратегії»**

Виконав:

здобувач 2-го курсу, групи УВ-41мп
АНДРУЩЕНКО Ярослав Миколайович _____

Науковий керівник:

доцент кафедри менеджменту підприємств,
к.е.н., доц. КВАСКО Алла Володимирівна _____

Рецензент:

завідувач кафедри економічної кібернетики,
д.е.н., проф. БОЯРИНОВА Катерина Олександрівна _____

*Засвідчую, що у цій магістерській дисертації
немає запозичень з праць інших авторів без
відповідних посилань*

Здобувач _____

Київ – 2025 року

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

Рівень вищої освіти - другий (магістерський)

Спеціальність - 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент і бізнес-адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА

« 01 » квітня 2025 р.

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію здобувачу

АНДРУЩЕНКУ ЯРОСЛАВУ МИКОЛАЙОВИЧУ

- 1. Тема дисертації:** «Управління конкурентоспроможністю підприємства шляхом впровадження маркетингової стратегії»,
науковий керівник дисертації Кваско Алла Володимирівна, к.е.н., доц.,
затверджені наказом по університету від 03.11.2025 р. №4740-с
- 2. Строк подання здобувачем дисертації:** 08 грудня 2025 року.
- 3. Об'єкт дослідження:** процес управління конкурентоспроможністю підприємства.
- 4. Предмет дослідження:** теоретичні, методологічні та прикладні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства на основі формування та реалізації його маркетингової стратегії.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методична частина:

- розкрити сутність конкурентоспроможності підприємства та основні наукові підходи до її дослідження;
- обґрунтувати теоретико-практичні основи формування маркетингової стратегії підприємства як інструменту підвищення конкурентоспроможності;
- дослідити методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства та визначити критерії її ефективності;

б) дослідницько-аналітична частина:

- провести комплексний аналіз діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод» та середовища його функціонування;
- оцінити рівень конкурентоспроможності ПрАТ «ХПЗ» на ринку керамічної плитки;
- проаналізувати ефективність маркетингової діяльності підприємства

в) рекомендаційна частина:

- розробити комплекс заходів щодо вдосконалення маркетингової стратегії ПрАТ «ХПЗ» з акцентом на цифрову трансформацію;
- сформулювати маркетингову стратегію підвищення конкурентоспроможності підприємства через оптимізацію маркетингових інструментів і каналів збуту;
- провести економічне обґрунтування ефективності впровадження запропонованих маркетингових заходів.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу:

1. Основні складові конкурентоспроможності підприємства;
2. Логіка інтегрованого підходу до управління конкурентоспроможністю;
3. Логіка впливу маркетингової стратегії на конкурентоспроможність;
4. Організаційна структура підприємства;
5. Основні показники діяльності підприємства за 2022-2024 рр.
6. Інтенсивність впливу зовнішніх факторів на діяльність ПрАТ «ХПЗ»;
7. SWOT-матриця ПрАТ «ХПЗ»;
8. Характеристика основних конкурентів досліджуваного підприємства;
9. Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «ХПЗ»;
10. Концептуальна модель цифрової трансформації маркетингу ПрАТ «ХПЗ»;
11. Ієрархічна модель стратегічних цілей ПрАТ «ХПЗ» у межах цифрової маркетингової трансформації;
12. Логічна схема формування маркетингової стратегії ПрАТ «ХПЗ»;
13. Етапи реалізації маркетингової стратегії ПрАТ «ХПЗ»;
14. Організаційна структура контролю реалізації маркетингової стратегії ПрАТ «ХПЗ»;
15. Алгоритм циклу контролю реалізації маркетингової стратегії (модель PDCA).

7. Дата видачі завдання: 28 березня 2025 року.

8. Календарний план

№ з/п	Назва етапів виконання магістерської дисертації	Строки виконання етапів магістерської дисертації	Примітка
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз наукових джерел щодо досліджуваної тематики	28.02.2025- 30.04.2025	
2.	Вивчення теоретико-методичних засад за обраною тематикою дослідження	01.05.2025 - 11.06.2025	
3.	Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Харківський плитковий завод» та аналіз середовища його функціонування	01.09.2025 - 15.09.2025	
4.	Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства	16.09.2025 - 30.09.2025	
5.	Аналіз ефективності маркетингової діяльності підприємства. Підготовка та надання на перевірку другого розділу роботи	01.10.2025 - 11.10.2025	
6.	Розроблення рекомендацій щодо удосконалення маркетингової діяльності підприємства для підвищення його конкурентоспроможності	12.10.2025 - 17.10.2025	
7.	Формування маркетингової стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та економічне обґрунтування запропонованих заходів. Надання на перевірку третього розділу роботи	18.10.2025 - 21.11.2025	
8.	Оформлення магістерської дисертації	22.11.2025 - 28.11.2025	

Здобувач

Ярослав АНДРУЩЕНКО

Науковий керівник

Алла КВАСКО

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на тему: *«Управління конкурентоспроможністю підприємства шляхом впровадження маркетингової стратегії»* містить 125 сторінок, 54 таблиці, 12 рисунків. Перелік посилань налічує 69 найменувань.

Актуальність теми дослідження. В умовах зростаючої конкуренції та необхідності адаптації українських промислових підприємств до викликів ринку питання підвищення конкурентоспроможності набуває особливої ваги. Формування та впровадження ефективної маркетингової стратегії є ключовим чинником забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства, підвищення ефективності його діяльності та зміцнення позицій на ринку керамічної плитки.

Зв'язок роботи із науковими програмами, планами та темами. Магістерську дисертацію на здобуття ступеня магістра виконано в Національному технічному університеті України «КПІ імені Ігоря Сікорського» (м. Київ) відповідно до планів науково-дослідних робіт кафедри менеджменту підприємств за темою «Стратегічне управління відновленням економіки України» (ДР 0123U101596).

Мета дослідження - розробка теоретико-методичних засад і практичних рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю підприємства шляхом формування та впровадження ефективної маркетингової стратегії.

Завдання дослідження:

- розкрити сутність та науково-теоретичні підходи до дослідження конкурентоспроможності підприємства;
- обґрунтувати теоретико-практичні основи формування маркетингової стратегії підприємства;
- дослідити методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства;

- проаналізувати діяльність ПрАТ «Харківський плитковий завод» та оцінити рівень його конкурентоспроможності;
- дослідити стан маркетингової діяльності підприємства та визначити основні проблеми її ефективності;
- розробити напрями вдосконалення маркетингової стратегії підприємства та економічно обґрунтувати їх ефективність.

Об'єкт дослідження – процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предмет дослідження - теоретичні, методологічні та прикладні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства на основі формування та реалізації його маркетингової стратегії.

База дослідження - Приватне акціонерне товариство «Харківський плитковий завод».

Методи дослідження: аналіз і синтез, порівняльний аналіз, економіко-статистичні методи, системний підхід, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, фінансово-економічне моделювання, графічні методи.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні підходів до формування маркетингової стратегії підприємства з урахуванням специфіки галузі керамічної плитки; уточненні методики оцінювання конкурентоспроможності підприємства на основі системи взаємопов'язаних показників; обґрунтуванні напрямів управління ефективністю маркетингової діяльності як ключового інструменту забезпечення конкурентних переваг.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод» для управління рівнем конкурентоспроможності та вдосконалення системи маркетингового управління, а також у впровадженні їх на інших підприємствах галузі.

Ключові слова: конкурентоспроможність, маркетингова стратегія, конкурентні переваги, управління конкурентоспроможністю, підприємство, ринок керамічної плитки, ефективність.

ABSTRACT

Master's thesis on the topic: *“Enterprise Competitiveness Management through the Implementation of a Marketing Strategy”* contains 125 pages, 54 tables, 12 figures. The list of references includes 69 sources.

Relevance of the research topic. In the context of growing competition and the need for Ukrainian industrial enterprises to adapt to market challenges, the issue of enhancing competitiveness is of particular importance. The formation and implementation of an effective marketing strategy are key factors in ensuring sustainable competitive advantages, improving business efficiency, and strengthening the position of enterprises in the ceramic tile market.

Connection of the work with scientific programs, plans and topics. The master's thesis for the degree of master was completed at the National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute" (Kyiv) in accordance with the plans of scientific and research works of the Department of Enterprise Management on the topic "Strategic Management of the Recovery of the Economy of Ukraine" (DR 0123U101596).

The purpose of the study is to develop theoretical and methodological foundations and practical recommendations for managing the competitiveness of an enterprise through the formation and implementation of an effective marketing strategy.

Research objectives:

- to reveal the essence and scientific-theoretical approaches to studying enterprise competitiveness;
- to substantiate the theoretical and practical foundations of forming a marketing strategy for an enterprise;
- to explore methodological approaches to assessing enterprise competitiveness;
- to analyze the activity of PJSC “Kharkiv Tile Plant” and assess its level of competitiveness;
- to identify problems in the enterprise’s marketing activities;

- to develop directions for improving the enterprise's marketing strategy and provide economic justification for their effectiveness.

The object of the study is the process of managing the competitiveness of an enterprise.

The subject of the study is theoretical, methodological and applied approaches to managing the competitiveness of an enterprise based on the formation and implementation of its marketing strategy.

The research base is Private Joint-Stock Company "Kharkiv Tile Plant."

Research methods: analysis and synthesis, comparative analysis, economic and statistical methods, system approach, SWOT analysis, PEST analysis, financial and economic modeling, graphical methods.

Scientific novelty of the results obtained lies in improving approaches to the formation of an enterprise's marketing strategy considering the specifics of the ceramic tile industry; refining the methodology for assessing enterprise competitiveness based on an interconnected system of indicators; and substantiating directions for enhancing marketing efficiency as a key tool for strengthening competitive advantages.

Practical significance of the results obtained lies in the possibility of applying the proposed recommendations in the activities of PJSC "Kharkiv Tile Plant" to increase competitiveness and improve the enterprise's marketing management system, as well as in other enterprises of the ceramic industry.

Keywords: competitiveness, marketing strategy, competitive advantages, competitiveness management, enterprise, ceramic tile market, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	10
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ	13
1.1 Науково-теоретичні підходи до дослідження проблеми конкурентоспроможності підприємства	13
1.2. Маркетингова стратегія та формування конкурентоспроможності підприємства.....	24
1.3 Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства.....	38
Висновки до розділу 1.....	45
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ХАРКІВСЬКИЙ ПЛИТКОВИЙ ЗАВОД»	48
2.1 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Харківський плитковий завод» та аналіз середовища його функціонування.....	48
2.2 Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства	65
2.3 Аналіз ефективності маркетингової діяльності підприємства.....	71
Висновки до розділу 2.....	76
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ХАРКІВСЬКИЙ ПЛИТКОВИЙ ЗАВОД» НА ОСНОВІ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ	79
3.1 Удосконалення маркетингової діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод»	79
3.2. Формування та обґрунтування маркетингової стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства	89
3.3. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів ..	104
Висновки до розділу 3.....	115
ВИСНОВКИ	117
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	119

ВСТУП

Конкуентоспроможність являється однією з ключових характеристик ефективності функціонування підприємства в умовах ринкової економіки. У сучасному бізнес-середовищі вона визначає здатність підприємства не лише зберігати свої позиції на ринку, а окрім цього й розвиватися, адаптуючись до змін зовнішнього середовища. Забезпечення високого рівня конкурентоспроможності вимагає від керівництва використання системного підходу, заснованого на глибокому аналізі внутрішніх ресурсів, ринкових можливостей та поведінки споживачів.

Актуальність теми дослідження полягає в умовах післявоєнного відновлення економіки України підприємства промислового сектору, зокрема виробники будівельно-оздоблювальних матеріалів, стикаються з необхідністю перегляду підходів до управління конкурентними перевагами. Галузь керамічної плитки характеризується високим рівнем конкуренції, насиченням ринку імпортною продукцією та мінливими вподобаннями споживачів. У подібних умовах ефективна маркетингова стратегія стає невід'ємним інструментом, що здатен забезпечити сталий розвиток підприємства та підвищити його частку на ринку та прибутковість.

Проблематика управління конкурентоспроможністю підприємства шляхом удосконалення маркетингової діяльності є надзвичайно актуальною, враховуючи те, що маркетингова стратегія об'єднує аналітичні, управлінські та комунікаційні аспекти діяльності, спрямовані на формування попиту, розвиток бренду та створення довготривалих відносин із клієнтами.

Метою даної магістерської дисертації є розробка теоретико-методичних засад і практичних рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю підприємства шляхом формування та впровадження ефективної маркетингової стратегії.

Для досягнення мети в роботі поставлено такі завдання:

- розкрити сутність і науково-теоретичні підходи до дослідження конкурентоспроможності підприємства;
- обґрунтувати теоретико-практичні основи формування маркетингової стратегії підприємства;
- дослідити методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства;
- проаналізувати діяльність ПрАТ «ХПЗ» та оцінити рівень його конкурентоспроможності;
- дослідити стан маркетингової діяльності підприємства та визначити основні проблеми її ефективності;
- розробити напрями вдосконалення маркетингової стратегії з урахуванням сучасних тенденцій ринку;
- здійснити економічне обґрунтування ефективності впровадження запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та прикладні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства на основі формування та реалізації його маркетингової стратегії.

База дослідження: ПрАТ «Харківський плитковий завод».

Методи дослідження. У процесі роботи використано системний і логічний підходи, аналіз і синтез, економіко-статистичні методи, SWOT- і PEST-аналіз, методи порівняльної оцінки, економічного моделювання та прогнозування. Застосування комплексного інструментарію дозволяє поєднати теоретичний аналіз з практичними рекомендаціями.

Наукова новизна дослідження полягає в удосконаленні підходів до формування маркетингової стратегії промислового підприємства, адаптованих до умов ринку будівельно-оздоблювальних матеріалів; уточненні методики оцінювання конкурентоспроможності на основі інтегральних показників;

розробленні практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності та посилення позицій підприємства на ринку.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості застосування розроблених рекомендацій у діяльності ПрАТ «ХПЗ» для управління рівнем його конкурентоспроможності, удосконалення системи маркетингового управління та підвищення ефективності використання ресурсів.

Структура роботи. Магістерська дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

У першому розділі розглянуто теоретико-методичні засади оцінювання конкурентоспроможності підприємства та формування його маркетингової стратегії.

У другому розділі здійснено аналіз діяльності ПрАТ «ХПЗ» і оцінено його конкурентоспроможність та наявну маркетингову стратегію.

У третьому розділі розроблено практичні рекомендації та обґрунтовано економічну ефективність впровадження запропонованих заходів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ

1.1 Науково-теоретичні підходи до дослідження проблеми конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність підприємства в умовах глобалізації та швидких змін ринку є важливим показником його стійкості та успішності, що визначає позицію підприємства у галузі, темпи розвитку, рівень прибутку та можливості подальшого зростання. Дане поняття охоплює економічні, організаційні, маркетингові, інноваційні та управлінські складові діяльності. Через складність цього явища науковці не мають єдиного підходу до його визначення.

У загальному розумінні, конкурентоспроможність підприємства являється його здатністю утримувати стабільні переваги над конкурентами та можливістю краще задовольняти потреби споживачів у довгостроковій перспективі.

Таблиця 1.1 - Визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Визначення
Портер М.	Здатність підприємства досягати вищих економічних результатів порівняно з конкурентами за рахунок використання конкурентних переваг, що базуються на ефективності, інноваціях і якості продукції.
Фатхутдінов Р.	Здатність об'єкта (товару, підприємства, галузі, держави) випереджати конкурентів у задоволенні потреб споживачів відповідно до умов ринку.
Герасимчук В.	Стан підприємства, який характеризується можливістю розробляти, виробляти та реалізовувати продукцію, привабливішу для споживача, ніж продукція конкурентів.
Ансофф І.	Спроможність конкурувати на ринках з виробниками і продавцями аналогічних товарів, забезпечуючи вищу якість, доступні ціни, зручності для покупців, споживачів.

Джерело: сформовано автором на основі [1-2]

Відповідно до наведеної таблиці, конкурентоспроможність підприємства охоплює не лише фінансові показники, але й здатність адаптуватися до змін, впроваджувати інновації, раціонально використовувати ресурси та задовольняти потреби споживачів.

Конкурентоспроможність може бути розглянута на кількох рівнях:

1. **Рівень продукції (мікроекономічний)** - якість, ціна, сервіс, дизайн, новизна, тобто характеристики, що формують переваги товару для споживача.
2. **Рівень підприємства (мезоекономічний)** - фінансова стабільність, ефективність управління, інноваційність, маркетингова стратегія, професійність персоналу.
3. **Рівень галузі або країни (макроекономічний)** - законодавчі, інституційні та інфраструктурні умови, що визначають середовище діяльності підприємств.

Підсумовуючи, конкурентоспроможність підприємства - це узагальнений показник, який відображає його здатність ефективно використовувати ресурси для створення та реалізації продукції, що має кращі споживчі властивості, ціну та якість порівняно з аналогами конкурентів. [68]

Узагальнюючи підходи науковців, конкурентоспроможність підприємства можна визначити як його здатність забезпечувати стабільну присутність на ринку та досягати вищих результатів за рахунок ефективного використання матеріальних, трудових, фінансових і інформаційних ресурсів з урахуванням впливу зовнішнього середовища. Даний показник має динамічний характер, оскільки він змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, таких як: зниження якості продукції, неефективне управління чи технологічне відставання зменшують конкурентоспроможність, в той час як інновації, розширення ринку та підвищення продуктивності сприяють її зростанню. [67]

Для кращого розуміння взаємозв'язків між основними складовими конкурентоспроможності доцільно представити її структурну модель.



Рисунок 1.1 - Основні складові конкурентоспроможності підприємства

Джерело: сформовано на основі [3-7]

Враховуючи вищенаведене, конкурентоспроможність є показником стратегічної стійкості підприємства, що формується під впливом багатьох чинників: ефективності використання ресурсів, здатності до інновацій, орієнтації на потреби клієнтів та швидкої реакції на зміни ринку.

Тим не менш, конкурентоспроможність підприємства - це не лише його поточна позиція на ринку, а й безперервний процес удосконалення, спрямований на збереження та розширення частки ринку, підвищення ефективності діяльності й зміцнення ділової репутації.

У розвитку економічної науки сформувалося багато підходів до визначення сутності конкурентоспроможності підприємства [3]. Її розуміння змінювалося залежно від етапу економічного розвитку, умов ринку та дослідницьких цілей.

На поточний момент найпоширенішими науковими підходами до управління конкурентоспроможністю є наступні: ринковий, ресурсний, стратегічний, інноваційний, функціональний та системний. [1, 3, 9, 13]

Ринковий підхід є одним із найстаріших і найпоширеніших у дослідженнях конкурентоспроможності [2], представниками якого є А. Сміт, Д. Рікардо, Ф. Хайєк, Ф. Котлер, М. Портер. Вони розглядали конкурентоспроможність як результат взаємодії попиту та пропозиції. Головним чинником успіху вважається здатність підприємства краще задовольняти потреби споживачів, ніж конкуренти.

Підприємство є конкурентоспроможним, якщо воно може:

- виробляти продукцію з привабливими для споживача ціною, якістю та цінністю;
- швидко реагувати на зміни ринку;
- утримувати або збільшувати частку ринку завдяки правильному позиціонуванню.

М. Портер визначав конкурентоспроможність як здатність підприємства досягати вищої продуктивності порівняно з конкурентами [4], використовуючи конкурентні переваги, такі як лідерство у витратах, диференціацію або фокусування на певному сегменті ринку. Отож, ринковий підхід зосереджений на споживачеві, його цінностях і ефективній взаємодії підприємства з ринковим середовищем.

Ресурсний підхід виник у 1980-90-х роках завдяки працям Д. Румельта, Б. Вернера, Р. Барні та Д. Тіса. Його суть полягає в тому, що конкурентні переваги формуються не за рахунок зовнішніх умов, а завдяки внутрішньому потенціалу підприємства.

Підприємство володіє унікальними ресурсами й компетенціями, які складно або неможливо відтворити конкурентам. До таких ресурсів належать зокрема:

- **матеріальні:** виробничі потужності, технології, капітал;
- **нематеріальні:** бренд, ділова репутація, патенти, ноу-хау, корпоративна культура;
- **організаційні:** система управління, структура, комунікації;
- **людські:** кваліфікація, мотивація, креативність персоналу.

Р. Барні розробив **VRIO-модель**, згідно з якою ресурс створює конкурентну перевагу, якщо він:

- **V (Valuable)** - має цінність для підприємства;
- **R (Rare)** - є рідкісним серед конкурентів;
- **I (Inimitable)** - важко імітується;
- **O (Organized)** - ефективно організований і використовується. [49]

Відповідно, у межах ресурсного підходу конкурентоспроможність визначається здатністю підприємства ефективно використовувати свої унікальні ресурси та компетенції для забезпечення стійких конкурентних переваг.

Представниками стратегічного підходу виявились І. Ансофф, Г. Мінцберг, А. Томпсон, Дж. Стрікланд. Вони розглядають конкурентоспроможність як результат ефективного стратегічного управління. Підприємство має не лише реагувати на зміни зовнішнього середовища, а й активно формувати власні конкурентні переваги через розробку та реалізацію стратегій розвитку.

Основні принципи стратегічного підходу:

- формулювання місії та стратегічних цілей підприємства;
- аналіз зовнішнього й внутрішнього середовища (SWOT-, PEST-, SPACE-аналізи);
- розроблення та впровадження стратегії досягнення конкурентних переваг;
- оцінка ефективності стратегії за допомогою ключових показників результативності. [9]

Стратегічний підхід поєднує ринкову й ресурсну концепції, роблячи акцент на довгостроковому розвитку підприємства, його гнучкості та здатності адаптуватися до змін.

Інноваційний підхід ґрунтується на концепції Й. Шумпетера, який вважав, що головним джерелом конкурентної переваги є здатність підприємства постійно впроваджувати інновації. У межах цього підходу конкурентоспроможність визначається як здатність створювати, реалізовувати та комерціалізувати нововведення, які підвищують ефективність роботи, якість продукції та рівень задоволення споживачів.

Основні види інновацій, що забезпечують конкурентоспроможність:

- **продуктові** - розроблення нових або вдосконалених товарів;
- **технологічні** - впровадження нових технологій виробництва;
- **маркетингові** - використання сучасних методів просування, позиціонування та комунікації;
- **організаційні** - удосконалення структури управління, систем мотивації та контролю.

Інноваційний підхід пов'язаний із ресурсним, оскільки інновації формують унікальні ресурси [5], які створюють довгострокові конкурентні переваги та важко піддаються імітації. [6]

Системний підхід розглядає конкурентоспроможність як результат взаємодії всіх елементів підприємства, що функціонують у межах єдиної цілісної системи. Кожен підрозділ, процес, ресурс і працівник робить внесок у формування конкурентних переваг. [7]

Таблиця 1.2 - Підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства

Підхід	Основна ідея	Джерело конкурентної переваги	Представники	Обмеження
<i>Ринковий</i>	Конкуренція формується попитом і пропозицією	Потреби споживачів, позиція на ринку	М. Портер, Ф. Котлер	Залежність від зовнішнього середовища
<i>Ресурсний</i>	Внутрішні ресурси визначають стійкість підприємства	Унікальні ресурси та компетенції	Р. Барні, Д. Тіс, Б. Вернерфельт	Складність у вимірюванні унікальності ресурсів
<i>Стратегічний</i>	Конкурентоспроможність - результат реалізації стратегії	Стратегічне планування, управління	І. Ансофф, Г. Мінцберг	Необхідність постійної адаптації
<i>Інноваційний</i>	Конкуренція базується на нововведеннях	Інновації в продуктах, технологіях, управлінні	Й. Шумпетер, П. Друкер	Високі витрати та ризики
<i>Системний</i>	Конкурентоспроможність - це результат взаємодії всіх елементів системи	Узгодженість процесів, синергія	Г. Клейнер, Л. Мельник	Складність у практичній реалізації

Джерело: [8]

Підприємство трактується як **відкрита система**, що постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем - постачальниками, споживачами, конкурентами та державними інституціями. Рівень конкурентоспроможності визначається ефективністю цієї взаємодії, узгодженістю внутрішніх процесів і здатністю системи до розвитку та адаптації.

Отже, кожен із наведених підходів відображає конкурентоспроможність підприємства з різних позицій. У сучасних умовах ефективне управління не може спиратися лише на один із них. Оптимальним є поєднання ринкового, ресурсного, стратегічного та інноваційного підходів, що забезпечує комплексне врахування внутрішніх можливостей підприємства та впливу зовнішніх факторів.

У науковій літературі поняття «конкурентоспроможність підприємства» трактується по-різному, що зумовлено різними підходами до його сутності, структури та методів оцінювання. Дослідники визначають його залежно від обраного аспекту - економічного, стратегічного, управлінського чи маркетингового.

Більшість науковців розглядають конкурентоспроможність як комплексну характеристику, що відображає здатність підприємства ефективно діяти в умовах конкуренції та забезпечувати довгострокові переваги. Основна відмінність між підходами полягає в тому, на чому робиться акцент - на внутрішніх ресурсах, ринковій позиції, інноваційності або стратегічному управлінні.

Конкурентоспроможність підприємства формується під впливом багатьох чинників, що визначають його здатність утримувати стабільні позиції на ринку та забезпечувати ефективну діяльність як у коротко-, так і в довгостроковій перспективі. Ці чинники охоплюють як внутрішній потенціал підприємства, так і зовнішнє середовище, яке задає умови його розвитку.

У науковій літературі подано різні класифікації чинників конкурентоспроможності. Узагальнюючи підходи М. Портера, Р. Фатхутдінова, В. Герасимчука, І. Ансоффа та О. Беляєва, їх можна об'єднати у дві основні групи:

- внутрішні чинники, тобто такі, що контролюються підприємством;
- зовнішні чинники, тобто такі, що не контролюються або частково контролюються.

Внутрішні чинники відображають потенціал підприємства, рівень ефективності використання його ресурсів і організаційних можливостей. Вони формуються всередині підприємства, тому можуть контролюватися, регулюватися та вдосконалюватися в процесі управління.

