

УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»
Кафедра управлінських технологій

Білик Галина Володимирівна

Кваліфікаційна робота
на тему: «Управління зовнішньо-економічною діяльністю виробничого
підприємства»

Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітня програма: Менеджмент

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Г.В.Білик
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Мала Ірина Борисівна,

Старший викладач

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Київ – 2026

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних і практичних аспектів управління зовнішньоекономічною діяльністю виробничого підприємства в сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища. Актуальність теми зумовлена зростанням ролі зовнішніх ринків для українських підприємств, необхідністю посилення їх конкурентоспроможності, адаптації до міжнародних вимог, подолання логістичних, валютних, організаційних та ринкових ризиків.

У роботі розглянуто сутність зовнішньоекономічної діяльності як складної управлінської системи, що поєднує стратегічне планування, організацію міжнародних операцій, управління витратами, ризиками, логістикою та контролем результатів. Особливу увагу приділено специфіці виробничих підприємств керамічної галузі, для яких зовнішньоекономічна діяльність пов'язана з високою енергоємністю виробництва, значними транспортними витратами, залежністю від сировини та необхідністю відповідати стандартам зовнішніх ринків.

Об'єктом дослідження є зовнішньоекономічна діяльність ПрАТ «Харківський плитковий завод». Предметом дослідження виступають управлінські процеси, механізми та інструменти, що забезпечують ефективне функціонування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю виробничого підприємства.

У першому розділі роботи узагальнено теоретичні засади та специфіку управління ЗЕД виробничих підприємств. У другому розділі проведено аналіз організаційно-економічної характеристики ПрАТ «Харківський плитковий завод», досліджено стан і динаміку його зовнішньоекономічної діяльності, а також визначено основні проблеми управління ЗЕД. У третьому розділі запропоновано напрями удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, зокрема через розвиток стратегічного підходу, удосконалення організаційної системи управління, підвищення економічної ефективності, цифровізацію процесів, посилення контролю витрат і управління ризиками.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення керованості, стійкості та результативності зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод» та інших виробничих підприємств, що працюють у міжнародному середовищі.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, управління ЗЕД, виробниче підприємство, експорт, міжнародні ринки, конкурентоспроможність, ПрАТ «Харківський плитковий завод».

ANNOTATION

The qualification work is devoted to the study of theoretical and practical aspects of managing the foreign economic activity of a manufacturing enterprise under modern conditions of an unstable external environment. The relevance of the topic is determined by the growing importance of foreign markets for Ukrainian enterprises, the need to strengthen their competitiveness, adapt to international requirements, and overcome logistical, currency, organizational and market risks.

The paper examines the essence of foreign economic activity as a complex management system that combines strategic planning, organization of international operations, cost management, risk management, logistics and performance control. Particular attention is paid to the specific features of manufacturing enterprises in the ceramic industry, where foreign economic activity is connected with high energy intensity of production, significant transportation costs, dependence on raw materials and the need to comply with the standards of foreign markets.

The object of the study is the foreign economic activity of PJSC “Kharkiv Tile Plant”. The subject of the study is the management processes, mechanisms and tools that ensure the effective functioning of the enterprise’s foreign economic activity. The purpose of the qualification work is to provide theoretical justification and develop practical recommendations for improving the management system of foreign economic activity of a manufacturing enterprise.

The first chapter summarizes the theoretical foundations and specific features of foreign economic activity management at manufacturing enterprises. The second chapter analyzes the organizational and economic characteristics of PJSC “Kharkiv Tile Plant”, examines the state and dynamics of its foreign economic activity, and identifies the main problems in the management of this area. The third chapter proposes directions for improving the management of the enterprise’s foreign economic activity, in particular through the development of a strategic approach, improvement of the organizational management system, increase of economic efficiency, digitalization of processes, strengthening of cost control and risk management.

The practical significance of the work lies in the possibility of using the proposed recommendations to increase the controllability, stability and effectiveness of the foreign economic activity of PJSC “Kharkiv Tile Plant” and other manufacturing enterprises operating in the international environment.

Keywords: foreign economic activity, foreign economic activity management, manufacturing enterprise, export, international markets, competitiveness, PJSC “Kharkiv Tile Plant”.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА СПЕЦИФІКА ЗЕД ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ	9
1.1. Сутність та значення зовнішньоекономічної діяльності для виробничих підприємств керамічної галузі	9
1.2. Організаційно-економічні засади управління ЗЕД на виробничих підприємствах	13
1.3. Інструменти та фактори ефективності управління ЗЕД у діяльності виробничих підприємств	21
Висновки до розділу 1	28
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ХАРКІВСЬКИЙ ПЛИТКОВИЙ ЗАВОД»	30
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Харківський плитковий завод» як суб'єкта ЗЕД	30
2.2. Аналіз стану та динаміки зовнішньоекономічної діяльності підприємства	38
2.3. Оцінка ефективності управління ЗЕД та виявлення проблем у діяльності підприємства	56
Висновки до розділу 2	63
РОЗДІЛ III. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗЕД ПрАТ «ХАРКІВСЬКИЙ ПЛИТКОВИЙ ЗАВОД»	65
3.1. Розробка стратегічних напрямів розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства	65
3.2. Удосконалення організаційної системи управління ЗЕД підприємства	78
3.3. Підвищення економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод»	88
Висновки до розділу 3	93
ВИСНОВКИ	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	98
ДОДАТКИ	102

ВСТУП

Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в сучасних умовах виходить за межі функціонального менеджменту і перетворюється на складну інтеграційну систему, яка визначає здатність підприємства до виживання, адаптації та розвитку у відкритому економічному середовищі. Глобалізаційні процеси, нестабільність міжнародних ринків, геополітичні ризики та структурні зміни в економіці формують нові вимоги до управлінських рішень, де ключовим стає не сам факт здійснення зовнішньоекономічної діяльності, а якість її організації та координації на рівні підприємства.

Для українських виробничих підприємств зовнішньоекономічна діяльність набуває особливого значення у зв'язку з обмеженістю внутрішнього ринку, необхідністю залучення валютної виручки та потребою інтеграції у європейський економічний простір. Водночас функціонування в умовах підвищеної невизначеності, зокрема порушення логістичних ланцюгів, коливання валютних курсів та зростання трансакційних витрат, суттєво ускладнює процес управління зовнішньоекономічними операціями. У цих умовах підприємство змушене діяти як відкрита система, яка постійно перебуває у взаємодії із зовнішнім середовищем і потребує гнучких, обґрунтованих та своєчасних управлінських рішень.

Особливу складність становить управління зовнішньоекономічною діяльністю у виробничому секторі, де управлінські рішення мають враховувати не лише ринкові параметри, а й технологічні обмеження, виробничі цикли, ресурсну залежність та логістичну інфраструктуру. У цьому контексті діяльність Харківський плитковий завод є показовою, оскільки підприємство функціонує у галузі з високою матеріало- та енергоємністю, значною залежністю від транспортних витрат та жорсткою конкуренцією на зовнішніх ринках. Це обумовлює необхідність формування ефективної системи управління ЗЕД, яка забезпечує узгодженість між виробничими можливостями підприємства, фінансовими ресурсами та вимогами зовнішнього ринку.

Сучасні наукові підходи до управління зовнішньоекономічною діяльністю

базуються на системному, процесному та ситуаційному підходах, які дозволяють розглядати підприємство як складну організаційну структуру, що функціонує в умовах багатофакторного впливу. В межах цих підходів управління ЗЕД трактується як процес координації ресурсів, інформації та управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства у міжнародному середовищі. Водночас вітчизняні дослідження акцентують увагу на необхідності адаптації класичних моделей управління до специфіки української економіки, зокрема до умов нестабільності, інституційних обмежень та трансформаційних процесів.

У науково-освітньому середовищі України, зокрема в межах підготовки фахівців з менеджменту в Університеті «КРОК», значна увага приділяється практикоорієнтованому підходу до управління підприємством. Це передбачає розгляд управлінських процесів не як абстрактних моделей, а як конкретних механізмів прийняття рішень, що враховують реальні умови функціонування підприємств, їх внутрішні обмеження та зовнішні виклики. Такий підхід є особливо актуальним для дослідження управління зовнішньоекономічною діяльністю, оскільки дозволяє поєднати теоретичні положення з практикою діяльності конкретного підприємства.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи полягає у необхідності поглибленого дослідження системи управління зовнішньоекономічною діяльністю виробничого підприємства з урахуванням сучасних економічних умов, галузевої специфіки та практичного досвіду функціонування українських підприємств. В умовах зростання ролі зовнішніх ринків для забезпечення стабільності діяльності підприємства питання підвищення ефективності управління ЗЕД набуває не лише теоретичного, а й прикладного значення.

Об'єктом дослідження є зовнішньоекономічна діяльність ПрАТ «Харківський плитковий завод»

Предметом дослідження виступають управлінські процеси, механізми та інструменти, що забезпечують ефективне функціонування зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю виробничого підприємства на основі аналізу діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод»

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

- дослідити економічну сутність зовнішньоекономічної діяльності як об'єкта управління;
- розглянути теоретичні підходи до управління зовнішньоекономічною діяльністю;
- здійснити аналіз організації та результатів зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод»;
- оцінити ефективність управлінських рішень у сфері ЗЕД;
- виявити проблеми функціонування системи управління ЗЕД;
- розробити напрями вдосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «Харківський плитковий завод».

Методологічну основу дослідження становить поєднання системного, процесного та ситуаційного підходів, що дозволяє розглядати зовнішньоекономічну діяльність підприємства як динамічну управлінську систему, інтегровану у зовнішнє середовище.

У процесі дослідження використано комплекс взаємопов'язаних методів. Системний аналіз застосовано для ідентифікації структури управління зовнішньоекономічною діяльністю та визначення взаємозв'язків між її елементами. Процесний підхід дозволив розглянути управління ЗЕД як послідовність управлінських дій — від формування стратегії до контролю результатів. Ситуаційний підхід використано для оцінки впливу зовнішніх факторів (ринкових, логістичних, валютних) на прийняття управлінських рішень.

Аналітичні методи, зокрема економіко-статистичний аналіз, використано для дослідження динаміки та структури зовнішньоекономічної діяльності підприємства, оцінки обсягів експорту, витрат і результативності операцій. Метод порівняльного аналізу дозволив зіставити показники діяльності підприємства у

часовому розрізі та виявити тенденції розвитку.

Для оцінки ефективності управління застосовано методи фінансово-економічного аналізу, зокрема аналіз рентабельності, витрат та результатів зовнішньоекономічних операцій. Елементи економіко-математичного моделювання використано для обґрунтування запропонованих управлінських рішень та прогнозування їх впливу на результати діяльності підприємства.

Інформаційну базу дослідження сформовано на основі поєднання теоретичних, статистичних та прикладних джерел, що забезпечує комплексний характер аналізу.

До теоретичної бази належать наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників з питань управління зовнішньоекономічною діяльністю, стратегічного менеджменту та функціонування підприємств у міжнародному середовищі. Статистичну основу становлять офіційні дані державних органів, зокрема показники зовнішньої торгівлі, галузеві аналітичні матеріали та міжнародні звіти.

Ключове значення у дослідженні мають прикладні матеріали діяльності Харківський плитковий завод, зокрема відкриті фінансові показники, інформація про обсяги та структуру експорту, а також дані, що характеризують організацію та результати зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Поєднання різнорідних джерел дозволило сформувати достовірну аналітичну основу для оцінки ефективності управління ЗЕД та обґрунтування практичних рекомендацій.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності виробничого підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА СПЕЦИФІКА ЗЕД ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність та значення зовнішньоекономічної діяльності для виробничих підприємств керамічної галузі

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) у сучасних умовах розвитку економіки виступає не просто напрямом господарської активності підприємства, а складною управлінською системою, що забезпечує інтеграцію національного виробництва у глобальні ринки. У науковій літературі ЗЕД трактується як сукупність економічних, організаційних і правових операцій, що здійснюються суб'єктами господарювання у взаємодії з іноземними партнерами з метою обміну товарами, послугами, капіталом та технологіями [4]. Водночас сучасні підходи до менеджменту розширюють це визначення, розглядаючи ЗЕД як процес координації ресурсів і прийняття управлінських рішень у відкритому економічному середовищі.

Сутність зовнішньоекономічної діяльності виробничого підприємства полягає у формуванні та реалізації зовнішніх економічних зв'язків, які забезпечують доступ до нових ринків, ресурсів і технологій. У цьому контексті ЗЕД виконує декілька ключових функцій: розширення ринків збуту, забезпечення валютних надходжень, підвищення конкурентоспроможності продукції та стимулювання інноваційного розвитку. Як зазначається у сучасних дослідженнях, міжнародна торгівля є важливим фактором економічного зростання, оскільки сприяє залученню інвестицій, технологічному оновленню та структурній модернізації виробництва [5].

Для підприємств керамічної галузі зовнішньоекономічна діяльність має специфічний характер, зумовлений особливостями виробництва та ринку. Керамічна продукція (зокрема плитка) належить до категорії матеріало- та енергоємних товарів, що формує високий рівень виробничих витрат. Крім того,

значна вага продукції обумовлює суттєві логістичні витрати, які безпосередньо впливають на конкурентоспроможність на зовнішніх ринках. Відповідно, управління ЗЕД у цій галузі потребує комплексного підходу, що враховує не лише ринкові фактори, а й виробничо-технологічні обмеження.

Важливою характеристикою зовнішньоекономічної діяльності підприємств будівельних матеріалів є їх залежність від глобальних тенденцій розвитку будівельної індустрії. Зростання обсягів будівництва, відновлення інфраструктури та урбанізаційні процеси формують стабільний попит на керамічну продукцію на міжнародних ринках. Зокрема, в умовах повоєнного відновлення України очікується значне зростання попиту на будівельні матеріали, що створює додаткові можливості для розвитку експортного потенціалу підприємств галузі.

Разом із тим зовнішньоекономічна діяльність у керамічній галузі характеризується високим рівнем конкуренції. Європейські виробники (Італія, Іспанія) формують стандарти якості та дизайну, тоді як азійські компанії (передусім Китай та Туреччина) забезпечують цінову конкуренцію. У таких умовах підприємства змушені шукати баланс між витратами, якістю та адаптацією продукції до вимог конкретних ринків. Це, у свою чергу, підвищує роль управлінських рішень у сфері ЗЕД, які мають забезпечувати ефективну інтеграцію підприємства у міжнародне середовище.

З точки зору менеджменту зовнішньоекономічна діяльність може бути представлена як система взаємопов'язаних процесів, що охоплюють планування, організацію, мотивацію та контроль. Вона включає вибір цільових ринків, формування експортної стратегії, управління контрактами, логістикою, фінансовими потоками та ризиками. При цьому ефективність ЗЕД визначається не лише обсягами експорту, а й здатністю підприємства забезпечувати стійкість і адаптивність у змінному середовищі.

Для глибшого осмислення зовнішньоекономічної діяльності як об'єкта управління недостатньо її описового визначення, оскільки вона проявляється одночасно у декількох площинах — економічній, організаційній та управлінській. Саме ця багатовимірність ускладнює як її аналіз, так і процес прийняття

управлінських рішень на рівні підприємства. У зв'язку з цим доцільно систематизувати ключові характеристики зовнішньоекономічної діяльності, виділивши її основні ознаки, функції та фактори ефективності, що формують її як цілісну управлінську систему. Узагальнення цих параметрів подано у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Ключові характеристики зовнішньоекономічної діяльності виробничого підприємства

Ознака	Характеристика
Економічна сутність	Сукупність операцій з обміну товарами, послугами та ресурсами між країнами
Управлінський аспект	Система прийняття рішень щодо виходу на зовнішні ринки та управління міжнародними операціями
Основна мета	Отримання прибутку та підвищення конкурентоспроможності підприємства
Ключові функції	Планування, організація, контроль, управління ризиками
Галузева специфіка (кераміка)	Висока енергоємність, логістична складність, залежність від сировини
Фактори ефективності	Якість продукції, витрати, логістика, адаптація до ринку

Джерело: узагальнено автором на основі сучасних підходів до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств [1–4]

Поглиблений аналіз узагальнених характеристик, наведених у таблиці 1.1, дозволяє розглядати зовнішньоекономічну діяльність не як сукупність окремих операцій, а як багаторівневу управлінську систему, у якій кожен елемент має власну функціональну вагу і водночас перебуває у тісному взаємозв'язку з іншими. Така інтерпретація принципово змінює підхід до її оцінки: якщо в традиційному розумінні ефективність ЗЕД часто ототожнюється з обсягами експорту, то в управлінській площині ключовим стає рівень узгодженості процесів і здатність системи генерувати стійкий результат у змінному середовищі.

Насамперед, економічна сутність зовнішньоекономічної діяльності проявляється через її здатність формувати додану вартість за межами внутрішнього ринку. Однак для підприємств керамічної галузі цей процес є більш складним, ніж проста реалізація продукції. Висока частка витрат на енергоресурси, транспортування та сировину створює ситуацію, за якої навіть незначні зміни у

зовнішньому середовищі — наприклад, зростання тарифів на логістику або коливання валютного курсу — можуть суттєво вплинути на фінансовий результат. Відповідно, управління ЗЕД у цьому випадку потребує не лише контролю за обсягами операцій, а й постійного балансування між витратами та доходами.

З управлінської точки зору особливого значення набуває інтеграційний характер зовнішньоекономічної діяльності. Вона об'єднує різні функціональні підсистеми підприємства — виробництво, фінанси, логістику, постачання — у єдиний контур прийняття рішень. Будь-яке управлінське рішення у сфері ЗЕД, наприклад вихід на новий ринок або зміна умов постачання, автоматично впливає на завантаження виробничих потужностей, структуру витрат та фінансові потоки. Таким чином, ефективність зовнішньоекономічної діяльності визначається не окремими діями, а якістю координації між підрозділами.

Окремо слід підкреслити значення галузевої специфіки, яка визначає особливості формування конкурентних переваг. Для керамічної продукції важливим є поєднання трьох факторів: технологічної якості, цінової конкурентоспроможності та логістичної доступності. При цьому жоден із цих факторів не є самодостатнім: висока якість продукції не компенсує надмірних транспортних витрат, а низька ціна не гарантує стабільності збуту без відповідного рівня сервісу та надійності поставок. Саме тому управління ЗЕД у цій галузі набуває характеру постійного пошуку оптимальної конфігурації ресурсів і рішень.