Таблиця 1.3 - Основні внутрішні чинники конкурентоспроможності

Група чинників	Зміст	Приклади
<i>Виробничо - технологічні</i>	Рівень технічного оснащення, ступінь автоматизації, якість технологічних процесів	модернізація обладнання, впровадження системи «бережливого виробництва»
<i>Фінансово - економічні</i>	Ефективність використання капіталу, прибутковість, ліквідність, рентабельність, інвестиційні можливості	стабільність фінансових потоків, раціональна структура капіталу
<i>Організаційно - управлінські</i>	Якість управлінських рішень, структура управління, кадрова політика, корпоративна культура	гнучкість організаційної структури, участь персоналу в ухваленні рішень
<i>Маркетингові</i>	Ефективність стратегії просування, політика ціноутворення, система збуту, робота з клієнтами	позиціонування бренду, гнучка цінова стратегія, якісне післяпродажне обслуговування
<i>Інноваційні</i>	Здатність до розробки та впровадження нових технологій, продуктів, управлінських рішень	R&D діяльність, участь у кластерних або наукових проектах
<i>Кадрові</i>	Рівень кваліфікації персоналу, мотивація, корпоративна лояльність, професійна підготовка	системи навчання, мотиваційні програми, кадровий резерв
<i>Іміджеві</i>	Репутація підприємства, довіра споживачів, відомість бренду	корпоративна соціальна відповідальність, участь у виставках і рейтингах

Джерело: сформовано на основі [3-9]

Зовнішні чинники визначають умови, у яких підприємство функціонує в конкурентному середовищі. Вони здебільшого не підлягають прямому впливу з боку менеджменту, проте мають суттєвий вплив на ефективність і результати діяльності підприємства.

Таблиця 1.4 - Основні зовнішні чинники

Група чинників	Основні елементи
<i>Економічні</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Макроекономічна стабільність, рівень інфляції, валютний курс - Динаміка ВВП, рівень зайнятості, податкова політика - Інвестиційний клімат та доступність фінансових ресурсів
<i>Політико-правові</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Стабільність законодавства - Державна політика підтримки підприємництва та експорту - Митне та антимонопольне регулювання - Стандарти якості, ліцензування, сертифікація
<i>Соціальні</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Демографічна структура, рівень доходів населення - Культура споживання, рівень освіти, соціальні цінності - Очікування споживачів щодо якості, сервісу, екологічності
<i>Технологічні</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Швидкість технологічного прогресу - Розвиток цифрових технологій та автоматизації - Доступ до інноваційних технологій і науково-дослідної бази
<i>Екологічні</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Вимоги до екологічної безпеки виробництва - Державна екологічна політика, розвиток «зеленої» економіки - Тенденції енергоефективності та утилізації відходів
<i>Конкурентні</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Насиченість ринку, бар'єри входу - Інтенсивність конкуренції між виробниками - Рівень диференціації продукції

Джерело: сформовано на основі [3-9]

Підсумовуючи, конкурентоспроможність підприємства формується під впливом комплексу взаємопов'язаних чинників, серед яких головними є:

- ефективне використання внутрішніх ресурсів і компетенцій;
- гнучкість у реагуванні на зміни ринку;
- здатність до інновацій та маркетингової адаптації;
- сприятливе зовнішнє середовище й державна підтримка.

Основне завдання менеджменту полягає у визначенні ключових чинників впливу для конкретного підприємства та створенні системи управління, що мінімізує ризики зовнішнього середовища й ефективно використовує наявні можливості.

Проаналізувавши вищенаведені наукові підходи, можна дійти висновку, що конкурентоспроможність підприємства є комплексною категорією, яку

неможливо пояснити в межах однієї концепції. Кожен підхід, нехай то ринковий, ресурсний, стратегічний, інноваційний чи системний, розкриває окремий аспект, але лише їх поєднання дає повне уявлення про механізм формування конкурентних переваг у сучасних умовах.

Найбільш ефективним для українських підприємств є інтегрований підхід, який поєднує елементи різних теорій і враховує особливості національного ринку, зокрема його нестабільність, технологічні зміни та потребу в інноваціях.

Таблиця 1.5 - Підходи, їх сильні сторони та обмеження

Підхід	Сильні сторони	Обмеження
<i>Ринковий</i>	Орієнтація на потреби споживача, гнучкість до змін ринку, зв'язок із маркетингом	Недооцінює внутрішній потенціал, має короткостроковий фокус
<i>Ресурсний (RBV)</i>	Акцент на унікальних ресурсах і компетенціях, пояснює стійкі переваги	Ігнорує динаміку ринку, складність вимірювання нематеріальних активів
<i>Стратегічний</i>	Узгоджує ресурси з умовами середовища, орієнтований на довгостроковий розвиток	Потребує стабільності та значних управлінських ресурсів
<i>Інноваційний</i>	Підкреслює роль технологій, знань і нововведень	Високі ризики, значні витрати, не підходить усім галузям
<i>Системний</i>	Дає комплексне бачення підприємства як цілісної системи	Занадто узагальнений, складний у практичному застосуванні

Джерело: узагальнено автором на основі [10-15]

Для сучасних промислових підприємств, зокрема ПрАТ «Харківський плитковий завод», доцільним є поєднання ресурсного, стратегічного та маркетингового підходів, доповнених інноваційним мисленням.

Конкурентоспроможність доцільно визначати як інтегральну здатність підприємства ефективно використовувати ресурсно-інноваційний потенціал і маркетингові інструменти для створення унікальної цінності для споживача, що забезпечує стійкі переваги в динамічному ринковому середовищі.

Її сутність базується на трьох складових:

- ресурсній базі, включаючи технології, фінанси, персонал, управлінські компетенції;
- інноваційній активності, з урахуванням оновлення продуктів, процесів і підходів;
- маркетинговій орієнтації, враховуючи фокус на потребах і цінностях споживача.

Інтегрований підхід дозволяє підприємству збалансувати внутрішні можливості й зовнішні виклики, створювати довгострокові конкурентні переваги, адаптувати маркетингову стратегію до змін попиту та розвивати інноваційний потенціал.

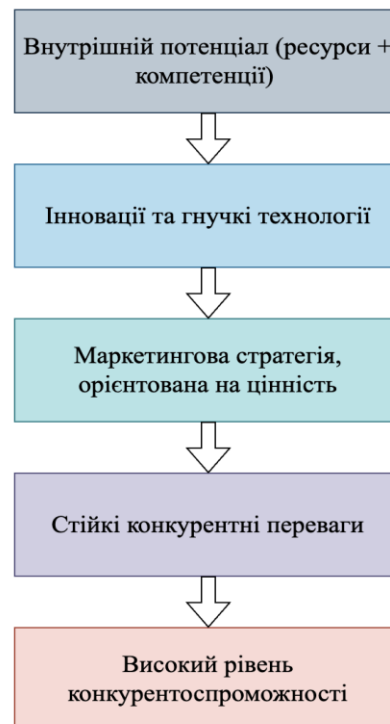


Рисунок 1.2 - Логіка інтегрованого підходу

Джерело: систематизовано автором на основі [10-15]

Підсумовуючи, жоден підхід окремо не пояснює механізм формування конкурентоспроможності без урахування взаємозв'язку між ресурсами, ринком і інноваціями. Для українських підприємств ключовим є поєднання ресурсної ефективності, маркетингової гнучкості та стратегічного управління.

Конкурентоспроможність, власно кажучи, являється динамічним процесом, що потребує постійного моніторингу та вдосконалення.

Ефективна модель повинна поєднувати системне бачення, стратегічну орієнтацію й маркетингову адаптивність, саме такий підхід є найбільш доцільним для підприємств, які прагнуть не лише зберегти позиції, а й зміцнити їх у мінливому ринковому середовищі.

1.2 Маркетингова стратегія та формування конкурентоспроможності підприємства

У ринкових умовах маркетинг є одним із головних чинників формування конкурентоспроможності підприємства, що забезпечує зв'язок між виробництвом і споживачем, дає змогу визначати потреби ринку, прогнозувати його зміни та створювати продукцію, що найкраще відповідає очікуванням цільової аудиторії. [50]

За визначенням Ф. Котлера, маркетинг являється не окремою функцією, а філософією діяльності підприємства, що спрямована на створення споживчої цінності й досягнення прибутковості через задоволення потреб ринку.

Маркетинг виконує подвійну роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства:

- Як інформаційна система, що аналізує ринок, потреби споживачів, дії конкурентів і технологічні тенденції.
- Як управлінська система, що формує політику підприємства за напрямками продукту, ціни, просування та збуту (4P) для створення конкурентних переваг (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 - Вплив маркетингу на конкурентоспроможність підприємства

Напрямок впливу	Сутність	Приклади впливу
<i>Продуктова політика (Product)</i>	Формування конкурентних характеристик товару: якість, дизайн, інноваційність, асортимент.	Створення нових колекцій плитки з урахуванням модних тенденцій дизайну інтер'єру.
<i>Цінова політика (Price)</i>	Визначення оптимального співвідношення між ціною і цінністю для споживача; стратегія позиціонування.	Використання гнучких систем знижок, сегментування за рівнем доходів клієнтів.
<i>Політика розподілу (Place)</i>	Забезпечення доступності продукції для цільового споживача; ефективність збутової мережі.	Розвиток дилерської мережі, співпраця з будівельними компаніями та торговельними мережами.
<i>Комунікаційна політика (Promotion)</i>	Формування лояльності споживачів, розвиток бренду, підвищення впізнаваності продукції.	Використання digital-маркетингу, PR-кампаній, участь у виставках і галузевих форумах.

Джерело: узагальнено автором на основі [10, 17]

Сучасний маркетинг, окрім класичної моделі 4P (Product, Price, Place, Promotion), використовує розширені моделі:

- 7P, що додає елементи *People, Process, Physical evidence*, які підкреслюють роль персоналу, сервісних процесів і матеріальних підтверджень якості;
- SIVA (*Solution, Information, Value, Access*), орієнтована на споживача та акцентує створення цінності й зручності доступу до продукту.

Наведені моделі точніше відображають клієнтоорієнтований підхід у сучасній конкурентній діяльності підприємств.

Ефективна маркетингова стратегія є головним інструментом формування та підтримання конкурентоспроможності підприємства, який визначає довгострокові напрями діяльності на ринку, вибір цільових сегментів, позиціонування бренду й способи просування продукції.

Залежно від цілей, стратегія може орієнтуватися на:

- цінову перевагу шляхом забезпечення нижчих витрат і конкурентної ціни;
- диференціацію за допомогою створення унікальних характеристик продукту, що виділяють його серед конкурентів;

- інноваційність через застосування нових технологій, матеріалів, дизайну або форм сервісу;
- нішеву спеціалізацію при роботі з вузьким сегментом споживачів для максимально повного задоволення їхніх потреб.

Маркетингова стратегія дає підприємству змогу не лише реагувати на дії конкурентів, а й формувати власне конкурентне середовище, встановлюючи стандарти якості, сервісу та інновацій.

Підґрунтям усіх маркетингових рішень є маркетингові дослідження, які є систематичним збиранням та аналізом інформації для управлінських рішень, і допомагають вчасно виявляти зміни у попиті, оцінювати конкурентні позиції, аналізувати ефективність маркетингових дій і прогнозувати реакцію споживачів на нові продукти чи кампанії, що, в свою чергу, дає можливість зменшити ризики й ухвалювати обґрунтовані рішення.

Сучасна конкуренція дедалі більше базується на інноваційних маркетингових рішеннях, таких як цифровий маркетинг (інтернет-реклама, SEO, таргетинг, контент-маркетинг), CRM-системи, аналітика великих даних (Big Data), омніканальні стратегії просування. Перераховані інструменти дозволяють персоналізувати пропозиції, підвищувати лояльність клієнтів і створювати стійкі конкурентні переваги.

Проаналізувавши вищенаведену інформацію, маркетинг є фундаментом конкурентоспроможності підприємства. Він забезпечує стратегічну орієнтацію на споживача, створює унікальну ціннісну пропозицію, підтримує ефективну взаємодію із зовнішнім середовищем і сприяє адаптації до ринкових змін. Успішне підприємство, насамперед, це не лише виробник якісного продукту, а й активний учасник ринку, який формує попит і створює цінність для клієнтів. Рівень маркетингової компетентності безпосередньо визначає його стійкість і результативність у конкурентній боротьбі.

В умовах посилення конкуренції, ринкової нестабільності та швидких технологічних змін маркетингова стратегія стає ключовим інструментом успіху

підприємства. Вона узгоджує дії у сфері маркетингу, виробництва, фінансів і управління, забезпечуючи досягнення довгострокових конкурентних переваг.

Маркетингова стратегія являє собою довгострокову концепцію дій підприємства, спрямовану на формування й реалізацію конкурентних переваг через задоволення потреб споживачів, адаптацію до ринку та забезпечення стабільного зростання.

Основні принципи її побудови:

- системність - узгодження з місією, цілями та ресурсами підприємства;
- клієнтоорієнтованість - розуміння потреб споживачів як основа рішень;
- гнучкість - швидка адаптація до змін ринку, технологій і конкурентного середовища;
- інноваційність - постійне вдосконалення продуктів і процесів;
- ефективність - оптимальне співвідношення витрат і результатів.

Маркетингові стратегії різняться за рівнем управління (корпоративна, бізнесова, функціональна), за об'єктом орієнтації (продуктова, ринкова, цінова, збутова, комунікаційна), за позицією на ринку (лідер, претендент, послідовник, нішевий гравець) і за підходом до конкуренції (лідерство у витратах, диференціація, фокусування).

Основні види стратегій:

- лідерство у витратах шляхом зниження собівартості та підвищення ефективності;
- диференціація через створення унікальної цінності через якість, інновації чи сервіс;
- фокусування за допомогою орієнтації на вузький сегмент ринку;
- інноваційна стратегія через постійне вдосконалення продуктів і технологій;
- диференційований розвиток шляхом поєднання кількох підходів для досягнення балансу між ціною, якістю та інноваційністю.

Маркетингова стратегія забезпечує єдність дій підприємства, раціональне використання ресурсів, орієнтацію на споживача, створення унікальних

конкурентних переваг і довгострокову стабільність розвитку. Вона є “компасом” підприємства, який визначає напрям руху й дозволяє ефективно реагувати на ринкові зміни.

У сучасних умовах глобалізації, технологічного розвитку та високої конкуренції саме маркетингова стратегія визначає здатність підприємства досягати довгострокових конкурентних переваг, оскільки вона поєднує внутрішні можливості з вимогами ринку, формуючи цілісну систему управління цінністю для споживача.

Конкурентною перевагою є здатність підприємства ефективніше за конкурентів задовольняти потреби клієнтів або використовувати ресурси. За М. Портером, вона виникає тоді, коли компанія створює для споживача більшу цінність або пропонує аналогічну за нижчою ціною. Маркетингова стратегія є інструментом створення цієї цінності через управління попитом, брендом і комунікаціями. [51]

Маркетингова стратегія забезпечує конкурентоспроможність через виконання ключових функцій, таких як: інформаційну (аналіз ринку, споживачів і конкурентів), стратегічну (визначення цілей, сегментацію, вибір цільового ринку), комунікаційну (формування лояльності, довіри й позитивного іміджу), інноваційну (постійне оновлення продуктів та процесів), інтеграційну (узгодження маркетингу з виробництвом, фінансами й персоналом) [69].

Таблиця 1.7 - Основні напрями створення конкурентних переваг за допомогою маркетингу

Напря́м	Сутність конкурентної переваги	Приклади реалізації
1	2	3
<i>Цінова</i>	Зниження витрат при збереженні якості	Оптимізація логістики, масштабування виробництва
<i>Продуктова диференціація</i>	Унікальні властивості продукту або сервісу	Екологічні матеріали, гарантії якості, дизайнерські рішення
<i>Іміджева (брендова)</i>	Позитивне сприйняття бренду, довіра, престиж	Ребрендинг, участь у виставках, рекламні кампанії

Продовження табл.1.7

1	2	3
<i>Сервісна</i>	Додаткові послуги, що підвищують лояльність	Гарантійне обслуговування, консультації, доставка
<i>Інноваційна</i>	Використання нових технологій і цифрових рішень	CRM-системи, онлайн-візуалізація, інтерактивні каталоги
<i>Комунікаційна</i>	Ефективне просування та персоналізована реклама	Соціальні мережі, контент-маркетинг, таргетинг

Джерело: систематизовано автором на основі [4, 11, 14, 18 - 22]

Маркетингова стратегія створює не лише шлях до конкурентної переваги, а й систему її підтримки через постійний моніторинг ринку, аналіз поведінки споживачів і вдосконалення каналів комунікації.

М. Портер визначає три базові стратегії досягнення переваг: лідерство у витратах, диференціація, фокусування. Сучасний маркетинг поєднує їх, формуючи комбіновані моделі, наприклад, інноваційну диференціацію з ефективним управлінням витратами.

Маркетингова стратегія перетворює потенціал підприємства на реальні переваги через:

- вибір цільового ринку та позиціонування продукту;
- формування позитивного іміджу бренду; [52]
- використання цифрових технологій і персоналізованих комунікацій;
- побудову довготривалих відносин зі споживачами.

Формування маркетингової стратегії є складним поетапним процесом, який об'єднує аналітичні, управлінські та комунікаційні рішення. Цей процес має на меті забезпечити стабільний розвиток підприємства шляхом побудови ефективної системи взаємодії зі споживачами, партнерами та конкурентами.

За підходами Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена та В. Герасимчука, процес формування маркетингової стратегії має логічну послідовність від аналізу ринку до оцінки результатів.

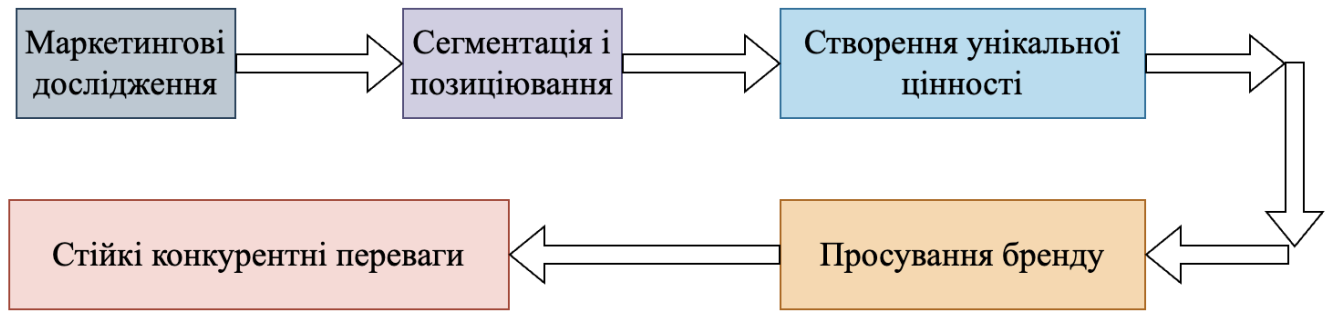


Рисунок 1.3 - Логіка впливу маркетингової стратегії на конкурентоспроможність

Джерело: сформовано автором на основі [8, 10, 11, 19]

Основні етапи формування маркетингової стратегії включають:

1. Аналіз маркетингового середовища. Включає дослідження зовнішніх і внутрішніх факторів за допомогою PEST-, SWOT-аналізів, моделі п'яти сил М. Портера, оцінки тенденцій і конкурентного середовища. У результаті визначено можливості і загрози для підприємства.

2. Визначення місії, цілей і завдань маркетингу. Місія формує головну ідею бізнесу та його цінність для клієнта. Цілі повинні відповідати SMART-критеріям, а саме бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними й обмеженими в часі.

3. Сегментація ринку, вибір цільових сегментів і позиціонування. Ринок поділяється за географічними, демографічними, поведінковими та психографічними ознаками. Вибираються найпривабливіші сегменти, а для бренду формується чітке позиціонування, що являється унікальною цінністю або перевагою в очах споживача.

4. Вибір стратегічних альтернатив і формування стратегії. Залежно від ресурсів і цілей підприємство обирає тип стратегії:

- зростання (інтенсивна, інтеграційна, диверсифікаційна);
- стабілізації (підтримання позицій);
- скорочення (вихід із нерентабельних напрямів);
- конкурентну (лідерство у витратах, диференціація, фокусування).

5. Розроблення комплексу маркетингу (4P або 7P). Практичне втілення стратегії через:

- Product - товар, асортимент, якість, упаковку;
- Price - ціноутворення, знижки, кредитні умови;
- Place - канали збуту, логістика, партнери;
- Promotion - реклама, PR, просування;

та додатково:

- People - персонал і сервіс;
- Process - бізнес-процеси;
- Physical Evidence - візуальні елементи бренду.

6. Реалізація стратегії. Передбачає розподіл ресурсів, визначення відповідальних осіб, термінів і бюджетів, а також координацію дій між підрозділами. Важливими є контроль виконання планів і гнучкість у реагуванні на зміни.

7. Оцінка ефективності та коригування. Проводиться за показниками частки ринку, задоволеності споживачів, ROMI, утримання клієнтів та ефективності комунікацій. За результатами буде отримано коригування цілей, продукту, цін чи каналів просування. [53]

Формування ефективної маркетингової стратегії неможливе без глибокого аналізу ринку. Такий аналіз дає змогу оцінити ситуацію в галузі, визначити тенденції розвитку, зрозуміти поведінку споживачів і конкурентів, а також обґрунтовано вибрати стратегічні напрями діяльності [2].

Аналіз ринку - це систематичне дослідження ринкового середовища з метою виявлення можливостей і загроз, оцінки попиту, рівня конкуренції, цінових тенденцій і споживчих переваг.

Основні завдання:

- визначення місткості та потенціалу ринку;
- ідентифікація сегментів і цільових груп споживачів;
- виявлення тенденцій і динаміки галузі;
- оцінка конкурентних позицій підприємства;

- пошук можливостей для диференціації чи виходу на нові ринки. [14]

Для досягнення цих цілей застосовується низка методів, таких як:

1. PEST-аналіз - оцінює макросередовище за політичними, економічними, соціальними та технологічними чинниками. Дозволяє визначити глобальні тенденції, що впливають на ринок у довгостроковій перспективі. [54]

2. SWOT-аналіз - оцінює сильні й слабкі сторони підприємства, зовнішні можливості та загрози. Дає змогу поєднати внутрішній потенціал із можливостями ринку (стратегія SO) або визначити способи мінімізації ризиків (ST, WO, WT). [55]

3. Модель п'яти сил М. Портера - допомагає оцінити рівень конкуренції, визначити бар'єри входу, силу постачальників і покупців, загрозу товарів-замінників і рівень суперництва в галузі. На цій основі обирають тип стратегії: лідерство у витратах, диференціацію або фокусування. [56]

4. BCG-матриця - використовується для аналізу продуктового портфеля. Вона поділяє товари на чотири категорії («зірки», «дійні корови», «важкі діти», «собаки») і визначає, куди варто інвестувати, а від чого відмовитись. [57]

5. GE/McKinsey-матриця - оцінює привабливість ринку та конкурентоспроможність підприємства. Дає змогу обрати стратегію інвестування, вибіркового зростання або виходу з ринку. [58]

6. Метод PIMS - аналізує, як ринкові фактори (частка ринку, якість продукції, витрати) впливають на прибутковість підприємства. [59]

7. GAP-аналіз - порівнює фактичні результати з плановими, виявляє відхилення та зони, де потрібно вдосконалити маркетингову діяльність. [60]

На основі отриманих даних підприємство формує стратегічні альтернативи. Для цього застосовуються:

- матриця Ансоффа (проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукту, диверсифікація); [61]
- SPACE-аналіз (визначає тип стратегії - агресивну, конкурентну, оборонну або консервативну); [62]
- сценарний аналіз (прогнозує розвиток подій за різних сценаріїв);

- модель 7S McKinsey (оцінює узгодженість внутрішніх елементів - стратегії, структури, систем, персоналу, навичок, стилю й цінностей).

Інвестиції в маркетинг визначають здатність підприємства реалізувати стратегію та досягти конкурентних переваг. Оптимальний рівень фінансування забезпечує баланс між витратами й очікуваним ефектом, запобігаючи як перевитратам, так і недоінвестуванню.

Інвестиції у маркетинг - це цільові витрати на дослідження, розроблення бренду, рекламу, стимулювання збуту, цифрові комунікації, участь у виставках і розвиток збутової інфраструктури. Метою є підвищення конкурентоспроможності та прибутковості підприємства.

Таблиця 1.8 - Підходи до визначення обсягу маркетингових інвестицій

Підхід	Характеристика	Переваги	Недоліки
<i>Фіксований відсоток від продажів</i>	Бюджет визначається як частка від прогнозного обсягу реалізації	Простота, зручність планування	Ігнорує динаміку ринку
<i>«Від можливостей»</i>	Витрати формуються за залишковим принципом після покриття інших потреб	Гнучкість	Відсутність стратегічної логіки, ризик недофінансування
<i>Паритет із конкурентами</i>	Обсяг визначається за рівнем витрат конкурентів	Орієнтація на ринок, підтримання позицій	Може спричинити перевитрати
<i>«Цілі та завдання»</i>	Розрахунок за конкретними маркетинговими цілями	Обґрунтованість, орієнтація на результат	Складність аналізу й розрахунків
<i>Економетричні методи (ROI, ROMI, ВЕР)</i>	Визначення витрат через фінансові показники ефективності	Кількісна оцінка результату	Високі вимоги до точності даних

Джерело: сформовано автором на основі [8, 10, 23]

З основних формул можна виділити:

1. Фіксований відсоток від продажів:

$$I_m = \frac{R * P}{100} \quad (1.1),$$

де R - прогнозований обсяг продажів; P - відсоток маркетингових витрат.

2. ROMI (Return on Marketing Investment):

$$ROMI = \frac{(R_m - C_m)}{C_m} * 100\% \quad (1.2),$$

де R_m - додатковий дохід, C_m - витрати.

3. BEP (Break-Even Point):

$$BEP = \frac{C_m}{(P - V)} \quad (1.3),$$

де P - ціна одиниці продукції, V - змінні витрати.

4. Метод “цілі та завдання”:

$$I_m = \sum_{i=1}^n (C_i * Q_i) \quad (1.4),$$

де C_i - витрати на завдання, Q_i - кількість активностей.

5. Інтегральний ефект:

$$E_m = \frac{D_p - D_0}{I_m} \quad (1.5),$$

де $E_m > 1$ - ефективність підтверджено.

Доцільно комбінувати методи:

- на етапі планування - підхід «цілі та завдання»;
- у реалізації - контроль частки витрат від продажів;
- для оцінки - ROMI і BEP.

У промислових компаніях маркетингові витрати зазвичай становлять 2-5% від продажів, у споживчих 5-10%, у висококонкурентних галузях до 15%.

Оцінка обсягу інвестицій у маркетинг - ключовий елемент стратегії, що забезпечує раціональний розподіл ресурсів, економічне обґрунтування рішень і контроль ефективності через фінансові показники. Маркетингова стратегія має бути не лише комунікаційним інструментом, а й системою управління інвестиціями, що формує стійку прибутковість і конкурентоспроможність підприємства.

Оцінка ефективності маркетингової стратегії визначає, наскільки досягнуті результати відповідають поставленим цілям і чи виправдані витрати на маркетинг. Без цього контролю підприємство не може коригувати бюджет, адаптувати комунікації чи реагувати на зміни ринку.

Основними підходами до оцінювання є:

1. Економічний - аналіз фінансових результатів (прибутковість, рентабельність, віддача інвестицій).
2. Маркетинговий - оцінка ринкових показників (частка ринку, лояльність, задоволеність клієнтів).
3. Інтегральний - поєднання фінансових і нефінансових критеріїв (Balanced Scorecard).

Таблиця 1.9 - Маркетингові показники

Показник	Формула	Інтерпретація
Market Share (MS)	$MS = \frac{S_i}{S_t} \times 100\%$	Частка підприємства на ринку
Customer Retention Rate (CRR)	$CRR = \frac{C_e - C_n}{C_s} \times 100\%$	Рівень утримання клієнтів
Customer Lifetime Value (CLV)	$CLV = \frac{m \times r}{1 + i - r}$	Довгострокова цінність клієнта
Brand Awareness Index (BAI)	$BAI = \frac{R_a}{R_t} \times 100\%$	Впізнаваність бренду

Джерело: сформовано автором на основі [24 - 26]

З-поміж економічних методів варто виділити наступні:

- ROMI (відображає рентабельність інвестицій у маркетинг) - наведено у формулі 1.2.
- ROI (показує загальну ефективність інвестицій):

$$ROI = \frac{(P_1 - P_0) - I}{I} * 100\% \quad (1.6)$$

- NPV (характеризує чисту приведену вартість маркетингових інвестицій):

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0 \quad (1.7)$$

- ВЕР (визначає мінімальний обсяг продажів, що покриває витрати) - наведено у формулі 1.3.

Інтегральна оцінка (BSC) оцінює ефективність стратегії за чотирма напрямками:

- фінансова (ROMI, ROI, NPV); [26, 33]
- клієнтська (CLV, CRR, задоволеність);
- внутрішні процеси (ефективність комунікацій, реакція на ринок);
- інноваційна (нові продукти, цифрові канали).

Інтегральний показник:

$$E_{int} = \sum_{i=1}^n w_i * K_i \quad (1.8),$$

де w_i - вагові коефіцієнти. Якщо $E_{int} > 0.7$, стратегія ефективна; якщо < 0.5 , то потребує перегляду.

У сучасному бізнесі ефективна маркетингова стратегія ґрунтується на принципах, перевірених світовою практикою. Провідні компанії демонструють, що успіх залежить не лише від якості продукту, а й від уміння розуміти клієнта, працювати з даними, використовувати цифрові технології та залишатися соціально відповідальними.

Світові бренди, такі як Apple, Procter & Gamble, Toyota, ІКЕА, будують свою діяльність навколо створення унікальної цінності для споживача. Вони не просто реагують на потреби ринку, а формують нові очікування. Так, Apple застосовує емоційний брендинг: її клієнти купують не лише техніку, а й відчуття причетності до спільноти. Саме це дозволяє компанії утримувати лояльність навіть за високих цін.

Окрім цього, великі корпорації активно використовують аналітику, а саме Big Data, CRM-системи та штучний інтелект, щоб краще розуміти споживачів і прогнозувати їхню поведінку. Наприклад, Amazon аналізує тисячі параметрів, щоб пропонувати кожному користувачеві персональні рекомендації. Завдяки цьому рівень продажів зростає більш ніж на 30%.

Такі компанії як Coca-Cola, Nike, Unilever створюють єдиний клієнтський досвід, об'єднуючи онлайн- і офлайн-комунікації. Nike, наприклад, інтегрувала мобільний застосунок *Nike Run Club* із власними магазинами: користувачі

отримують знижки та персональні пропозиції залежно від своєї активності. Це перетворює бренд на частину способу життя клієнта.

Сучасні компанії розуміють, що успіх вимірюється не лише прибутком, а й внеском у суспільство. Patagonia, Tesla, Danone втілюють принципи ESG (Environmental, Social, Governance), поєднуючи бізнес-ефективність із турботою про довкілля та людей. Так, Patagonia інвестує частину прибутку в екологічні проекти, завдяки чому її бренд асоціюється з чесністю, відповідальністю та довірою.

Українські підприємства поступово впроваджують світові підходи до маркетингу, адаптуючи їх до місцевих умов - економічної нестабільності, обмежених ресурсів і високої цінової конкуренції (табл. 1.10).

Таблиця 1.10 - Порівняльна характеристика світового та українського досвіду

Ознака	Світовий досвід	Український досвід
<i>Основний фокус</i>	Клієнтоорієнтованість, цифровізація, сталий розвиток	Адаптація до нестабільності, оптимізація витрат
<i>Інструменти</i>	Big Data, CRM, автоматизація, ESG-комунікації	Digital-маркетинг, соцмережі, партнерські акції
<i>Роль інновацій</i>	Головний драйвер конкурентності	Обмежена через ризики
<i>Фінансування маркетингу</i>	8-15% від продажів	2-5% (переважно B2B)
<i>Оцінка ефективності</i>	Balanced Scorecard, ROMI, CLV	ROI, ефективність реклами
<i>Тип конкуренції</i>	Інноваційна, диференційована	Цінова, сервісна

Джерело: сформовано автором

Бізнес активно переходить у цифровий простір, використовуючи SEO, таргетинг, e-mail маркетинг, інфлюенсерські кампанії. Наприклад, компанія Rozetka створила систему маркетингу, засновану на даних: CRM інтегрована з аналітичними інструментами, що дозволяє персоналізувати пропозиції та ефективно керувати лояльністю клієнтів.

Деякі бренди, такі як Оболонь, Нова пошта, АТБ роблять ставку на впізнаваність і довіру. Нова пошта побудувала бренд, що асоціюється зі швидкістю, надійністю й сучасністю, завдяки чому утримує понад 40% ринку логістики.

В той же час, підприємства Інтерпайп, Карпатнафтохім, Харківський плитковий завод поєднують глобальні стандарти зі специфікою місцевих ринків. Вони використовують змішаний підхід: глобальну стандартизацію бренду і локальну адаптацію маркетингових інструментів, зважаючи на культурні, споживчі та законодавчі особливості.

Також українські компанії все частіше об'єднують зусилля у спільних кампаніях. Наприклад, Козацька Рада та АТБ провели акцію *«Смак української традиції»*, що підвищила впізнаваність обох брендів.

Тож світові компанії орієнтуються на довгострокову цінність бренду, сталий розвиток і персоналізацію, в той час як українські здебільшого сфокусовані на короткострокові результати: збільшення продажів і скорочення витрат. Однак, поступово формується стратегічніше бачення маркетингу, з акцентом на аналітику, цифрові технології та клієнтоорієнтованість.

Для підприємств на кшталт ПрАТ «Харківський плитковий завод» оптимальним є поєднання світових практик з локальною адаптацією, що дозволяє зберігати гнучкість, враховувати особливості внутрішнього ринку й водночас діяти за міжнародними стандартами.

1.3 Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства є важливою складовою стратегічного управління. Воно дає змогу визначити сильні та слабкі сторони компанії, оцінити її позиції на ринку і приймати обґрунтовані рішення для підвищення ефективності діяльності. Конкурентоспроможність

розглядається як узагальнений показник, що відображає здатність підприємства стабільно утримувати свої переваги завдяки раціональному використанню ресурсів і швидкій адаптації до зовнішніх умов.

Система оцінювання конкурентоспроможності охоплює різні напрями діяльності підприємства - виробничу, фінансову, маркетингову, інноваційну та кадрову сфери. Вона дозволяє визначити не лише поточний стан, а й динаміку розвитку. Для цього використовують показники продуктивності праці, собівартості, рентабельності, частки ринку, ефективності реклами, частки інноваційної продукції та рівня кваліфікації персоналу.

Для узагальнення результатів застосовується інтегральний показник конкурентоспроможності, який об'єднує всі часткові індикатори в єдиний коефіцієнт. Якщо його значення перевищує одиницю, підприємство має вищий рівень конкурентоспроможності порівняно із середнім по ринку; якщо дорівнює одиниці - рівень середній; якщо менше одиниці - компанія поступається конкурентам.

Критеріями оцінювання конкурентоспроможності виступають ефективність діяльності, стійкість на ринку, інноваційність, якість продукції та сервісу, фінансова стабільність і репутація бренду. Вони допомагають комплексно оцінити як матеріальні, так і нематеріальні чинники, що впливають на успіх підприємства.

Приклад інтегральної оцінки показує, що якщо розрахований коефіцієнт становить 0,87, це відповідає середньому рівню конкурентоспроможності й свідчить про наявність потенціалу для вдосконалення окремих напрямів діяльності, зокрема маркетингових і інноваційних.

Отже, оцінювання конкурентоспроможності підприємства повинно бути комплексним, збалансованим і пристосованим до умов конкретної галузі. Такий підхід дозволяє отримати об'єктивну картину стану підприємства, визначити ключові резерви зростання та розробити дієві стратегії підвищення ефективності й зміцнення позицій на ринку.

Комплексна оцінка конкурентоспроможності підприємства передбачає використання як кількісних, так і якісних методів аналізу. Лише поєднання статистичних, економічних і експертних підходів дозволяє отримати реальну та повну картину становища підприємства на ринку. Кількісні методи дають змогу виразити рівень конкурентоспроможності у числовій формі, порівняти результати з конкурентами та виявити динаміку змін. Якісні методи зосереджені на оцінюванні таких аспектів, як імідж, репутація бренду, лояльність клієнтів, інноваційність чи організаційна культура.

Кількісні методи аналізу базуються на економіко-математичних і статистичних моделях. Серед них найпоширенішим є інтегральний метод, який зводить часткові показники у єдиний індекс. Якщо його значення перевищує одиницю, підприємство має вищу конкурентоспроможність, ніж середньоринковий рівень. Рейтинговий метод дозволяє визначити місце підприємства серед конкурентів за узагальненими показниками. Метод порівняльних коефіцієнтів оцінює окремі переваги або недоліки компанії у порівнянні з іншими учасниками ринку, наприклад за рівнем рентабельності чи продуктивності праці. Бенчмаркінг базується на зіставленні власних результатів із найкращими галузевими практиками. Він допомагає визначити напрями, у яких підприємство може покращити свої позиції. Багатофакторний аналіз використовується для встановлення взаємозв'язків між різними показниками, такими як фінансові, виробничі, маркетингові і загальним рівнем конкурентоспроможності. [68]

Якісні методи аналізу орієнтовані на оцінку нефінансових чинників, що часто визначають успіх підприємства. До них належить SWOT-аналіз, який виявляє сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості й загрози. PEST-аналіз дозволяє оцінити вплив політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів макросередовища. Експертні оцінки застосовуються у випадках, коли відсутні точні дані, і дають змогу узагальнити думки фахівців щодо окремих аспектів діяльності підприємства. Метод профілю

конкурентоспроможності (СРМ) використовується для порівняння підприємства з конкурентами за такими критеріями, як ціна, якість, сервіс чи рівень інновацій.

На практиці найкращі результати дає комбіноване використання кількісних і якісних методів. Спочатку аналізують зовнішнє та внутрішнє середовище за допомогою PEST- і SWOT-аналізу, потім визначають інтегральний рівень конкурентоспроможності, а далі проводять рейтингову оцінку чи бенчмаркінг для зіставлення з конкурентами. Такий підхід забезпечує повну, збалансовану та достовірну оцінку, що дозволяє не лише зафіксувати поточний стан підприємства, а й окреслити напрями для підвищення його конкурентних переваг.

Коефіцієнтні методики є одним із найпоширеніших способів кількісної оцінки конкурентоспроможності підприємства. Вони дозволяють об'єктивно визначити силу й стабільність ринкових позицій, порівняти результати діяльності з конкурентами або середньогалузевими орієнтирами. Коефіцієнти конкурентних переваг відображають ефективність використання ресурсів, здатність генерувати прибуток, рівень інноваційності, якість управління та маркетингову активність. Їх використання допомагає не лише оцінити поточний стан, а й відстежити динаміку змін конкурентоспроможності.

Система коефіцієнтів охоплює п'ять основних груп: фінансово-економічні, виробничо-технологічні, маркетингові, інноваційні та кадрово-організаційні показники. До фінансових належать рентабельність, ліквідність і оборотність; до виробничих - продуктивність праці, фондівіддача, собівартість; до маркетингових - частка ринку, рівень задоволеності клієнтів, впізнаваність бренду; до інноваційних - частка нової продукції та інтенсивність витрат на дослідження; до кадрових - кваліфікація працівників і стабільність персоналу.

Базові розрахункові формули дозволяють визначити ключові показники конкурентоспроможності. Коефіцієнт рентабельності продажів відображає здатність підприємства отримувати прибуток з кожної гривні доходу. Фондовіддача показує, наскільки ефективно використовуються основні засоби. Продуктивність праці вимірює результативність персоналу, а коефіцієнт

конкурентної позиції дає змогу порівняти підприємство з конкурентом або середнім рівнем у галузі. Додатково застосовують коефіцієнт частки ринку, інноваційної активності, задоволеності споживачів і конкурентоспроможності товару.

Для узагальнення результатів використовують інтегральний показник конкурентоспроможності, який об'єднує всі часткові коефіцієнти з урахуванням їхньої ваги. Якщо отримане значення перевищує одиницю, підприємство має конкурентну перевагу; якщо менше - його позиції слабші. Наприклад, якщо інтегральний коефіцієнт становить 1,03, це свідчить про середньо-високий рівень конкурентоспроможності та невелику перевагу над конкурентами.

Коефіцієнтні методики мають очевидні переваги: універсальність, точність кількісної оцінки, можливість порівняння й моніторингу динаміки. Проте вони залежать від якості вихідних даних і не враховують повною мірою якісні чинники, такі як імідж або довіра клієнтів.

Загалом застосування системи коефіцієнтів конкурентних переваг дає можливість комплексно оцінити ринкову силу підприємства, визначити проблемні зони й сформулювати обґрунтовані рекомендації для підвищення його ефективності. Ці методики можуть бути використані для практичної оцінки діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод» на основі аналізу фінансових, маркетингових та інноваційних показників.

Вибір підходу до оцінювання конкурентоспроможності визначає точність і практичну цінність подальшого аналізу. Серед існуючих методів, включаючи порівняльний, рейтинговий, інтегральний, експертно-аналітичний та динамічний, доцільно обрати той, що враховує специфіку підприємства, доступність даних і можливість комплексного оцінювання.

Порівняльний підхід базується на зіставленні показників підприємства з конкурентами або галузевими еталонами, але не враховує внутрішній потенціал. Рейтинговий метод дозволяє будувати інтегральну оцінку, однак має ризик суб'єктивності через визначення вагових коефіцієнтів. Експертно-аналітичний підхід забезпечує врахування нематеріальних факторів, проте результати

залежать від думок фахівців. Динамічний аналіз виявляє тенденції, але вимагає великого обсягу даних.

Найбільш збалансованим є інтегральний підхід, який дозволяє поєднати точність кількісних методів із можливістю комплексного узагальнення результатів. Він передбачає визначення системи показників, їх нормалізацію відносно еталонів, присвоєння вагових коефіцієнтів та розрахунок узагальненого індексу конкурентоспроможності. Якщо отримане значення перевищує одиницю, підприємство має вищий рівень конкурентоспроможності порівняно із середнім по галузі.

Перевага інтегрального підходу полягає в його універсальності та практичності. Усі показники можуть бути обчислені на основі фінансової і статистичної звітності, що забезпечує об'єктивність і відтворюваність результатів. Метод також дає змогу порівнювати динаміку розвитку підприємства в часі або його позиції серед конкурентів.

Для підвищення точності оцінки доцільно поєднати інтегральний підхід з елементами експертної оцінки. Такий інтегрований (змішаний) підхід дозволяє врахувати не лише кількісні, а й якісні аспекти, тобто імідж бренду, репутацію, ефективність управління. Загальний показник при цьому визначається як поєднання кількісної (70%) та експертної (30%) складових.

Таким чином, інтегрально-експертний підхід є оптимальним для подальшого дослідження конкурентоспроможності ПрАТ «Харківський плитковий завод». Він охоплює всі ключові напрями діяльності підприємства, забезпечує збалансованість між точністю і гнучкістю аналізу та дозволяє отримати практично корисні результати для формування рекомендацій щодо підвищення конкурентних позицій компанії. [65]

Ефективне дослідження конкурентоспроможності потребує використання системного аналітичного інструментарію, який дозволяє поєднати кількісні й якісні методи оцінки.

Аналітичний інструментарій формується за принципами комплексності, достовірності, порівнянності, простоти інтерпретації та адаптивності. Це дає

змогу охопити всі основні аспекти конкурентоспроможності - фінансовий, виробничий, маркетинговий, кадровий та інноваційний, і використовувати отримані результати для подальшого моніторингу.

Отже, з нашої точки зору, найбільш оптимальними для практичного використання будуть такі методи:

- SWOT-аналіз - для визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей і загроз;
- PEST-аналіз - для оцінки впливу макросередовища та ринкових факторів;
- інтегральна модель конкурентоспроможності - для кількісного розрахунку загального рівня конкурентних позицій;
- бенчмаркінг - для порівняння показників підприємства з провідними конкурентами;
- рейтинговий метод - для визначення місця підприємства в галузевому рейтингу;
- факторний аналіз - для встановлення впливу окремих факторів на рівень конкурентоспроможності.

Інформаційна база дослідження охоплює фінансову звітність підприємства, статистичні дані Держстату, галузеві огляди та відкриті аналітичні джерела щодо конкурентів, що дозволить забезпечити достовірність вихідних даних і точність розрахунків.

Основним кількісним інструментом буде **інтегральний метод**, що дозволяє визначити зведений показник конкурентоспроможності за формулою:

$$K_{int} = \sum_{i=1}^n w_i * \frac{P_i}{P^{et}_i} \quad (1.9),$$

де w_i - ваговий коефіцієнт, P_i - фактичне значення показника, P^{et}_i - еталонне значення. При $K_{int} > 1$ підприємство має конкурентні переваги, при $K_{int} = 1$ - середній рівень, при $K_{int} < 1$ - поступається конкурентам.

В інтегральній моделі доцільно використовувати такі показники: рентабельність продажів, продуктивність праці, частка ринку, частка нової

продукції та коефіцієнт плинності кадрів. Такий набір показників відображає як фінансово-економічну ефективність, так і якісні характеристики розвитку підприємства. Результати можуть бути подані графічно за допомогою радар-діаграм, динамічних графіків і матриць позиціонування, що забезпечить наочність порівнянь і дозволить візуально представити конкурентні позиції підприємства відносно конкурентів. Отже, інтегрально-аналітичний інструментарій дає змогу комплексно оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства, визначити ключові чинники її формування та розробити рекомендації для підвищення ефективності управління і зміцнення ринкових позицій підприємства.

Висновки до розділу 1

Було розкрито сутність конкурентоспроможності підприємства, узагальнено науково-теоретичні підходи до її дослідження та визначено роль маркетингової стратегії як інструменту забезпечення стійких конкурентних переваг. Доведено, що конкурентоспроможність підприємства є комплексною характеристикою, яка відображає його здатність ефективно використовувати ресурси, адаптуватися до змін ринку, впроваджувати інновації та забезпечувати високу споживчу цінність продукції. Вона формується під впливом взаємодії внутрішніх і зовнішніх чинників та визначає позицію підприємства у галузі.

У процесі дослідження систематизовано основні наукові підходи до розуміння конкурентоспроможності. Так, ринковий підхід акцентує увагу на задоволенні потреб споживачів і створенні ринкової цінності; ресурсний підхід розглядає унікальні ресурси, компетенції та технології як джерело конкурентних переваг; стратегічний підхід підкреслює важливість цілеспрямованого управління розвитком підприємства; інноваційний підхід визначає нововведення як основу підвищення ефективності; системний підхід пояснює конкурентоспроможність як результат узгодженої взаємодії всіх підсистем підприємства.

На основі узагальнення цих теорій обґрунтовано інтегрований підхід до формування конкурентоспроможності промислового підприємства, який поєднує ресурсну, інноваційну та маркетингову складові; дозволяє враховувати особливості діяльності підприємства у вітчизняних умовах, зокрема високий рівень цінової конкуренції, нестабільність економічного середовища та необхідність технічного оновлення виробництва.

Проаналізовано чинники, що визначають конкурентоспроможність підприємства. До внутрішніх чинників належать рівень технологічного оснащення, ефективність управління, професійна підготовка персоналу, асортиментна політика та якість продукції. Серед зовнішніх чинників ключовими є стан галузевого ринку, купівельна спроможність населення, стабільність законодавчої бази та доступ до фінансування.

Встановлено, що вирішальне значення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства має маркетингова діяльність. Маркетинг виступає системоутворювальним чинником, який дозволяє підприємству формувати попит, позиціонувати бренд і підвищувати лояльність споживачів.

Ефективна маркетингова стратегія підприємства має орієнтуватися на: створення унікальної ціннісної пропозиції для споживачів; підвищення якості та оновлення дизайну плиткової продукції; застосування сучасних digital-інструментів просування; розширення дилерської мережі та посилення партнерських зв'язків; розвиток корпоративного бренду як символу надійності та української якості.

При оцінюванні конкурентоспроможності підприємства доцільно поєднувати кількісні (інтегральний, коефіцієнтний, рейтинговий аналіз) і якісні методи (SWOT-, PEST-, СРМ-аналізи), що дозволить об'єктивно оцінити ринкові позиції та визначити напрями підвищення ефективності.

Загалом конкурентоспроможність підприємства базується на трьох взаємопов'язаних елементах: ресурсна складова (ефективне використання виробничих потужностей, модернізація обладнання, раціональна структура витрат); інноваційна складова (впровадження нових технологій виготовлення

продукції, удосконалення дизайну й асортименту); маркетингова складова (стратегічне позиціонування, орієнтація на потреби клієнтів, підвищення впізнаваності бренду на внутрішньому та зовнішньому ринках).

Отже, ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства можливе лише за умови комплексного управління ресурсами, інноваціями та маркетингом. Формування ефективної маркетингової стратегії дасть змогу підприємству зміцнити позиції на галузевому ринку, розширити частку збуту, підвищити прибутковість і забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ХАРКІВСЬКИЙ ПЛИТКОВИЙ ЗАВОД»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Харківський плитковий завод» та аналіз середовища його функціонування

ПрАТ «Харківський плитковий завод» є одним із найстаріших виробників керамічної плитки в Україні, чия історія розпочалася у 1936 році, коли було закладено будівництво керамічного підприємства для забезпечення зростаючих потреб будівельної галузі. Через початок Другої світової війни проєкт не завершили, а споруди були зруйновані.

Після визволення Харкова у 1946 році, який вважається роком заснування підприємства, завод відновив роботу, розпочавши випуск метлахських плиток для облицювання підлог та фасадів. У 1949 році виробництво було перепрофільовано на облицювальну плитку, що дало змогу значно збільшити обсяги випуску. У 1950-х роках проведено реконструкцію, модернізовано обладнання, а продуктивність досягла понад 2,5 млн м² плитки на рік.

Впродовж 1980-х років підприємство пройшло чергову технічну модернізацію, в межах якої було введено поточно-конвеєрні лінії, що підвищило продуктивність праці майже на 50% та знизило собівартість продукції.

19 жовтня 1994 р. завод став приватним акціонерним товариством і розпочав реструктуризацію та оновлення обладнання, а у 2000-х роках виробництво було інтегровано до корпорації Golden Tile, що дозволило модернізувати технологічні процеси відповідно до європейських стандартів.

У 2018 році відкрито новий автоматизований цех із потужністю до 4 млн м² плитки на рік.

За організаційно-правовою формою підприємство являється акціонерним товариством приватного типу, діяльність якого регулюється Законом України

«Про акціонерні товариства». Код ЄДРПОУ підприємства - 00293628, адреса: м. Харків, проспект Героїв Харкова, 297.

ПрАТ «ХПЗ» входить у корпоративну групу Golden Tile, яка об'єднує українські підприємства керамічної промисловості. Основним акціонером підприємства є ТОВ «Керамічна група «Голден Тайл»», яке володіє 98,44% акцій ПрАТ «ХПЗ». Завод є одним із найбільших виробників облицювальної плитки в Україні, а його продукція експортується до більш ніж 20 країн світу. Основна діяльність підприємства полягає у виробництві, реалізації та дистрибуції керамічних плиток для стін, підлог, а також декоративних елементів, фризів і мозаїк.

Підприємство має повний виробничий цикл - від видобутку сировини до випуску готової продукції. Загальна площа його виробничих приміщень перевищує 85 тис. м². У виробництві використовується сучасне обладнання, зокрема вісім поточно-конвеєрних ліній, а також цифрові друкарські системи.

Місія ПрАТ «ХПЗ» полягає у виробництві та постачанні споживачам якісної керамічної плитки та супутніх виробів, що відповідають європейським стандартам дизайну й технології, залишаючись водночас доступними для українського споживача. Основна мета підприємства являється зміцненням позиції національного виробника як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, роблячи внесок у розвиток будівельної галузі України. [48, 49]

Основні цілі діяльності ПрАТ «ХПЗ» наведено у звітах про управління:

- Підвищення конкурентоспроможності продукції шляхом впровадження нових технологій та використання сучасного обладнання SACMI, BARBIERI & TAROZZI і КЕМАК.
- Оптимізація виробничих процесів і зниження енергозатрат за рахунок модернізації ліній та впровадження енергоощадних технологій.
- Зміцнення позицій на внутрішньому ринку шляхом розширення асортименту та підвищення якості продукції.
- Розвиток експортного потенціалу через збільшення поставок продукції під брендом «Golden Tile» у країни Європи та Близького Сходу.