Ще одним важливим аспектом є залежність ефективності зовнішньоекономічної діяльності від рівня адаптивності підприємства. У сучасному середовищі, яке характеризується високою динамікою та невизначеністю, здатність швидко реагувати на зміни стає критичним фактором успіху. Це проявляється у необхідності оперативного перегляду географії експорту, зміни умов контрактів, диверсифікації каналів постачання та впровадження нових управлінських інструментів. Відповідно, ЗЕД перестає бути стабільною системою і набуває рис динамічного процесу, що постійно перебудовується.

Таким чином, узагальнені у таблиці характеристики дозволяють зробити принциповий висновок: зовнішньоекономічна діяльність для виробничого

підприємства керамічної галузі є не окремим напрямом діяльності, а ядром управлінської системи, через яке проходять ключові потоки ресурсів, інформації та рішень. Саме через цю систему підприємство взаємодіє із зовнішнім середовищем, формує свої конкурентні позиції та забезпечує довгострокову стійкість.

Це, у свою чергу, обумовлює необхідність більш детального розгляду механізмів організації та управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, що стане предметом подальшого дослідження у наступних підрозділах.

1.2. Організаційно-економічні засади управління ЗЕД на виробничих підприємствах

Управління зовнішньоекономічною діяльністю виробничого підприємства в сучасних умовах набуває характеру складної багаторівневої системи, що функціонує на перетині внутрішніх бізнес-процесів і зовнішнього економічного середовища. На відміну від внутрішньогосподарського управління, яке базується на відносно контрольованих параметрах, зовнішньоекономічна діяльність характеризується високим рівнем невизначеності, багатофакторністю та залежністю від глобальних змін, що зумовлює необхідність формування гнучких організаційно-економічних механізмів управління.

З позицій сучасного менеджменту організаційно-економічні засади управління зовнішньоекономічною діяльністю доцільно розглядати як цілісну систему, що включає організаційну структуру, економічні інструменти впливу та механізми координації діяльності підприємства у міжнародному середовищі. Такий підхід дозволяє відійти від фрагментарного розуміння ЗЕД і розглядати її як інтегровану частину загальної системи управління підприємством [7].

Організаційна складова управління ЗЕД визначає внутрішню архітектуру підприємства, через яку реалізуються зовнішньоекономічні процеси. Вона включає

формування організаційної структури, розподіл функцій між підрозділами, встановлення каналів комунікації та визначення відповідальності за прийняття управлінських рішень.

У практиці виробничих підприємств виділяють кілька базових підходів до організації управління зовнішньоекономічною діяльністю, що відрізняються ступенем централізації та інтеграції функцій. Для систематизації цих підходів доцільно узагальнити їх основні характеристики (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Моделі організації управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Модель управління	Сутність	Переваги	Недоліки	Умови застосування
Централізована	Управління ЗЕД зосереджене в одному підрозділі	Високий рівень контролю, спеціалізація	Низька оперативність, перевантаження	Стабільні ринки
Децентралізована	Функції розподілені між підрозділами	Гнучкість, швидкість рішень	Відсутність єдиної політики	Великі підприємства
Інтегрована (змішана)	Координація через центр при розподілі функцій	Баланс контролю і гнучкості	Складність координації	Динамічне середовище

Джерело: узагальнено автором на основі [4–6]

Аналіз представлених моделей дозволяє зробити висновок, що для виробничих підприємств, які функціонують в умовах нестабільного середовища, найбільш ефективною є інтегрована модель. Вона забезпечує поєднання централізованого контролю стратегічних рішень із децентралізованим виконанням операційних функцій, що особливо важливо для галузей із високою складністю виробничих і логістичних процесів.

Економічна складова управління ЗЕД визначає систему інструментів, за допомогою яких підприємство впливає на результати своєї зовнішньоекономічної діяльності. Вона охоплює формування цінової політики, управління витратами, оцінку ефективності операцій та мінімізацію ризиків.

Особливістю виробничих підприємств є необхідність узгодження економічних рішень із технологічними параметрами виробництва. У керамічній галузі, наприклад, значна частка витрат припадає на енергоресурси та транспортування, що обмежує можливості цінової конкуренції та підвищує значення управління витратами.

Формування ефективної системи управління зовнішньоекономічною діяльністю неможливе без чіткого розуміння її економічної основи, яка визначає параметри прийняття управлінських рішень. На відміну від внутрішньої діяльності підприємства, де економічні процеси значною мірою контролюються, у зовнішньоекономічній сфері підприємство функціонує в умовах багатовекторного впливу — валютних коливань, змін транспортних витрат, нестабільності ринкового попиту та різниці у регуляторних вимогах. У зв'язку з цим економічна складова управління ЗЕД набуває системного характеру і виступає не лише інструментом оцінки результатів, а й механізмом активного впливу на ефективність діяльності.

Особливої ваги економічні аспекти набувають для виробничих підприємств, де структура витрат є складною та багаторівневою, а будь-яке управлінське рішення у сфері зовнішньоекономічної діяльності має прямі наслідки для фінансових результатів. Зокрема, у галузях із високою часткою матеріальних і логістичних витрат (як у виробництві керамічної продукції) навіть незначна зміна одного з елементів витрат може призвести до суттєвого перерозподілу економічного результату. Це зумовлює необхідність розглядати економічні елементи управління ЗЕД у взаємозв'язку, а не ізольовано.

Виходячи з цього, доцільним є систематизоване представлення ключових економічних складових управління зовнішньоекономічною діяльністю, які формують її результативність, визначають рівень ризиків і впливають на конкурентоспроможність підприємства на міжнародних ринках. Узагальнення таких елементів наведено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Основні економічні елементи управління зовнішньоекономічною діяльністю

Елемент	Зміст	Вплив на ефективність
Цінова політика	Формування експортної ціни	Конкурентоспроможність
Витрати	Виробничі, логістичні, транзакційні	Рентабельність
Валютні операції	Управління курсами	Фінансова стабільність
Логістика	Транспорт і постачання	Швидкість і витрати
Ризики	Валютні, політичні, ринкові	Стійкість діяльності

Джерело: складено автором на основі [5–7]

Проведене узагальнення економічних елементів управління зовнішньоекономічною діяльністю, представлене у таблиці 1.3, дозволяє зробити принциповий висновок про їх системний та взаємозалежний характер. Кожен із виділених елементів — цінова політика, витрати, валютні операції, логістика та ризики — не функціонує ізольовано, а формує єдиний економічний контур, у межах якого відбувається прийняття управлінських рішень. Відповідно, зміни в одному з цих компонентів неминуче трансформуються у зміни всієї системи, впливаючи на загальну ефективність зовнішньоекономічної діяльності.

Особливістю виробничих підприємств є те, що економічні параметри ЗЕД значною мірою детерміновані внутрішніми технологічними процесами. На відміну від підприємств сфери послуг або торгівлі, де ключовим фактором виступає ринкова кон'юнктура, у виробничому секторі значна частка витрат має відносно жорсткий характер і залежить від енергоємності, ресурсної бази та виробничого циклу. Це обмежує можливості оперативного реагування на зовнішні зміни та підвищує роль стратегічного планування у сфері управління ЗЕД.

З аналізу структури економічних елементів також випливає, що ключовим чинником ефективності зовнішньоекономічної діяльності є не максимізація окремих показників, а досягнення їх оптимального співвідношення. Зокрема, прагнення до зниження витрат може негативно вплинути на якість логістики або стабільність постачань, тоді як орієнтація виключно на зростання обсягів експорту може призвести до підвищення валютних ризиків і зниження рентабельності. Таким чином, управління ЗЕД набуває характеру процесу балансування між взаємопов'язаними економічними параметрами.

Крім того, суттєвою є роль ризиків як інтегруючого елемента економічної системи зовнішньоекономічної діяльності. Валютні, політичні та логістичні ризики не лише впливають на окремі показники, а й визначають рівень невизначеності, в якому функціонує підприємство. Це зумовлює необхідність переходу від реактивного до проактивного управління, коли рішення приймаються не постфактум, а з урахуванням потенційних сценаріїв розвитку подій.

Таким чином, економічні засади управління зовнішньоекономічною діяльністю слід розглядати як динамічну систему, ефективність якої визначається здатністю підприємства інтегрувати фінансові, виробничі та логістичні рішення в єдиний управлінський механізм. Саме ця інтеграція забезпечує не лише поточну результативність ЗЕД, а й формує основу для довгострокової конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках.

Отже, представлена у таблиці 1.3 структура економічних елементів дозволяє не лише систематизувати складові зовнішньоекономічної діяльності, а й визначити ключові напрямки підвищення її ефективності, що створює методологічну базу для подальшого аналізу практики управління ЗЕД на конкретному підприємстві.

З огляду на комплексність організаційно-економічних засад управління зовнішньоекономічною діяльністю, їх доцільно розглядати не як сукупність окремих функцій чи інструментів, а як інтегровану систему, що функціонує в умовах постійної взаємодії із зовнішнім середовищем. Такий підхід передбачає відхід від лінійного розуміння управління, де процеси розглядаються послідовно, і перехід до системного бачення, у межах якого всі елементи діяльності підприємства взаємопов'язані та взаємообумовлені.

Особливість зовнішньоекономічної діяльності полягає в тому, що вона одночасно поєднує стратегічний і операційний рівні управління. З одного боку, підприємство формує довгострокові орієнтири — вибір ринків, позиціонування продукції, визначення масштабів експансії. З іншого — змушене оперативно реагувати на зміни зовнішніх умов: коливання попиту, зміну логістичних маршрутів, валютні ризики. У результаті управління ЗЕД набуває характеру безперервного процесу узгодження стратегічних намірів із поточними

можливостями підприємства.

З огляду на складність та багаторівневу природу зовнішньоекономічної діяльності виробничого підприємства, її доцільно розглядати не як сукупність окремих функціональних напрямів, а як цілісну керовану систему, у межах якої відбувається постійна взаємодія управлінських, економічних та інформаційних процесів. Такий підхід дозволяє перейти від фрагментарного аналізу окремих операцій до розуміння внутрішньої логіки функціонування ЗЕД як інтегрованого механізму, що формує стратегічні результати діяльності підприємства.

Особливість управління зовнішньоекономічною діяльністю полягає у необхідності одночасного узгодження рішень різного рівня — від стратегічних орієнтирів до операційних дій. Це зумовлює формування керуючої системи, яка забезпечує координацію підсистем, що відповідають за планування, виробництво, логістику, фінанси та інформаційно-правове забезпечення. Водночас кожна з цих підсистем виконує відносно автономні функції, але їх ефективність визначається рівнем узгодженості між ними.

Крім того, зовнішньоекономічна діяльність характеризується наявністю двосторонніх зв'язків між елементами системи: управлінські рішення впливають на результати діяльності, а отримані результати, у свою чергу, коригують подальшу стратегію та тактичні дії підприємства. Це формує замкнений цикл управління, у межах якого відбувається безперервна адаптація підприємства до змін зовнішнього середовища.

З урахуванням зазначених особливостей, доцільно представити систему управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства у вигляді структурно-функціональної моделі, яка відображає взаємозв'язки між керуючою системою, підсистемами забезпечення та результатами їх взаємодії. Така модель дозволяє не лише візуалізувати складові процесу управління, а й чітко ідентифікувати ключові елементи впливу на ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 Система управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі сучасних підходів до управління зовнішньоекономічною діяльністю [8-9]

Представлена на рисунку 1.1 структурно-функціональна модель управління зовнішньоекономічною діяльністю дозволяє розглядати ЗЕД як цілісну систему, в якій ключову роль відіграє керуюча підсистема, що формує, координує та коригує діяльність усіх інших елементів. На відміну від спрощених підходів, де зовнішньоекономічна діяльність зводиться до виконання експортно-імпортних операцій, дана модель акцентує увагу на її управлінській природі, де результат є похідним від якості організації процесів і узгодженості рішень.

Керуюча система, розташована у верхній частині моделі, виконує стратегічну функцію, оскільки саме на цьому рівні визначаються цілі зовнішньоекономічної діяльності, обираються ринки, формуються пріоритети розвитку та встановлюються критерії оцінки ефективності. Її особливістю є не лише прийняття

рішень, а й здатність забезпечувати зворотний зв'язок, що дозволяє адаптувати стратегію відповідно до змін зовнішнього середовища. Таким чином, керуюча система виступає центром інтеграції всієї зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Наступним рівнем є економічний блок керованої системи ЗЕД, який відображає внутрішню структуру формування управлінських рішень. Включення до нього підсистем маркетингу, планування, управління виробництвом та аналізу ефективності підкреслює, що зовнішньоекономічна діяльність формується не лише на основі ринкових сигналів, а й через внутрішні можливості підприємства. Зокрема, маркетингова підсистема забезпечує орієнтацію на зовнішній попит, підсистема планування — узгодження ресурсів і цілей, виробнича — здатність реалізувати ці рішення на практиці, а аналітична — оцінку результатів і коригування дій. У сукупності вони формують базу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Центральне місце в моделі займає блок управління ЗЕД, який виконує функцію зв'язуючого елементу між стратегічним і операційним рівнями. Саме через цей блок здійснюється трансформація стратегічних рішень у конкретні управлінські дії, що реалізуються у практичній діяльності підприємства. Його наявність у моделі свідчить про необхідність чіткої координації між різними підсистемами, оскільки будь-яка неузгодженість на цьому рівні призводить до втрати ефективності всієї системи.

Операційний рівень представлений підсистемами логістики, управління ризиками, інформаційно-правового забезпечення та технічного переоснащення. Саме на цьому рівні відбувається безпосередня реалізація зовнішньоекономічних операцій. Логістична підсистема визначає фізичну можливість здійснення поставок, підсистема управління ризиками забезпечує стабільність діяльності в умовах невизначеності, інформаційно-правове забезпечення гарантує відповідність міжнародним нормам, а технічне переоснащення формує виробничу основу конкурентоспроможності. Важливо, що ці підсистеми функціонують не автономно, а у тісному взаємозв'язку, формуючи єдиний операційний механізм.

Особливу увагу слід приділити результативному рівню системи, який представлений як результат взаємодії підсистем. У даній моделі результат розглядається не як кінцева точка, а як елемент зворотного зв'язку, що впливає на подальше прийняття управлінських рішень. Це дозволяє говорити про циклічний характер управління зовнішньоекономічною діяльністю, де кожен новий етап базується на аналізі попереднього досвіду.

Завершальним елементом моделі є формування ефективної стратегії ЗЕД, що виступає інтегрованим результатом функціонування всієї системи. Це підкреслює, що стратегія не є початковою умовою, а формується як результат узгодженої роботи всіх підсистем. Таким чином, ефективна стратегія є не лише інструментом розвитку, а й показником зрілості системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Отже, аналіз представленої моделі дозволяє зробити висновок, що управління зовнішньоекономічною діяльністю виробничого підприємства має системний, ієрархічний та інтеграційний характер. Його ефективність визначається не окремими елементами, а рівнем їх взаємодії, узгодженістю управлінських рішень та здатністю підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Саме такий підхід створює основу для подальшого дослідження практичних аспектів організації та управління ЗЕД на конкретному підприємстві.

1.3. Інструменти та фактори ефективності управління ЗЕД у діяльності виробничих підприємств

Управління зовнішньоекономічною діяльністю виробничого підприємства в сучасних умовах потребує застосування комплексу інструментів, які забезпечують не лише реалізацію зовнішньоекономічних операцій, а й формування стійкої конкурентної позиції на міжнародних ринках. На відміну від операційного підходу, де основна увага зосереджується на виконанні контрактів, сучасна управлінська практика розглядає інструменти ЗЕД як механізми впливу на ефективність, ризики та довгострокову результативність діяльності.

Інструментарій управління ЗЕД формується на перетині стратегічного, економічного та організаційного рівнів управління. Це означає, що ефективність діяльності визначається не лише правильністю окремих рішень, а їх узгодженістю в межах єдиної системи. У цьому контексті доцільно систематизувати основні інструменти управління зовнішньоекономічною діяльністю (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Основні інструменти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Група інструментів	Зміст	Управлінська функція	Вплив на ефективність
Стратегічні	Вибір ринків, формування стратегії	Планування	Довгострокова стійкість
Економічні	Ціноутворення, витрати, фінансові розрахунки	Контроль, регулювання	Рентабельність
Логістичні	Управління поставками, маршрутизація	Організація	Оптимізація витрат
Організаційні	Структура управління, координація	Координація	Узгодженість процесів
Інформаційні	Аналітика, обробка даних	Прийняття рішень	Якість управління
Ризик-менеджмент	Управління валютними та ринковими ризиками	Захист	Стабільність діяльності

Джерело: узагальнено автором на основі [7-9]

Аналіз наведених інструментів свідчить, що їх ефективність визначається не лише функціональною спрямованістю, а й рівнем інтеграції. Наприклад, стратегічні рішення щодо виходу на нові ринки без належного економічного обґрунтування можуть призвести до зростання витрат і зниження прибутковості, тоді як ефективна логістика без стратегічного планування не забезпечує довгострокового результату. Таким чином, ключовим завданням управління є не просто використання окремих інструментів, а їх системна координація.

Особливого значення інструменти управління ЗЕД набувають у виробничому секторі, де вони повинні враховувати технологічні та ресурсні обмеження. У керамічній галузі, наприклад, вибір ринку без урахування логістичних витрат або енергоємності виробництва може зробити експорт економічно недоцільним.

Відповідно, інструменти управління ЗЕД мають застосовуватися у тісному взаємозв'язку з внутрішніми процесами підприємства.

Поглиблений розгляд інструментів управління зовнішньоекономічною діяльністю показує, що їх ефективність не може оцінюватися у відриві від середовища, в якому функціонує підприємство. Будь-який інструмент — чи то цінова політика, логістичні рішення або система управління ризиками — реалізується в умовах впливу великої кількості факторів, які визначають межі його результативності. Саме тому в сучасній теорії менеджменту зовнішньоекономічної діяльності дедалі більше уваги приділяється не лише інструментам, а й факторам, що формують умови їх застосування.

Особливість зовнішньоекономічної діяльності полягає в тому, що підприємство функціонує одночасно у двох площинах — внутрішній, де воно має відносно високий рівень контролю над ресурсами та процесами, і зовнішній, де вплив підприємства є обмеженим. У результаті формується складна система взаємодії керованих і некерованих змінних, у межах якої ефективність діяльності визначається не лише якістю управлінських рішень, а й здатністю підприємства адаптуватися до змін середовища.

Для виробничих підприємств ця проблема набуває ще більшої глибини, оскільки значна частина факторів ефективності має об'єктивний характер і пов'язана з технологічними, ресурсними та галузевими обмеженнями. Наприклад, рівень витрат на виробництво або залежність від логістичних маршрутів не можуть бути змінені миттєво, що знижує гнучкість підприємства у зовнішньоекономічній діяльності. Водночас зовнішні фактори, такі як коливання попиту, зміни валютного курсу або регуляторні обмеження, можуть швидко трансформувати умови функціонування підприємства, створюючи додаткові ризики.