- Соціальна відповідальність і безпека праці шляхом підтримки безпечних умов роботи, корпоративної культури та стабільної зайнятості.

Відповідно до КВЕД 2010, підприємство здійснює діяльність за такими напрямками:

Таблиця 2.1 - Перелік видів діяльності підприємства

Вид діяльності	Код КВЕД
<i>Основні види діяльності</i>	
Виробництво керамічних плиток та плит	23.31
<i>Інші види діяльності</i>	
Добування піску, гравію, глини і каоліну	08.12
Виробництво господарських і декоративних керамічних виробів	23.41
Оптова торгівля будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням	46.73
Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах	47.19
Постачання інших готових страв	56.29
Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна	68.20

Джерело: [27]

Організаційна структура управління підприємства побудована за класичною ієрархічною моделлю корпоративного управління та складається з трьох основних рівнів: загальних зборів акціонерів, наглядової ради та правління.

Найвищим органом управління є загальні збори акціонерів, які визначають основні напрями діяльності підприємства, затверджують фінансові результати, річні звіти, ухвалюють рішення щодо розподілу прибутку, внесення змін до Статуту, а також обирають членів наглядової ради. Наглядова рада контролює діяльність виконавчого органу, затверджує стратегії розвитку, бізнес-плани, фінансові звіти та приймає рішення щодо значних господарських операцій.

Правління здійснює поточне управління підприємством на чолі з головою, що відповідає за реалізацію стратегічних рішень, організацію виробничих процесів і забезпечення розвитку підприємства.

Засідання правління проводяться за потреби, а рішення ухвалюються більшістю голосів. Основні завдання правління - забезпечення ефективності виробництва, раціональне управління фінансами та ресурсами, модернізація технологічних процесів і підвищення якості продукції.

На підприємстві функціонує сучасна система управління персоналом, побудована на принципах відкритості, довіри, ініціативності та рівних можливостей. У 2024 році середньооблікова чисельність працівників становила 511 осіб, серед яких 157 - жінки. Кадрова політика підприємства орієнтована на професійний розвиток працівників, підвищення їхньої кваліфікації, мотивацію до ефективної праці та створення безпечних умов роботи. [50, 51]

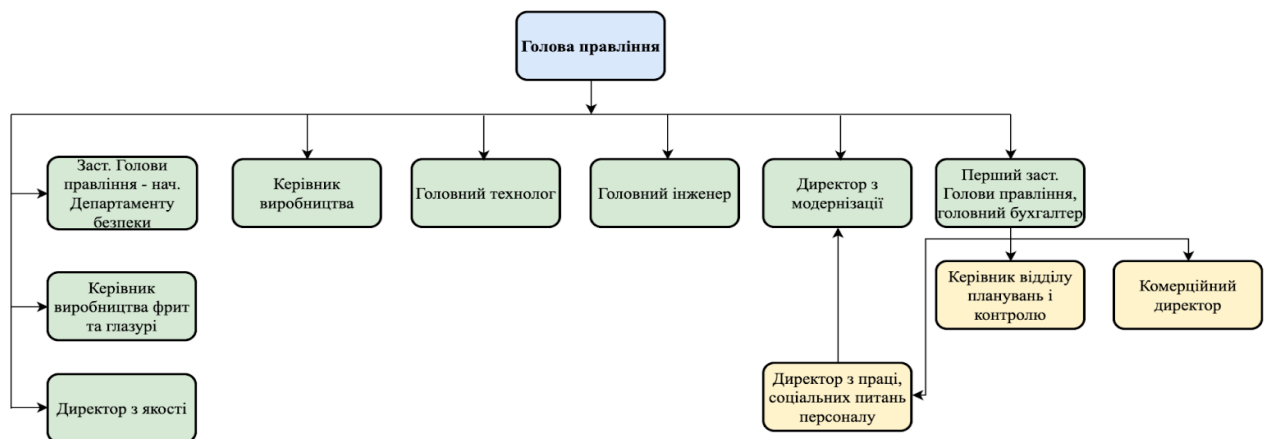


Рисунок 2.1 - Організаційна структура підприємства

Джерело: сформовано автором на основі внутрішньої інформації підприємства

Асортимент продукції формується відповідно до потреб ринку будівельних матеріалів і включає (табл.2.2):

Таблиця 2.2 - Асортимент продукції підприємства

Вид продукції	Код ТН ВЕД	Призначення
Плитка керамічна для підлоги	6908909900	Використовується для оздоблення підлог житлових, громадських і промислових приміщень
Плитка керамічна для стін		Застосовується для облицювання стін кухонь, ванних кімнат, санітарних приміщень
Декоративні елементи (фризи, бордюри, панно)		Для декоративного оздоблення інтер'єрів та екстер'єрів
Керамічні вироби технічного призначення	6907210000	Використовуються в промисловому будівництві та інфраструктурних об'єктах

Джерело: [27-30]

Виробничий процес на ПрАТ «ХПЗ» здійснюється на восьми конвеєрних лініях SACMI (Італія), одній лінії BARBIERI & TAROZZI та двох лініях КЕМАК. У 2024 році стабільно працювали дві лінії, ще дві залучалися періодично, що пов'язано з економічними обмеженнями, спричиненими воєнним станом у країні.

ПрАТ «ХПЗ» має розгалужену дилерську мережу Golden Tile, яка охоплює понад 100 торгових представництв в Україні та за кордоном. Підприємство реалізує свою продукцію як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. На внутрішній ринок України припадає понад 70 % обсягів реалізації. Основними споживачами є роздрібні мережі будівельних матеріалів, дилерські компанії, будівельні організації та приватні покупці. Експортні поставки становлять близько 30 % загального обсягу продажів. Продукція підприємства постачається до країн Європейського Союзу, Балканського регіону, Кавказу та Близького Сходу, зокрема до Польщі, Молдови, Грузії, Литви, Іраку, Азербайджану та Об'єднаних Арабських Еміратів.

Згідно з аналітичним звітом YouControl (MarketScore), у 2024 році частка ПрАТ «ХПЗ» на ринку керамічної плитки України становила 20,33%, а на субринку облицювальної плитки - 39,55%, що дозволило підприємству вже

п'ятий рік поспіль утримувати перше місце як на основному ринку, так і в межах субринку. У 2024 році ринковий індекс MarketScore для ПрАТ «ХПЗ» становив В/3, що свідчить про стабільну конкурентоспроможність підприємства навіть за умов воєнної економіки.

Основними споживачами продукції є будівельно-монтажні організації, що працюють у житловому та комерційному будівництві, великі торговельні мережі («Епіцентр», «Нова Лінія» тощо), дилерські компанії корпорації Golden Tile у регіонах України, а також індивідуальні покупці через фірмовий інтернет-магазин.

Завдяки використанню технології цифрового друку (digital printing) підприємство пропонує широкий асортимент дизайнів плитки, які відповідають сучасним європейським тенденціям у сфері інтер'єрного оформлення.

На основі офіційних звітів про фінансові результати та звітів про управління ПрАТ «Харківський плитковий завод» проведено оцінку динаміки виробничих і фінансових показників підприємства за 2022-2024 роки.

Таблиця 2.3 - Оцінка динаміки виробничих і фінансових показників підприємства

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2022, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	992 932	1 585 782	1 308 823	+ 31,8
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	871 057	1 070 900	963 408	+ 10,6
Валовий прибуток, тис. грн	121 875	514 882	345 415	+ 183,5
Чистий прибуток, тис. грн	6 461	135 052	82 899	+ 1183,0
Виробнича потужність, млн м ² плитки на рік	6,0	6,0	6,0	-
Обсяг фактичного виробництва, млн м ² плитки	2,1	4,2	3,5	+ 66,7
Рівень використання потужностей, %	35	70	58	+ 23

Джерело: сформовано автором на основі [27 - 33]

Для оцінки ефективності діяльності підприємства було розраховано наступні базові коефіцієнти:

Рентабельність виробництва, розраховано за формулою:

$$R_v = \frac{\text{Валовий прибуток}}{\text{Собівартість реалізованої продукції}} * 100\% \quad (2.1)$$

Рентабельність продажу, розраховано за формулою:

$$R_p = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чистий дохід}} * 100\% \quad (2.2)$$

Продуктивність праці, розраховано за формулою:

$$\text{ПП} = \frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}} \quad (2.3)$$

Таблиця 2.4 - Порівняння базових коефіцієнтів ПрАТ «ХПЗ»

Рік	Рентабельність виробництва, %	Рентабельність продажу, %	Продуктивність праці, тис. грн / особу
2022	14.0	0.7	2 797
2023	48.1	8.5	3 109
2024	35.8	6.3	2 562

Джерело: сформовано автором

Після вимушеної зупинки виробництва в першій половині 2022 року через військові дії підприємство відновило роботу в серпні того ж року, спочатку запуславши одну виробничу лінію, а з вересня - дві, що призвело до зниження обсягів випуску продукції до приблизно 2,1 млн м², що стало причиною найнижчого рівня доходу за три роки - 992,9 млн грн.

У 2023 році ПрАТ «ХПЗ» вдалося суттєво наростити виробництво - до 4,2 млн м², що забезпечило зростання доходу на 59,7% та збільшення чистого прибутку майже у 21 раз - до 135,1 млн грн. У 2024 році, попри збереження військових ризиків і зростання вартості енергоресурсів, підприємство утримало стабільні обсяги виробництва - 3,5 млн м² (завантаження потужностей на 58%) і отримало чистий прибуток у розмірі 82,9 млн грн. [45]

Показники операційної діяльності в 2024 р. погіршилися (табл. 2.5). Так, при зменшенні чистого доходу на 17,47% відносно рівня 2023 року операційні витрати скоротилися на 8,97%, результатом чого було зростання рівня витрат на 10,3% (з 0,885 грн до 0,976 грн на 1 грн. чистого доходу).

Таблиця 2.5 – Показники операційної діяльності підприємства

Показники	2022 р	2023 р.	2024 р	Тзрост, % 2023/2022	Тзрост, % 2024/2023
1. Операційні витрати, тис. грн.:	756592	1403118	1277324	185,45	91,03
- матеріальні витрати	499034	902956	804474	180,94	89,09
- витрати на оплату праці	85412	152499	155123	178,55	101,72
- відрахування на соціальні заходи	18905	33236	34041	175,81	102,42
- амортизація	77480	129011	122932	166,51	95,29
- інші операційні витрати	75761	185416	160754	244,74	86,70
2. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	992932	1585782	1308823	159,71	82,53
3. Операційні витрати на 1 грн чистого доходу, грн/грн	0,762	0,885	0,976	116,12	110,30
4. Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	17 573	253 772	109 609	1444,10	43,19
5. Рентабельність операційних витрат, %	2,32	18,09	8,58	15,76	-9,51

Джерело: побудовано автором на основі [33]

Прибуток від операційної діяльності в 2024 році порівняно з 2023 р. скоротився майже вдвічі, хоча і був більшим за довоєнний рівень (109,6 млн грн. проти 70,1 млн грн. в 2021 р.). Результатом таких змін було падіння рентабельності операційних витрат до 8,58%, що на 9,51 в.п. (15,76 - 8,58) менше значення 2024 р. Структура операційних витрат 2022-2024 рр. подана на рис. 2.2.

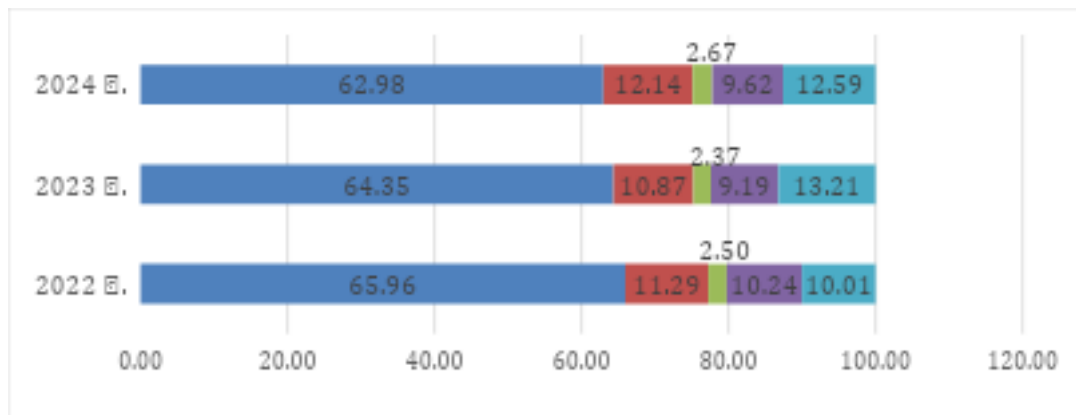


Рисунок 2.2 – Структура операційних витрат ПрАТ «ХПЗ»

Джерело: побудовано автором на основі [33]

Показники фінансового стану підприємства наведені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Показники фінансового стану ПрАТ «ХПЗ»

Показники	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення, +/-	
				2023-2022	2023-2022
Коефіцієнт автономії	0,52	0,55	0,56	0,03	0,01
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,15	0,06	0,02	-0,09	-0,04
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,00	1,17	1,17	0,17	0,00
Коефіцієнт покриття	1,17	1,46	1,58	0,29	0,12
Коефіцієнт оборотності майна	0,45	0,69	0,56	0,24	-0,13
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	0,86	1,28	0,94	0,42	-0,34
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	1,06	1,53	1,22	0,47	-0,31

Джерело: визначено автором на основі [33]

Хоча фінансовий стан підприємства і характеризується стабільним рівнем коефіцієнту автономії, який відповідає оптимальному значенню (більше 0,5), проте більшість показників ліквідності залишаються низькими. Так, за рахунок грошових коштів ПрАТ «ХПЗ» може погасити лише 2% поточних зобов'язань, а коефіцієнт покриття попри позитивну тенденцію двох останніх років ще не досягає нормативного рівня (1,58 в 2024 році при нормативному значенні 2-2,5). Разом з тим, показник швидкої ліквідності є більшим за 1, що позитивно характеризує діяльність підприємства. В 2023 році спостерігалось покращення показників ділової активності підприємства (оборотності), проте в 2024 р. вони знизились відносно рівня попереднього року.

Галузь керамічної плитки у світі демонструє стабільне зростання протягом останніх років. У 2024 році світовий ринок оцінювався приблизно у 213,6 млрд дол. США, а за прогнозами до 2030 року може досягти 306,7 млрд дол. США при середньорічному темпі зростання близько 7,4%. [58, 60]

Обсяги споживання плитки очікувано збільшаться з 15,6 млрд м² у 2023 році до 17,7 млрд м² у 2028 році, що відповідає середньорічному приросту близько 2,5%. Основні тенденції розвитку галузі включають зростання попиту на

великоформатні плити, вироби з керамограніту, підвищення вимог до екологічності виробництва та дизайну, а також активний розвиток сегментів renovation та інфраструктурного будівництва. [35, 37]

Європейський ринок зростає помірними темпами - близько 2,2% на рік у період до 2028 року. Водночас Азіатсько-тихоокеанський регіон, особливо Індія, демонструє динамічніше зростання виробництва (приблизно +5,9% щорічно). Натомість у Китаї очікується спад виробництва через кризу на ринку нерухомості, що може знизити загальний азійський темп зростання на -0,9% щороку [34].

В Україні ринок керамічної плитки залишається помірно конкурентним: індекс Герфіндаля-Гіршмана у 2023 році становив 2278, що свідчить про наявність кількох потужних гравців. У 2024 році ринок скоротився в грошовому вимірі через зниження виробництва, спричинене воєнними факторами та підвищенням витрат [39, 40]. Основними драйверами розвитку ринку є відновлення житлового та комерційного будівництва, модернізація існуючих об'єктів, зростання вимог до якості та дизайну продукції, а також впровадження більш екологічних і технологічних рішень у виробництві. Серед головних проблем можна виділити логістичні труднощі, нестабільність цін на сировину й енергоносії, а також висока конкуренція між українськими та імпортними виробниками [41, 57].

Для досліджуваного підприємства ці тенденції створюють як можливості, так і ризики. Серед перших виділяється можливість впровадження сучасних дизайнерських і технологічних рішень, розширення експорту і розвиток напрямів великоформатної та преміум-продукції. В переліку ризиків варто відзначити зростання цін на сировину та енергоресурси, тиск з боку імпорту і зниження внутрішнього попиту [45, 46, 47].

Нижче подано систематичний розгляд впливу зовнішніх факторів на діяльність ПрАТ «Харківський плитковий завод» (ХПЗ) за категоріями Р (політичні), Е (економічні), S (соціальні) і Т (технологічні).

Таблиця 2.7 - PEST-аналіз підприємства

Категорія	Основні фактори впливу	Наслідки для ХПЗ
Політичні	Військовий стан в Україні, правове регулювання бізнесу, державна підтримка (субсидії, кредити); Зовнішньоекономічна політика: митні тарифи, експорт-імпорт сировини, торговельні бар'єри	Переривання або ускладнення постачання глини/каоліну/енергоносії: підвищення собівартості; Підвищена політична й економічна невизначеність: більший ризик інвестицій; Можливість державної підтримки модернізації: шанс на оновлення обладнання.
Економічні	Коливання цін на енергоносії та сировину (газ, каолін, глина); Динаміка будівельного сектору (житлового, комерційного); Обмінний курс, інфляція, купівельна спроможність населення	Виробництво плитки - енерго- та сировино-ємний сектор: підвищені витрати; Спад будівництва або затримки проектів знижують попит на плитку; Ослаблення національної валюти підвищує імпортні витрати.
Соціальні	Зростаюча увага споживачів до дизайну, екологічності, якості матеріалів; Урбанізація, ремонтна активність, переорієнтація на «великий формат», преміум-сегмент	Потреба у модернізації асортименту плитки (великі формати, digital-друк): можливість диференціації продукції; Соціальні тренди (ремонт, інтер'єри) створюють додатковий попит.
Технологічні	Автоматизація виробництва, digital-друк, енергоефективні технології; Цифровізація продажів, логістики, експорт-каналів	Інвестиції у нове обладнання дозволяють підвищити продуктивність та знизити витрати; Неефективні технології: ризик втрати конкурентоспроможності.

Джерело: розроблено автором

У політичному аспекті найвагомим фактором для галузі залишається вплив війни, що призводить до порушення логістичних ланцюгів, дефіциту сировини та нестачі енергоносіїв. Зокрема, після 2022 року обсяги поставок української глини, яка традиційно використовувалася у виробництві плитки,

суттєво скоротилися. Економічні чинники посилюють тиск на собівартість продукції, до прикладу, енергоносії та сировина можуть становити до 30-40% загальної вартості виробництва, що знижує прибутковість підприємств. Соціальні та технологічні зміни створюють нові можливості для конкурентних переваг. Виробники, які впроваджують технології цифрового друку, розробляють великоформатні та екологічні види плитки, здобувають стійкі позиції на ринку.



Рисунок 2.3 - Інтенсивність впливу зовнішніх факторів на діяльність
ПрАТ “ХПЗ”

Джерело: сформовано автором

Горизонтальна діаграма демонструє відносну силу впливу зовнішніх факторів на діяльність підприємства. Найпотужніший вплив мають економічні чинники - насамперед коливання цін на енергоносії, валютні ризики та рівень попиту в будівельній галузі. Політичні фактори залишаються на високому рівні через воєнні ризики та державне регулювання. Технологічні чинники є стратегічно важливими, адже саме вони визначають здатність підприємства підтримувати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Соціальні фактори мають помірний вплив, проте відіграють ключову роль у формуванні споживчого попиту й побудові брендової політики підприємства. [66]

Як було згадано раніше, підприємство має повний виробничий цикл, а виробництво оснащено сучасним обладнанням провідних європейських компаній:

- SACMI (Італія), основні пресові та конвеєрні лінії;
- BARBIERI & TAROZZI (Італія), технології декорування плитки;
- КЕМАК (Іспанія), автоматизовані системи глазурування та випалу.

Таке технічне оснащення забезпечує стабільну якість продукції, високу продуктивність і гнучкість у виробництві.

Рівень технологічного оновлення підприємства оцінюється як високий, що забезпечує стабільну якість продукції та гнучкість виробничих процесів.

Виробнича інфраструктура включає:

- основний виробничий майданчик площею понад 85 тис. м²;
- допоміжні склади, логістичні підрозділи та лабораторію контролю якості;
- власну енергетичну підстанцію і газове господарство.

Основні засоби оновлюються поступово. Коефіцієнт зносу станом на 2024 рік становить близько 47%, що вказує на потребу подальшої модернізації, проте не свідчить про критичний стан виробничого обладнання. Частка власного капіталу перевищує 56% у структурі пасивів, що свідчить про високий рівень фінансової незалежності.

У 2024 році середньооблікова чисельність персоналу становила 511 осіб, з них: 340 осіб - робітники основного виробництва; 121 особа - інженерно-технічні працівники; 50 осіб - адміністративний персонал. Рівень кваліфікації працівників оцінюється як середній і вище середнього, при цьому значна частина колективу має понад 10 років стажу. На підприємстві функціонує система професійного навчання, стажування, підвищення кваліфікації та соціального захисту. Плинність кадрів не перевищує 5% на рік, що свідчить про стабільність трудового колективу та ефективну кадрову політику підприємства.

Підприємство реалізує свою продукцію під брендом Golden Tile, який має високу впізнаваність як на українському, так і на зовнішніх ринках.

Основні елементи маркетингового потенціалу підприємства включають власну дилерську мережу, що налічує понад 100 партнерів по Україні та за її межами, фірмовий інтернет-магазин та активну участь у міжнародних виставках і використання сучасних інструментів онлайн-просування.

Компанія приділяє значну увагу дизайну своїх колекцій, співпрацюючи з італійськими студіями, що дозволяє створювати продукцію відповідно до сучасних європейських тенденцій. Завдяки використанню digital-технологій підприємство щороку випускає до 20 нових серій плитки.

ПрАТ «ХПЗ» активно впроваджує інноваційні рішення, серед яких:

- технологія цифрового друку (digital printing);
- енергоощадні печі SACMI;
- система контролю якості на всіх етапах виробничого процесу.

Застосування цих технологій дає змогу зменшити енергоспоживання на 10-12% і скоротити втрати сировини до 3%.

За результатами оцінки інтегрального інноваційного потенціалу, ПрАТ «ХПЗ» має середньо-високий рівень технологічної конкурентоспроможності серед українських виробників керамічної плитки (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Зведена характеристика внутрішнього потенціалу ПрАТ «ХПЗ»

Група ресурсів	Ключові характеристики	Рівень розвитку
Виробничі	8 ліній SACMI / BARBIERI & TAROZZI; 6 млн м ² /рік	Високий
Фінансові	Рентабельність 6-8%, ЕВІТДА-маржа > 15%	Високий
Кадрові	511 осіб, низька плинність, висока кваліфікація	Високий
Маркетингові	Сильний бренд Golden Tile, експорт до 20 країн	Високий
Інноваційні	Digital printing, енергоефективність, модернізація	Середньо-високий
Матеріально-технічні	Коеф. зносу \approx 47 %, власна енергобаза	Середній

Джерело: сформовано автором

Проведемо SWOT-аналіз, що дозволить системно оцінити сильні та слабкі сторони підприємства та визначити можливості й загрози, що виникають у зовнішньому середовищі (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 - SWOT-матриця ПрАТ «ХПЗ»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Сучасні технології та обладнання. 2. Повний цикл виробництва. 3. Сильний бренд Golden Tile. 4. Експортна присутність. 5. Кваліфікований персонал. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока енергоємність виробництва. 2. Часткове зношення обладнання. 3. Обмежений маркетинг на зовнішніх ринках. 4. Залежність від імпорту матеріалів.
Можливості (O)	Загрози (T)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Відновлення попиту на будівельні матеріали. 2. Державні програми підтримки промисловості. 3. Зростання експорту. 4. Попит на екологічну плитку. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Військові ризики. 2. Валютна нестабільність. 3. Конкуренція з імпортом. 4. Зростання енергозатрат.

Джерело: сформовано автором

У результаті бачимо, що підприємство володіє стійкими конкурентними перевагами, а саме сучасною виробничою базою, відомим брендом Golden Tile, висококваліфікованим персоналом і стабільною фінансовою динамікою. Основними обмежувальними чинниками залишаються залежність від енергоносіїв і часткова зношеність обладнання. [42-47]

Таблиця 2.10 - Стратегічні комбінації SWOT

Тип стратегії	Орієнтація	Приклади дій
1	2	3
S-O (використання сильних сторін для реалізації можливостей)	Агресивна стратегія зростання	Розширення експорту завдяки бренду Golden Tile; освоєння преміум-сегменту через нові технології та дизайн.
W-O (подолання слабкостей через можливості)	Стратегія розвитку	Участь у державних програмах модернізації для оновлення обладнання; впровадження енергоефективних технологій.

Продовження табл. 2.10

1	2	3
S-T (захист через сильні сторони)	Стратегія стабілізації	Зменшення впливу імпорту за рахунок локалізації виробництва та контролю якості; підтримка дистрибуційної мережі.
W-T (мінімізація слабкостей і загроз)	Стратегія виживання	Оптимізація витрат на енергію, пошук нових постачальників сировини, диверсифікація асортименту.

Джерело: сформовано автором

Оптимальним напрямом розвитку є SO-стратегія через поєднання інноваційного вдосконалення виробництва з географічною експансією, що дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства на міжнародному рівні. [34, 35]

Ринок керамічної плитки України належить до найбільш концентрованих сегментів у сфері будівельних матеріалів. За даними YouControl (MarketScore, 2024), його обсяг становить близько 1,3 млрд дол. США, а середній темп відновлення після спаду 2022 року оцінюється на рівні 7-9% щорічно. У структурі ринку домінують вітчизняні виробники, на яких припадає понад 60% загального обсягу, що зумовлено наявністю місцевої сировинної бази, нижчими логістичними витратами та адаптованими технологіями виробництва. Водночас імпортна продукція (переважно з Польщі, Іспанії, Туреччини та Італії) стабільно займає 35-40% ринку, головним чином у середньому та преміальному сегментах. [41, 57-60]

Основними українськими виробниками плитки є: ПрАТ «Харківський плитковий завод» (бренд Golden Tile), ТОВ «Керама Марацці Україна», ТОВ «Інтеркерама», АТ «Агромат-Декор», ТОВ «Кераміка Полісся» (табл. 2.11).

Згідно зі звітом YouControl MarketScore (2024), ПрАТ «ХПЗ» утримує 20,33% частки українського ринку керамічної плитки та 39,55% субринку облицювальної плитки, що забезпечує компанії 1-ше місце в Україні вже понад п'ять років поспіль.

Таблиця 2.11 - Порівняння конкурентів підприємства

Конкурент	Основні види діяльності	Частка ринку, %	Сегмент
ПрАТ «ХПЗ» (Golden Tile)	Повний цикл, сучасні лінії SACMI, дизайн-центр, широка дилерська мережа	20,3	Середній / преміум
ТОВ «Керама Марацці Україна»	Частина міжнародного холдингу Marazzi Group (Італія), акцент на преміум-дизайні	16,4	Преміум
ТОВ «Інтеркерама»	Виробництво плитки та керамограніту, стабільна позиція у середньому сегменті	13,1	Середній
АТ «Агромаг-Декор»	Власна торгова мережа, імпортна плитка, логістична перевага	8,2	Середній / преміум
ТОВ «Кераміка Полісся»	Невеликий виробник, локальний ринок (захід України)	3,5	Економ

Джерело: сформовано автором

Виділимо основні конкурентні переваги підприємства:

- Висока якість продукції, що відповідає європейським стандартам;
- Повний виробничий цикл, який забезпечує контроль якості на всіх етапах і знижує собівартість.
- Сучасне технологічне обладнання, яке гарантує енергоефективність і стабільні параметри продукції.
- Розвинена дилерська мережа з понад 100 дистриб'юторів в Україні та за її межами.
- Бренд Golden Tile, відомий українським споживачам і асоційований із якістю, сучасним дизайном та надійністю.
- Гнучке виробництво, що дозволяє оперативно адаптувати асортимент і створювати індивідуальні колекції під потреби ринку.
- Постачання продукції до більш ніж 20 країн світу (зокрема Польщі, Грузії, Литви, ОАЕ, Азербайджану та інших).

2.2 Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є важливим етапом у визначенні його ринкових позицій та ефективності маркетингової діяльності. Для ПрАТ «Харківський плитковий завод» така оцінка здійснюється на основі системи кількісних і якісних показників.

Для оцінювання застосовано метод порівняльних конкурентних переваг, що передбачає аналіз ключових показників діяльності за такими критеріями: виробнича потужність, асортимент, ціна, якість продукції, рівень технологічності, маркетингова активність, фінансові результати та частка ринку.

Таблиця 2.12 - Порівняльна таблиця ключових показників конкурентів

Показник	ПрАТ «ХПЗ» (Golden Tile)	Керама Марацці Україна	Інтеркерама	Агромат- Декор
1	2	3	4	5
Частка ринку, %	20,3	16,4	13,1	8,2
Обсяг виробництва, млн м ² /рік	6,0	4,5	3,0	1,5
Асортимент, колекцій	>50	>70	~35	>100 (імпорт)
Середня ціна, грн/м ²	420	570	385	620
Рівень якості (експертна оцінка, 5-бальна)	4,8	5,0	4,2	4,6
Рентабельність продажів, %	6,3	7,8	4,5	6,1
Технологічний рівень (оцінка, 1-5)	5	5	4	3
Інноваційність (наявність digital- printing, енергоощадних ліній)	Є	Є	Частково	Обмежена

Продовження табл. 2.12

1	2	3	4	5
Сегмент ринку	Середній преміум /	Преміум	Середній	Середній преміум /
Експортна орієнтація	20 країн	10 країн	5 країн	-
Маркетингова активність	Висока	Висока	Середня	Висока
Загальна інтегральна оцінка (1-5)	4,7	4,8	3,9	4,2

Джерело: сформовано автором

Згідно з моделлю п'яти конкурентних сил Портера, ринок керамічної плитки України характеризується середнім рівнем конкуренції, але високими бар'єрами входу для нових учасників через капіталоемність виробництва та залежність від енергоресурсів.

Таблиця 2.13 - Аналіз конкурентних позицій за моделлю М. Портера

Конкурентна сила	Рівень впливу	Характеристика для ПрАТ «ХПЗ»
1. Конкуренція серед існуючих виробників	Високий	Сегмент насичений великими гравцями, але ПрАТ «ХПЗ» зберігає лідерство за обсягами виробництва.
2. Потенційні конкуренти (нові гравці)	Низький	Високі інвестиційні витрати на обладнання та логістику обмежують вхід нових компаній.
3. Товари-замінники (наприклад, ПВХ-покриття, ламінат)	Середній	Зростання популярності вінілових покриттів частково впливає на попит на плитку.
4. Влада постачальників	Середній-високий	Підвищення цін на газ, глину, глазур впливає на собівартість.
5. Влада покупців	Середній	Ринок має високі вимоги до ціни й дизайну, проте бренд Golden Tile має лояльну клієнтську базу.

Джерело: сформовано автором

ПрАТ «ХПЗ» утримує сильні позиції завдяки масштабу виробництва та технологічним перевагам, але стикається з ризиками зростання вартості ресурсів та загостренням конкуренції з імпортом.

Інтегральний показник конкурентоспроможності I_k , розрахований за методом вагових коефіцієнтів (формула 1.8) подано у табл. 2.14.

Таблиця 2.14 - Порівняльна оцінка інтегральної конкурентоспроможності

Критерій	Вага	ПрАТ «ХПЗ»	Керама Марацці	Інтеркерама
Якість продукції	0,25	4,8	5,0	4,2
Асортимент і дизайн	0,20	4,5	5,0	3,8
Цінова політика	0,15	4,5	3,5	5,0
Інноваційність технологій	0,15	4,8	5,0	3,5
Маркетинг і збут	0,15	4,7	4,9	4,0
Фінансова стійкість	0,10	4,6	4,8	3,9
Інтегральний показник	1,00	4,67	4,70	4,07

Джерело: сформовано автором

Інтегральна оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «ХПЗ» становить 4,67 бала, що практично відповідає рівню міжнародного конкурента Kerama Marazzi (4,70). Для порівняння, показник українського виробника «Інтеркерама» дорівнює 4,07, що підтверджує технологічну, виробничу та маркетингову перевагу ПрАТ «ХПЗ». [65]

Підприємство є ринковим лідером України за обсягами виробництва та часткою ринку. Основна конкурентна боротьба точиться у середньому та преміальному сегментах, де ПрАТ «ХПЗ» має цінову перевагу за умови збереження високих стандартів якості. У порівнянні з імпортними брендами підприємство забезпечує оптимальне співвідношення «ціна-якість» та демонструє стабільні фінансові результати.

Також було здійснено оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Харківський плитковий завод» на основі методики інтегрального показника ККО (критерій комплексної оцінки), що передбачає поетапний розрахунок одиничних показників, групових критеріїв та узагальненого інтегрального індексу.

Таблиця 2.15 - Розрахунок критерії комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства

Показник	2022	2023	2024	Бали		Темп приросту 2023, %	Темп приросту 2024, %
				2023	2024		
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Показники ефективності виробничої діяльності підприємства (ЕВ)							
Показник витрат на одиницю продукції (РВ)	0,83	0,68	0,74	11	10	-18,33	8,99
Показник фондоддачі (Ф)	0,50	0,91	0,87	15	10	82,65	-4,44
Рентабельність товарної продукції (РТ), %	0,21	0,48	0,36	15	8	129,68	-25,43
Продуктивність праці (ПП)	2796,99	3109,38	2561,30	11	9	11,17	-17,63
2. Показники фінансового положення (стану) підприємства (ФС)							
Коефіцієнт автономії (КА)	0,52	0,55	0,56	10	10	5,77	1,81
Коефіцієнт покриття (КП)	1,167	1,470	1,577	12	10	25,06	8,01
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	0,047	0,025	0,007	6	5	-46,06	-73,65
Коефіцієнт оборотності (КО)	0,477	0,822	0,749	15	10	72,19	-8,88
3. Показники ефективності організації збуту (ЕЗ)							
Рентабельність продажу (РП), %	0,05	0,08	0,06	15	8	78,17	-25,63
Затовареність готовою продукцією (КЗ)	-0,93	-0,92	-0,85	10	10	-0,64	-8,02

Продовження табл. 2.15

1		2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КВ)		0,192	0,481	0,417	15	9	150,52	-13,31
Коефіцієнт ефективності реклами (КР)		1,013	0,599	1,250	6	15	-40,84	108,54
Критерій конкурентоспроможності товару	Ціна (1 - 10)	7	6	5	10	10	-14,29	-16,66
	Якість (1 - 10)	6	7	7	10	10	16,66	0
ККО					10,86	9,18		

Джерело: розраховано автором на основі [33]

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства здійснюється на основі системи часткових показників, розрахованих за даними фінансової звітності за три періоди (за 2022, 2023 та 2024 роки). Розрахунок ККО передбачає кілька послідовних етапів. Спершу визначаються фактичні значення показників за кожний рік. До системи входять показники виробничої ефективності, фінансової стійкості, ліквідності, оборотності, рентабельності, показники збуту та маркетингові індикатори. Оскільки часткові показники мають різні одиниці вимірювання, вони переводяться у бали.

Оцінювання здійснюється відносно темпів приросту показника порівняно з попереднім роком, при цьому враховується характер показника: стимулятор (збільшення показника свідчить про покращення) або дестимулятор (зростання значення погіршує оцінку).

Переведення відбувається за принципом:

- якщо темп приросту $\geq +50\%$ (відносно попереднього року, з урахуванням типу показника) показник отримує 15 балів;
- якщо темп приросту $\leq -50\%$ показник отримує 5 балів;
- проміжні темпи приросту відповідають інтервальним бальним оцінкам (10, 8, 6 тощо).

Таким чином формується база нормованих (бальних) оцінок для подальшої інтеграції.

Після нормування обчислюються три агреговані критерії - ефективність виробництва (ЕВ), фінансовий стан (ФС) та ефективність збуту (ЕЗ). Кожен з них обчислюється як зважена сума нормованих показників:

$$ЕВ = 0,31 * РВ + 0,19 * \Phi + 0,40 * РТ + 0,10 * ПП \quad (2.4)$$

$$\Phi С = 0,29 * КА + 0,20 * КП + 0,30 * КЛ + 0,15 * КО \quad (2.5)$$

$$ЕЗ = 0,37 * РП + 0,29 * КЗ + 0,21 * КВ + 0,13 * КР \quad (2.6)$$

Фінальна інтегральна оцінка визначається як зважена сума критеріїв:

$$ККО = 0,15 * ЕВ + 0,29 * \Phi С + 0,23 * ЕЗ + 0,33 * КТ \quad (2.7)$$

За результатами аналізу ретроспективних даних підприємства за 2022-2024 рр. встановлено суттєву неоднорідність у динаміці окремих групових показників конкурентоспроможності. Показники ефективності виробничої діяльності зазнали значних коливань. У 2023 р. спостерігалось істотне зростання фондівіддачі (темп приросту 82,66%) та рентабельності товарної продукції (129,68%), що дало можливість підприємству тимчасово зміцнити позиції у виробничій площині. Водночас у 2024 р. ці показники знизилися, що свідчить про нестійкість виробничої ефективності та залежність підприємства від зовнішніх і внутрішніх факторів.

Показники фінансового стану характеризуються переважно негативною динамікою. Коефіцієнт автономії у 2022-2024 рр. послідовно зростав, що відображає зростання незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Подібна тенденція простежується і для Коефіцієнт абсолютної ліквідності послідовно знижувався і у 2024 р. знизився до критично низького рівня. Одночасно позитивно змінювався коефіцієнт покриття, проте це не компенсує загального погіршення фінансової стійкості підприємства. Критерій ефективності організації збуту також має суперечливу динаміку. У 2023 р. було зафіксовано значне покращення завантаження виробничих потужностей

(зростання на 150,5%), що свідчить про певне відновлення ринкової активності. Однак у 2024 р. значення цього показника знову знизилося (-13,31 %), що може вказувати на скорочення попиту або внутрішні обмеження збутової діяльності. Аналогічно коливається рентабельність продажу: суттєве підвищення у 2023 р. змінюється спадом у 2024 р. Натомість коефіцієнт ефективності реклами у 2024 р. зріс більш ніж удвічі, що може відображати активізацію маркетингової діяльності або підвищення її результативності.

Оцінка конкурентоспроможності товару базувалася на двох ключових характеристиках: ціні та якості. За результатами бальної оцінки якості продукції у 2023–2024 рр. дещо підвищилася (з 6 до 7 балів), тоді як оцінка цінової конкурентоспроможності демонструє послідовне зниження (з 7 до 5 балів). Це вказує на те, що продукт зберігає відносно стабільні якісні позиції, проте поступається за ціною внаслідок зростання собівартості та інфляційних чинників.

Узагальнюючи результати групових критеріїв, підсумковий інтегральний показник ККО підприємства знизився з 10,86 у 2023 р. до 9,18 у 2024 р., що відображає погіршення загального рівня конкурентоспроможності. Зниження ККО зумовлене передусім ослабленням фінансової стійкості та нестабільністю виробничих та збутових показників.

2.3 Аналіз ефективності маркетингової діяльності підприємства

Маркетингова діяльність ПрАТ «Харківський плитковий завод» спрямована на забезпечення стабільного попиту, підвищення конкурентоспроможності продукції та зміцнення позицій бренду Golden Tile як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Для оцінки її ефективності застосуємо класичну модель 4P (Product, Price, Place, Promotion), яка дає змогу комплексно проаналізувати продуктову, цінову, збутову та комунікаційну

політику, визначивши їх узгодженість із загальними стратегічними цілями компанії.

ПрАТ «ХПЗ» є одним із небагатьох українських виробників, що має повний цикл виробництва керамічної плитки, що забезпечує повний контроль якості на кожному етапі та формує стійку репутацію надійного виробника.

Асортимент продукції підприємства включає:

- настінну плитку;
- плитку для підлоги (матову, глянцева, структурну);
- декоративні елементи (бордюри, фризи, панно);
- колекції для кухонь, ванних кімнат і фасадів.

У 2024 році під брендом Golden Tile вироблялося понад 50 колекцій у різних форматах. Основні технологічні переваги продукції включають:

- використання технології digital printing для нанесення дизайнів;
- автоматизований контроль якості на всіх етапах;
- енергоефективний випал у печах SACMI;
- розробка дизайнів спільно з італійськими студіями.

Якість продукції відповідає міжнародним стандартам EN 14411 та ISO 9001, що підтверджено сертифікатами відповідності. Виробництво орієнтоване на середній і преміальний сегменти, що дозволяє підприємству успішно конкурувати з провідними зарубіжними брендами.

Підприємство реалізує конкурентну продуктову політику, засновану на якості, інноваційності та естетичності. Цінова стратегія ПрАТ «ХПЗ» базується на гнучкому позиціонуванні в межах середнього та частково преміального сегментів, що дозволяє підтримувати баланс між доступністю продукції та її якісною складовою.

Основні принципи формування цін включають:

- урахування собівартості виробництва, зокрема витрат на енергоносії та імпорتنі матеріали;
- постійний моніторинг конкурентних цін, насамперед виробників Kerama Marazzi та Інтеркерама;

- застосування системи дилерських знижок (до 10-15% залежно від обсягів закупівлі);
- проведення цінових акцій і пропозицій для кінцевих споживачів у форматі промо-комплектів.

Середня ціна продукції становить 400-450 грн/м², що на 20-25% нижче, ніж у більшості імпортних аналогів, за умови порівняної якості.

Цінова стратегія має комбінований характер:

- «цінова стабільність» для підтримки лояльності постійних клієнтів;
- «цінова гнучкість» для стимулювання дилерів і залучення оптових партнерів.

ПрАТ «ХПЗ» успішно реалізує політику помірних цін і клієнтської лояльності, що забезпечує стабільну конкурентну позицію підприємства на ринку, хоча його цінова еластичність обмежена через значну частку витрат на енергоносії та імпортні компоненти у собівартості продукції.

Підприємство має одну з найрозгалуженіших систем збуту серед українських виробників керамічної плитки, що дозволяє ефективно охоплювати як внутрішній, так і зовнішні ринки.

Таблиця 2.16 - Збутові показники компанії за 2022-2024 р.

Показник	2022	2023	2024
Кількість дилерів	85	95	102
Частка онлайн-продажів, %	5	8	12
Обсяг експорту, млн м ²	0,42	0,88	0,91

Джерело: сформовано автором на основі [27-30, 35]

Серед основних каналів збуту виділяються:

- Дилерська мережа з понад 100 партнерів по Україні, серед яких будівельні гіпермаркети, спеціалізовані магазини кераміки та регіональні дистриб'ютори.
- Фірмовий інтернет-магазин, який забезпечує прямі продажі споживачам.
- Експортні поставки до більш ніж 20 країн світу.

- Проектні продажі через співпрацю з девелоперами, архітекторами та будівельними компаніями у межах комерційних і житлових проєктів.

Подібна багатоканальна система збуту дозволяє компанії зміцнювати позиції бренду і підтримувати стійкий обсяг реалізації навіть в умовах мінливого ринкового середовища.

Розподіл збуту за каналами у 2024 році:

- внутрішній ринок - 70%;
- експорт - 30% (із позитивною тенденцією до зростання).

Хоча система збуту ПрАТ «ХПЗ» є ефективною, оскільки поєднує традиційні канали реалізації з електронною комерцією, в той же час частка онлайн-продажів залишається нижчою за європейські норми (20-25%), що вказує на потенціал подальшого розвитку цифрових каналів збуту та інтеграції e-commerce у загальну маркетингову стратегію підприємства.

Комунікаційна політика підприємства орієнтована на формування позитивного іміджу бренду та стимулювання продажів шляхом використання комплексу сучасних маркетингових інструментів.

Основні напрями просування включають рекламу, PR-активності, Digital-маркетинг, брендинг та стимулювання продажів. Загалом, комунікаційна стратегія підприємства поєднує традиційні та цифрові інструменти, сприяючи зміцненню репутації бренду й підвищенню його конкурентної привабливості на українському та міжнародному ринках.

Таблиця 2.17 - Порівняння ефективності комунікаційних каналів (2024 р.)

Канал	Частка охоплення цільової аудиторії, %	Витрати у структурі маркетингового бюджету, %
Соціальні мережі та інтернет-реклама	45	32
Виставки, конференції	25	28
POS-матеріали (каталоги, зразки, банери)	20	18
Зовнішня реклама (щити, транспорт)	10	22

Джерело: узагальнено автором на основі [35]

Таблиця 2.18 - Узагальнені результати аналізу маркетингової діяльності

Елемент 4P	Сильні сторони	Проблемні аспекти
Product	Висока якість, широкий асортимент, інноваційні технології	Недостатня кількість екологічних та преміум-ліній
Price	Конкурентна ціна, система знижок для дилерів	Висока залежність від собівартості енергоносіїв
Place	Розвинена дилерська мережа, експорт, власний e-shop	Низька частка онлайн-продажів
Promotion	Активне використання digital-каналів, участь у виставках	Недостатнє просування бренду за кордоном

Джерело: сформовано автором

Маркетингова діяльність ПрАТ «ХПЗ» має системний і комплексний характер, спрямований на підтримку бренду та збільшення частки ринку. Серед найсильніших сторін можна виділити високу якість продукції, ефективну цінову стратегію та розгалужену збутову мережу. В той же час до вразливих аспектів належать недостатній розвиток digital-комунікацій і обмежена присутність бренду на міжнародних онлайн-платформах. [33]

Проведений аналіз показників конкурентоспроможності, маркетингової діяльності та ринкових позицій ПрАТ «ХПЗ» підтверджує наявність стійких конкурентних переваг підприємства. Водночас ефективність реалізації маркетингової стратегії обмежується низкою внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на обсяги продажів, частку ринку та сприйняття бренду. [69]

Маркетингова комунікація ПрАТ «ХПЗ» наразі спирається переважно на традиційні інструменти - участь у виставках, зовнішню рекламу та друковані матеріали. Такий підхід забезпечує присутність бренду в професійному середовищі, проте обмежує охоплення нових аудиторій у цифровому просторі.

Основні проблеми комунікаційної політики:

- недостатнє використання соціальних мереж і таргетованої реклами для залучення нових клієнтів;
- обмежена digital-активність - нерегулярне оновлення контенту на офіційному сайті та сторінках у Facebook, Instagram, LinkedIn;

- відсутність інтегрованої CRM-системи, що ускладнює аналітику взаємодії з клієнтами та персоналізацію маркетингових кампаній;
- обмежений функціонал сайту, який має переважно інформаційний характер, тоді як інструменти e-commerce використовуються частково.

Основним викликом для компанії є трансформація традиційної маркетингової моделі в цифрово-орієнтовану систему, що базується на автоматизованій аналітиці клієнтів і кросплатформеній комунікації.

Цільова модель маркетингу ПрАТ «ХПЗ» може бути представлена як перехід від традиційної системи управління до інтегрованої цифрової платформи, що поєднує інструменти маркетингової аналітики, автоматизації та клієнтоцентричного підходу.

Таблиця 2.19 - Опис трансформації моделі маркетингу

Напря́м	Традиційна модель	Цифрово-орієнтована модель
Комунікації	Виставки, друкована реклама, POS-матеріали	Соцмережі, e-mail-маркетинг, digital PR, контент-маркетинг
Продажі	Через дилерів, офлайн-магазини	Онлайн-магазин, маркетплейси, B2B-платформи
Збір даних	Статистичні звіти, експертні оцінки	CRM-аналітика, онлайн-трекінг поведінки клієнтів
Управління лояльністю	Програми для дилерів	Персоналізовані digital-пропозиції, e-loyalty системи

Джерело: узагальнено автором

Висновки до розділу 2

Аналіз господарської діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод» засвідчив, що підприємство зберігає провідні позиції на українському ринку керамічної плитки завдяки поєднанню потужної виробничої бази, сучасного технологічного обладнання та впізнаваного бренду Golden Tile. Незважаючи на обмеження, спричинені воєнними подіями 2022 року, підприємству вдалося оперативно відновити виробництво та демонструвати позитивну динаміку за

ключовими фінансово-економічними показниками. Зростання обсягів випуску у 2023 році та стабілізація виробництва у 2024 році забезпечили підвищення доходу, прибутку та рентабельності, що свідчить про гнучкість управління ресурсами та ефективність модернізованих виробничих процесів.

Дослідження внутрішнього середовища показало, що основу конкурентних переваг підприємства становлять висока якість продукції, повний виробничий цикл, енергоефективні технології, розгалужена дилерська мережа та наявність експортних поставок більш ніж у двадцять країн. Водночас залишається залежність від вартості енергоносіїв, що впливає на собівартість продукції, та потреба у подальшій модернізації окремих виробничих ліній. Аналіз зовнішнього середовища засвідчив значне загострення конкуренції з боку імпортерів виробників, особливо в середньому та преміальному сегментах, а також вплив макроекономічних ризиків і зміни споживчих пріоритетів на будівельному ринку України.

Комплексна оцінка ефективності маркетингової діяльності довела, що підприємство має сильні позиції за якістю продукції, ціновою стратегією та рівнем збутової інфраструктури. Водночас було ідентифіковано проблеми, пов'язані з недостатнім розвитком цифрових каналів комунікації, низькою часткою онлайн-продажів, обмеженим функціоналом офіційного сайту та нерегулярною активністю у соціальних мережах. Зовнішня комунікаційна політика, яка переважно спирається на традиційні інструменти, потребує трансформації відповідно до тенденцій digital-маркетингу.

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності підтвердив високий рівень ринкових позицій ПрАТ «ХПЗ», який становить 4,67 бала, що практично дорівнює показнику міжнародного конкурента *Kerama Marazzi* (4,70). Такий результат свідчить про сильні маркетингові, технологічні та фінансові позиції підприємства. За низкою критеріїв, таких як якість, інноваційність, фінансова стійкість та маркетинг, підприємство демонструє показники, співставні з іноземними брендами й значно вищі порівняно з низкою національних конкурентів.

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що конкурентоспроможність ПрАТ «Харківський плитковий завод» формується на основі ефективного поєднання ресурсної, інноваційної та маркетингової складових. Підприємство володіє значним потенціалом подальшого розвитку, однак для збереження лідерства й зміцнення позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках потребує переходу до цифрово-орієнтованої моделі маркетингової діяльності, активізації роботи з онлайн-каналами та вдосконалення системи управління взаємодією з клієнтами. Отримані результати другого розділу створюють аналітичне підґрунтя для формування практичних рекомендацій і визначення напрямів удосконалення маркетингової стратегії підприємства у третьому розділі.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ХАРКІВСЬКИЙ ПЛИТКОВИЙ ЗАВОД» НА ОСНОВІ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ

3.1 Удосконалення маркетингової діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод»

Проведений аналіз конкурентного середовища, маркетингової діяльності та рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Харківський плитковий завод» підтвердив, що підприємство має стійкі ринкові позиції та високий потенціал подальшого розвитку. Тим не менш, було виявлено низку системних проблем, які обмежують результативність реалізації маркетингової стратегії, ключовими з яких є недостатня ефективність цифрових каналів комунікації та відсутність інтегрованої digital-моделі управління маркетингом, що знижує здатність підприємства оперативно реагувати на зміни ринку та забезпечувати сталу взаємодію зі споживачами.

Компанія має сильну репутацію на українському ринку та пропонує високоякісну продукцію, проте рівень її впізнаваності у цифровому просторі залишається недостатнім.

Проблема проявляється у наступних аспектах:

- низька активність у соціальних мережах, оскільки сторінки у соціальних мережах оновлюються нерегулярно, а середнє охоплення постів не перевищує 5-6% цільової аудиторії;
- відсутність офіційних акаунтів у LinkedIn та Pinterest, які є ключовими платформами для B2B-комунікацій у сфері дизайну та архітектури;
- не викорисовуються інструменти відеомаркетингу, а саме відсутні короткі відеоогляди колекцій, процесів виробництва чи реалізації інтер'єрних рішень.

Як наслідок, спостерігається низький рівень цифрового охоплення бренду порівняно з конкурентами. За оцінками маркетингового відділу, частка онлайн-контактів із потенційними клієнтами становить лише 25-30%, тоді як у лідерів галузі цей показник перевищує 60%.

На поточний момент, підприємство не має єдиної digital-стратегії, яка б інтегрувала всі онлайн-канали комунікації та продажів.