У зв'язку з цим виникає необхідність системного підходу до класифікації факторів ефективності, який дозволяє не лише ідентифікувати їх природу, а й визначити ступінь впливу на результати діяльності та можливості управлінського впливу на них. Така класифікація створює основу для формування адекватної

моделі управління, у межах якої підприємство може не лише реагувати на зміни, а й прогнозувати їх наслідки.

З урахуванням зазначеного, доцільно систематизувати фактори ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю за їх походженням, характером впливу та ступенем керованості, що дозволяє сформувати цілісне уявлення про умови функціонування підприємства у міжнародному середовищі (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Класифікація факторів ефективності управління ЗЕД

Група факторів	Зміст	Характер впливу
Внутрішні	Ресурси, технології, структура управління	Керований
Зовнішні	Ринок, конкуренція, регулювання	Некерований
Галузеві	Особливості виробництва, витрати	Частково керований
Інституційні	Законодавство, митні правила	Обмежуючий
Ризикові	Валютні, політичні, логістичні	Дестабілізуючий

Джерело: складено автором на основі [7–9]

Представлена класифікація факторів ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю дозволяє перейти від спрощеного уявлення про результати ЗЕД як наслідок внутрішніх рішень до більш складного розуміння її як відкритої системи, функціонування якої визначається одночасною дією керованих і некерованих чинників. У цьому контексті ефективність управління формується не стільки через максимізацію окремих показників, скільки через здатність підприємства забезпечувати узгодженість між внутрішнім потенціалом і зовнішніми умовами господарювання.

Внутрішні фактори, такі як рівень технологічного розвитку, якість управлінських процесів, ресурсне забезпечення та організаційна структура, визначають базову спроможність підприємства здійснювати зовнішньоекономічну діяльність. Однак їх вплив реалізується лише у взаємодії із зовнішнім середовищем, яке формує реальні умови функціонування. Зовнішні фактори — ринкова кон'юнктура, конкуренція, валютні коливання, регуляторні обмеження — не піддаються прямому контролю з боку підприємства, але саме вони визначають

межі ефективності прийнятих управлінських рішень.

У цьому зв'язку особливого значення набуває не стільки наявність ефективної внутрішньої системи управління, скільки її адаптивність. Навіть високий рівень організації процесів, чітко вибудована структура та наявність сучасних інструментів управління не забезпечують стабільного результату за умов різкої зміни зовнішніх параметрів. Відповідно, ефективність управління ЗЕД слід розглядати як динамічну характеристику, що відображає здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни та трансформувати свої управлінські підходи.

Крім того, взаємодія внутрішніх і зовнішніх факторів має не лінійний, а мультиплікативний характер: вплив кожного окремого чинника посилюється або послаблюється залежно від стану інших елементів системи. Наприклад, зростання логістичних витрат може бути компенсоване ефективною ціновою політикою або оптимізацією виробничих процесів, однак за несприятливої ринкової кон'юнктури навіть такі заходи можуть виявитися недостатніми. Це свідчить про необхідність комплексного підходу до управління, що враховує взаємозв'язки між усіма елементами системи.

Таким чином, ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю виробничого підприємства визначається не ізольованими факторами, а здатністю інтегрувати внутрішні ресурси та можливості з урахуванням обмежень і викликів зовнішнього середовища. Саме ця інтеграція формує основу для досягнення стійких результатів та забезпечення конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках.

Узагальнюючи розглянуті інструменти та фактори, доцільно підкреслити, що ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю не є лінійною функцією окремих управлінських дій або рішень. Вона формується як інтегральний результат взаємодії численних елементів системи, кожен із яких виконує власну функцію, але водночас перебуває у постійному взаємозв'язку з іншими. Така природа ефективності зумовлює її системний характер, за якого досягнення високих результатів неможливе шляхом локальної оптимізації окремих складових без урахування їх впливу на загальну конфігурацію управління.

Системність управління ЗЕД проявляється передусім у необхідності синхронізації управлінських рішень на різних рівнях — стратегічному, тактичному та операційному. Порушення цієї узгодженості призводить до виникнення внутрішніх дисбалансів, коли, наприклад, стратегічні цілі експансії на зовнішні ринки не підкріплені виробничими можливостями або логістичними ресурсами. Відповідно, ефективність системи визначається не лише якістю окремих рішень, а ступенем їх узгодженості у межах єдиної управлінської логіки.

Не менш важливою характеристикою є здатність системи до адаптації, яка в умовах нестабільного зовнішнього середовища набуває визначального значення. Адаптивність слід розуміти не як реактивну зміну параметрів діяльності у відповідь на зовнішні впливи, а як внутрішню властивість системи, що забезпечує її готовність до трансформації. Це передбачає наявність гнучких управлінських механізмів, здатних швидко перебудовувати процеси, змінювати пріоритети та перерозподіляти ресурси без втрати цілісності системи.

Водночас ефективне управління ЗЕД неможливе без досягнення балансу між ключовими економічними параметрами — витратами, доходами та ризиками. Цей баланс має динамічний характер, оскільки зміна одного з елементів автоматично впливає на інші. Наприклад, зниження витрат може супроводжуватися зростанням ризиків або зниженням якості, тоді як орієнтація на максимізацію доходів може вимагати збільшення інвестицій і підвищення операційних витрат. Таким чином, управління ЗЕД передбачає постійний пошук оптимального співвідношення між цими параметрами, що відповідає стратегічним цілям підприємства.

Інтеграція внутрішніх підсистем підприємства виступає ще одним ключовим фактором ефективності. Зовнішньоекономічна діяльність не може розглядатися як ізольований напрям, оскільки вона безпосередньо залежить від функціонування виробничої, фінансової, логістичної та управлінської підсистем. Їх взаємодія формує єдиний операційний контур, у межах якого реалізуються зовнішньоекономічні процеси. Відсутність такої інтеграції призводить до фрагментації управління і, як наслідок, до зниження загальної ефективності.

Особливої ваги у сучасних умовах набуває фактор адаптивності як

інтегруюча характеристика всієї системи управління. Висока динаміка зовнішнього середовища, зростання невизначеності та посилення конкуренції зумовлюють необхідність переходу від інерційних моделей управління до гнучких, орієнтованих на швидке прийняття рішень. У цьому контексті ефективність зовнішньоекономічної діяльності дедалі більше визначається не лише правильністю обраної стратегії, а й швидкістю її реалізації та здатністю до оперативного коригування.

Таким чином, ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю виробничого підприємства слід розглядати як динамічну системну характеристику, що формується в результаті інтеграції управлінських рішень, економічних параметрів та адаптаційних можливостей підприємства. Саме така інтерпретація дозволяє перейти від спрощеного оцінювання результатів діяльності до глибшого розуміння механізмів їх формування, що є необхідною умовою для розробки обґрунтованих управлінських рішень у подальшому дослідженні.

Управління ЗЕД у виробничих підприємствах, зокрема у керамічній галузі, потребує особливої уваги до економічних і логістичних аспектів, що обумовлює необхідність комплексного підходу до оцінки та підвищення ефективності діяльності. Це створює методологічну основу для подальшого аналізу практики управління зовнішньоекономічною діяльністю конкретного підприємства у наступному розділі.

Висновки до розділу 1

У результаті проведеного теоретичного дослідження встановлено, що зовнішньоекономічна діяльність виробничого підприємства являє собою не окремий напрям господарської активності, а складну інтегровану систему, яка забезпечує взаємодію підприємства із зовнішнім економічним середовищем. У сучасних умовах її роль істотно зростає, оскільки саме через механізми ЗЕД підприємство отримує доступ до нових ринків, ресурсів і джерел доходу, а також формує власну конкурентну позицію на міжнародному рівні.

Розкриття сутності зовнішньоекономічної діяльності дозволило визначити її

як багатовимірний управлінський процес, що поєднує економічні, організаційні та стратегічні аспекти. Для виробничих підприємств, зокрема керамічної галузі, ЗЕД має специфічні особливості, пов'язані з високою матеріало- та енергоємністю виробництва, значною залежністю від логістичних витрат і впливом глобальних тенденцій розвитку будівельного ринку. Це зумовлює необхідність комплексного підходу до її організації та управління.

Дослідження організаційно-економічних засад управління ЗЕД показало, що її ефективність визначається якістю побудови внутрішньої системи управління, яка включає організаційну структуру, економічні інструменти та механізми координації між функціональними підсистемами підприємства. Встановлено, що найбільш результативною є інтегрована модель управління, яка забезпечує узгодженість стратегічних і операційних рішень та дозволяє адаптувати діяльність підприємства до змін зовнішнього середовища.

Аналіз інструментів управління зовнішньоекономічною діяльністю дозволив обґрунтувати їх системний характер та необхідність комплексного застосування. Визначено, що ефективність ЗЕД не може бути досягнута за рахунок використання окремих інструментів, а формується внаслідок їх взаємодії та інтеграції у єдиний механізм управління. Особливу роль відіграють економічні, логістичні та організаційні інструменти, які забезпечують баланс між витратами, доходами та ризиками.

Важливим результатом дослідження є визначення факторів ефективності управління ЗЕД, які поділяються на внутрішні та зовнішні. Доведено, що ефективність діяльності формується у процесі їх взаємодії, а ключовою характеристикою системи управління є її адаптивність. Здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, трансформувати управлінські підходи та забезпечувати узгодженість внутрішніх процесів виступає визначальним чинником досягнення стійких результатів.

Таким чином, за результатами дослідження встановлено, що управління зовнішньоекономічною діяльністю виробничого підприємства має системний, інтеграційний та динамічний характер. Його ефективність визначається рівнем

координації між підсистемами підприємства, якістю управлінських рішень та здатністю до адаптації в умовах невизначеності. Отримані теоретичні положення створюють методологічну основу для подальшого аналізу практики управління зовнішньоекономічною діяльністю конкретного підприємства у наступному розділі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ХАРКІВСЬКИЙ ПЛИТКОВИЙ ЗАВОД»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Харківський плитковий завод» як суб'єкта ЗЕД

Приватне акціонерне товариство «Харківський плитковий завод» є одним із ключових підприємств керамічної галузі України, діяльність якого поєднує виробничу спеціалізацію, технологічний розвиток та активну участь у зовнішньоекономічних процесах. Підприємство було засноване у 1946 році як виробнича база для забезпечення будівельного сектору керамічною продукцією, а у подальшому пройшло декілька етапів трансформації, пов'язаних із модернізацією технологій, зміною форм власності та адаптацією до ринкових умов. Перехід до акціонерної форми господарювання у 1990-х роках став важливим етапом розвитку, що дозволив підприємству інтегруватися у сучасну економічну систему та розширити масштаби діяльності.

На сучасному етапі підприємство спеціалізується на виробництві керамічної плитки широкого асортименту, яка використовується у житловому, комерційному та інфраструктурному будівництві. Його діяльність здійснюється в умовах високої конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, що обумовлює необхідність постійного вдосконалення виробничих процесів та управлінських підходів. З позицій менеджменту підприємство доцільно розглядати як відкриту систему, функціонування якої визначається взаємодією внутрішніх ресурсів і зовнішніх факторів, включаючи ринкову кон'юнктуру, логістичні умови та регуляторне середовище.

Виробнича діяльність підприємства характеризується високим рівнем технологічної складності та значною ресурсною інтенсивністю. Висока частка витрат на енергоресурси, сировину та транспортування формує жорсткі обмеження для управління собівартістю продукції та визначає необхідність оптимізації

виробничих процесів. У цьому контексті ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від здатності інтегрувати виробничі, фінансові та логістичні рішення у єдину систему управління.

Організаційна структура ПрАТ «Харківський плитковий завод» сформована на засадах поєднання процесного підходу та функціональної взаємодії, що забезпечує узгодженість основних бізнес-процесів і безперервність виробничого циклу. В її основі лежить принцип взаємодоповнюваності підрозділів, де кожен елемент виконує чітко визначену роль, водночас інтегруючись у загальну систему управління підприємством.

Виробничий контур підприємства представлений сукупністю технологічних підрозділів, які забезпечують послідовне проходження всіх стадій виготовлення продукції — від підготовки сировини до кінцевого відвантаження готової продукції. Особливістю цього блоку є орієнтація на підтримання стабільності технологічних режимів, зокрема процесів випалу, контролю якості та внутрішньовиробничої логістики, що визначає конкурентоспроможність продукції та рівень виробничої ефективності.

Адміністративно-управлінський блок виконує функції стратегічного та операційного координування діяльності підприємства. Його роль полягає у формуванні управлінських рішень, регламентації процедур та забезпеченні узгодженості між окремими підсистемами. Саме на цьому рівні відбувається трансформація стратегічних цілей у конкретні управлінські завдання, що реалізуються у діяльності підприємства.

Інженерно-технічні служби виступають ключовим елементом підтримки та розвитку виробничого потенціалу. Їх функції охоплюють не лише технічне обслуговування та ремонт обладнання, а й впровадження інноваційних рішень, спрямованих на підвищення енергоефективності, автоматизацію процесів та модернізацію технологічної бази. Таким чином, цей блок забезпечує довгострокову стійкість виробничої системи.

Комерційний напрям діяльності підприємства реалізується через підрозділи збуту та маркетингу, які відповідають за формування продуктової політики,

управління каналами реалізації та адаптацію пропозиції до вимог цільових ринків. У контексті зовнішньоекономічної діяльності їх роль суттєво зростає, оскільки саме вони визначають ринкову орієнтацію підприємства та забезпечують його позиціонування у міжнародному середовищі.

Логістична підсистема виконує функцію інтеграції підприємства із зовнішнім середовищем через організацію транспортно-складських процесів та управління потоками ресурсів і готової продукції. Її ефективність безпосередньо впливає на рівень витрат і якість обслуговування клієнтів, що є критично важливим для підприємств із високою часткою логістичної складової у собівартості продукції.

Фінансово-економічний блок забезпечує інформаційно-аналітичну основу управління, здійснюючи бюджетування, контроль фінансових потоків, управління оборотним капіталом і ризиками. Саме цей підрозділ формує прозорість фінансової діяльності та створює умови для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Для систематизації розподілу функцій і повноважень між основними організаційними блоками підприємства у додатку А наведено узагальнену матрицю відповідальності, сформовану відповідно до процесно-функціональної моделі управління виробничим підприємством керамічної галузі.

Для оцінки економічного стану підприємства доцільно проаналізувати основні фінансові показники його діяльності (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні фінансово-економічні показники ПрАТ «Харківський плитковий завод»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Чистий дохід, млн грн	1847,0	992,9	1585,8
Чистий прибуток, млн грн	—	47,46	135,05
Активи, млн грн	2244	2188,4	—
Власний капітал, млн грн	—	1133,7	—

Джерело: складено автором на основі відкритих даних підприємства

Наведені дані свідчать про суттєвий вплив зовнішніх факторів на діяльність підприємства у 2022 році, коли обсяг доходу скоротився майже вдвічі. Проте збереження позитивного фінансового результату в умовах кризи демонструє достатній рівень фінансової стійкості та ефективність управлінських рішень. У 2023 році спостерігається відновлення діяльності, що проявляється у значному зростанні доходів та прибутку, що свідчить про адаптивність підприємства до змін середовища.

Більш детальну оцінку ефективності діяльності підприємства дозволяє здійснити аналіз показників рентабельності та ліквідності (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Показники ефективності діяльності підприємства

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	4,3	11,3	6,5
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,17	1,46	1,58

Джерело: складено автором на основі відкритих даних ПрАТ «Харківський плитковий завод»

Зростання рентабельності у 2023 році свідчить про підвищення ефективності використання капіталу, тоді як позитивна динаміка ліквідності вказує на зміцнення фінансової стабільності підприємства. Це створює передумови для активізації зовнішньоекономічної діяльності та розширення присутності на міжнародних ринках.

Оцінка ролі зовнішньоекономічної діяльності у структурі функціонування підприємства потребує переходу від загальних характеристик до аналізу її кількісних параметрів. Саме динаміка обсягів експорту виступає одним із найбільш показових індикаторів рівня інтеграції підприємства у міжнародний економічний простір, оскільки відображає не лише фактичні результати діяльності, а й здатність підприємства реагувати на зміни зовнішнього середовища.

На відміну від фінансових показників, які можуть частково згладжувати

вплив короткострокових факторів, обсяги експорту є більш чутливими до змін ринкової кон'юнктури, логістичних умов та зовнішніх обмежень. Це зумовлює їх особливу цінність у контексті оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності, оскільки вони відображають реальний рівень присутності підприємства на міжнародних ринках.

Крім того, динаміка експорту дозволяє виявити характер адаптаційних процесів, що відбуваються в межах підприємства. Зокрема, зміни обсягів постачання можуть свідчити про переорієнтацію на нові ринки, оптимізацію логістичних маршрутів або коригування виробничої програми відповідно до попиту. Таким чином, аналіз цього показника дає змогу не лише констатувати факт зміни результатів діяльності, а й інтерпретувати причини таких змін у площині управлінських рішень.

З урахуванням зазначеного, доцільно проаналізувати динаміку обсягів експорту продукції ПрАТ «Харківський плитковий завод» у часовому розрізі, що дозволяє оцінити тенденції розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства та рівень його адаптивності до змін зовнішнього середовища (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка обсягів експорту продукції ПрАТ «Харківський плитковий завод»

Рік	Обсяг експорту, тис. м ²
2022	938
2023	769
2024	1180

Джерело: складено автором на основі відкритих даних ПрАТ «Харківський плитковий завод»

Наведені показники свідчать про тимчасове зниження обсягів експорту у 2023 році та їх подальше відновлення у 2024 році. Така динаміка підтверджує наявність зовнішніх обмежень, проте водночас демонструє здатність підприємства відновлювати експортний потенціал.

Поглиблений аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства неможливий без дослідження її просторової структури, оскільки саме географія експорту відображає реальні напрями інтеграції підприємства у міжнародне економічне середовище. На відміну від узагальнених показників обсягів постачання, які характеризують масштаби діяльності, розподіл експорту за країнами дозволяє оцінити ступінь диверсифікації ринків, рівень залежності від окремих напрямів та стійкість зовнішньоекономічної позиції підприємства.

Географічна структура експорту є складним індикатором, що формується під впливом як внутрішніх управлінських рішень, так і зовнішніх факторів. З одного боку, вона відображає стратегічні пріоритети підприємства, зокрема вибір цільових ринків, орієнтацію на певні сегменти та здатність адаптувати продукцію до вимог конкретних країн. З іншого — вона детермінується об'єктивними умовами, такими як транспортна доступність, митно-тарифне регулювання, платоспроможний попит і конкурентне середовище.