В контексті цього, можна виділити наступні проблеми:

- відсутність аналітики клієнтської поведінки, оскільки не використовуються інструменти Google Analytics 4, Meta Business Suite, CRM;
- відсутня інтегрована система управління рекламними кампаніями, зокрема Google Ads Manager або HubSpot;
- не проводяться A/B-тестування рекламних оголошень та посадкових сторінок;

Внаслідок, результативність рекламних кампаній залишається низькою - за даними 2024 року, лише 1,8% відвідувачів сайту виконують цільову дію (залишають запит чи оформлюють замовлення), що свідчить про потребу в цифровій трансформації маркетингової системи та переході до data-driven управління маркетингом.

Хоча у підприємства є власний інтернет-магазин, його функціональні можливості залишаються обмеженими та не відповідають сучасним вимогам електронної комерції. На сайті відсутні онлайн-оплати і це знижує зручність користування для кінцевого споживача, сайт слабо інтегрований з системами складування, доставки та обліку. В цілому, сайт виконує переважно інформаційну функцію, а не повноцінну комерційну, в результаті чого онлайн-продажі становлять лише 12% від загального обсягу реалізації, що значно нижче за середньоєвропейський рівень (25-30%).

Крім того, відсутність синхронізації між цифровими та традиційними каналами збуту знижує ефективність продажів, ускладнює управління

клієнтськими даними та перешкоджає формуванню цілісного омніканального досвіду взаємодії зі споживачами.

Дилерська мережа ПрАТ «ХПЗ» охоплює понад 100 партнерів по Україні, проте рівень маркетингової підтримки залишається неуніфікованим, що знижує ефективність просування бренду Golden Tile. Відсутні спільні рекламні кампанії (co-marketing), які могли б підсилити продажі на регіональному рівні та не створено централізовану систему електронного навчання (e-learning) для дилерів із питань цифрових інструментів продажу та комунікацій.

Як результат, виникає інформаційна розрізненість - дилери по-різному позиціонують бренд, використовують несинхронізовані матеріали та візуальні рішення, що послаблює єдність корпоративного іміджу та знижує впізнаваність Golden Tile у цифровому середовищі.

Відсутність сучасних CRM-інструментів суттєво обмежує маркетингові можливості ПрАТ «ХПЗ» у частині управління клієнтськими відносинами і це результує у неможливість створення єдиної бази клієнтів із сегментацією за типом, обсягом закупівель і поведінковими характеристиками. Також як наслідок, відсутні персоналізовані комунікації (e-mail розсилки, рекомендаційні системи, ретаргетинг) і неможливо моніторити рівень задоволеності клієнтів і контролювати частоту повторних покупок. [69]

За даними фінансової звітності, у 2024 році частка повторних продажів становила лише 14%, тоді як середньогалузевий показник сягає приблизно 22%. Очевидно, що це призводить до втрати потенційних клієнтів і неефективного використання комунікаційного бюджету, тому що відсутня автоматизована CRM-система, що ускладнює підтримку лояльності та знижує рентабельність маркетингових інвестицій.

Таблиця 3.1 - Зведений перелік основних проблем маркетингової діяльності ПрАТ «ХПЗ»

Сфера	Проблема	Наслідки
Digital-комунікації	Слабка присутність у соцмережах, відсутність відеомаркетингу	Зниження впізнаваності бренду
Аналітика	Відсутність системної оцінки ефективності рекламних кампаній	Неефективне використання бюджету
E-commerce	Недостатній функціонал онлайн-магазину, низька частка продажів	Втрата потенційних клієнтів
Дилерська мережа	Відсутність єдиного digital-супроводу	Розрізненість комунікацій, зниження іміджу
CRM і клієнтська база	Відсутність автоматизованої аналітики клієнтів	Обмежена лояльність і повторні продажі

Джерело: розроблено автором

Проблеми, які були виявлені у другому розділі, підтверджують необхідність глибокої цифрової трансформації маркетингової діяльності. Пропонуються наступні напрями вдосконалення:

- створити інтегровану digital-модель маркетингу, що об'єднає CRM, Big Data та аналітичні інструменти для управління клієнтськими даними й прийняття рішень на основі фактів;
- посилити цифрову присутність бренду у соціальних мережах, на міжнародних онлайн-платформах і маркетплейсах;
- розвинути e-commerce-канали та автоматизувати онлайн-продажі для підвищення зручності та швидкості взаємодії зі споживачами;
- підвищити клієнтоорієнтованість через персоналізацію комунікацій і впровадження системи лояльності.

Отже, цифровізація маркетингу повинна стати ключовим інструментом зміцнення конкурентоспроможності ПрАТ «ХПЗ» у середньостроковій перспективі, забезпечуючи ефективну адаптацію підприємства до умов сучасного ринку.

Метою удосконалення маркетингової діяльності є підвищення рівня цифрової присутності бренду, зростання ефективності комунікацій із клієнтами та збільшення частки ринку шляхом активного впровадження digital-інструментів і технологій data-driven marketing.

Основним напрямом вдосконалення маркетингової діяльності ПрАТ «ХПЗ» є перехід до інтегрованої цифрової моделі управління маркетингом, яка поєднує інструменти традиційного та digital-маркетингу.

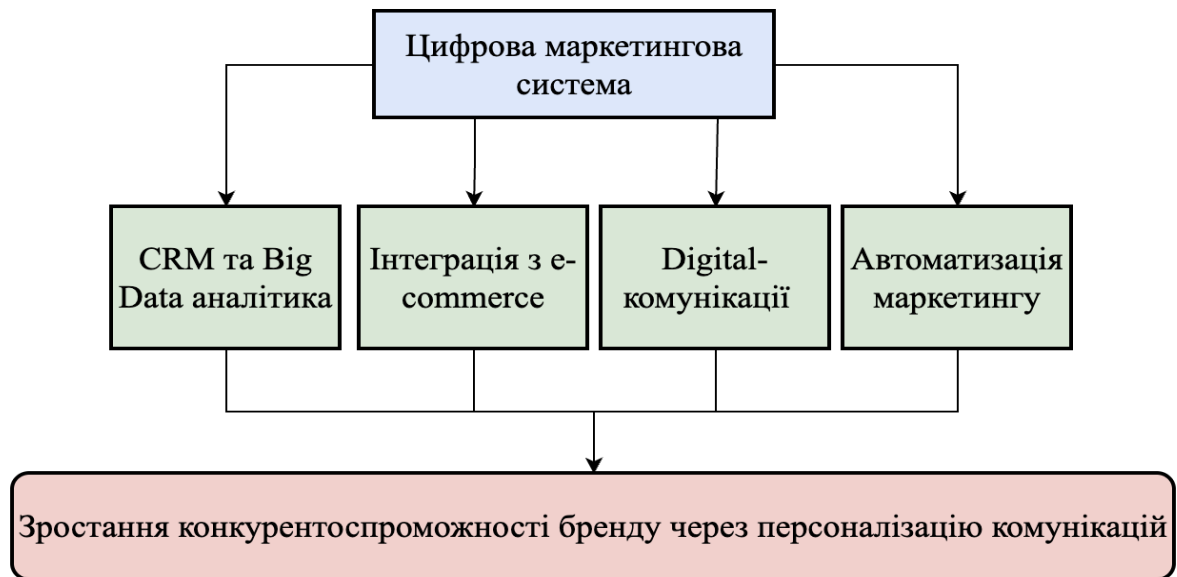


Рисунок 3.1 - Концептуальна модель цифрової трансформації маркетингу
ПрАТ «ХПЗ»

Джерело: розроблено автором

Для підвищення ефективності цифрового маркетингу ПрАТ «ХПЗ» доцільно розробити єдиний стратегічний документ - Digital-стратегію, яка визначатиме місію, цілі, інструменти, КРІ та бюджет цифрової діяльності.

Визначимо основні складові digital-стратегії:

- Позиціонування бренду Golden Tile у цифровому середовищі шляхом формування tone of voice, айдентики, ключових комунікаційних повідомлень і візуального стилю.
- Визначення цільових аудиторій:
 - B2C - кінцеві споживачі (домогосподарства, покупці через e-commerce);

- B2B - архітектори, дизайнери, девелопери, будівельні компанії.
- Вибір пріоритетних каналів комунікації: Google Ads, Instagram, Facebook, YouTube, Pinterest, LinkedIn.
- Встановлення ключових показників ефективності, таких як CTR (Click-Through Rate), CAC (Customer Acquisition Cost), CPL (Cost per Lead), ROMI (Return on Marketing Investment), Конверсія сайту.

В результаті впровадження єдиної digital-стратегії очікується забезпечення узгодженості маркетингових активностей, підвищення ефективності комунікацій і збільшення ROI від цифрових інвестицій.

Для підвищення ефективності взаємодії з клієнтами доцільно впровадити CRM-систему, яка стане центральним інструментом управління маркетингом і продажами. CRM-система дозволяє сформувати єдину базу клієнтів, автоматизувати комунікації через e-mail розсилки, повідомлення чи нагадування, персоналізувати пропозиції на основі поведінкової аналітики та відстежувати customer journey від першого контакту до покупки та післяпродажного обслуговування. В результаті інтеграції очікується підвищення точності сегментації клієнтів і якості таргетингу, збільшення частки повторних покупок завдяки системній роботі з лояльністю та зменшення витрат на рекламу до 15 % за рахунок точнішого розподілу бюджету. Крім цього, упровадження CRM дозволить створити data-driven систему маркетингу, у якій рішення приймаються на основі даних, а не припущень.

Сучасний споживач орієнтується не лише на ціну чи якість, а й на емоційний контент, який формує цінність бренду. Тому Golden Tile має посилити свою контентну стратегію за принципом «Content is the new currency».

Для цього пропонується:

- створити високоякісний візуальний контент, включаючи професійні фото колекцій, відеоогляди, інтерактивні 3D-презентації;
- активно вести сторінки у соцмережах (принаймні 3 публікації на тиждень), співпрацювати з блогерами у сфері дизайну та архітектури;

- використовувати відеомаркетинг на YouTube і TikTok і впровадити такі формати, як «виробництво зсередини», «дизайн-ідеї з плиткою Golden Tile»;
- запустити таргетовані рекламні кампанії у Facebook Ads Manager та Google Display Network для підвищення охоплення.

У результаті впровадження даних рекомендацій очікується зростання впізнаваності бренду Golden Tile на 15-20% протягом року та зміцнення його емоційної привабливості серед цільової аудиторії.

Інтернет-магазин ПрАТ «ХПЗ» має перейти від ролі інформаційного ресурсу до повноцінного каналу онлайн-продажів. Пропонується впровадити систему онлайн-оплати, додати 3D-візуалізації інтер'єрів із функцією «примірки» плитки в реальному просторі, оптимізувати сайт під мобільні пристрої за принципом mobile-first, здійснити SEO-оптимізацію сторінок для підвищення видимості в пошукових системах і в кінцевому результаті інтегруватися з маркетплейсами, такими як Rozetka, Prom.ua, OBI, Leroy Merlin Online. [2, 11]

Реалізація цих кроків дозволить збільшити частку онлайн-продажів із 12% до 20% загального обсягу реалізації протягом двох років, а також підвищити зручність і швидкість взаємодії зі споживачами.

Також доцільним буде створення онлайн-платформи для дилерів, яка стане централізованим порталом партнерської підтримки підприємства. Така платформа повинна містити інтерактивний каталог продукції з можливістю завантаження POS-матеріалів та єдиний центр контенту для публікацій на сайтах і в соціальних мережах дилерів. Для покращення досвіду платформа також повинна містити навчальні відео з технік продажу, оформлення вітрин і використання CRM-системи, а також систему рейтингу дилерів із бонусами за активність у digital-просуванні та дотримання стандартів бренду. Реалізація подібного проєкту забезпечить уніфіковане позиціонування бренду Golden Tile на всіх регіональних ринках, підвищить якість взаємодії з партнерами та сприятиме зміцненню корпоративної ідентичності.

Наступним етапом пропонується впровадження ВІ-аналітики (зокрема, Power BI або Tableau), що дасть змогу ПрАТ «ХПЗ» перейти до моделі data-driven marketing, у якій стратегічні рішення ґрунтуються на реальних даних, а не інтуїції. Завдяки ВІ-системам можна моніторити ефективність рекламних кампаній у реальному часі, аналізувати поведінку користувачів сайту за допомогою heat maps, показників часу перебування та конверсії. Також вони дозволяють прогнозувати попит за регіонами та категоріями продукції і, не менш важливо, автоматично формувати звіти для керівництва та маркетингового відділу [10].

Таблиця 3.2 - Узагальнення основних напрямів удосконалення маркетингової діяльності ПрАТ «ХПЗ»

Напрямок	Конкретні заходи	Очікувані результати
Digital-стратегія	Розробка комплексного плану digital-просування	Зростання впізнаваності бренду
CRM-система	Впровадження автоматизованої бази клієнтів	Підвищення повторних продажів на 5-7%
Контент і комунікації	Розвиток SMM, відео- та e-mail маркетингу	Розширення охоплення аудиторії на 20%
E-commerce	Модернізація сайту, інтеграція з маркетплейсами	Зростання онлайн-продажів до 20%
Big Data-аналітика	Впровадження Power BI, Google Analytics 4	Зниження САС на 15%, підвищення ROMI

Джерело: сформовано автором

З урахуванням місії підприємства, стратегічна мета маркетингової системи полягає у переході від традиційної моделі управління до цифрово-орієнтованої, яка базується на аналітиці даних, персоналізованих комунікаціях і ефективному використанні digital-інструментів, що забезпечить підвищення конкурентоспроможності підприємства та стійке зростання його ринкових позицій [13].

Основні напрями узгодження маркетингових цілей з корпоративною стратегією подано в наступній таблиці.

Таблиця 3.3 - Основні напрями узгодження маркетингових цілей

Рівень стратегії	Стратегічні орієнтири підприємства	Відповідні маркетингові цілі
Корпоративний	Зміцнення позицій лідера на ринку керамічної плитки України	Формування сильної digital-присутності бренду Golden Tile
Бізнес-рівень	Зростання частки ринку до 22-23% у 2026 р.	Розширення каналів збуту через e-commerce та соціальні мережі
Функціональний	Оптимізація витрат і підвищення прибутковості	Підвищення ROMI (окупності маркетингових інвестицій) на 15-20%
Операційний	Модернізація маркетингової інфраструктури	Впровадження CRM, Big Data-аналітики, маркетингової автоматизації

Джерело: розроблено автором

Загальною метою маркетингу підприємства визначено підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «ХПЗ» через цифрову трансформацію маркетингової системи, удосконалення інструментів просування, розвиток онлайн-каналів продажів і формування лояльності споживачів. Ця мета деталізується через систему стратегічних, тактичних і операційних цілей, що забезпечують її реалізацію.

Таблиця 3.4 - Перелік цілей маркетингової стратегії за типами

Цілі	Період	Зміст
1	2	3
Стратегічні цілі	3 - 5 років	<ol style="list-style-type: none"> 1. створення повноцінної digital-екосистеми маркетингу на основі CRM, Big Data та e-commerce; 2. збільшення частки онлайн-продажів до 20% загального обсягу реалізації; 3. підвищення впізнаваності бренду Golden Tile на 25% серед цільової аудиторії; 3. розширення географії експорту до 30 країн світу; 4. досягнення ROMI не менше 120%.

Продовження табл. 3.4

1	2	3
Тактичні цілі	1 - 3 роки	<ol style="list-style-type: none"> запуск нового дизайну корпоративного сайту з інтегрованим 3D-конфігуратором; створення єдиної бази клієнтів у CRM-системі та автоматизація розсилок; реалізація щоквартальних digital-кампаній у Facebook, Instagram, Google Ads; підвищення рівня конверсії сайту з 1,8% до 3,5%; розвиток програми digital-підтримки дилерів та онлайн-порталу партнерів.
Операційні цілі	до 1 року	<ol style="list-style-type: none"> збільшення частоти постів у соціальних мережах до 3-4 на тиждень; підвищення показника CTR рекламних кампаній до 5%; проведення A/B-тестування маркетингових матеріалів; розширення бази підписників email-розсилки на 30-%; запуск англомовної версії сайту для міжнародного просування.

Джерело: сформовано автором

Для реалізації визначених цілей сформовано систему конкретних завдань.

Таблиця 3.5 - Завдання маркетингової діяльності у межах digital-трансформації

Завдання	Очікуваний результат
Розробити digital-стратегію бренду Golden Tile	Єдиний документ, що регламентує всі digital-активності
Впровадити CRM-систему для управління клієнтськими відносинами	Автоматизація обробки заявок, персоналізація пропозицій
Оптимізувати сайт та запустити онлайн-оплату	Зростання продажів через e-commerce
Підвищити ефективність комунікацій у соцмережах	Розширення охоплення цільової аудиторії
Запровадити систему оцінки ROMI та аналітики Big Data	Контроль рентабельності маркетингових інвестицій
Розробити контент-стратегію для міжнародного просування	Зміцнення позицій бренду за межами України

Джерело: сформовано автором

Для забезпечення контролю реалізації цілей пропонується запровадити систему ключових показників ефективності (КРІ), що відображатимуть результативність маркетингових заходів у цифровому середовищі.

Таблиця 3.6 - Ключові показники ефективності, що відображають результативність маркетингових заходів у цифровому середовищі

Показник	Формула / метод розрахунку	Цільове значення 2025 р.
ROMI (Return on Marketing Investment)	$\frac{\Pi - В}{В} * 100$	$\geq 120\%$
CAC (Customer Acquisition Cost)	$\frac{\text{Загальні витрати на маркетинг}}{\text{Кількість нових клієнтів}}$	≤ 500 грн
CR (Conversion Rate)	$\frac{\text{Кількість замовлень}}{\text{Кількість відвідувачів сайту}} * 100$	$\geq 3,5\%$
CLV (Customer Lifetime Value)	Середній дохід * частота покупок * тривалість співпраці	≥ 5000 грн
CSAT (Customer Satisfaction Score)	Рівень задоволеності клієнтів за анкетуванням	$\geq 85\%$
SMM Engagement Rate	$\frac{\text{Лайки} + \text{Коментарі} + \text{Поділитись}}{\text{Охоплення}} * 100$	$\geq 6\%$

Джерело: сформовано автором

3.2 Формування та обґрунтування маркетингової стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства

Ефективний розвиток ПрАТ «ХПЗ» у цифровій економіці вимагає чіткої системи стратегічних орієнтирів, що забезпечать узгодженість усіх напрямів діяльності з довгостроковими цілями компанії. Виходячи з результатів аналізу внутрішнього потенціалу, ринкових тенденцій і ключових проблем маркетингової системи - насамперед низької ефективності цифрових каналів

комунікації, - визначено, що головним стратегічним пріоритетом є формування цифрово-орієнтованої маркетингової стратегії. [15]

Її реалізація спрямована на підвищення конкурентоспроможності бренду Golden Tile, розширення клієнтської бази через розвиток digital-комунікацій та зростання ефективності маркетингових інвестицій та формування стабільних каналів довгострокової взаємодії зі споживачами.

Місія підприємства відображає його прагнення бути не лише виробником плитки, а новатором у сфері дизайну та комунікацій із клієнтом, що створює цінність через цифрові технології. Бачення розвитку підприємства формулюється наступним чином: *“До 2030 року ПрАТ «ХПЗ» є лідером українського ринку керамічної плитки та впізнаваний бренд на європейському ринку, який застосовує інтегровану digital-модель маркетингу, орієнтовану на клієнта та сталий розвиток.”*. Таке бачення визначає ключову роль цифрової трансформації маркетингу як каталізатора розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

Стратегічною метою розвитку ПрАТ “ХПЗ” визначено підвищення конкурентоспроможності підприємства через цифрову трансформацію маркетингової системи, розвиток бренду у цифровому середовищі та розширення присутності на національному й міжнародному ринках. [26-30]

З урахуванням місії, бачення та визначеної проблеми, система стратегічних цілей підприємства має вигляд, поданий у наступній таблиці.

Таблиця 3.7 - Стратегічні цілі підприємства

Напрямок розвитку	Стратегічна ціль	Очікуваний результат до 2027 року
1	2	3
Цифрова трансформація маркетингу	Впровадити повноцінну digital-модель маркетингу (CRM, Big Data, e-commerce)	Єдина аналітична система управління маркетингом
Digital-комунікації	Підвищити ефективність онлайн-каналів просування (SMM, SEO, відеомаркетинг)	Зростання digital-охоплення аудиторії на 30 %

Продовження табл. 3.7

1	2	3
Брендинг і лояльність	Ребрендинг Golden Tile і створення програми лояльності Golden Club	Зростання рівня повторних покупок до 20 %
Розвиток e-commerce	Модернізація інтернет-магазину з інтеграцією онлайн-оплати та CRM	Частка онлайн-продажів - 20 % загального обсягу
Експортна експансія	Вихід на нові ринки Східної Європи та Балтії	Збільшення експорту до 30 % виробництва
Ефективність маркетингових інвестицій	Запровадити систему ROMI-контролю	Зростання окупності маркетингових інвестицій до 120 %

Джерело: сформовано автором

Система стратегічних цілей формується за трирівневою моделлю.



Рисунок 3.2 - Ієрархічна модель стратегічних цілей ПрАТ «ХПЗ» у межах цифрової маркетингової трансформації

Джерело: сформовано автором

Відповідно до принципу SMART, стратегічні цілі ПрАТ «ХПЗ» деталізуються наступним чином:

Таблиця 3.8 - Опис стратегічних цілей за використання принципу SMART

Ціль	Конкретизація (Specific)	Вимірюваність (Measurable)	Досяжність (Achievable)	Відповідність стратегії (Relevant)	Терміни (Time-bound)
Розширити частку ринку	Збільшити ринкову частку на 3 п.п.	Частка ринку ≥ 22 %	Реалістично за умов digital-розвитку	Узгоджується з корпоративною стратегією	До кінця 2026 р.
Підвищити впізнаваність бренду	Збільшити охоплення онлайн-аудиторії	+30 % від базового рівня	Можливо за рахунок відео-маркетингу	Сприяє лояльності споживачів	2025 р.
Підвищити ефективність маркетингу	ROMI ≥ 120 %	Показники CRM і аналітики	Досяжно при автоматизації процесів	Забезпечує зростання прибутковості	2026 р.
Розвинути e-commerce	Збільшити онлайн-продажі до 20 %	Аналітика сайту	Реалістично при SEO і таргетингу	Відповідає стратегічній меті digital-експансії	2027 р.

Джерело: сформовано автором

Для ПрАТ «Харківський плитковий завод» доцільним є вибір комбінованої маркетингової стратегії цифрової диференціації та інноваційного розвитку, заснованої на концепціях Brand Differentiation, Digital Transformation Strategy і Customer-Centric Approach.

Згідно з класифікацією М. Портера, базові типи стратегій включають:

- лідерство за витратами (Cost Leadership);
- диференціацію (Differentiation Strategy);
- фокусування (Focus Strategy).

Для ПрАТ «ХПЗ» стратегія лідерства за витратами є малопридатною, оскільки підприємство не може конкурувати з азійськими виробниками за собівартістю. Основою конкурентної переваги має стати унікальність продукту, бренду, сервісу та цифрового досвіду клієнта.

Стратегія цифрової диференціації орієнтована на створення доданої цінності бренду через використання цифрових технологій і аналітики даних, інноваційних каналів комунікації (SMM, CRM, BI-аналітика, e-commerce); персоналізованих сервісів для клієнтів та розвиток омніканальної моделі продажів. [26]

Реалізація цієї стратегії дозволить ПрАТ «ХПЗ» сформувати інноваційний цифровий досвід клієнта, підвищити ефективність маркетингових інвестицій і забезпечити довгострокову конкурентну перевагу в галузі керамічної плитки.

Таблиця 3.9 - Основні характеристики стратегії цифрової диференціації

Напрямок	Мета	Інструменти реалізації	Очікуваний ефект
Продуктова диференціація	Позиціонування Golden Tile як бренду дизайну та інновацій	3D-каталоги, AR-візуалізації, eco-friendly колекції	Зростання преміум-сегменту продажів
Комунікаційна диференціація	Створення унікального цифрового іміджу бренду	Відеомаркетинг, storytelling, SMM, influencer marketing	Підвищення впізнаваності та лояльності
Технологічна диференціація	Персоналізація маркетингу через аналітику та CRM	Big Data, CRM, AI-рекомендаційні системи	Зростання повторних покупок
Сервісна диференціація	Створення унікального клієнтського досвіду	E-commerce, чат-боти, швидке обслуговування	Підвищення рівня задоволеності клієнтів

Джерело: сформовано автором

Оскільки стратегія цифрової диференціації передбачає постійний розвиток технологій і каналів комунікації, доцільно інтегрувати в неї елементи інноваційного маркетингу (Innovative Marketing), а саме:

1. Digital Customer Journey Mapping - моделювання шляху клієнта в онлайн-середовищі для персоналізації досвіду.
2. AI-маркетинг - впровадження інструментів штучного інтелекту для аналітики та рекомендацій.

3. Емоційний брендинг (Emotional Branding) - формування емоційного зв'язку зі споживачем через storytelling.
4. Контентна екосистема - створення єдиного середовища комунікацій між брендом, дилерами та клієнтами.

Таке поєднання стратегій дозволить не лише підвищити ефективність маркетингових заходів, а й створити самопідтримувальну цифрову екосистему бренду. [67]

Таблиця 3.10 - Переваги обраного типу стратегії для ПрАТ «ХПЗ»

Перевага	Пояснення
Висока гнучкість	Digital-підходи дозволяють швидко змінювати фокус комунікацій і формат контенту.
Підвищення впізнаваності бренду	Цифрова активність сприяє зростанню охоплення аудиторії.
Зниження маркетингових витрат	Завдяки аналітиці Big Data оптимізуються рекламні бюджети.
Зміцнення клієнтських відносин	CRM і персоналізація підвищують лояльність споживачів.
Інноваційний імідж компанії	Сприяє виходу на нові ринки та залученню міжнародних партнерів.

Джерело: сформовано автором

Маркетингова стратегія ПрАТ «ХПЗ» формується за принципом «від аналітики до дії», що передбачає послідовне проходження шести етапів (рис. 3.3).

Першим етапом формування маркетингової стратегії є комплексна діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. На цьому етапі здійснюється:

- PEST-аналіз макросередовища.
- аналіз конкурентного середовища за моделлю М. Портера.
- внутрішній аудит маркетингової діяльності, який охоплює.