Для виробничих підприємств, особливо у галузях із високою логістичною складовою, географія експорту набуває додаткового значення як фактор оптимізації витрат. Відстань до ринку, наявність транспортної інфраструктури та стабільність логістичних маршрутів безпосередньо впливають на кінцеву собівартість продукції, а отже — на її конкурентоспроможність. Це означає, що формування географічної структури експорту є результатом компромісу між потенційною прибутковістю ринку та витратами на його обслуговування. Крім того, концентрація експорту на обмеженій кількості ринків, з одного боку, може свідчити про наявність стабільних торговельних зв'язків, але з іншого — формує ризик залежності від економічної ситуації в окремих країнах. Відповідно, аналіз географічної структури дозволяє оцінити не лише поточну ефективність діяльності, а й її стратегічну стійкість.

З урахуванням зазначених аспектів доцільно проаналізувати розподіл обсягів експорту продукції ПрАТ «Харківський плитковий завод» за основними країнами-імпортерами, що дає змогу виявити ключові ринки збуту, оцінити рівень їх значущості та визначити потенційні напрями диверсифікації

зовнішньоекономічної діяльності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Основні країни-імпортери продукції підприємства

Країна	Обсяг експорту, тис. м ²
Польща	1382,6
Молдова	372,4
Велика Британія	297,8
Румунія	245,8
Литва	196,8

Джерело: складено автором на основі даних ПрАТ «Харківський плитковий завод»

Аналіз географічної структури експорту ПрАТ «Харківський плитковий завод», представлений у таблиці 2.4, дозволяє зробити висновок про наявність відносно концентрованої моделі зовнішньоекономічної діяльності з чітко вираженим домінуванням окремих ринків. Зокрема, значна частка експорту припадає на країни Європейського регіону, що свідчить про орієнтацію підприємства на географічно близькі та економічно стабільні ринки збуту.

Домінування окремих країн-імпортерів, насамперед Польщі, формує для підприємства як переваги, так і потенційні обмеження. З одного боку, це свідчить про сформовані торговельні зв'язки, наявність стабільного попиту та відпрацьованих логістичних маршрутів, що знижує операційні витрати та підвищує передбачуваність діяльності. З іншого боку, така концентрація створює ризик залежності від економічної ситуації в окремих країнах, що може призвести до суттєвих коливань обсягів експорту у разі зміни зовнішніх умов.

Водночас наявність у структурі експорту декількох значущих ринків, таких як Молдова, Велика Британія, Румунія та Литва, свідчить про певний рівень диверсифікації, що позитивно впливає на стійкість зовнішньоекономічної діяльності. Така структура дозволяє підприємству частково компенсувати зниження попиту на одному ринку за рахунок інших, однак ступінь цієї диверсифікації поки що є недостатнім для повного нівелювання ризиків.

З управлінської точки зору отримані результати вказують на необхідність перегляду підходів до формування географічної структури експорту. Зокрема,

актуальним є завдання розширення присутності на нових ринках, що дозволить знизити рівень концентрації та підвищити гнучкість зовнішньоекономічної діяльності. При цьому важливо враховувати не лише потенційний обсяг попиту, а й витрати на логістичне забезпечення, регуляторні вимоги та конкурентне середовище.

Крім того, аналіз підтверджує, що географічна структура експорту є відображенням не лише ринкових умов, а й якості управлінських рішень. Вибір ринків, підтримка партнерських відносин, адаптація продукції до вимог споживачів та організація логістики — усе це формує кінцеву конфігурацію зовнішньоекономічної діяльності. Відповідно, її оптимізація потребує системного підходу, що поєднує стратегічне планування та оперативне управління.

Таким чином, структура експорту ПрАТ «Харківський плитковий завод» характеризується поєднанням стабільності та обмеженої диверсифікації, що забезпечує відносну стійкість діяльності, але водночас формує залежність від окремих ринків. Це визначає необхідність подальшого вдосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю, зокрема у напрямі розширення географії експорту та підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.

Отже, ПрАТ «Харківський плитковий завод» доцільно розглядати як виробничу систему з достатньо сформованим економічним потенціалом, діяльність якої характеризується не лише масштабами виробництва, а й здатністю інтегруватися у зовнішньоекономічний простір. Особливістю його функціонування є поєднання відносної виробничої стабільності з необхідністю постійної адаптації до змін зовнішнього середовища, що зумовлює підвищені вимоги до якості управлінських рішень.

Проведений аналіз фінансово-економічних показників і параметрів зовнішньоекономічної діяльності свідчить про наявність у підприємства адаптаційного потенціалу, який дозволяє йому зберігати стійкість у періоди дестабілізації та відновлювати операційну ефективність після впливу зовнішніх шоків. Зокрема, здатність підтримувати позитивні фінансові результати в умовах

скорочення ринку та відновлювати обсяги виробництва і експорту вказує на наявність певного запасу управлінської гнучкості та ефективності внутрішніх процесів.

Разом із тим, отримані результати дозволяють виявити структурну залежність підприємства від зовнішніх факторів, насамперед логістичних умов, кон'юнктури окремих ринків та рівня конкуренції. Така залежність обмежує передбачуваність результатів діяльності та підвищує чутливість підприємства до змін зовнішнього середовища. У цьому контексті ефективність функціонування підприємства дедалі більше визначається не лише наявними ресурсами, а здатністю системи управління забезпечувати їх оптимальне використання в умовах невизначеності.

Відповідно, подальший розвиток ПрАТ «Харківський плитковий завод» як суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності пов'язаний із необхідністю вдосконалення механізмів управління, спрямованих на підвищення адаптивності, зниження залежності від окремих ринків та оптимізацію витрат. Це зумовлює доцільність більш детального аналізу існуючої системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства та виявлення напрямів її вдосконалення, що буде здійснено у наступних підрозділах дослідження.

2.2. Аналіз стану та динаміки зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Зовнішньоекономічна діяльність ПрАТ «Харківський плитковий завод» характеризується наявністю формалізованих господарських зв'язків з іноземними партнерами, що виходять за межі простих торговельних операцій і набувають ознак технологічної та операційної кооперації. Така взаємодія забезпечує не лише стабільність постачання необхідних ресурсів, а й створює передумови для впровадження сучасних виробничих і логістичних рішень, що безпосередньо впливають на якість кінцевої продукції.

Одним із показових напрямів цієї співпраці є імпорт спеціалізованих

полімерних компонентів, які використовуються у процесах транспортування та пакування готової продукції. Зокрема, взаємодія з іспанською компанією Senalplast S.L. дозволяє підприємству застосовувати сучасні пакувальні матеріали, що відповідають міжнародним стандартам збереження продукції під час логістичних операцій. Це, у свою чергу, знижує ризики пошкодження товару, підвищує ефективність складських і транспортних процесів та покращує загальний рівень сервісу для кінцевого споживача.

Використання імпорتنих компонентів такого типу свідчить про поступову інтеграцію підприємства у глобальні виробничо-логістичні ланцюги, де стандартизація операцій і технологічна сумісність виступають ключовими умовами конкурентоспроможності. У цьому контексті зовнішньоекономічна діяльність набуває не лише функції забезпечення ресурсами, а й ролі інструменту модернізації внутрішніх процесів, що дозволяє підприємству адаптуватися до вимог міжнародного ринку та підвищувати ефективність власної діяльності.

Поряд із розвитком виробничого потенціалу ПрАТ «Харківський плитковий завод» послідовно нарощує присутність на зовнішніх ринках, поєднуючи розширення продуктової лінійки з модернізацією інструментів просування та формуванням інституційної присутності у ключових країнах збуту. Такий підхід свідчить про перехід від епізодичних експортних операцій до системно організованої моделі міжнародної діяльності, в межах якої підприємство інтегрує виробничі, маркетингові та логістичні процеси.

Експортна діяльність підприємства реалізується через корпоративну структуру бренду Golden Tile, яка виконує функцію координаційного ядра виходу на зовнішні ринки. Ця структура об'єднує виробничі активи, представництва та партнерські канали збуту, забезпечуючи повний цикл супроводження зовнішньоекономічних контрактів — від переговорного процесу та сертифікації продукції до організації логістики, маркетингової підтримки та післяпродажного обслуговування. Така централізація дозволяє підвищити керованість експортних операцій і забезпечити єдність стандартів взаємодії з контрагентами.

Ключову роль у цій системі відіграє компанія Golden Tile Ltd., яка виступає

ексклюзивним дистриб'ютором продукції на зовнішніх ринках та виконує функцію консолідації комерційних потоків. Її діяльність спрямована на оптимізацію взаємодії між виробником і кінцевими ринками, що дозволяє зменшити транзакційні витрати, уніфікувати підходи до обслуговування клієнтів і забезпечити узгодженість цінової та продуктової політики у різних країнах присутності. Фактично ця структура виступає посередницьким, але стратегічно важливим елементом управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Логістична інфраструктура групи побудована за принципом регіональних центрів розподілу (RDC), які виконують функцію концентрації та перерозподілу товарних потоків. Така модель дозволяє забезпечувати оперативне поповнення запасів, скорочувати час доставки та підтримувати необхідний рівень сервісу на цільових ринках. Загалом у межах мережі функціонує 14 центрів, із яких значна частина розміщена в Україні, тоді як окремі логістичні вузли розташовані у країнах Європи, зокрема у Польщі та Великій Британії. Це свідчить про прагнення підприємства вибудовувати логістику не лише як допоміжну функцію, а як стратегічний інструмент конкурентоспроможності.

Окремим елементом експортної інфраструктури є роздрібно-демонстраційні майданчики, представлені шоурумами формату Art Tile Hub, що функціонують у найбільших містах України. Вони виконують не лише презентаційну функцію, а й виступають платформами для тестування попиту, взаємодії з професійною аудиторією (дизайнерами, архітекторами) та адаптації асортиментної політики до змін споживчих уподобань. Таким чином, ці об'єкти є важливим елементом зворотного зв'язку між ринком і виробництвом.

Міжнародна присутність підприємства формалізована через дочірні компанії, зокрема «Golden Tile Polska» та «Golden Tile Distribution UK», які виконують функції локальних інтеграторів діяльності на відповідних ринках. Їх роль полягає не лише у реалізації продукції, а й у адаптації товарної пропозиції до національних стандартів, вимог споживачів і регуляторного середовища. Крім того, вони координують логістичні процеси, включаючи митне оформлення та супровід поставок, що дозволяє скоротити терміни виконання замовлень і підвищити

надійність поставок.

У сукупності поєднання регіональних логістичних центрів і локальних представництв формує багаторівневу дистрибуційну систему, яка забезпечує стабільність функціонування зовнішньоекономічної діяльності та підвищує її ефективність у різних юрисдикціях. Така архітектура дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, оптимізувати витрати та підтримувати конкурентні позиції на міжнародних ринках.

Загалом ПрАТ «Харківський плитковий завод» можна охарактеризувати як зрілу виробничу структуру з сформованою інституційною базою та високим рівнем інтеграції у міжнародні ланцюги створення вартості. Синергія корпоративної моделі Golden Tile, інвестицій у технологічне оновлення та розвиненої логістично-дистрибуційної інфраструктури створює передумови для подальшого розширення експортної діяльності та посилення ролі підприємства як національного виробника на міжнародному рівні.

Зовнішньоекономічна діяльність ПрАТ «Харківський плитковий завод» має комплексний, багатовекторний характер і охоплює декілька взаємопов'язаних напрямів, що формують цілісну модель його інтеграції у міжнародне економічне середовище. Передусім йдеться про експорт керамічної продукції до країн Європейського Союзу та суміжних ринків, який виступає ключовим каналом реалізації продукції та джерелом валютних надходжень. Паралельно підприємство здійснює імпорт технологічного обладнання, комплектуючих і матеріалів, що забезпечує підтримання сучасного рівня виробництва та підвищення якості продукції. Важливим елементом є також кооперація з іноземними партнерами у сферах логістики, сертифікації та маркетингового супроводу, що дозволяє інтегрувати підприємство у міжнародні ланцюги створення вартості.

Конкурентоспроможність експортної продукції підприємства формується як результат поєднання кількох взаємодоповнюючих факторів. Серед них ключову роль відіграють технологічна якість виробів, відповідність європейським стандартам та наявність розвиненої дистрибуційної інфраструктури, що забезпечує доступ до кінцевого споживача. У цьому контексті зовнішньоекономічна

діяльність виступає не лише каналом збуту, а й інструментом підвищення внутрішніх стандартів виробництва та управління.

Функціонування підприємства відбувається в умовах глобального ринку керамічної плитки, який характеризується нерівномірним розподілом виробничих потужностей і чітко вираженою регіональною спеціалізацією. Значна частина світового виробництва зосереджена в країнах Азійсько-Тихоокеанського регіону, що обумовлено ефектом масштабу, доступністю сировинної бази та відносно нижчими витратами на енергоресурси й робочу силу. Водночас європейські виробники, зокрема в Іспанії та Італії, історично орієнтовані на виробництво продукції середнього та високого цінового сегментів, що базується на поєднанні технологічних інновацій, дизайнерських рішень і розвиненої інституційної інфраструктури [16].

Окрему роль у трансформації конкурентного середовища відіграє посилення позицій турецьких виробників, які до 2022 року активно розширювали свою присутність на ринках Європейського Союзу. Їх конкурентні переваги формувалися за рахунок відносно нижчих виробничих витрат, зокрема внаслідок доступнішої енергетичної бази, а також географічної близькості до основних ринків збуту. Це створювало додатковий ціновий тиск на європейських виробників і змушувало їх переглядати свої підходи до формування конкурентної стратегії [15].

Події 2022–2023 років, пов'язані з різким зростанням вартості енергоресурсів, суттєво змінили баланс сил на світовому ринку. З огляду на те, що витрати на енергію можуть становити до 20–40% собівартості виробництва керамічної продукції, підвищення цін на газ та електроенергію істотно вплинуло на конкурентоспроможність європейських виробників [16]. Паралельно з цим посилення екологічних вимог, пов'язаних із декарбонізацією виробництва (зокрема впровадження механізмів ETS та CBAM), призвело до зростання інвестиційних витрат і ускладнення процедур виходу на зовнішні ринки.

Сукупний вплив зазначених факторів спричинив тимчасове скорочення експортної активності окремих європейських виробників та часткову втрату

позицій у сегментах, де домінує цінова конкуренція. Водночас у нішах із високою доданою вартістю, де вирішальну роль відіграють якість, інноваційність та рівень сервісу, європейські компанії змогли зберегти конкурентні переваги [17].

У таких умовах ПрАТ «Харківський плитковий завод» функціонує на перетині різних конкурентних моделей, що вимагає від нього поєднання цінової гнучкості з орієнтацією на якість і відповідність міжнародним стандартам. Це підкреслює необхідність подальшого вдосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю, спрямованого на підвищення адаптивності підприємства до змін глобального ринку та зміцнення його позицій у міжнародному середовищі.

Подальша еволюція світового ринку керамічної плитки визначатиметься не стільки темпами зростання попиту, скільки здатністю виробників трансформувати свої виробничі та управлінські моделі відповідно до нових економічних і екологічних викликів. У центрі цієї трансформації перебувають такі фактори, як впровадження інноваційних технологій, підвищення енергоефективності, зниження вуглецевого навантаження на виробництво та формування оптимального співвідношення між ціновими параметрами і якісними характеристиками продукції. У таких умовах конкурентна перевага дедалі більше зміщується від традиційних факторів масштабу до гнучкості, швидкості адаптації та здатності інтегрувати інновації у виробничий процес.

Важливим індикатором позицій українських виробників на міжнародному ринку є обсяги експорту до країн Європейського Союзу. За оцінками міжнародних статистичних баз COMTRADE та TradingEconomics, у 2024 році імпорт керамічної продукції з України до ЄС становив близько 59,0 млн дол. США, що свідчить про наявність стійкої, хоча й порівняно обмеженої, присутності українських компаній у європейських ланцюгах постачання [18]. Такий рівень інтеграції можна розглядати як базову платформу для подальшого розширення зовнішньоекономічної діяльності.

У ширшому контексті двосторонньої торгівлі між Україною та Європейським Союзом спостерігається позитивна динаміка, що створює сприятливі передумови

для розвитку галузевої співпраці. Зокрема, у 2024 році обсяг експорту ЄС до України досягнув €42,8 млрд, тоді як імпорт з України становив €24,5 млрд, що свідчить про активізацію економічних зв'язків і формування стабільного інституційного середовища для розширення взаємної торгівлі. У цьому контексті керамічна галузь виступає складовою ширшого процесу інтеграції української економіки до європейського ринку.

Поглиблення торговельної взаємодії пояснюється дією комплексу факторів, які умовно можна поділити на регуляторно-інституційні та ринково-операційні. До першої групи належать тимчасові торговельні преференції, спрощення митних процедур та поступова гармонізація стандартів, що знижують бар'єри входу на ринок ЄС. Друга група включає адаптацію логістичних ланцюгів, стабілізацію виробничих процесів і перегляд цінових стратегій підприємств, що дозволяє ефективніше реагувати на зміну попиту та конкурентного середовища.

У цих умовах сегмент керамічної продукції отримує додаткові можливості для зміцнення своїх позицій на європейському ринку. Водночас реалізація цього потенціалу безпосередньо залежить від здатності виробників відповідати сучасним вимогам, зокрема щодо технічної сертифікації продукції, забезпечення безперебійності постачань та наявності підтвердженої екологічної документації, включаючи LCA та EPD. Таким чином, зовнішньоекономічна діяльність дедалі більше набуває комплексного характеру, де поряд із ціновими факторами зростає роль нефінансових критеріїв конкурентоспроможності.

Співвідношення загального обсягу торгівлі між Україною та ЄС і частки керамічної продукції в структурі експорту свідчить про наявність значного потенціалу для подальшого зростання. З огляду на ємність європейського ринку керамічної плитки, перспективи розширення експорту пов'язані з переходом до виробництва продукції з вищою доданою вартістю, зокрема великоформатної плитки та технічного керамограніту, а також із розвитком довгострокових партнерських відносин із дистриб'юторами та ритейлерами.

У цілому можна констатувати, що сучасний етап розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств керамічної галузі характеризується

поступовим переходом від кількісного зростання до якісної трансформації, в межах якої визначальними стають інноваційність, екологічна відповідність та інтеграція у глобальні ланцюги створення вартості. Саме ці фактори визначатимуть здатність підприємств закріпитися на міжнародних ринках і розширювати свою присутність у довгостроковій перспективі [10].

Оцінка стану та динаміки зовнішньоекономічної діяльності підприємства передбачає не лише фіксацію кількісних показників, а й виявлення тенденцій, закономірностей та факторів, що визначають їх зміну. У цьому контексті аналіз ЗЕД ПрАТ «Харківський плитковий завод» доцільно здійснювати через призму взаємодії обсягів експорту, фінансових результатів, географічної структури та ефективності використання ресурсів.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства в досліджуваному періоді характеризується нестабільною, але відновлювальною динамікою, що обумовлено впливом як макроекономічних факторів, так і внутрішніх управлінських рішень. Поглиблений аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства потребує переходу від загальних характеристик до дослідження її кількісної динаміки, оскільки саме вона дозволяє виявити реальні тенденції розвитку та оцінити стійкість функціонування в умовах змінного зовнішнього середовища. У цьому контексті обсяги експорту виступають ключовим індикатором, який відображає не лише масштаби присутності підприємства на міжнародних ринках, а й ефективність управлінських рішень, спрямованих на організацію зовнішньоекономічної діяльності.

На відміну від статичних показників, що характеризують окремий період, аналіз динаміки експорту дозволяє простежити характер змін у часі та визначити, чи є ці зміни випадковими, чи формують стійку тенденцію. Саме через динамічний підхід стає можливим оцінити адаптаційні можливості підприємства, його здатність реагувати на зовнішні виклики та трансформувати свою діяльність відповідно до нових умов функціонування. Крім того, важливим є врахування темпів зміни показників, які дозволяють перейти від абсолютних значень до відносної оцінки розвитку. Темпи зростання або зниження експорту відображають

інтенсивність змін та дають змогу виявити критичні періоди, у межах яких відбувається або втрата ринкових позицій, або їх відновлення. Такий підхід забезпечує більш глибоке розуміння процесів, що відбуваються у сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Водночас динаміка експорту не може розглядатися ізольовано, оскільки вона є результатом комплексного впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, включаючи зміну попиту, логістичні умови, валютні коливання та ефективність внутрішнього управління. Саме тому її аналіз має здійснюватися з урахуванням контексту функціонування підприємства, що дозволяє не лише зафіксувати зміни, а й інтерпретувати їх причини.

З огляду на зазначене, доцільно здійснити аналіз динаміки обсягів експорту ПрАТ «Харківський плитковий завод» із визначенням темпів їх зміни, що дає можливість оцінити характер розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства та рівень його адаптивності до умов функціонування (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка обсягів експорту ПрАТ «Харківський плитковий завод»

Рік	Обсяг експорту, тис. м²	Темп зміни, %
2022	938	—
2023	769	-18,0
2024	1180	+53,4

Джерело: складено автором на основі даних ПрАТ «Харківський плитковий завод»

Аналіз динаміки обсягів експорту, представлений у таблиці 2.5, дозволяє розглядати зовнішньоекономічну діяльність ПрАТ «Харківський плитковий завод» як процес, що розвивається за нелінійною траєкторією, в якій періоди спаду та зростання відображають реакцію підприємства на зміну зовнішніх і внутрішніх умов функціонування. Виявлена динаміка свідчить про наявність чітко вираженого циклічного характеру, що формується під впливом факторів нестабільності та подальшої адаптації.

Зниження обсягів експорту у 2023 році порівняно з 2022 роком не можна

інтерпретувати виключно як негативну тенденцію. У даному випадку воно виступає індикатором структурної перебудови зовнішньоекономічної діяльності, коли підприємство змушене переглядати існуючі логістичні маршрути, ринки збуту та умови співпраці з контрагентами. Такий спад є характерним для фази адаптації, в якій короткострокове скорочення обсягів супроводжується формуванням нових управлінських рішень.

Подальше зростання експорту у 2024 році, яке перевищує темпи попереднього зниження, свідчить про ефективність реалізованих заходів та перехід підприємства до фази відновлення. Важливо підкреслити, що відновлювальна динаміка має не лише кількісний, а й якісний характер, оскільки відображає здатність підприємства не просто повернутися до попередніх обсягів, а адаптувати свою діяльність до нових умов функціонування.

З позицій управління така динаміка демонструє наявність адаптивної моделі поведінки підприємства, яка передбачає послідовне проходження етапів шоку, стабілізації та зростання. Це означає, що підприємство володіє певним рівнем управлінської гнучкості, який дозволяє йому реагувати на зміни зовнішнього середовища не лише шляхом скорочення діяльності, а через її трансформацію.

Окремої уваги заслуговує аналіз темпів зміни обсягів експорту. Значне зниження у 2023 році та різке зростання у 2024 році вказують на високу волатильність показника, що, з одного боку, підвищує рівень ризику, а з іншого — створює потенціал для прискореного розвитку. Така волатильність є характерною для підприємств, діяльність яких значною мірою залежить від зовнішніх факторів, зокрема логістичних умов та коливань попиту.

Водночас отримані результати дозволяють зробити більш глибокий висновок: ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства не може оцінюватися лише на основі абсолютних значень обсягів експорту. Значно важливішим є здатність підприємства забезпечувати позитивну динаміку після періодів спаду, що свідчить про наявність внутрішніх резервів та ефективних механізмів управління.

Таким чином, динаміка експорту ПрАТ «Харківський плитковий завод»

відображає не просто зміну кількісних показників, а процес адаптації підприємства до нестабільного середовища, що супроводжується трансформацією його зовнішньоекономічної діяльності. Це підтверджує необхідність подальшого аналізу факторів, що визначають таку динаміку, а також розробки заходів, спрямованих на зниження волатильності та підвищення стійкості зовнішньоекономічної діяльності.

Формування конкурентного середовища, у межах якого функціонує ПрАТ «Харківський плитковий завод», відбувається під впливом як національних виробників, так і потужних міжнародних гравців, що представляють різні моделі ведення бізнесу, рівні технологічного розвитку та підходи до ринкового позиціонування. Така багаторівнева структура конкуренції зумовлює необхідність для підприємства одночасно враховувати локальні особливості ринку та глобальні тенденції розвитку галузі.

На внутрішньому та регіонально близьких ринках ключову конкуренцію формують українські виробники, зокрема Epicentr Ceramic Corporation, АТЕМ та Cersanit UA, які активно розвивають виробничі потужності, розширюють асортимент продукції та впроваджують нові технологічні рішення. Водночас суттєвий вплив на ринкову ситуацію чинять транснаціональні компанії, що представляють провідні європейські керамічні кластери — іспанський (Porcelanosa, Pamesa) та італійський (Marazzi, Atlas Concorde), які традиційно орієнтуються на сегменти з високою доданою вартістю.

Окрему конкурентну нішу займають турецькі виробники (Kale, Kütahta), які демонструють агресивну експортну стратегію, базовану на поєднанні цінових переваг і географічної близькості до ринків Європейського Союзу. Також вагомим є вплив польських компаній, зокрема Cersanit і Paradyż, які використовують переваги інтеграції в європейський економічний простір та орієнтуються на середній ціновий сегмент.

Відмінності між зазначеними групами виробників проявляються у структурі витрат, рівні вертикальної інтеграції, потужності дистрибуційних мереж та глибині продуктового портфеля. Це формує неоднорідне конкурентне поле, у якому кожен

із гравців займає власну стратегічну позицію.

З метою систематизації конкурентного середовища доцільно узагальнити основні характеристики ключових учасників ринку (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Ключові конкуренти та профілі позиціонування ПрАТ «Харківський плитковий завод»

Компанія / країна	Орієнтовні потужності / масштаб	Ключові ринки збуту	Основні фактори конкурентоспроможності
ХПЗ (Golden Tile, Україна)	Високий рівень автоматизації, значні виробничі обсяги	Україна, ЄС, інші	Якість продукції, дизайн, розвинена дистрибуція
Ерісентр Серамік (Україна)	Потужність понад 1200 млн м ² ; активне розширення	Україна, окремі експортні ринки	Вертикальна інтеграція з ритейлом, інвестиції
АТЕМ (Україна)	До 22 млн м ² /рік	Україна, ЄС	Широкий асортимент, гнучкість виробництва
Cersanit (Польща/Україна)	Масштабні інвестиції, модернізація	Польща, Україна, ЄС	Масштаб виробництва, інновації
Іспанські виробники (ASCER)	Високий рівень експорту ($\approx 75\%$ продукції)	ЄС, світ	Дизайн, бренд, кластерна синергія
Турецькі виробники	Значні експортні обсяги	ЄС, Близький Схід	Цінова конкурентоспроможність, логістика

Джерело: узагальнено автором на основі [12; 13; 15; 18]

Аналіз представлених даних дозволяє зробити висновок, що конкурентне середовище ПрАТ «Харківський плитковий завод» характеризується високим рівнем диференціації, де кожна група виробників реалізує власну модель конкурентної поведінки. Українські компанії орієнтуються на баланс між ціною та якістю, європейські виробники концентруються на преміальному сегменті, тоді як турецькі підприємства використовують переваги цінової конкуренції.

У цьому контексті позиція ПрАТ «Харківський плитковий завод» формується на перетині кількох конкурентних стратегій — із одного боку, підприємство прагне відповідати європейським стандартам якості, а з іншого — зберігати конкурентну ціну, що дозволяє йому функціонувати у середньому ціновому сегменті. Така

стратегія створює можливості для розширення ринкової присутності, але водночас вимагає постійного вдосконалення як виробничих, так і управлінських процесів.

Аналіз позицій основних гравців на ринку керамічної плитки свідчить про суттєву диференціацію їх стратегій розвитку та джерел конкурентних переваг. Так, за наявними оцінками, компанія Epicentr Ceramic на початку 2024 року забезпечувала близько чверті внутрішнього ринку (приблизно 24,5%) та збільшила обсяги виробництва до 7,7 млн м², продемонструвавши приріст понад 25% у річному вимірі. Така динаміка є наслідком реалізації моделі вертикальної інтеграції, в межах якої виробництво тісно пов'язане з власною мережею роздрібної торгівлі формату DIY. Це створює стабільний канал збуту, скорочує логістичні витрати та підвищує передбачуваність попиту [11; 12; 13].

Іншу модель розвитку демонструє підприємство АТЕМ, яке робить ставку на масштаб виробництва та широту асортименту. Інстальовані потужності на рівні близько 22 млн м² на рік і значні історичні обсяги випуску свідчать про орієнтацію на масове виробництво з високим рівнем автоматизації. Такий підхід дозволяє підприємству забезпечувати гнучкість у формуванні продуктової лінійки та швидко адаптуватися до змін попиту [14; 15].

Компанія Cersanit, що представляє польську групу з виробничими активами в Україні, реалізує інвестиційно орієнтовану стратегію розвитку. Залучення фінансування, зокрема за участі European Bank for Reconstruction and Development, сприяє модернізації виробничих потужностей, підвищенню енергоефективності та зміцненню стійкості до зовнішніх шоків, пов'язаних із коливаннями вартості енергоресурсів і логістичними обмеженнями [16].

У зазначеному конкурентному середовищі позиціонування Golden Tile / ПрАТ «Харківський плитковий завод» формується як поєднання технологічної модернізації та розвитку експортно орієнтованої дистрибуційної моделі. Використання сучасних виробничих рішень, зокрема автоматизованих ліній SACMI та технологій цифрового друку, дозволяє підприємству забезпечувати належний рівень якості продукції. Водночас наявність власної експортної інфраструктури, включаючи Golden Tile Ltd. та мережу представництв у країнах

ЄС, створює умови для диверсифікації ринків збуту та зменшення залежності від внутрішнього попиту [17].

Конкурентна стратегія підприємства базується на поєднанні кількох взаємопов'язаних елементів. По-перше, це забезпечення стійкості каналів реалізації через формування власної дистрибуційної мережі та співпрацю з локальними партнерами. По-друге, важливим фактором є продуктова гнучкість, яка проявляється у широкому асортименті продукції — від стандартних рішень масового сегменту до більш складних форматів, включаючи технічний керамограніт. По-третє, значну роль відіграє підвищення операційної ефективності за рахунок автоматизації виробництва та часткової локалізації виготовлення ключових напівфабрикатів. Нарешті, відповідність міжнародним стандартам якості та екологічним вимогам забезпечує можливість стабільної роботи на ринках Європейського Союзу.

У сукупності така модель дозволяє ПрАТ «Харківський плитковий завод» утримувати позиції у середньому та мас-преміальному сегментах, а також конкурувати з імпортною продукцією у більш чутливих до ціни нішах. Водночас наявність розвиненої логістичної інфраструктури та адаптація продукції до специфіки окремих ринків створюють передумови для подальшого розширення експортної діяльності та зміцнення конкурентних позицій підприємства на міжнародному рівні.

Поглиблений аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства потребує переходу від оцінки загальних обсягів експорту до дослідження його просторової структури, оскільки саме вона відображає реальні напрями ринкової орієнтації та ступінь інтеграції підприємства у міжнародне економічне середовище. Розподіл експорту за регіонами дозволяє виявити ключові вектори збуту, оцінити рівень концентрації зовнішньоекономічної діяльності та визначити потенційні ризики, пов'язані з залежністю від окремих географічних напрямів.

На відміну від аналізу за окремими країнами, регіональний підхід дає змогу узагальнити структуру ринків збуту та розглянути її через призму макроекономічних умов, логістичних особливостей і торговельних режимів. Такий

підхід дозволяє не лише зафіксувати фактичний розподіл експорту, а й оцінити стратегічну спрямованість діяльності підприємства, зокрема його орієнтацію на інтеграцію до європейського ринку чи диверсифікацію у напрямі інших регіонів.

Крім того, регіональна структура експорту є важливим індикатором стійкості зовнішньоекономічної діяльності, оскільки високий рівень концентрації в межах одного регіону може підвищувати вразливість підприємства до змін економічної кон'юнктури або регуляторної політики. Водночас наявність збалансованого розподілу між різними регіонами створює передумови для зниження ризиків та забезпечення більш стабільної динаміки розвитку.

З огляду на зазначене, доцільно проаналізувати структуру експорту ПрАТ «Харківський плитковий завод» за регіональним принципом, що дозволяє оцінити напрями зовнішньоекономічної орієнтації підприємства та рівень диверсифікації його ринків збуту (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Структура експорту ПрАТ «Харківський плитковий завод» за регіонами (2022–2024 рр.)

Регіон	2022 р., тис. м ²	Частка, %	2023 р., тис. м ²	Частка, %	2024 р., тис. м ²	Частка, %	Темп зміни 2024/2022, %
Європейський Союз	610	65,0	520	67,6	880	74,6	+44,3
Східна Європа (поза ЄС)	180	19,2	140	18,2	190	16,1	+5,6
Близький Схід та інші	148	15,8	109	14,2	110	9,3	-25,7
Разом	938	100	769	100	1180	100	+25,8

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Аналіз структури експорту ПрАТ «Харківський плитковий завод» за регіонами дозволяє виявити чітко виражену тенденцію до посилення європейського вектору зовнішньоекономічної діяльності. Частка країн Європейського Союзу у загальному обсязі експорту зросла з 65,0% у 2022 році до майже 75% у 2024 році, що свідчить про поступову переорієнтацію підприємства

на більш стабільні та платоспроможні ринки.

Таке зміщення структури експорту має комплексну природу. З одного боку, воно обумовлене дією зовнішніх факторів, зокрема поглибленням економічної інтеграції України з ЄС, спрощенням торговельних процедур і відносною передбачуваністю попиту на європейських ринках. З іншого — це результат внутрішніх управлінських рішень підприємства, спрямованих на адаптацію продукції до стандартів ЄС, розвиток логістичних каналів та укріплення партнерських зв'язків.

Водночас аналіз показує скорочення частки інших регіонів, зокрема Близького Сходу та альтернативних напрямів збуту. Зниження їх питомої ваги у структурі експорту з 15,8% до 9,3% свідчить про звуження географії зовнішньоекономічної діяльності, що, з одного боку, підвищує концентрацію ресурсів на ключових ринках, а з іншого — збільшує залежність підприємства від одного регіону.

Особливої уваги заслуговує динаміка поставок до країн Східної Європи поза межами ЄС. Незважаючи на відносну стабільність абсолютних обсягів, їх частка у структурі експорту поступово зменшується, що може свідчити про зміну стратегічних пріоритетів підприємства або зниження привабливості цих ринків у порівнянні з Європейським Союзом.

З позицій управління отримані результати вказують на формування концентрованої моделі зовнішньоекономічної діяльності, орієнтованої на європейський ринок як ключовий напрям розвитку. Така модель має низку переваг, серед яких — стабільність попиту, вищий рівень платоспроможності споживачів та прозорі регуляторні умови. Водночас вона супроводжується ризиками, пов'язаними з можливою зміною торговельної політики ЄС, посиленням конкуренції та підвищенням вимог до продукції.

Таким чином, регіональна структура експорту ПрАТ «Харківський плитковий завод» характеризується зростаючою концентрацією на ринках Європейського Союзу, що забезпечує короткострокову ефективність, але водночас формує стратегічну залежність від одного географічного напрямку. Це обумовлює

необхідність пошуку балансу між поглибленням присутності на ключових ринках і диверсифікацією зовнішньоекономічної діяльності з метою підвищення її стійкості у довгостроковій перспективі.

Поглиблення аналізу динаміки зовнішньоекономічної діяльності підприємства потребує ідентифікації факторів, які формують як короткострокові коливання показників, так і довгострокові тенденції розвитку. Саме факторний підхід дозволяє перейти від констатації змін до розуміння причин їх виникнення та визначення напрямів управлінського впливу.

У контексті діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод» доцільно систематизувати ключові фактори впливу на зовнішньоекономічну діяльність із урахуванням їх природи, сили впливу та рівня керованості (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Систематизація факторів впливу на зовнішньоекономічну діяльність
ПрАТ «Харківський плитковий завод»**

Фактор	Характер впливу	Ступінь впливу	Рівень керованості	Прояв у діяльності підприємства
Логістичні умови	Зовнішній	Критичний	Низький	Впливають на строки поставок, витрати транспортування, доступ до ринків
Ринковий попит	Зовнішній	Високий	Обмежений	Визначає обсяги експорту, структуру асортименту
Валютні коливання	Зовнішній	Середній	Низький	Впливають на рентабельність контрактів та цінову політику
Конкурентне середовище	Зовнішній	Високий	Низький	Формує рівень цінового тиску та необхідність диференціації продукції
Регуляторні вимоги (ЄС)	Зовнішній	Високий	Обмежений	Впливають на сертифікацію, стандарти якості та екологічні вимоги
Внутрішня система управління	Внутрішній	Визначальний	Високий	Визначає ефективність використання ресурсів та швидкість прийняття рішень
Виробничі потужності	Внутрішній	Високий	Високий	Обмежують або розширюють можливості виконання експортних контрактів
Технологічний рівень	Внутрішній	Високий	Середній	Впливає на якість продукції та відповідність стандартам
Дистрибуційна мережа	Внутрішній	Високий	Високий	Забезпечує доступ до ринків та стабільність каналів збуту

Джерело: узагальнено та систематизовано автором

Проведена систематизація дозволяє зробити принципово важливий висновок: зовнішні фактори формують рамкові умови функціонування

підприємства, визначаючи рівень невизначеності та обмежень, тоді як внутрішні фактори, передусім система управління, виступають ключовим механізмом трансформації цих умов у конкретні результати діяльності. Іншими словами, підприємство не здатне впливати на параметри зовнішнього середовища, проте може змінювати власну поведінку у відповідь на них, що і визначає ефективність зовнішньоекономічної діяльності.