Рисунок 3.3 - Логічна схема формування маркетингової стратегії

ПрАТ «ХПЗ»

Джерело: сформовано автором

Першим етапом формування маркетингової стратегії є комплексна діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. На цьому етапі здійснюється:

- PEST-аналіз макросередовища.
- аналіз конкурентного середовища за моделлю М. Портера.
- внутрішній аудит маркетингової діяльності, який охоплює.

Результати діагностики для ПрАТ «ХПЗ» свідчать, що основною проблемою є недостатня ефективність цифрових каналів просування, тоді як ключовими можливостями виступають стабільне зростання українського ринку керамічної плитки (понад 5% на рік) та підвищення ролі онлайн-продажів у B2C-сегменті. Отримані дані формують аналітичну основу для розроблення оновленої маркетингової стратегії цифрової трансформації ПрАТ «ХПЗ».

Другий етап має на меті виявлення стратегічних розривів між поточним станом і бажаними результатами за допомогою SWOT- та GAP-аналізу. Попередньо було визначено головну стратегічну проблему, що полягає у цифровій неефективності маркетингу, яка знижує результативність просування та комунікацій. Ключовий напрям її подолання полягає у впровадженні

інноваційних технологій комунікації, аналітики та автоматизації маркетингових процесів.

На основі результатів аналітичних досліджень формуються SMART-цілі маркетингового розвитку, які було описано вище. Цілі сформовані з урахуванням корпоративної стратегії підприємства, що передбачає стабільне зростання, розширення ринків і підвищення технологічного рівня.

Після визначення цілей проводиться відбір оптимальної стратегічної моделі. Для ПрАТ «ХПЗ» було обрано стратегію цифрової диференціації. Реалізація цієї стратегії дозволяє підвищити цінність бренду Golden Tile та забезпечити довгострокову конкурентну перевагу.

Наступний етап передбачає розробку операційного плану дій для реалізації стратегії.

Таблиця 3.11 - Основні блоки заходів

Напрямок	Конкретні дії	Очікуваний результат
Digital-комунікації	Розробка контент-плану, SEO, запуск YouTube-каналу	Підвищення впізнаваності бренду
E-commerce	Модернізація сайту, онлайн-оплата, інтеграція з маркетплейсами	Збільшення онлайн-продажів
CRM-система	Впровадження аналітики клієнтів і автоматизації розсилок	Зростання повторних покупок
Програма лояльності	Створення Golden Club із бонусами	Зміцнення відносин зі споживачами
Контент-маркетинг	Storytelling, колаборації з дизайнерами, відеореєси	Формування емоційної прив'язаності до бренду

Джерело: сформовано автором

Фінальний етап передбачає оцінку ефективності реалізації маркетингової стратегії на основі ключових показників (KPI). Результати моніторингу мають фіксуватися щоквартально з подальшою корекцією дій у разі відхилень від планових показників.

Таблиця 3.12 - Підсумкова схема процесу формування маркетингової стратегії

Етап	Зміст робіт	Основний результат
1	Аналітичний аудит ринку і середовища	Визначення проблем і можливостей
2	SWOT- та GAP-аналіз	Ідентифікація стратегічних пріоритетів
3	Формування SMART-цілей	Встановлення стратегічних орієнтирів
4	Вибір типу стратегії	Обґрунтований вибір моделі цифрової диференціації
5	Розробка плану заходів	Формування операційного плану дій
6	Моніторинг і контроль	Вимірювання результативності та корекція стратегії

Джерело: сформовано автором

Реалізація стратегії передбачає поетапне впровадження змін протягом 2025-2027 років.

Таблиця 3.13 - Етапи впровадження змін

Напрямок реалізації	Ключові заходи	Термін виконання	Відповідальні підрозділи	Очікувані результати
1	2	3	4	5
Розвиток digital-комунікацій	Розробка digital-стратегії Редизайн сайту Запуск YouTube-каналу та активізація SMM SEO-оптимізація сайту Підключення Google Analytics 4	2025 р.	Відділ маркетингу, IT-департамент	Зростання впізнаваності бренду на 25%
Впровадження CRM-системи	Вибір і налаштування платформи Навчання персоналу Інтеграція з сайтом і e-commerce	2025-2026 рр.	Відділ маркетингу, IT-департамент, комерційна служба	Підвищення лояльності клієнтів, автоматизація комунікацій
Розвиток e-commerce	Додавання функції онлайн-оплати Інтеграція з маркетплейсами Мобільна версія сайту Онлайн-конфігуратор плитки (3D-дизайн)	2025-2027 рр.	Відділ маркетингу, технічний відділ	Зростання частки онлайн-продажів до 20%

Продовження табл. 3.13

1	2	3	4	5
Контентна та брендова стратегія	Розробка tone of voice бренду Golden Tile Запуск відеокампаній “Design with Golden Tile” Співпраця з архітекторами, дизайнерами Програма амбасадорів бренду	2025-2026 рр.	PR-відділ, маркетинговий відділ	Зміцнення емоційного іміджу бренду
Програма лояльності “Golden Club”	Створення бонусної системи Реферальна програма Персоналізовані e-mail-розсилки Інтеграція з CRM	2026-2027 рр.	Відділ маркетингу, служба продажів	Підвищення утримання клієнтів до 85%
Аналітика та контроль ефективності (Big Data)	Налаштування Power BI / Google Data Studio ROMI-аналіз KPI-контроль по каналах	2026-2027 рр.	Відділ аналітики, фінансовий департамент	Зниження SAC на 15%, підвищення ROMI до 120%

Джерело: сформовано автором

Щоб забезпечити логічну послідовність упровадження, план реалізації розділяється на чотири етапи (рис. 3.4):



Рисунок 3.4 - Етапи реалізації маркетингової стратегії ПрАТ «ХПЗ»

Джерело: сформовано автором

Таблиця 3.14 - Графік реалізації стратегії (таймлайн)

Рік	Основні етапи реалізації	Очікувані результати
2025	Розробка digital-стратегії, SEO, SMM, CRM-планування	Формування digital-фундаменту, зростання впізнаваності бренду
2026	Впровадження CRM, запуск відеокампаній, ребрендинг	Автоматизація маркетингу, зміцнення іміджу Golden Tile
2027	Програма лояльності, Power BI-аналітика, ROMI-контроль	Зростання повторних покупок і ROI маркетингових інвестицій

Джерело: сформовано автором

Ефективність реалізації маркетингової стратегії залежить від чіткої координації між структурними підрозділами підприємства. Пропонується створити “Цифровий маркетинговий комітет”, до складу якого входитимуть:

- директор із маркетингу (керівництво проєктом);
- керівник digital-напрямку (аналітика, реклама, SMM);
- керівник IT-департаменту (інтеграція CRM, сайту, баз даних);
- фінансовий директор (контроль інвестицій і ROMI);
- представники виробничого та збутового відділів (зв’язок із клієнтами та партнерами).

Комітет здійснюватиме щоквартальний моніторинг виконання плану, затвердження бюджетів і корекцію тактичних рішень відповідно до показників ефективності.

Реалізація запропонованих заходів забезпечить такі ключові результати для ПрАТ «ХПЗ» (табл. 3.15):

Таблиця 3.15 – Ключові планові орієнтири для ПрАТ «ХПЗ»

Показник	Базовий рівень (2024)	Цільовий рівень (2027)	Зміна
1	2	3	4
ROMI	80 %	≥120 %	+40%
Частка онлайн-продажів	12 %	20 %	+8%

Продовження табл. 3.15

1	2	3	4
Обізнаність про бренд (Brand Awareness)	45 %	70 %	+25%.
Рівень утримання клієнтів (Retention Rate)	68 %	85 %	+17%
Рівень залученості (у соцмережах) (Engagement Rate (SMM))	4 %	8 %	+4%

Джерело: сформовано автором

План реалізації маркетингової стратегії ПрАТ «ХПЗ» передбачає комплексну модернізацію маркетингової системи через цифрову трансформацію, автоматизацію процесів і підвищення ефективності комунікацій. Виконання запропонованих заходів дозволить підприємству досягти стабільного зростання продажів і прибутковості, посилити конкурентні позиції бренду, сформувати цифрову екосистему взаємодії з клієнтами та забезпечити контрольоване управління маркетинговими інвестиціями на основі аналітики КРІ.

Реалізація маркетингової стратегії буде ефективною лише за умови системного контролю, регулярного моніторингу результатів та корекції дій відповідно до змін ринкових умов. Для ПрАТ «Харківський плитковий завод» важливо забезпечити прозорий, аналітично обґрунтований механізм оцінки успішності цифрової трансформації маркетингової діяльності.

Система контролю має дві головні мети - забезпечити досягнення стратегічних цілей та попереджати відхилення шляхом регулярного аналізу ключових показників ефективності (КРІ) та оперативного управління. [29]

Система контролю маркетингової стратегії ПрАТ «ХПЗ» базується на принципах безперервності, прозорості, вимірюваності, гнучкості та відповідальності. Моніторинг повинен здійснюватися на постійній основі (щомісячно або щоквартально), а усі показники повинні фіксуватися в єдиній аналітичній системі (CRM + Power BI). Результати мають оцінюватися а кількісними показниками КРІ з можливістю оперативної адаптації стратегії до

змін зовнішнього середовища. Мають бути визначені конкретні особи та підрозділи, які відповідають за досягнення показників.

Контроль за реалізацією маркетингової стратегії здійснюється на трьох рівнях управління (рис. 3.5).

Для ефективного управління рекомендується створити Центр аналітики маркетингової діяльності у складі маркетингового відділу, який здійснюватиме збір, аналіз і візуалізацію даних через Power BI, Google Data Studio або Tableau.

Контроль реалізації маркетингової стратегії ґрунтується на використанні комбінації фінансових, маркетингових та аналітичних індикаторів.

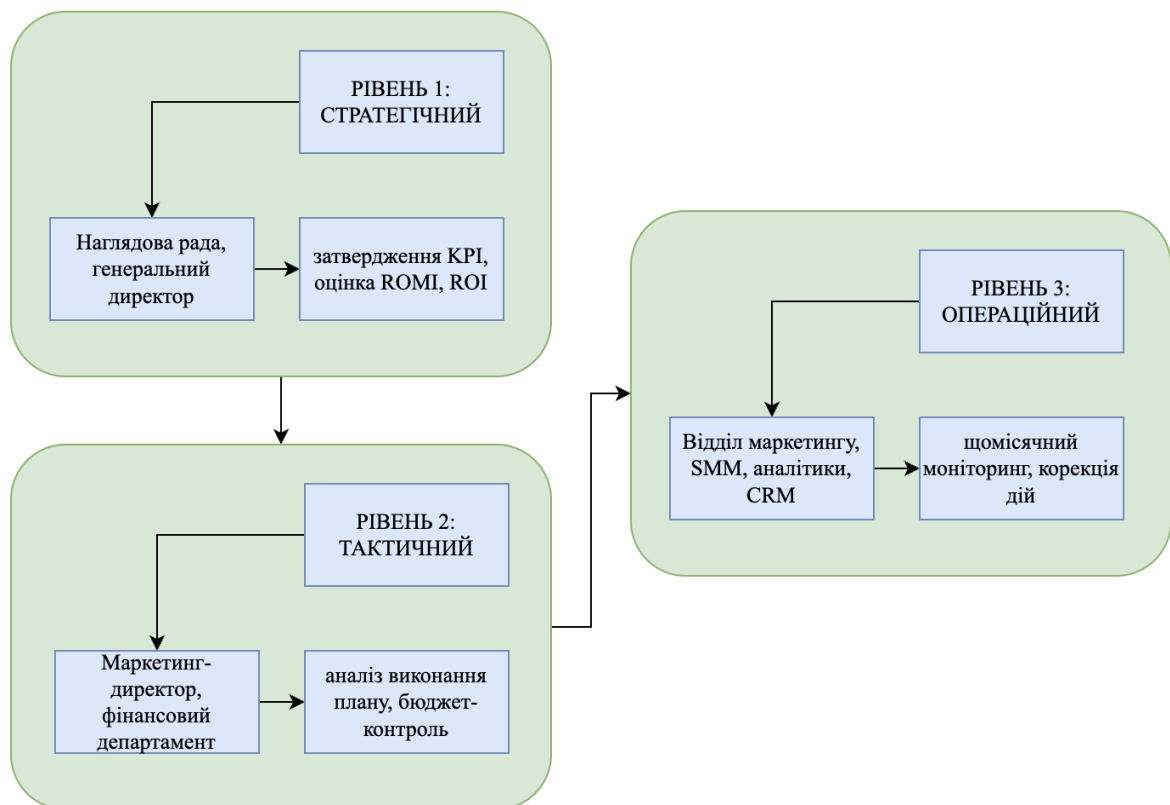


Рисунок 3.5 - Організаційна структура контролю реалізації маркетингової стратегії ПрАТ «ХПЗ»

Джерело: сформовано автором

Таблиця 3.16 - Основні інструменти контролю реалізації маркетингової стратегії

Інструмент контролю	Зміст / методика застосування	Періодичність	Відповідальний
CRM-аналітика	Відстеження динаміки клієнтів, угод, повторних покупок	Постійно	Керівник CRM
Power BI Dashboard	Автоматична візуалізація KPI (ROMI, CAC, CLV, CR)	Щомісяця	Аналітичний відділ
Звіти Google Analytics 4	Моніторинг відвідуваності сайту, конверсій, джерел трафіку	Щотижня	Digital-маркетолог
Контроль бюджету (Marketing Budget Tracker)	Аналіз використання коштів, співвідношення "план/факт"	Щокварталу	Фінансовий департамент
Аналіз SMM-показників	Engagement Rate, Reach, CTR, кількість підписників	Щомісяця	SMM-відділ
Моніторинг брендovих показників (Brand Health)	Впізнаваність, довіра, NPS, Brand Awareness	Раз на півроку	PR-відділ
Маркетинговий аудит	Комплексна перевірка ефективності заходів	Раз на рік	Зовнішній консультант

Джерело: сформовано автором

Для оцінки прогресу впровадження цифрової маркетингової стратегії обираються KPI трьох рівнів: стратегічного, тактичного та операційного.

Таблиця 3.17 - Система KPI для моніторингу реалізації маркетингової стратегії ПрАТ «ХПЗ».

Рівень	Показник	Формула / метод розрахунку	Цільове значення
1	2	3	4
Стратегічний	ROMI (окупність маркетингових інвестицій)	$((Дм - Вм) / Вм \times 100)$	$\geq 120\%$
	Brand Awareness (впізнаваність бренду)	Опитування споживачів	$\geq 70\%$
Тактичний	Conversion Rate (конверсія сайту)	$((К\text{-сть покупок} / К\text{-сть відвідувачів}) \times 100)$	$\geq 3,5\%$
	Engagement Rate (активність у соцмережах)	$((Лайки + Коментарі + Поділитись) / Охоплення \times 100)$	$\geq 8\%$

Продовження табл. 3.17

1	2	3	4
Операційний	CAC (вартість залучення клієнта)	(Вм / Кн)	≤ 5 000 грн
	Retention Rate (утримання клієнтів)	((Кп / Кз) × 100)	≥ 85%
	NPS (індекс лояльності)	%Promoters - %Detractors	≥ 45

Джерело: сформовано автором

Ефективна система контролю передбачає циклічний підхід, що реалізується за допомогою алгоритму “Plan - Do - Check - Act” (PDCA) [35]:

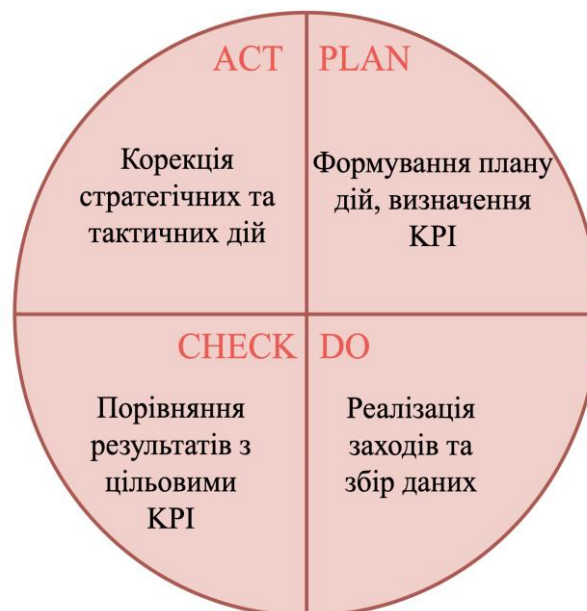


Рисунок 3.6 - Алгоритм циклу контролю реалізації маркетингової стратегії (модель PDCA).

Для забезпечення оперативного моніторингу пропонується впровадити інформаційну панель (dashboard), що інтегрує дані з усіх маркетингових систем, а саме CRM (облік угод і клієнтів), Google Analytics / Meta Business Suite (веб- та SMM-аналітика), Power BI (консолідована звітність і динамічні графіки КРІ). Таким чином можна отримувати миттєвий доступ до показників у реальному часі, які автоматично оновлюються, і надалі мати можливість приймати рішення на основі даних.

Таблиця 3.18 - Періодичність контролю та коригування

Період	Вид контролю	Зміст діяльності
Щотижневий	Операційний	Аналіз SMM, CTR, конверсій сайту
Щомісячний	Тактичний	Контроль бюджету, ROMI, SAC
Щоквартальний	Стратегічний	Аналіз KPI, перегляд пріоритетів кампаній
Щорічний	Підсумковий аудит	Комплексна оцінка реалізації стратегії, оновлення плану

Джерело: сформовано автором

Побудована система контролю й моніторингу реалізації маркетингової стратегії ПрАТ «ХПЗ» забезпечує замкнений цикл управління маркетингом від планування до корекції. Вона дозволяє оперативно відстежувати виконання KPI, підвищити прозорість використання маркетингового бюджету, забезпечити аналітичне обґрунтування прийняття рішень та своєчасно адаптувати маркетингову політику до ринкових змін.

3.3 Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів

Економічний ефект є головним критерієм доцільності реалізації маркетингової стратегії. Його визначення дозволяє оцінити не лише прямий фінансовий результат, але й ефективність використання інвестицій у цифрову трансформацію маркетингу. Для ПрАТ «Харківський плитковий завод» економічний ефект від реалізації стратегії цифрової диференціації визначається на основі прогнозних фінансових результатів за період 2025-2027 рр.

Для оцінювання економічної результативності використано систему узагальнюючих показників:

Економічний ефект (E):

$$E = P_1 - P_0 \quad (3.1),$$

де: P_1 - прогнозований прибуток після реалізації стратегії, P_0 - базовий прибуток до її впровадження.

Коефіцієнт ефективності інвестицій (η):

$$\eta = \frac{E}{I} * 100\% \quad (3.2),$$

де: I - обсяг інвестицій у маркетингову стратегію.

Термін окупності ($T_{ок}$):

$$T_{ок} = \frac{I}{E_{річний}} \quad (3.3),$$

де: $E_{річний}$ - середньорічний економічний ефект.

NPV (чиста приведена вартість):

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I \quad (3.4),$$

де CF_t - грошовий потік у період t , r - ставка дисконту (10%).

Ефективна реалізація маркетингової стратегії ПрАТ «ХПЗ» вимагає чітко структурованого фінансування, яке забезпечить стабільне впровадження цифрових інструментів і розвиток комунікаційної інфраструктури. У сучасних умовах маркетинг виконує інвестиційну функцію, оскільки створює довгострокову цінність бренду, підвищує ринкову капіталізацію підприємства та сприяє зростанню прибутковості.

Планування маркетингових інвестицій здійснюється з урахуванням трьох ключових принципів:

1. Стратегічна цільова орієнтація - інвестиції повинні безпосередньо сприяти реалізації стратегічних завдань: цифровізації маркетингу, підвищенню впізнаваності бренду та зростанню продажів.
2. Економічна обґрунтованість - витрати мають оцінюватися з позиції очікуваної віддачі (ROMI, ROI, CLV).

3. Пріоритезація - перевага надається інструментам із найбільшою результативністю: CRM, e-commerce, контент-маркетинг, аналітика.

Методичною основою є інвестиційно-аналітичний підхід, який поєднує оцінку вартості впровадження digital-інструментів і прогноз очікуваної економічної вигоди.

Таблиця 3.19 - Структура інвестицій у реалізацію маркетингової стратегії ПрАТ «ХПЗ» (2025-2027 рр.)

Напрямок інвестицій	Основні статті витрат	Орієнтовна сума інвестицій, тис. грн	Частка у загальному бюджеті, %
Розробка digital-стратегії та ребрендинг	Консалтинг, редизайн логотипу, створення digital identity	600	6
Розвиток digital-комунікацій	SEO, таргетинг, відеореклама, SMM-кампанії, PR	2 500	25
Впровадження CRM-системи	Ліцензія, інтеграція з сайтом, навчання персоналу	1 200	12
Розвиток e-commerce	Модернізація сайту, онлайн-оплата, інтеграція з маркетплейсами	3 000	30
Контент-маркетинг та відеовиробництво	Фото- і відеоконтент, блог, партнерські проекти з дизайнерами	1 500	15
Система аналітики та ROMI-контроль	Power BI, Big Data, Google Analytics 4, навчання	700	7
РАЗОМ		9 500	100%

Джерело: сформовано автором

Фінансування маркетингової стратегії планується здійснювати за змішаною моделлю, за якою 60% припадає на власні кошти підприємства (нерозподілений прибуток 2024 р.), 25% на банківський кредит (цільовий на digital-модернізацію), а інші 15% на кошти від стратегічних партнерів і дилерів у рамках спільних рекламних кампаній. Завдяки цьому знижується навантаження на обігові кошти та забезпечується стабільність фінансування проєктів.

Вихідні показники взято із фінансових звітів ПрАТ «ХПЗ» (2022-2024 рр.) та прогнозів після реалізації маркетингової стратегії.

Таблиця 3.20 - Прогнозні зміни основних фінансових показників ПрАТ «ХПЗ».

Показник	2024 (базовий рік)	2027 (після реалізації стратегії)	Відхилення, +/-	Темп приросту, %
Обсяг реалізації, тис. м ²	9 200	11 800	+2 600	+28,3
Виручка від реалізації, тис. грн	1 308 823	1 800 000	+491 177	+37,5
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	963 408	1 300 000	+336 592	+34,9
Операційний прибуток, тис. грн	109 609	200 000	+90 391	+82,5
Обсяг інвестицій у маркетинг, тис. грн	–	9 500	+9 500	–

Джерело: розраховано автором з урахуванням [27-33]

Загальний економічний ефект від реалізації маркетингової стратегії визначається як приріст операційного прибутку підприємства у результаті впровадження запропонованих заходів. Згідно з прогнозними розрахунками:

$$E = P_1 - P_0 = 200\,000 - 120\,000 = 90\,391 \text{ тис. грн}$$

Отже, очікуваний сукупний економічний ефект становить **90 млн грн** за три роки реалізації стратегії.

Середньорічний ефект:

$$E_{\text{річний}} = 90\,391 / 3 = 30\,130 \text{ тис. грн}$$

Тоді ефективність інвестицій:

$$\eta = \frac{90\,391}{9\,500} = 951\%$$

Це означає, що кожна вкладена гривня забезпечує близько 9,5 грн додаткового прибутку протягом 2025-2027 рр.

Термін окупності:

$$T_{\text{ок}} = \frac{9500}{30130} = 0.315 \text{ року}$$

Таким чином, інвестиції окупляться менш ніж за один рік, а повна реалізація ефекту очікується протягом трирічного циклу.

При ставці дисконту 20%, яка відповідає вимогам оцінювання інвестиційних рішень (ставка має бути не меншою за облікову ставку НБУ 15,5 %, бажано із запасом), виконаємо дисконтування прогнозованих чистих грошових потоків, і прогнозованих чистих грошових потоках:

Таблиця 3.21 - Дисконтування прогнозованого приросту операційного прибутку ПрАТ «ХПЗ»

Рік	Приріст чистого прибутку, тис. грн	Дисконт-фактор	Поточна вартість, тис. грн
2025	30 130	0,833	25 101
2026	30 130	0,694	20 920
2027	30 130	0,579	17 431
Разом	90 391	-	63 452

Джерело: розраховано автором

Розрахуємо NPV:

$$NPV = 63\,452 - 9\,500 = 53\,952 \text{ тис. грн}$$

Отже, **NPV = 53,95 млн грн** свідчить про високу економічну доцільність реалізації маркетингової стратегії.

Таблиця 3.22 - Динаміка основних показників ефективності діяльності ПрАТ «ХПЗ» після впровадження маркетингової стратегії

Показник	До реалізації (2024)	Після реалізації (2027)	Відхилення, %
1	2	3	4
Виручка від продажів, тис. грн	1 308 823	1 800 000	+37,5
Прибуток від реалізації, тис. грн	109 609	200 000	+82,5

Продовження табл. 3.22

1	2	3	4
ROMI, %	80	120	+40
ROI, %	24,2	26,5	+2,3
Частка ринку, %	20,3	22,0	+8,4
Рівень лояльності (NPS)	30	45	+15

Джерело: розраховано автором

Розрахунки свідчать, що реалізація маркетингової стратегії ПрАТ «ХПЗ» забезпечує високий економічний ефект і стабільну фінансову віддачу:

- загальний економічний ефект - 90 млн грн;
- коефіцієнт ефективності інвестицій - 951%;
- строк окупності - до 1 року, при повному інвестиційному циклі 3 роки;
- NPV = 53,95 млн грн, що свідчить про високу інвестиційну привабливість;
- прогнозоване зростання прибутку - на 80%, а ринкової частки - на 8,4%.

Таким чином, впровадження цифрової маркетингової стратегії є економічно обґрунтованим рішенням, яке забезпечує не лише швидку окупність витрат, але й формує довгострокову конкурентну перевагу бренду.

Для оцінки очікуваних результатів від реалізації маркетингової стратегії доцільно провести прогноз основних фінансово-господарських показників підприємства. Цей аналіз дозволяє оцінити майбутню динаміку виручки, прибутку, рентабельності, обсягів продажів і частки ринку внаслідок запровадження комплексу цифрових маркетингових заходів, передбачених стратегією розвитку ПрАТ «ХПЗ».

Розрахунок здійснювався на основі:

- даних фінансової звітності підприємства за 2022-2024 рр.;
- прогнозів маркетингового та фінансового відділів щодо впливу цифрової стратегії на продажі;
- розрахунків економічного ефекту.