Проведений аналіз дозволяє інтерпретувати зовнішньоекономічну діяльність ПрАТ «Харківський плитковий завод» як систему, що перебуває у стані структурної трансформації. Цей процес проявляється у поступовому переході від нестабільності, зумовленої впливом зовнішніх шоків, до фази відновлення та формування нової моделі функціонування, орієнтованої на більш стійкі ринки та оптимізовані бізнес-процеси.

Отримані результати свідчать про те, що ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства не є прямим наслідком зростання обсягів експорту. Вона формується як комплексний результат здатності підприємства раціонально управляти витратами, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати баланс між рівнем доходності та ризиками. Таким чином, ключовим фактором виступає не масштаб діяльності, а якість управління.

Водночас аналіз дозволив виявити системну особливість функціонування підприємства — підвищену залежність від обмеженого кола зовнішніх ринків і факторів, що формують їх кон'юнктуру. Така залежність створює ризики для довгострокової стабільності та обумовлює необхідність диверсифікації зовнішньоекономічної діяльності.

У цьому контексті подальший розвиток підприємства пов'язаний із удосконаленням системи управління зовнішньоекономічною діяльністю, зокрема у напрямі підвищення адаптивності, розширення географії експорту та зниження впливу зовнішніх ризиків. Зазначені аспекти формують логічну основу для наступного підрозділу, в якому доцільно зосередитися на виявленні проблем та обґрунтуванні напрямів підвищення ефективності ЗЕД.

2.3. Оцінка ефективності управління ЗЕД та виявлення проблем у діяльності підприємства

Оцінка ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «Харківський плитковий завод» потребує комплексного підходу, що поєднує аналіз кількісних показників, структурних характеристик та управлінських механізмів. На відміну від формального аналізу обсягів експорту, ефективність ЗЕД доцільно розглядати як інтегральну характеристику, що відображає здатність підприємства забезпечувати стабільність, прибутковість і адаптивність у міжнародному середовищі.

Згідно з аналітичними матеріалами, експорт для підприємства виконує компенсаторну функцію, дозволяючи згладжувати коливання внутрішнього попиту та підтримувати завантаження виробничих потужностей. Це підтверджує його стратегічне значення у системі управління.

Проведений аналіз зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод» засвідчує, що оцінка її ефективності не може обмежуватися окремими кількісними показниками, такими як обсяги експорту або фінансові результати. ЗЕД підприємства функціонує як багатокomпонентна система, в якій кінцевий результат формується під впливом взаємодії виробничих, логістичних, фінансових і управлінських чинників. У зв'язку з цим виникає необхідність переходу до узагальненої оцінки, яка дозволяє інтегрувати різноспрямовані показники у єдину аналітичну модель.

Особливістю такої оцінки є те, що вона враховує не лише досягнуті результати, а й якість управлінських процесів, здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища та рівень його стратегічної стійкості. Зокрема, ефективність зовнішньоекономічної діяльності доцільно розглядати через поєднання динаміки експорту, ступеня диверсифікації ринків, рівня рентабельності, логістичної спроможності та адаптивності системи управління.

Водночас важливим є врахування того, що окремі показники можуть демонструвати суперечливу динаміку. Наприклад, зниження обсягів експорту

може супроводжуватися підвищенням рентабельності, що свідчить про зміну структури поставок або оптимізацію витрат. Це підтверджує необхідність комплексного підходу до оцінки, який дозволяє уникнути одновимірного трактування результатів діяльності.

Таким чином, для формування цілісного уявлення про ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «Харківський плитковий завод» доцільно узагальнити ключові показники та їх інтерпретацію в систематизованому вигляді, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони існуючої моделі управління (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Оцінка ефективності управління ЗЕД ПрАТ «Харківський плитковий завод»

Показник	Характеристика	Оцінка
Динаміка експорту	Нестабільна, але відновлювальна	Середня
Географічна диверсифікація	Обмежена, домінування ЄС	Середня
Рентабельність ЗЕД	Зростає при зниженні обсягів	Висока
Логістична ефективність	Залежна від зовнішніх умов	Низька
Адаптивність	Висока після кризових періодів	Висока
Управлінська ефективність	Забезпечує відновлення діяльності	Висока

Джерело: узагальнено автором

Аналіз узагальнених показників, представлених у таблиці 2.9, дозволяє зробити висновок, що ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «Харківський плитковий завод» має комплексний і неоднорідний характер, у якому поєднуються елементи високої управлінської результативності та структурних обмежень. Отримані результати свідчать про те, що підприємство сформувало працездатну модель управління ЗЕД, здатну забезпечувати відновлення діяльності після періодів нестабільності та підтримувати позитивну динаміку розвитку.

Водночас проведена оцінка демонструє, що досягнута ефективність є значною мірою реактивною, тобто такою, що формується у відповідь на зовнішні виклики, а не випереджає їх. Це проявляється у залежності від змін ринкової

кон'юнктури, логістичних умов та коливань попиту, які визначають параметри функціонування підприємства. За таких умов навіть високий рівень внутрішньої організації не гарантує стабільності результатів у довгостроковій перспективі.

Особливо показовим є поєднання позитивної динаміки рентабельності з нестабільністю обсягів експорту. Така ситуація свідчить про наявність внутрішніх резервів підвищення ефективності, однак одночасно вказує на обмежену масштабованість зовнішньоекономічної діяльності. Іншими словами, підприємство здатне підвищувати ефективність у межах існуючих ресурсів, але стикається з труднощами при розширенні обсягів діяльності в умовах зовнішніх обмежень. Крім того, аналіз підтверджує, що ключовим фактором забезпечення ефективності виступає внутрішня система управління, яка визначає здатність підприємства адаптуватися до змін середовища, оптимізувати витрати та підтримувати конкурентоспроможність продукції. Саме управлінські рішення виступають тим елементом, який трансформує зовнішні умови у конкретні економічні результати. Результати оцінки свідчать про те, що ПрАТ «Харківський плитковий завод» перебуває на етапі переходу від адаптивної моделі управління до більш структурованої та стратегічно орієнтованої системи зовнішньоекономічної діяльності. Подальше підвищення ефективності можливе за умови посилення проактивного управління, спрямованого на зниження залежності від зовнішніх факторів, розширення ринкової присутності та підвищення стійкості бізнес-моделі.

Проведена оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод» дозволила виявити загальні тенденції розвитку, однак для глибшого розуміння її внутрішньої логіки необхідно перейти від кількісного аналізу до структурного осмислення сильних і слабких сторін підприємства в контексті зовнішнього середовища. Такий підхід дає змогу не лише зафіксувати поточний стан діяльності, а й визначити потенціал подальшого розвитку та ключові обмеження, що стримують його реалізацію.

У цьому контексті доцільним є застосування SWOT-аналізу як інструменту інтеграції результатів попереднього дослідження. Його використання дозволяє систематизувати внутрішні характеристики підприємства — зокрема рівень

технологічного розвитку, ефективність організації управління, гнучкість виробництва та розвиненість дистрибуційної мережі — у поєднанні із зовнішніми факторами, такими як стан ринку, конкурентне середовище, регуляторні вимоги та макроекономічні ризики. Особливість SWOT-аналізу в даному випадку полягає в тому, що він дозволяє перейти від ізольованого розгляду факторів до їх взаємозв'язку, виявляючи точки перетину внутрішніх можливостей підприємства із зовнішніми викликами. Саме в цих точках формується реальний потенціал підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності, оскільки сильні сторони можуть бути використані для реалізації ринкових можливостей, тоді як слабкі сторони визначають рівень вразливості до зовнішніх загроз. Для комплексної оцінки позицій ПрАТ «Харківський плитковий завод» у міжнародному середовищі та виявлення стратегічних напрямів розвитку доцільно узагальнити результати аналізу у вигляді SWOT-матриці, що відображає взаємодію ключових внутрішніх і зовнішніх факторів впливу (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

SWOT-аналіз ЗЕД ПрАТ «Харківський плитковий завод»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Високий рівень автоматизації виробництва	Залежність від зовнішніх ринків
Наявність власної дистрибуційної мережі	Обмежена географічна диверсифікація
Відповідність стандартам ЄС	Висока енергоємність виробництва
Гнучкість асортименту	Залежність від логістичних умов
Можливості (O)	Загрози (T)
Розширення присутності на ринку ЄС	Посилення конкуренції (Туреччина, Азія)
Зростання попиту на якісну продукцію	Коливання валютних курсів
Інтеграція у європейські ринки	Зростання вартості енергоносіїв
Розвиток інноваційної продукції	Посилення екологічних вимог

Джерело: складено автором самостійно

Результати SWOT-аналізу, узагальнені в таблиці 2.10, дозволяють розглядати зовнішньоекономічну діяльність ПрАТ «Харківський плитковий завод» як систему, що функціонує на перетині достатньо потужного внутрішнього потенціалу та складного, динамічного зовнішнього середовища. Виявлені сильні сторони свідчать про наявність у підприємства сформованої виробничо-технологічної бази,

ефективної дистрибуційної інфраструктури та здатності відповідати міжнародним стандартам, що створює передумови для стабільної присутності на зовнішніх ринках.

Водночас слабкі сторони, зокрема обмежена географічна диверсифікація та залежність від логістичних і енергетичних факторів, вказують на структурні обмеження існуючої моделі зовнішньоекономічної діяльності. Ці обмеження не лише знижують рівень стійкості підприємства до зовнішніх шоків, а й стримують можливості масштабування діяльності у довгостроковій перспективі.

Аналіз можливостей і загроз дозволяє зробити висновок, що зовнішнє середовище підприємства одночасно відкриває нові напрями розвитку та формує додаткові бар'єри. Зокрема, розширення економічної інтеграції з Європейським Союзом і зростання попиту на якісну продукцію створюють сприятливі умови для нарощування експорту. Проте посилення конкуренції, зростання вартості ресурсів і підвищення регуляторних вимог вимагають від підприємства переходу до більш складних моделей управління.

Ключовим результатом проведеного SWOT-аналізу є виявлення необхідності переходу від переважно адаптивної моделі управління до стратегічно орієнтованої. У межах такої трансформації сильні сторони підприємства повинні бути використані як інструмент реалізації зовнішніх можливостей, тоді як слабкі сторони мають стати об'єктом цілеспрямованого управлінського впливу з метою зниження їх негативного ефекту.

Таким чином, SWOT-аналіз не лише відображає поточний стан зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод», а й формує основу для розробки стратегічних рішень, спрямованих на підвищення її ефективності. Саме на цьому етапі виникає необхідність конкретизації управлінських заходів, що дозволить перетворити виявлений потенціал у реальні результати діяльності підприємства.

Особливістю сучасної зовнішньоекономічної діяльності підприємств є те, що проблеми рідко мають ізольований характер. Вони виникають як результат взаємодії кількох факторів одночасно — наприклад, залежність від логістичних

умов посилюється високою енергоємністю виробництва, а обмежена географія експорту підвищує чутливість до коливань попиту на окремих ринках. Це означає, що для їх адекватного розуміння необхідно не лише ідентифікувати самі проблеми, а й визначити їх сутність, причини виникнення та наслідки для діяльності підприємства.

Крім того, систематизація проблем управління зовнішньоекономічною діяльністю дозволяє перейти від описового аналізу до формування практичних рекомендацій. Саме чітке структурування проблем за їх змістом і впливом створює основу для розробки управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах зростаючої конкуренції та невизначеності.

З урахуванням зазначеного доцільно узагальнити основні проблеми управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «Харківський плитковий завод», визначивши їх сутність та потенційні наслідки для подальшого розвитку підприємства (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Основні проблеми управління ЗЕД підприємства

Проблема	Сутність	Наслідки
Концентрація експорту	Орієнтація на обмежену кількість ринків	Підвищення ризиків
Логістична залежність	Вплив транспортних витрат	Зниження конкурентоспроможності
Енергозалежність	Висока частка енергії у собівартості	Тиск на ціну
Конкурентний тиск	Присутність дешевших виробників	Зниження маржі
Регуляторні бар'єри	Вимоги ЄС	Додаткові витрати

Джерело: складено автором самостійно

Аналіз систематизованих у таблиці 2.11 проблем дозволяє дійти висновку, що зовнішньоекономічна діяльність ПрАТ «Харківський плитковий завод» функціонує в умовах поєднання внутрішньої керованості та зовнішньої залежності, що формує специфічну конфігурацію її ефективності. Виявлені проблеми не є ізольованими відхиленнями, а відображають структурні особливості бізнес-моделі

підприємства, у якій ключові ризики виникають на стику виробничої, логістичної та ринкової підсистем.

Показово, що значна частина проблем має зовнішню природу, однак їхній вплив посилюється внутрішніми обмеженнями. Зокрема, залежність від логістичних умов трансформується у фактор зниження конкурентоспроможності саме через високу енергоємність виробництва та необхідність транспортування продукції на значні відстані. Аналогічно, концентрація експорту на обмеженій кількості ринків підвищує чутливість підприємства до коливань попиту, що ускладнює прогнозування результатів діяльності.

Разом із тим, проведений аналіз свідчить, що більшість виявлених проблем не є критичними з точки зору можливості їх подолання, оскільки вони пов'язані не з відсутністю ресурсів, а з необхідністю вдосконалення управлінських підходів. Це означає, що потенціал підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності полягає передусім у трансформації системи управління, зокрема у напрямі підвищення її гнучкості, проактивності та здатності до стратегічного планування.

Таким чином, ключовим результатом проведеного аналізу є розуміння того, що проблеми зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод» мають системний характер і вимагають комплексного вирішення. Їх подолання можливе лише за умови переходу від реактивного реагування на зовнішні виклики до формування стійкої моделі управління, орієнтованої на зниження залежності від зовнішніх факторів і розширення можливостей розвитку.

Зазначені висновки створюють підґрунтя для розробки конкретних управлінських заходів, спрямованих на підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства, що буде предметом подальшого дослідження.

Висновки до розділу 2

Проведений у межах розділу аналіз дозволяє розглядати зовнішньоекономічну діяльність ПрАТ «Харківський плитковий завод» як складну багаторівневу систему, у якій результати формуються під впливом взаємодії

виробничих, логістичних, фінансових та управлінських факторів. На відміну від спрощеного підходу, де ефективність ЗЕД ототожнюється з обсягами експорту, отримані результати свідчать про значно глибший характер цієї категорії, що включає адаптивність, стійкість та здатність підприємства функціонувати в умовах невизначеності.

Аналіз динаміки експорту показав, що діяльність підприємства має хвилеподібний характер, у якому періоди спаду змінюються фазами відновлення. Така динаміка відображає не лише вплив зовнішніх факторів, а й здатність підприємства реагувати на них шляхом трансформації внутрішніх процесів. Водночас виявлена нестабільність свідчить про наявність обмежень, пов'язаних із залежністю від ринкової кон'юнктури та логістичних умов.

Дослідження регіональної структури експорту підтвердило домінування європейського напрямку, що забезпечує підприємству доступ до платоспроможних ринків і стабільного попиту. Разом із тим така орієнтація формує концентрацію зовнішньоекономічної діяльності, підвищуючи її чутливість до змін у межах одного географічного сегмента. Це вказує на необхідність пошуку балансу між поглибленням присутності на ключових ринках і диверсифікацією напрямів збуту.

Оцінка ефективності управління ЗЕД показала, що підприємство володіє достатнім рівнем внутрішньої організаційної спроможності, що проявляється у здатності відновлювати обсяги діяльності та підтримувати рентабельність навіть за умов нестабільного зовнішнього середовища. Водночас така ефективність має переважно адаптивний характер, тобто формується як реакція на зовнішні виклики, а не як результат проактивного стратегічного планування.

Результати SWOT-аналізу дозволили виявити, що ПрАТ «Харківський плитковий завод» має вагомі конкурентні переваги, пов'язані з технологічною базою, гнучкістю асортименту та наявністю розвиненої дистрибуційної мережі. Однак їх реалізація обмежується низкою слабких сторін, серед яких ключовими є залежність від зовнішніх ринків, енергоємність виробництва та логістична вразливість. У поєднанні з посиленням конкуренції та регуляторного тиску це формує складне середовище функціонування підприємства.

Систематизація проблем управління зовнішньоекономічною діяльністю підтвердила їх комплексний характер. Вони виникають не ізольовано, а як результат взаємодії кількох факторів, що ускладнює їх вирішення в межах окремих управлінських заходів. Це означає, що подальше підвищення ефективності діяльності підприємства потребує переходу до системного підходу, орієнтованого на одночасну оптимізацію кількох взаємопов'язаних напрямів.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, доцільно зазначити, що зовнішньоекономічна діяльність ПрАТ «Харківський плитковий завод» перебуває на етапі трансформації від адаптивної до більш структурованої та стратегічно орієнтованої моделі. Подальший розвиток підприємства пов'язаний із необхідністю підвищення гнучкості управління, розширення географії експорту, зниження залежності від зовнішніх факторів та посилення конкурентних переваг.

Отримані результати формують об'єктивну основу для розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю, що буде реалізовано у наступному розділі дослідження.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗЕД

ПрАТ «ХАРКІВСЬКИЙ ПЛИТКОВИЙ ЗАВОД»

3.1 Розробка стратегічних напрямів розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Поглиблений аналіз зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод», здійснений у попередньому розділі, засвідчив, що підприємство перебуває у фазі переходу від реактивної моделі функціонування до більш структурованої системи управління міжнародною діяльністю. Виявлені тенденції — нерівномірність експортної динаміки, концентрація на окремих ринках, залежність від логістичних обмежень і зовнішньої кон'юнктури — формують передумови для необхідності стратегічного перегляду підходів до розвитку ЗЕД.

У цьому контексті ключовим завданням є не просто нарощення обсягів експорту, а формування такої архітектури зовнішньоекономічної діяльності, яка забезпечуватиме одночасно: стабільність грошових потоків, диверсифікацію ризиків, зростання доданої вартості продукції, довгострокову конкурентоспроможність на міжнародних ринках.

Формування стратегічних напрямів розвитку повинно ґрунтуватися на поєднанні результатів SWOT-аналізу, оцінки конкурентного середовища та глобальних тенденцій ринку керамічної плитки.

Переходячи від діагностики стану зовнішньоекономічної діяльності до формування практичних рішень, доцільно структурувати стратегічні напрями розвитку підприємства у системний формат, який дозволяє поєднати виявлені проблеми з потенційними можливостями їх подолання. Такий підхід забезпечує не лише логічну узгодженість запропонованих заходів, а й створює основу для їх подальшої реалізації в межах єдиної управлінської концепції.

Суттєвою особливістю сучасного етапу розвитку ПрАТ «Харківський плитковий завод» є необхідність одночасного вирішення кількох взаємопов'язаних

завдань: зниження залежності від окремих ринків, підвищення операційної ефективності, адаптації до змін зовнішнього середовища та формування нових конкурентних переваг. Це зумовлює потребу у формуванні не ізольованих управлінських заходів, а цілісної системи стратегічних напрямів, кожен із яких виконує конкретну функцію у досягненні загальної мети розвитку.

Водночас важливо враховувати, що стратегічні напрями не є рівнозначними за своїм впливом: одні з них спрямовані на забезпечення короткострокової стабільності (зокрема оптимізація логістики), інші — на формування довгострокових конкурентних переваг (продуктова трансформація, вихід на нові ринки). Саме їх збалансоване поєднання дозволяє підприємству перейти від реактивної моделі функціонування до проактивної, орієнтованої на випередження ринкових змін. Таким чином, для узагальнення ключових стратегічних напрямів розвитку зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод» та визначення їх змісту, очікуваних результатів і впливу на діяльність підприємства доцільно представити їх у систематизованому вигляді (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Стратегічні напрями розвитку ЗЕД ПрАТ «ХПЗ»

Напрямок	Зміст	Очікуваний ефект	Орієнтовний вплив
Диверсифікація ринків	Вихід на нові регіони (Близький Схід, США)	Зниження залежності від ЄС	↓ ризик на 20–30%
Поглиблення присутності в ЄС	Розширення дистрибуції, локалізація	Зростання продажів	+15–25% виручки
Продуктова трансформація	Розвиток керамограніту, premium-сегмент	Збільшення маржі	+10–15%
Оптимізація логістики	Розвиток складів і маршрутів	Зниження витрат	-8–12% витрат
Цифровізація ЗЕД	ВІ, аналітика, автоматизація	Прискорення рішень	+20% швидкість

Джерело: розроблено автором на основі результатів аналізу ЗЕД ПрАТ «Харківський плитковий завод»

Систематизація стратегічних напрямів, представлених у таблиці 3.1, дозволяє розглядати розвиток зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод» як багатовимірний процес, у якому досягнення результату

залежить не від окремих управлінських рішень, а від узгодженості дій у кількох ключових площинах — ринковій, продуктивній, логістичній та управлінській. Особливістю запропонованої системи є її збалансованість: частина напрямів спрямована на зниження поточних обмежень і стабілізацію діяльності (зокрема оптимізація логістики та цифровізація управління), тоді як інші орієнтовані на формування довгострокових конкурентних переваг (диверсифікація ринків і розвиток продуктового портфеля). Така комбінація дозволяє одночасно вирішувати завдання короткострокової ефективності та стратегічного розвитку.

Ключовим результатом аналізу є розуміння того, що ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства формується не стільки через масштаб операцій, скільки через якість їх організації. Саме інтеграція стратегічних напрямів у єдину систему управління створює умови для підвищення стійкості до зовнішніх викликів, зниження ризиків та більш ефективного використання внутрішніх ресурсів. Таким чином, таблиця 3.1 відображає не лише перелік можливих напрямів розвитку, а цілісну модель трансформації зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод», яка орієнтована на підвищення конкурентоспроможності та забезпечення довгострокової стабільності підприємства на міжнародних ринках.

Однією з системних особливостей зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод», виявлених у попередньому аналізі, є висока концентрація експорту на обмеженій кількості ринків, передусім у межах Європейського Союзу. Така модель забезпечує відносну стабільність у короткостроковому періоді, однак водночас формує підвищений рівень ризику, пов'язаного із залежністю від кон'юнктури окремого регіону, змінами регуляторної політики та конкурентного середовища.

У сучасних умовах глобальної нестабільності концентраційна модель ЗЕД втрачає свою ефективність, поступаючись диверсифікаційним підходам, що передбачають розширення географії присутності підприємства. Саме географічна диверсифікація виступає ключовим стратегічним інструментом зниження ризиків і підвищення стійкості зовнішньоекономічної діяльності. Вона дозволяє

підприємству не лише зменшити залежність від окремих ринків, а й використовувати потенціал різних регіонів із урахуванням їх специфічних характеристик попиту.

З огляду на глобальні тенденції розвитку ринку керамічної плитки, доцільно виокремити кілька перспективних напрямів для розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Зокрема, країни Перської затоки (GCC) характеризуються високими темпами будівництва та значною залежністю від імпоротної продукції, що створює сприятливі умови для входження на ринок. Ринок Сполучених Штатів Америки демонструє стійке зростання попиту на керамограніт і великоформатну плитку, що відкриває можливості для реалізації продукції з вищою доданою вартістю. Водночас ізраїльський ринок, попри відносно менші обсяги, вирізняється високими вимогами до якості, що робить його привабливим для позиціонування продукції у преміальному сегменті. Для обґрунтування доцільності диверсифікації доцільно оцінити потенціал зазначених ринків з позицій їх ємності та можливостей входження для підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Оцінка потенціалу перспективних ринків для диверсифікації експорту
ПрАТ «ХПЗ»**

Ринок	Орієнтовний обсяг імпорту керамічної плитки	Потенційна частка ПрАТ «ХПЗ», %	Стратегічна характеристика ринку
Європейський Союз	понад €10 млрд	0,5–1,0	Стабільний попит, високі стандарти, сильна конкуренція
США	\$6–8 млрд	0,3–0,5	Зростання попиту на керамограніт, висока маржинальність
GCC (ОАЕ, Саудівська Аравія)	\$3–4 млрд	0,5–0,8	Висока залежність від імпорту, активний будівельний сектор
Ізраїль	\$0,8–1,2 млрд	0,4–0,6	Преміум-сегмент, високі вимоги до якості

Проведений аналіз свідчить, що навіть незначне розширення присутності на зазначених ринках може забезпечити підприємству відчутний приріст експортних надходжень. Водночас важливо підкреслити, що диверсифікація не повинна розглядатися як механічне збільшення кількості ринків. Йдеться про формування збалансованої структури зовнішньоекономічної діяльності, у якій кожен регіон виконує визначену функцію: одні забезпечують обсяги (ЄС), інші —

маржинальність (США, Ізраїль), треті — потенціал швидкого зростання (GCC).

Таким чином, географічна диверсифікація виступає не лише напрямом розширення діяльності, а й інструментом стратегічного управління ризиками та підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод». Її реалізація дозволяє підприємству перейти від залежної моделі функціонування до більш стійкої та гнучкої системи, орієнтованої на довгостроковий розвиток у міжнародному середовищі.

Європейський ринок продовжує виконувати роль базового вектора зовнішньоекономічної діяльності підприємства, проте сама логіка присутності на ньому потребує суттєвого перегляду. Якщо на попередніх етапах розвиток здійснювався переважно через експорт як форму зовнішнього збуту, то в сучасних умовах більш ефективною стає модель локальної інтеграції, яка передбачає фактичне “вбудовування” підприємства у регіональні ринкові та логістичні системи. Такий підхід дозволяє перейти від позиції зовнішнього постачальника до статусу повноцінного учасника ринку, що діє в межах його внутрішньої інфраструктури.

Сутність цієї трансформації полягає у зміщенні акценту з фізичного переміщення продукції до управління її доступністю та сприйняттям на локальному рівні. У цьому контексті розвиток регіональних дистрибуційних центрів (RDC) у межах ЄС набуває не лише логістичного, а стратегічного значення, оскільки дозволяє мінімізувати часові розриви між попитом і поставкою, забезпечити гнучкість у формуванні запасів та підвищити рівень сервісу для кінцевого споживача.

Не менш важливим елементом є формування стійких партнерських зв’язків із великими DІY-мережами, які виступають ключовими каналами доступу до масового споживача. Співпраця з такими структурами дозволяє підприємству інтегруватися у вже сформовані системи дистрибуції, скорочуючи витрати на вихід на ринок і підвищуючи передбачуваність збуту. Водночас це вимагає переходу до більш жорстких стандартів якості, стабільності поставок і маркетингової підтримки продукції.

Окремого значення набуває адаптація продукту до локальних особливостей попиту, що включає не лише зміну дизайнерських рішень, а й урахування культурних, архітектурних та споживчих уподобань у різних країнах ЄС. Така адаптація дозволяє підвищити сприйняття продукції як “локально релевантної”, що є важливим фактором у конкурентній боротьбі з європейськими виробниками.

У сукупності реалізація зазначених інструментів формує ефект скорочення логістичного циклу поставок — з традиційних 10–14 днів до 3–5 днів, що істотно підвищує швидкість обслуговування клієнтів та зменшує потребу у великих складських запасах. Це, у свою чергу, сприяє зниженню операційних витрат і підвищенню оборотності капіталу.

Більш глибоким наслідком переходу до моделі локальної інтеграції є трансформація конкурентної позиції підприємства. Воно починає конкурувати не лише за рахунок ціни або якості продукції, а й через рівень сервісу, швидкість реакції на попит та здатність адаптуватися до змін ринкового середовища. Саме це створює передумови для поступового збільшення частки ринку та закріплення позицій підприємства у середньо- та преміальному сегментах.

Таким чином, стратегічна переорієнтація з моделі «експорт → продаж» на модель «інтеграція → присутність» дозволяє ПрАТ «Харківський плитковий завод» не лише підвищити ефективність поточної діяльності, а й сформувати стійку основу для довгострокового розвитку на європейському ринку.

Сучасний етап розвитку світового ринку керамічної плитки характеризується поступовим зміщенням конкурентної боротьби з площини цінових переваг у сферу формування цінності продукту. Якщо раніше основним фактором вибору виступала доступність продукції, то сьогодні визначальними стають її естетичні, функціональні та інноваційні характеристики. У таких умовах підприємства, що орієнтуються виключно на масовий сегмент, стикаються з жорстким ціновим тиском, тоді як виробники продукції з високою доданою вартістю отримують можливість формувати більш стійкі конкурентні позиції.

Для ПрАТ «Харківський плитковий завод» це означає необхідність стратегічного перегляду продуктового портфеля у напрямі збільшення частки

продукції середнього та преміального сегментів. Такий перехід передбачає не лише зміну асортименту, а й трансформацію підходів до виробництва, дизайну та позиціонування продукції на ринку. Ключовими елементами реалізації продуктової стратегії є: розвиток виробництва великоформатного керамограніту, що відповідає сучасним архітектурним трендам; інвестиції у дизайн як фактор диференціації продукції; впровадження елементів персоналізації, що дозволяє адаптувати продукцію під конкретні сегменти споживачів.

З метою обґрунтування доцільності такого стратегічного переходу доцільно розглянути економічні характеристики різних сегментів ринку керамічної продукції (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Порівняльна характеристика сегментів ринку керамічної продукції

Сегмент	Середній рівень маржі, %	Рівень конкуренції	Бар'єри входу	Потенціал зростання	Стратегічна доцільність для ПрАТ «ХПЗ»
Мас-маркет	10–15	Високий	Низькі	Обмежений	Доцільний для забезпечення обсягів
Середній	15–25	Середній	Середні	Стабільний	Базовий сегмент розвитку
Преміум	25–40	Нижчий (але якісний)	Високі	Високий	Пріоритетний напрям стратегічного зростання

Джерело: узагальнено автором на основі галузевих аналітичних оглядів та результатів дослідження ринку керамічної плитки

Проведений аналіз свідчить, що сегменти ринку істотно відрізняються не лише за рівнем рентабельності, а й за характером конкуренції. Масовий сегмент характеризується високою насиченістю ринку та значним ціновим тиском, що обмежує можливості підвищення прибутковості. У свою чергу, преміальний сегмент, попри вищі бар'єри входу, забезпечує значно більший потенціал формування доданої вартості та дозволяє підприємству диференціювати свою продукцію за рахунок нематеріальних характеристик.

Особливістю переходу до сегментів з вищою доданою вартістю є

необхідність зміни структури витрат. Зростає частка інвестицій у дизайн, маркетинг, дослідження ринку та технологічне вдосконалення виробництва. Водночас такі витрати мають стратегічний характер, оскільки вони спрямовані на формування довгострокових конкурентних переваг, а не на досягнення короткострокового ефекту.

Для ПрАТ «Харківський плитковий завод» реалізація продуктової стратегії у зазначеному напрямі дозволяє вирішити одразу кілька ключових завдань: зменшити залежність від цінової конкуренції, підвищити рентабельність зовнішньоекономічної діяльності та зміцнити позиції на міжнародних ринках. Водночас цей процес потребує системного підходу, що включає модернізацію виробничих потужностей, розвиток дизайнерських компетенцій та адаптацію маркетингової політики.

Отже, перехід до виробництва продукції з високою доданою вартістю виступає не лише окремим стратегічним напрямом, а ключовим елементом трансформації зовнішньоекономічної діяльності підприємства, що забезпечує його довгострокову конкурентоспроможність у глобальному середовищі.

У контексті реалізації стратегічних напрямів розвитку зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод» особливого значення набуває логістична складова, яка виступає не лише допоміжною функцією, а одним із визначальних факторів конкурентоспроможності. Проведений у попередньому розділі аналіз засвідчив, що саме логістичні обмеження формують критичні “вузькі місця” у процесі реалізації продукції на зовнішніх ринках, впливаючи як на рівень витрат, так і на швидкість обслуговування клієнтів.

На відміну від традиційного підходу, в якому логістика розглядається як операційна функція, сучасна модель управління ЗЕД передбачає її інтеграцію у стратегічну систему підприємства. Це означає, що оптимізація логістичних процесів повинна здійснюватися не фрагментарно, а як частина загальної бізнес-моделі, спрямованої на підвищення ефективності та зниження ризиків.

З урахуванням виявлених обмежень доцільно визначити ключові напрями трансформації логістичної системи підприємства. Перш за все, важливим є

впровадження диверсифікації транспортних маршрутів, що дозволяє зменшити залежність від окремих логістичних коридорів і підвищити стійкість до зовнішніх збоїв. У сучасних умовах це має принципове значення, оскільки нестабільність транспортної інфраструктури безпосередньо впливає на своєчасність виконання контрактів.

Другим важливим напрямом є використання мультимодальних перевезень, що передбачає комбінування різних видів транспорту (залізничного, автомобільного, морського). Такий підхід дозволяє оптимізувати витрати на транспортування, зменшити навантаження на окремі логістичні канали та підвищити гнучкість системи поставок.

Не менш важливим елементом є створення буферних складів, зокрема у межах Європейського Союзу, які виконують функцію згладжування коливань попиту та скорочення часу доставки продукції до кінцевого споживача. Наявність таких складів дозволяє підприємству перейти від моделі “виробництво під замовлення” до моделі “виробництво під ринок”, що суттєво підвищує рівень сервісу та конкурентоспроможність.

Узагальнюючи зазначені напрями, логістична стратегія підприємства повинна бути спрямована на формування інтегрованої системи управління потоками продукції, яка забезпечує безперервність, швидкість та економічну ефективність постачання. Концептуально така система може бути представлена у вигляді послідовного ланцюга створення логістичної цінності (рис. 3.1).

Виробництво → Центральний склад → Регіональні дистрибуційні центри (RDC, ЄС) → Кінцевий споживач

Рисунок 3.1 Модель оптимізації логістики ПрАТ «ХПЗ»

Джерело: складено автором на основі систематизації сучасних підходів до управління логістичними потоками у зовнішньоекономічній діяльності та аналітичних даних підприємства

Представлена модель відображає перехід до багаторівневої логістичної системи, у якій кожен елемент виконує чітко визначену функцію. Центральний склад забезпечує концентрацію продукції та її первинне розподілення, тоді як регіональні дистрибуційні центри дозволяють скоротити відстань до кінцевого споживача, підвищити швидкість поставок і знизити логістичні витрати у довгостроковій перспективі.

Таким чином, оптимізація логістики виступає не лише засобом зниження витрат, а ключовим елементом формування конкурентних переваг ПрАТ «Харківський плитковий завод» на міжнародних ринках. Її реалізація створює передумови для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності, забезпечення стабільності поставок та зміцнення позицій підприємства у глобальному конкурентному середовищі.

Сучасний етап розвитку зовнішньоекономічної діяльності виробничих підприємств характеризується переходом від традиційних моделей управління до цифрово орієнтованих систем, у яких ключову роль відіграє аналітична обробка даних. У цих умовах ефективність ЗЕД дедалі більше визначається не лише матеріальними ресурсами або обсягами виробництва, а здатністю підприємства оперативно обробляти інформацію, прогнозувати зміни середовища та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Цифровізація управління ЗЕД виступає як комплексний процес інтеграції інформаційних технологій у систему планування, організації та контролю зовнішньоекономічних операцій. Її сутність полягає у трансформації даних у стратегічний ресурс, що дозволяє підприємству знижувати рівень невизначеності та підвищувати точність управлінських дій.

У теоретичному аспекті цифровізацію доцільно розглядати як інструмент підвищення адаптивності підприємства, оскільки вона забезпечує: скорочення часових витрат на обробку інформації; підвищення точності прогнозування попиту та ринкових тенденцій; оптимізацію витрат у логістичних і виробничих процесах; зниження ризиків, пов'язаних із нестабільністю зовнішнього середовища.

Серед ключових інструментів цифровізації управління

зовнішньоекономічною діяльністю доцільно виокремити ВІ-системи (Business Intelligence), які забезпечують аналітичну підтримку прийняття рішень, системи прогнозування попиту, що дозволяють моделювати поведінку ринку, а також інструменти управління ризиками, які дають змогу ідентифікувати та мінімізувати потенційні загрози.