Прогноз базується на таких припущеннях:

- реалізація маркетингової стратегії розпочнеться у 2025 році і триватиме до кінця 2027 року;
- очікується поступове збільшення обсягу реалізації продукції завдяки розвитку digital-комунікацій, CRM-системи та онлайн-продажів;
- підвищення ефективності маркетингу дозволить знизити витрати на залучення клієнтів і збільшити маржу прибутковості;
- зростання впізнаваності бренду *Golden Tile* забезпечить розширення частки ринку в Україні та вихід на нові зовнішні ринки.

Таблиця 3.23 - Прогноз основних фінансових показників ПрАТ «ХПЗ» на 2025-2027 рр.

Показник	2024 (база)	2025 (прогноз)	2026 (прогноз)	2027 (прогноз)	Відхилення 2027/2024, %
Обсяг реалізації, тис. м ²	9 200	10 000	10 800	11 800	+28,3
Виручка від реалізації, тис. грн	1 308 823	1 455 000	1 619 000	1 800 000	+37,5
Собівартість реалізації, тис. грн	963 408	1 064 000	1 176 000	1 300 000	+34,9
Валовий прибуток, тис. грн	345 415	391 000	443 000	500 000	+44,8
Рівень валової рентабельності, %	26,4	26,9	27,4	27,8	+1,4 п.п.
Інвестиції у маркетинг, тис. грн	-	3 000	3 500	3 000	-

Джерело: розраховано автором з урахуванням [27-33]

Як видно з таблиці, очікується стабільне зростання фінансових результатів:

- виручка зросте на 37,5%;
- валовий прибуток збільшиться на 44,8%;
- рівень рентабельності реалізації підвищиться до 27,8%, що свідчить про покращення ефективності виробничо-маркетингового комплексу.

Рентабельність діяльності підприємства оцінюється за двома ключовими показниками: рентабельність продажів та рентабельність інвестицій у маркетинг.

Для ПрАТ «ХПЗ» у 2027 році:

$$R_{\text{прод}} = \frac{500\,000}{1\,800\,000} * 100 = 27.7\%$$

Очікується, що після реалізації заходів ROMI підвищиться з 80 % у 2024 році до 120 % у 2027 році, що свідчить про ефективне використання маркетингових бюджетів та значне покращення окупності digital-активностей. [57-60]

Найбільш відчутний ефект очікується у 2026-2027 роках, коли буде реалізовано більшість digital-заходів (CRM, Power BI, програма лояльності, контентна стратегія).

1. Реалізація маркетингової стратегії дозволить підвищити виручку на 37,5% і прибуток на 44,8%.
2. Рентабельність продажів зросте до 27,8%, що вище середнього рівня по галузі.
3. Частка ринку збільшиться на 8,4%, що свідчить про зміцнення ринкових позицій ПрАТ «ХПЗ».
4. Середній ROMI становитиме 120%, що підтверджує ефективність інвестицій у digital-маркетинг.
5. Загальна тенденція демонструє сталий розвиток підприємства на основі цифрової маркетингової моделі.

Надалі здійснимо прогноз інтегрального показника конкурентоспроможності (ККО) ПрАТ «ХПЗ» на період її реалізації (2025-2027 рр.) з метою оцінки очікуваного впливу запропонованої маркетингової стратегії на ринкові позиції підприємства. Базою для прогнозу є фактичні значення групових критеріїв конкурентоспроможності ПрАТ «ХПЗ», розраховані за даними 2022-2024 рр. на основі методики інтегрального показника ККО.

За результатами ретроспективних розрахунків для ПрАТ «ХПЗ» встановлено, що у 2023 р. підприємство досягло відносно високого рівня інтегрального показника ККО (10,86 бала) завдяки зростанню ефективності виробництва та збуту, тоді як у 2024 р. ККО знизився до 9,18 бала, що відображає погіршення фінансового стану й нестійку динаміку окремих показників конкурентоспроможності. Отже, значення ККО за 2024 р. обґрунтовано прийнято як базовий рівень перед початком реалізації нової маркетингової стратегії.

Прогнозні значення ККО визначимо з урахуванням:

- очікуваного зростання обсягу реалізації плитки на 28,3% у 2027 р. порівняно з 2024 р.;
- підвищення виручки від реалізації на 37,5% і валового прибутку на 44,8%;
- збільшення рівня валової рентабельності з 26,4 до 27,8%;
- зростання ринкової частки з 20,3 до 22,0%, підвищення ROMI (з 80 до 120%), ROI та показників лояльності клієнтів (NPS з 30 до 45 пунктів).

На цій основі прийнято консервативні припущення щодо покращення групових критеріїв конкурентоспроможності у 2025-2027 рр. порівняно з базовим 2024 р.:

- критерій ефективності виробничої діяльності (ЕВ) зростає орієнтовно на 10% у 2025 р., 15% у 2026 р. та 20% у 2027 р. за рахунок підвищення рентабельності, продуктивності праці та більш повного використання виробничих потужностей;
- критерій фінансового стану (ФС) поступово поліпшується на 5%, 10% та 15% відповідно, що відображає зміцнення фінансової стійкості внаслідок зростання прибутку та оптимізації структури капіталу;
- критерій ефективності збуту (ЕЗ) зростає швидшими темпами (приблизно на 12%, 20% і 25%), що узгоджується з очікуваним розширенням каналів збуту, зниженням затовареності, підвищенням рентабельності продажу та ефективності рекламних кампаній;

- критерій конкурентоспроможності товару (КТ), який у 2022-2024 рр. оцінювався на рівні 10 балів, зберігається на близькому рівні, оскільки запропонована стратегія акцентує увагу насамперед на комунікаційних і цифрових інструментах, а не на радикальній зміні продукту.

З урахуванням наведених припущень і структури формули ККО, прогнозні значення інтегрального показника конкурентоспроможності ПрАТ «ХПЗ» наведено в таблиці.

Таблиця 3.24 - Прогноз інтегрального показника конкурентоспроможності (ККО) ПрАТ «ХПЗ» за умови реалізації маркетингової стратегії

Рік	Характеристика періодів	ККО, балів
2024	Базовий рівень (до реалізації стратегії)	9,18
2025	Початкова фаза впровадження digital-інструментів, SEO, SMM, запуск CRM-планування	9,62
2026	Масштабування CRM, розвиток e-commerce, активізація бренд-комунікацій	9,97
2027	Повна реалізація стратегії, функціонування програм лояльності та системи ROMI-контролю	10,26

Джерело: розраховано автором

Отримані результати свідчать, що за умови послідовного впровадження запропонованих маркетингових заходів інтегральний показник конкурентоспроможності ПрАТ «ХПЗ» має тенденцію до стабільного зростання: з 9,18 бала у 2024 р. до близько 10,26 бала у 2027 р., тобто орієнтовно на 11,7%, що означає не лише відновлення втрачених позицій після кризового 2024 року, а й поступове формування стійкої конкурентної переваги за рахунок поєднання зростання виробничо-фінансових результатів та підвищення ефективності збуту і маркетингових комунікацій. [65]

На основі аналізу отриманих результатів сформовано рекомендації для подальшого удосконалення маркетингової системи та підвищення ефективності діяльності ПрАТ «ХПЗ» [35]:

Таблиця 3.25 - Перелік рекомендацій для майбутнього удосконалення діяльності підприємства

Напря́м	Рекомендації
Цифровізація маркетингових процесів	<p>Розширити інтеграцію CRM із виробничими та збутовими модулями ERP-системи;</p> <p>Автоматизувати сегментацію клієнтів і персоналізацію комунікацій;</p> <p>Впровадити систему управління маркетинговими кампаніями з автоматичним обліком результатів.</p>
Розвиток цифрових каналів комунікації	<p>Розширити присутність бренду Golden Tile у соціальних мережах;</p> <p>Розробити контентну стратегію storytelling, орієнтовану на архітекторів і дизайнерів інтер'єрів;</p> <p>Використовувати відеомаркетинг і 3D-візуалізацію як інструменти демонстрації продуктів.</p>
Оптимізація e-commerce	<p>Удосконалити сайт із функцією онлайн-конфігуратора плитки, інтегрованого з каталогом продукції;</p> <p>Розширити онлайн-продажі через партнерські маркетплейси;</p> <p>Запровадити мобільний застосунок для роздрібних і дилерських клієнтів.</p>
Поглиблення клієнтської аналітики	<p>Створити єдину базу клієнтських даних (CDP) для відстеження історії покупок і каналів комунікацій;</p> <p>Застосовувати прогнозну аналітику для визначення найбільш прибуткових сегментів споживачів;</p> <p>Регулярно аналізувати CL та SAC для контролю ефективності маркетингу.</p>
Розвиток бренду та корпоративного іміджу	<p>Продовжити позиціонування Golden Tile як національного бренду з міжнародною якістю;</p> <p>Розширити PR-активності у профільних медіа та на виставках;</p> <p>Розробити програму корпоративної соціальної відповідальності, орієнтовану на підтримку архітектурних і дизайнерських освітніх ініціатив.</p>
Система контролю та вдосконалення маркетингу	<p>Запровадити Balanced Scorecard для вимірювання результативності маркетингової стратегії;</p> <p>Удосконалити моніторинг KPI;</p>

Джерело: сформовано автором

Висновки до розділу 3

В межах даного розділу було розроблено практичні напрями підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Харківський плитковий завод» на основі вдосконалення маркетингової стратегії та впровадження цифрової моделі управління маркетинговою діяльністю. Проведений аналіз дав змогу визначити ключові проблеми чинної маркетингової системи, серед яких недостатня ефективність цифрових каналів просування, нерегулярність комунікацій у соціальних мережах, обмежений функціонал офіційного сайту, відсутність інтегрованої CRM-системи та слабка персоналізація взаємодії з клієнтами. Зазначені недоліки знижують можливості підприємства щодо залучення нових споживачів, формування стабільної лояльності та оперативного реагування на зміни ринкового середовища.

На основі виявлених проблем сформовано оновлену маркетингову стратегію, спрямовану на цифрову трансформацію маркетингових процесів та побудову цілісної digital-екосистеми бренду. Основою запропонованої моделі стала концепція управління, заснованого на даних, яка передбачає використання CRM, Big Data-аналітики, інструментів онлайн-просування, персоналізованих комунікацій і наскрізної системи контролю ефективності маркетингових інвестицій. Такий підхід дає змогу оптимізувати рекламні витрати, забезпечити точне сегментування аудиторії, підвищити релевантність контенту та розширити присутність підприємства в цифровому середовищі. Впровадження запропонованої стратегії також дозволяє активізувати онлайн-продажі через розвиток власного e-commerce, інтеграцію з маркетплейсами та створення більш гнучкої системи взаємодії з дилерською мережею.

Економічне обґрунтування показало, що реалізація цифрових маркетингових інструментів є доцільною та забезпечує суттєвий фінансовий ефект. За розрахунками, у результаті впровадження заходів очікується зростання виручки та чистого прибутку, підвищення рентабельності продажів і збільшення ROMI до 120 %, що свідчить про ефективніше використання маркетингових

бюджетів та зростання віддачі від digital-активностей. Оцінено, що частка онлайн-продажів також зростатиме, а бренд підприємства зміцнить позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках завдяки підвищенню впізнаваності й формуванню інноваційного іміджу компанії. Результати показали, що поєднання цифрових інструментів, автоматизованої аналітики та оновленої контентної політики створює умови для формування самопідтримувальної маркетингової екосистеми, здатної постійно генерувати попит і підсилювати конкурентні переваги підприємства.

Таким чином, третій розділ підтверджує, що підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «ХПЗ» можливе лише за умов системного переходу до цифрово орієнтованої маркетингової моделі, модернізації інструментарію просування та впровадження інтелектуальних систем управління взаємодією з клієнтами. Запропоновані заходи забезпечують підприємству довгострокові стратегічні переваги, підвищують стійкість до зовнішніх ринкових викликів і формують підґрунтя для сталого розвитку й зміцнення позицій на ринку керамічної плитки як в Україні, так і за її межами.

ВИСНОВКИ

У результаті виконання даної магістерської роботи було проведено комплексне дослідження теоретичних, методичних і прикладних аспектів формування та управління конкурентоспроможністю підприємства на прикладі ПрАТ «Харківський плитковий завод». На основі узагальнення сучасних наукових підходів було уточнено зміст категорії конкурентоспроможності, визначено ключові фактори її формування та обґрунтовано важливість інтегральних методів оцінювання, зокрема критерію комплексної оцінки (ККО), що дає можливість оцінити конкурентоспроможність підприємства у динаміці.

Проведений аналіз зовнішнього середовища показав, що ринок керамічної плитки України перебуває під впливом значних структурних змін, спричинених повномасштабною війною, логістичними обмеженнями, зростанням імпортової конкуренції та падінням внутрішнього попиту. В той же час, оцінка макро- і мікрорівневих чинників показала наявність потенційних можливостей для розвитку підприємств галузі за рахунок цифровізації, переорієнтації збутових каналів і використання сучасних маркетингових технологій.

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства на основі інтегрального показника ККО за 2022-2024 рр. дало змогу визначити ключові диспропорції у виробничій, фінансовій та збутовій діяльності підприємства. Результати розрахунків показали, що після локального покращення у 2023 р. (ККО = 10,86 бала) у 2024 р. відбулося суттєве зниження інтегрального рівня конкурентоспроможності до 9,18 бала, що було обумовлено погіршенням фінансової стійкості, нестабільністю виробничих показників та неоднорідністю результатів збутової діяльності. Отримані результати підтвердили необхідність перегляду маркетингової стратегії підприємства та підвищення ефективності каналів взаємодії з клієнтами.

На основі проведеного аналізу у роботі була розроблена стратегія цифрової трансформації маркетингової діяльності підприємства, яка передбачає покращення вебкомунікацій, впровадження CRM-системи, розвиток е-

commerce, персоналізацію пропозицій, використання Big Data, оптимізацію рекламних кампаній на основі ROMI та формування програм лояльності. Запропонована стратегія орієнтована на підвищення точності управлінських рішень, зміцнення позицій бренду, зростання конверсійності каналів збуту та покращення ринкової позиції підприємства у середньостроковій перспективі.

Здійснений прогноз впливу стратегічних заходів на рівень конкурентоспроможності підприємства показав, що реалізація цифрової маркетингової стратегії у 2025-2027 рр. забезпечить поступове зростання інтегрального показника ККО з базового значення 9,18 балів у 2024 р. до 10,26 балів станом на 2027 рік, що на 11,7% перевищує базовий рівень. Таким чином, це підтверджує економічну доцільність впровадження стратегічних заходів і демонструє здатність підприємства поступово відновлювати та посилювати конкурентні позиції.

Результати дослідження доводять, що підвищення конкурентоспроможності підприємства у сучасних умовах неможливе без використання інструментів цифрового маркетингу, гнучких моделей управління комунікаціями, аналітики даних та розвитку клієнтоорієнтованості. Запропонований стратегічний підхід створює підґрунтя для стабільного розвитку ПрАТ “Харківський плитковий завод”, сприяє зростанню його ринкової частки та формуванню стійкої довгострокової конкурентної переваги.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Волошин А. В. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2023. № 4 (68). С. 83-88. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No4/83.pdf>. (дата звернення: 23.05.2025)
2. Герасимчук В. Маркетинговий інструментарій підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на світових ринках товарів виробничого призначення. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2008. № 633. С. 125-136.
3. Ансофф І. Стратегічне управління : пер. з англ. Київ : Основи, 2001. 519 с.
4. Porter M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Simon & Schuster, Limited, 2008.
5. Porter M. E. *The Competitive Advantage of Nations*. London : Palgrave Macmillan UK, 1998. URL: <https://doi.org/10.1007/978-1-349-14865-3>. (дата звернення: 23.05.2025)
6. Майкл Портер (Michael Porter). Візіонери. Проект Management.com.ua. URL: <https://visionary.management.com.ua/management/majkl-porter-michael-porter> (дата звернення: 23.05.2025)
7. Нападівська Л. А. Фактори конкурентоспроможності та вимоги до сучасного керівника. *Економіка та держава*. 2013. № 2. С. 45–47.
8. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент : Підручник. К.: Каравела, 2019, 464 с.
9. Герасимчук В. Конкурентоспроможність підприємства: теорія, механізм, управління. Київ : КНЕУ, 2015. 387 с.
10. Котлер Ф., Келлер К. Л. *Маркетинг менеджмент*. 15-те вид., Київ: Видавничий дім «Слово», 2016. 816 с.
11. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. - New York : Free Press, 1980. - 396 с.

12. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. - 1991. Vol. 17, № 1. P. 99-120.
13. Wernerfelt B. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*. 1984. Vol. 5, № 2. P. 171-180.
14. Schumpeter J. A. *The Theory of Economic Development*. - Cambridge, MA : Harvard University Press, 1934. 255 с.
15. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
16. Teece D. J. *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*. Oxford University Press, 2011. 304 p.
17. McCarthy E. J. *Basic marketing: A managerial approach*. 6th ed. Homewood, Ill : R. D. Irwin, 1978. 767 p.
18. Müller G., Nagle T. T. *Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Growing More Profitably*. Taylor & Francis Group, 2017.
19. Aaker D. A. *Managing Brand Equity*. Simon & Schuster, Limited, 2009.
20. Zeithaml V. A. *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*. 6th ed. New York : McGraw-Hill, 2013.
21. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice*. - Harlow : Pearson, 2023.
22. Балабанова Л. В. *Маркетинг : підруч. для студ. вищ. навч. закл. Донецьк : [б. в.], 2002. 600 с.*
23. Lambin J.-J., Schuiling I. *Market-Driven Management*. London : Macmillan Education UK, 2012. URL: <https://doi.org/10.1007/978-0-230-36312-0> (date of access: 29.11.2025).
24. Market Share. Formula + Calculator. Wall Street Prep. URL: <https://www.wallstreetprep.com/knowledge/market-share/>. (date of access: 12.11.2025)
25. Customer Retention Rate (CRR). AgencyAnalytics. URL: <https://agencyanalytics.com/kpi-definitions/customer-retention-rate> (date of access: 12.11.2025)

26. How to Measure Brand Health [10 Key Metrics to Track]. Vase.ai. URL: <http://vase.ai/resources/blogs/how-to-measure-brand-health-10-key-metrics-to-track> (date of access: 18.09.2025)
27. YouControl - аналітичне досьє ПрАТ «Харківський плитковий завод» (код ЄДРПОУ 00293628). URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00293628/. (дата звернення: 12.11.2025)
28. Звіт про управління ПрАТ «Харківський плитковий завод» за 2023 рік. Харків, 2024. 25 с.
29. Звіт про управління ПрАТ «Харківський плитковий завод» за 2024 рік. Харків, 2025. 27 с.
30. Звіт про управління ПрАТ «Харківський плитковий завод» за 2022 рік. Харків, 2022. 27 с.
31. Форма №1 «Баланс» ПрАТ «Харківський плитковий завод» за 2022-2024 рр. Харків, 2023-2025.
32. Форма №2 «Звіт про фінансові результати» ПрАТ «Харківський плитковий завод» за 2022-2024 рр. Харків, 2023-2025.
33. Фінансова звітність ПрАТ «ХПЗ» (форми №1, №2) за 2022-2024 рр. Харків, 2023-2025.
34. YouControl. MarketScore аналітика ПрАТ «Харківський плитковий завод». URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8803017&tb=market-scoring>. (дата звернення: 18.09.2025)
35. Власні матеріали відділу маркетингу ПрАТ «Харківський плитковий завод» за 2024 рік. Харків, 2024.
36. Козак Ю. Г. Зовнішньо-економічна діяльність: підприємство-регіон : навч. посіб. 6-те вид. Київ : Центр учб. літ., 2016. 290 с.
37. Федорченко А. В., Федорченко О. Є. Методичні аспекти планування витрат на маркетинг підприємства. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2016. №13. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/80573> (дата звернення: 23.05.2025)

38. Wheelen T. L., Hunger J. D. Strategic Management and Business Policy. Pearson, 2022.
39. Keller K. L. Strategic Brand Management. - Pearson, 2023.
40. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства. Тернопіль : Економічна думка, 2006. 390 с.
41. Javed S., Conte S. Strategies and pathways to improve circularity in ceramic tile production. *Journal of Cleaner Production*. 2025. No. 517. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2025.145788>. (date of access: 18.09.2025)
42. Закон України «Про акціонерні товариства» від 17.09.2008 № 514-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text> (дата звернення: 23.05.2025)
43. Ceramic Tiles Market (2024 - 2030). Grand View Research. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/ceramic-tiles-market>. (дата звернення: 18.09.2025)
44. World production and consumption of ceramic tiles (2024). Ceramic world review. 2024. No. 163. URL: <https://ceramicworldweb.com/en/economics-and-markets/world-production-and-consumption-ceramic-tiles-2024> (дата звернення: 18.09.2025)
45. Офіційний сайт корпорації «Golden Tile». URL: <https://goldentile.com.ua>. (дата звернення: 18.09.2025)
46. Офіційний сайт ПрАТ «Харківський плитковий завод». URL: <https://goldentile.com.ua/ua/story/>. (дата звернення: 18.09.2025)
47. Плитковий завод - один із брендів Харкова. URL: <https://ppr.kharkiv.ua/plitochnyy-zavod-odin-iz-brendov-harykova>. (дата звернення: 18.09.2025)
48. 6WResearch. Ukraine Ceramic Tiles Market Outlook. URL: <https://www.6wresearch.com/industry-report/ukraine-ceramic-tiles-market-outlook>. (дата звернення: 18.09.2025)
49. What is VRIO? VRIO Framework Explained in 4 Steps. OnStrategy. URL: <https://onstrategyhq.com/vrio/>. (дата звернення: 18.09.2025)

50. Що таке маркетинг і навіщо він потрібен бізнесу. Bazilik Media. URL: <https://bazilik.media/shcho-take-marketynh-i-navishcho-vin-potriben-biznesu/> (дата звернення: 23.05.2025)

51. DIGITAL СТУДІЯ IMPULSE DESIGN. Конкурентні переваги бізнесу: шукаємо, виділяємо та правильно подаємо своєму клієнту. URL: <https://impulse-design.com.ua/ua/konkurentnye-preimushchestva-biznesa.html> (дата звернення: 18.09.2025)

52. Полторак К. Що таке маркетингова стратегія, і Як її створити. Netpeak Journal. Медіа про інтернет-маркетинг та онлайн-бізнес у деталях. URL: <https://netpeak.net/uk/blog/shcho-take-marketingova-strategiya-i-yak-ii-stvoriti/> (дата звернення: 23.05.2025)

53. Ідентичність бренду, імідж бренду та фірмовий стиль. Bazilik Media. URL: <https://bazilik.media/identychnist-brendu-imidzh-brendu-ta-firmovyj-styl/>. (дата звернення: 18.09.2025)

54. Покальчук О. Маркетингова стратегія: гайд з 9 кроків. Projector – Creative & Tech Online Institute. URL: <https://prjctr.com/knowledge-base/marketing/how-to-build-marketing-strategy-guide-for-beginners> (дата звернення: 18.09.2025)

55. Дія. Бізнес. Що таке PEST-аналіз? URL: https://business.diia.gov.ua/entrepreneur-handbook/item/scho_take_pest_analiz (дата звернення: 18.09.2025)

56. Чому SWOT-аналіз необхідний практично кожному бізнесу?. eSputnik. URL: <https://esputnik.com/uk/blog/swot-analiz-iz-prikladami> (дата звернення: 18.09.2025)

57. Дія. Бізнес. 5 сил Портера.. URL: https://business.diia.gov.ua/entrepreneur-handbook/item/5_syl_Portera (дата звернення: 18.09.2025)

58. BCG-матриця в роздрібній торгівлі: як створити ефективну маркетингову стратегію. Datawiz.io. URL: <https://datawiz.io/uk/blog/bcg-matrix-in-retail> (дата звернення: 18.09.2025)

59. McKinsey GE Matrix: Importance & How To Use It (2025). Strategy Software for Planning & Execution | Cascade Strategy. URL: <https://www.cascade.app/blog/ge-matrix> (дата звернення: 18.09.2025)

60. Метод PIMS. Pidru4niki. URL: https://pidru4niki.com/18800413/menedzhment/metod_pims (дата звернення: 23.05.2025)

61. Учасники проектів Вікімедіа. Gap-аналіз – Вікіпедія. Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Gap-аналіз> (дата звернення: 18.09.2025)

62. Contributors to Wikimedia projects. Ansoff matrix - Wikipedia. Wikipedia, the free encyclopedia. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Ansoff_matrix (дата звернення: 18.09.2025)

63. SPACE – аналіз. Pidru4niki. URL: https://pidru4niki.com/89759/menedzhment/space_analiz (дата звернення: 18.09.2025)

64. ROI у маркетингу: визначення, розрахунок та значення - блог Webpromoexperts. Навчання в школі інтернет маркетингу WebPromoExperts | Курси для маркетолога. URL: <https://webpromoexperts.net/ua/blog/roi-u-marketingu-viznachennya-rozrahunok-ta-znachennya/> (дата звернення: 18.09.2025)

65. Кваско А. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Наукові записки УАД*. 2017. №1(54). С.111-118. URL: <http://nz.uad.lviv.ua/uk/articles/analysis-of-methods-of-enterprises-competitiveness-assessment/> (фахове, наукометр. видання Index Copernicus) (дата звернення: 23.05.2025)

66. Сухорукова О. А., Григорова З. В., Кваско А. В. Тенденції розвитку вітчизняної медіаіндустрії. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2023. Випуск № 2 (91). С.94-103. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2023-2-12> (фахове кат.Б, наукометр. видання IndexCopernicus) (дата звернення: 23.05.2025)

67. Кваско А. В., Сухорукова О. А., Григорова З. В. Чинники конкурентоспроможності товару на медіаринку. *Ефективна економіка*. 2023.

№12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.12.35> (фахове кат.Б, наукометр. видання IndexCopernicus) (дата звернення: 23.05.2025)

68. Kvasko A. Features of assessment of competitiveness of media enterprises. *Education, Law, Business: Collection of scientific articles*. Cartero Publishing House, Madrid, Spain, 2019. p. 99-102. URL: <http://conferencii.com/files/archive/2019-04.pdf> (дата звернення: 23.05.2025)

69. Основи медіабізнесу [Електронний ресурс] : підручник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» / З. В. Григорова, О. А. Сухорукова, А. В. Кваско, Л. П. Шендерівська ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 323 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/42183> (дата звернення: 23.05.2025)