З метою оцінки впливу цифровізації на ефективність управління ЗЕД доцільно узагальнити її основні результати у вигляді порівняльного аналізу ключових показників (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Вплив цифровізації на ефективність управління
зовнішньоекономічною діяльністю**

Показник	До впровадження цифрових рішень	Після впровадження	Очікуваний ефект
Час прийняття управлінських рішень	5–7 днів	1–2 дні	Підвищення оперативності управління
Точність прогнозування попиту	60–70%	80–90%	Зменшення невизначеності
Логістичні витрати	100% (базовий рівень)	85–90%	Оптимізація витрат
Рівень ризиків	Високий	Середній	Зниження впливу зовнішніх факторів

Джерело: узагальнено автором на основі сучасних досліджень у сфері цифровізації бізнес-процесів та управління зовнішньоекономічною діяльністю

Представлені дані свідчать про те, що впровадження цифрових інструментів суттєво трансформує систему управління ЗЕД, переводячи її з інерційної у динамічну модель функціонування. Скорочення часу прийняття рішень та підвищення точності прогнозування створюють передумови для більш ефективного використання ресурсів і швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища.

Водночас цифровізація не повинна розглядатися як виключно технологічний процес. Її ефективність безпосередньо залежить від рівня інтеграції у систему управління підприємством, а також від здатності персоналу використовувати

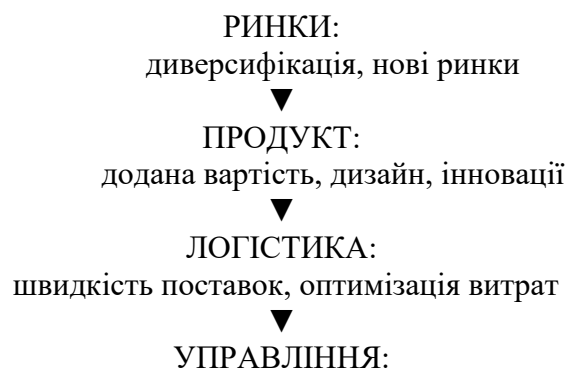
аналітичні інструменти у практичній діяльності. Саме поєднання технологічних рішень і управлінських компетенцій визначає кінцевий результат впровадження цифрових підходів.

Таким чином, цифровізація управління зовнішньоекономічною діяльністю виступає одним із ключових факторів підвищення ефективності функціонування виробничих підприємств у сучасних умовах. Вона забезпечує не лише оптимізацію окремих процесів, а формує нову якість управління, орієнтовану на швидкість, точність і здатність до стратегічного передбачення.

Узагальнюючи сформовані стратегічні напрями розвитку зовнішньоекономічної діяльності, доцільно підкреслити, що їх ефективна реалізація можлива лише за умови комплексного підходу до управління. Йдеться не про ізольоване вдосконалення окремих елементів, а про формування інтегрованої системи, у межах якої всі ключові складові діяльності підприємства функціонують як взаємопов'язані елементи єдиного механізму.

У цьому контексті стратегія розвитку зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод» повинна розглядатися як багатовимірна модель, що поєднує ринкову орієнтацію, продуктову трансформацію, логістичну оптимізацію та вдосконалення управлінських процесів. Саме взаємодія цих компонентів формує реальний потенціал підвищення конкурентоспроможності підприємства у міжнародному середовищі.

З метою узагальнення запропонованих підходів доцільно представити інтегровану модель розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства (рис. 3.2).



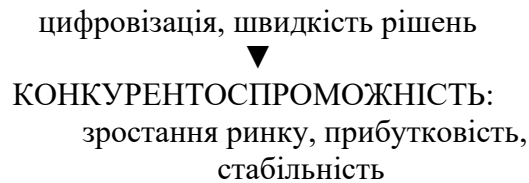


Рисунок 3.2 Інтегрована модель розвитку ЗЕД ПрАТ «ХПЗ»

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення стратегічних напрямів розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Запропонована модель відображає принцип системності у формуванні зовнішньоекономічної стратегії, де кожен елемент не існує окремо, а підсилює інші. Зокрема, розширення ринків збуту неможливе без адаптації продукту, яка, у свою чергу, потребує ефективної логістичної підтримки та сучасних управлінських інструментів. Така взаємозалежність формує синергетичний ефект, що значно перевищує результат від впровадження окремих заходів. Сформовані стратегічні напрями дозволяють зробити висновок, що розвиток зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод» не може бути зведений до механічного нарощення обсягів експорту. Йдеться про глибоку трансформацію всієї моделі функціонування підприємства — від виробничо-технологічної до управлінської.

Ключовим фактором досягнення стратегічних цілей виступає здатність підприємства забезпечити узгодженість між основними напрямками розвитку, зокрема: географічною диверсифікацією ринків; продуктовою диференціацією та підвищенням доданої вартості; оптимізацією операційних процесів; підвищенням швидкості та якості управлінських рішень. Саме інтеграція цих складових формує основу для переходу від адаптивної до проактивної моделі зовнішньоекономічної діяльності, у межах якої підприємство не лише реагує на зміни середовища, а й активно формує власні конкурентні переваги.

Таким чином, запропонована стратегічна модель створює концептуальне підґрунтя для подальшої розробки конкретних управлінських заходів, спрямованих на підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства, що

буде деталізовано у наступному підрозділі.

3.2. Удосконалення організаційної системи управління ЗЕД підприємства

Результати аналізу, проведеного у розділі 2, свідчать, що ключові обмеження ефективності зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод» пов'язані не лише із впливом зовнішнього середовища, а й із особливостями організаційної системи управління. Наявна модель управління ЗЕД характеризується достатнім рівнем функціональної ефективності, проте має ознаки фрагментарності, що проявляється у недостатній координації між підрозділами, обмеженій швидкості прийняття рішень та залежності від ситуативних управлінських реакцій.

У сучасних умовах глобальної конкуренції ефективність ЗЕД визначається не лише ресурсами підприємства, а здатністю організаційної системи забезпечувати інтеграцію всіх бізнес-процесів у єдину керовану структуру. Це обумовлює необхідність переходу від функціонально-ієрархічної моделі управління до процесно-орієнтованої, у якій ЗЕД виступає як наскрізний бізнес-процес.

Проведений аналіз функціонування зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод» свідчить, що існуюча система управління, попри свою операційну спроможність, не повною мірою відповідає сучасним вимогам динамічного міжнародного середовища. Її ключовими обмеженнями є фрагментарність управлінських рішень, недостатній рівень координації між підрозділами та обмежена швидкість реагування на зміни зовнішньої кон'юнктури.

У цих умовах удосконалення організаційної системи управління ЗЕД доцільно розглядати як багатовекторний процес, що передбачає одночасну трансформацію структурних, процесних та управлінських елементів. Важливо підкреслити, що ефективність таких змін залежить не від впровадження окремих заходів, а від їх узгодженості та взаємодії у межах єдиної системи.

З урахуванням зазначеного доцільно систематизувати ключові напрями трансформації організаційної системи управління ЗЕД, визначивши їх зміст, очікувані результати та потенційний ефект для діяльності підприємства (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Основні напрями вдосконалення організаційної системи управління ЗЕД

Напря́м	Сутність змін	Очікуваний результат	Орієнтовний ефект
Централізація управління ЗЕД	Створення єдиного координаційного центру	Узгодженість рішень	+15–20% ефективності
Процесний підхід	Інтеграція функцій у бізнес-процеси	Скорочення дублювання	-10–15% витрат
Цифровізація управління	Впровадження ВІ та ERP систем	Швидкість прийняття рішень	+30–40% швидкість
Управління ризиками	Формування системи risk-management	Зниження втрат	-20–25% ризиків
Розвиток компетенцій	Підготовка персоналу	Підвищення якості управління	+15% продуктивності

Джерело: розроблено автором на основі результатів аналізу діяльності підприємства

Систематизація напрямів удосконалення організаційної системи управління ЗЕД дозволяє зробити висновок, що підвищення ефективності діяльності підприємства пов'язане не з окремими локальними змінами, а з формуванням цілісної управлінської моделі. Представлені напрями охоплюють усі ключові аспекти функціонування системи — від структурної організації до цифрової трансформації та розвитку людського капіталу. Особливої уваги заслуговує взаємодоповнюваність запропонованих заходів. Так, централізація управління створює основу для узгодженості рішень, процесний підхід забезпечує їх ефективну реалізацію, цифровізація підвищує швидкість і точність управління, тоді як система управління ризиками дозволяє мінімізувати вплив зовнішніх загроз. У свою чергу, розвиток компетенцій персоналу виступає інтегруючим фактором, що забезпечує практичну реалізацію всіх змін. Важливим результатом аналізу є те, що найбільший ефект досягається саме за рахунок синергії між напрямками

трансформації. Це означає, що впровадження навіть найбільш ефективного окремого інструменту не забезпечить суттєвого результату без його інтеграції у загальну систему управління. Таким чином, запропоновані напрями вдосконалення формують концептуальну основу для переходу ПрАТ «Харківський плитковий завод» до сучасної моделі управління зовнішньоекономічною діяльністю, що базується на принципах системності, гнучкості та проактивності. Їх реалізація створює передумови для підвищення ефективності ЗЕД, зниження ризиків та зміцнення конкурентних позицій підприємства на міжнародних ринках.

Подальше вдосконалення організаційної системи управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «Харківський плитковий завод» потребує переходу від розпорошеної моделі функціонування до централізованої структури управління. Як було встановлено в попередньому аналізі, існуюча система характеризується фрагментарністю розподілу функцій, що ускладнює координацію між підрозділами та знижує оперативність прийняття управлінських рішень.

У цьому контексті доцільним є формування інтегрованого центру управління ЗЕД, який виступає єдиною координаційною ланкою для всіх процесів, пов'язаних із зовнішньоекономічною діяльністю. Такий підхід відповідає сучасним концепціям менеджменту, згідно з якими ефективність складних бізнес-процесів досягається через їх централізоване управління та інтеграцію функцій. Сутність запропонованої трансформації полягає у концентрації ключових управлінських функцій у межах одного структурного підрозділу, що забезпечує узгодженість дій, підвищення прозорості процесів та скорочення часу реагування на зміни зовнішнього середовища. У межах такого центру доцільно виокремити функціональні блоки, кожен із яких виконує спеціалізовану роль у системі управління ЗЕД. Аналітичний блок забезпечує моніторинг ринкового середовища, прогнозування попиту та формування інформаційної бази для прийняття стратегічних рішень. Логістичний блок відповідає за планування та оптимізацію постачання, управління маршрутами та координацію транспортних потоків. Комерційний блок концентрує діяльність, пов'язану з укладанням контрактів,

взаємодією з партнерами та формуванням каналів збуту. Водночас функція ризик-менеджменту спрямована на ідентифікацію та мінімізацію валютних, політичних і операційних ризиків, що супроводжують зовнішньоекономічну діяльність. Узагальнена організаційна модель функціонування інтегрованого центру управління ЗЕД представлена на рисунку 3.3.

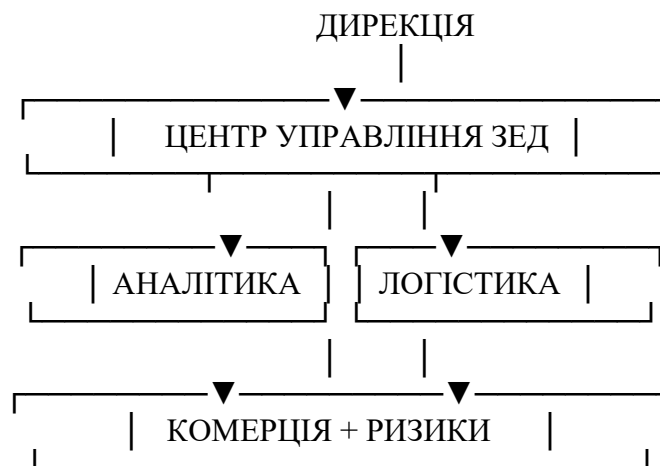


Рисунок 3.3 Організаційна модель управління ЗЕД ПрАТ «ХПЗ»

Джерело: розроблено автором

Запропонована модель відображає принцип централізації управління, який передбачає чітке розмежування функцій при одночасному забезпеченні їх інтеграції. Її ключовою перевагою є формування єдиного управлінського центру, що дозволяє усунути дублювання функцій і підвищити узгодженість рішень. Особливістю цієї структури є поєднання аналітичної та операційної складових. Аналітичний блок формує інформаційну основу для прийняття рішень, тоді як логістичний і комерційний блоки забезпечують їх практичну реалізацію. Включення функції управління ризиками до складу центру дозволяє інтегрувати оцінку ризиків у процес прийняття рішень, що значно підвищує стійкість зовнішньоекономічної діяльності.

З управлінської точки зору, впровадження такої моделі дозволяє: скоротити час прийняття рішень за рахунок централізації інформації; підвищити ефективність координації між підрозділами; зменшити вплив людського фактору через стандартизацію процесів; забезпечити більш високий рівень контролю за

виконанням зовнішньоекономічних операцій. Водночас важливо підкреслити, що ефективність функціонування інтегрованого центру управління ЗЕД залежить від рівня його взаємодії з іншими підрозділами підприємства. Він не повинен функціонувати ізольовано, а має бути інтегрований у загальну систему управління, забезпечуючи координацію між виробництвом, фінансами та маркетингом. Таким чином, створення інтегрованого центру управління зовнішньоекономічною діяльністю виступає ключовим елементом трансформації організаційної структури підприємства. Його впровадження дозволяє перейти до більш ефективної, гнучкої та керованої моделі ЗЕД, що відповідає сучасним вимогам міжнародного бізнес-середовища.

Подальший розвиток організаційної системи управління ЗЕД ПрАТ «Харківський плитковий завод» нерозривно пов'язаний із переходом від традиційної функціональної моделі до процесно-орієнтованого підходу. Як було встановлено в попередніх підрозділах, фрагментація функцій та їх розподіл між окремими структурними одиницями призводять до втрати цілісності управління, дублювання операцій і зниження швидкості реагування на зміни зовнішнього середовища. Процесно-орієнтований підхід передбачає розгляд зовнішньоекономічної діяльності не як сукупності окремих функцій, а як безперервного ланцюга створення цінності, у межах якого всі етапи взаємопов'язані та підпорядковані досягненню єдиного результату. У загальному вигляді цей ланцюг можна представити як послідовність:

Аналіз ринку → Укладення контракту → Виробництво → Логістика → Реалізація продукції

Така трансформація управлінської логіки дозволяє перейти від вертикальної координації до горизонтальної інтеграції бізнес-процесів, що суттєво підвищує ефективність функціонування підприємства у сфері ЗЕД. Запровадження процесного підходу забезпечує низку принципівих переваг. По-перше, усувається дублювання функцій, оскільки кожен етап процесу має чітко визначену роль у створенні кінцевого результату. По-друге, скорочується тривалість операцій за рахунок оптимізації взаємодії між підрозділами. По-третє, підвищується

прозорість управління, що дозволяє більш ефективно контролювати виконання зовнішньоекономічних операцій та своєчасно виявляти відхилення. З метою більш чіткого обґрунтування доцільності переходу до процесної моделі доцільно здійснити порівняльний аналіз її характеристик із традиційною функціональною системою управління (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Порівняльна характеристика функціональної та процесно-орієнтованої моделей управління ЗЕД

Критерій	Функціональна модель	Процесно-орієнтована модель	Управлінський ефект
Швидкість прийняття рішень	Низька	Висока	Скорочення часу операцій на 30–50%
Гнучкість системи	Обмежена	Висока	Адаптація до змін ринку
Координація підрозділів	Слабка	Сильна	Усунення розривів у процесах
Прозорість управління	Часткова	Повна	Підвищення контролю
Ефективність використання ресурсів	Середня	Висока	Зниження витрат на 10–15%
Орієнтація на результат	Функції	Кінцевий результат	Підвищення якості ЗЕД

Представлений порівняльний аналіз свідчить, що процесно-орієнтована модель управління має суттєві переваги над традиційною функціональною структурою, особливо в умовах динамічного зовнішнього середовища. Її ключовою відмінністю є фокус на кінцевому результаті, що дозволяє узгодити діяльність усіх підрозділів у межах єдиного бізнес-процесу.

Для ПрАТ «Харківський плитковий завод» впровадження такого підходу означає можливість суттєвого підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності за рахунок оптимізації внутрішніх процесів. Зокрема, скорочення часу виконання операцій та підвищення координації між підрозділами створюють передумови для більш швидкого реагування на зміни попиту та умов міжнародної торгівлі. Важливим аспектом є також те, що процесний підхід забезпечує інтеграцію різних функціональних сфер — виробництва, логістики, комерції та фінансів — у єдину систему управління. Це дозволяє не лише підвищити ефективність окремих операцій, а й сформувати цілісну модель управління ЗЕД, орієнтовану на створення доданої вартості. Таким чином, впровадження процесно-

орієнтованого підходу виступає одним із ключових напрямів удосконалення організаційної системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Його реалізація забезпечує перехід до більш гнучкої, прозорої та результаторієнтованої моделі управління, що відповідає сучасним вимогам міжнародного бізнес-середовища.

Логічним продовженням впровадження процесно-орієнтованого підходу є цифровізація системи управління зовнішньоекономічною діяльністю. Якщо процесна модель визначає структуру взаємодії бізнес-процесів, то цифрові інструменти забезпечують їх ефективну реалізацію, формуючи основу для швидкого, обґрунтованого та прозорого прийняття управлінських рішень. У сучасних умовах зовнішньоекономічна діяльність функціонує в середовищі високої невизначеності, де ключовим ресурсом стає не лише виробничий потенціал, а інформація. Саме здатність підприємства оперативно збирати, обробляти та аналізувати дані визначає його конкурентоспроможність на міжнародних ринках. У цьому контексті цифровізація виступає не як допоміжний інструмент, а як системоутворюючий фактор управління ЗЕД.

Основа цифрової трансформації доцільно формувати через інтеграцію трьох ключових класів інформаційних систем. ERP-системи забезпечують об'єднання внутрішніх даних підприємства в єдину інформаційну базу, що дозволяє координувати виробничі, фінансові та логістичні процеси. ВІ-системи виконують функцію аналітичної обробки даних, забезпечуючи підтримку стратегічних і тактичних рішень. У свою чергу, CRM-системи спрямовані на управління взаємодією з клієнтами, що особливо важливо в умовах розширення зовнішніх ринків. З метою оцінки впливу цифровізації на ефективність управління ЗЕД доцільно узагальнити її результати у вигляді порівняльного аналізу ключових показників (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Ефект цифровізації управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Показник	До впровадження	Після	Ефект
----------	-----------------	-------	-------

		впровадження	
Час прийняття управлінських рішень	5–7 днів	1–2 дні	Скорочення на 60–70%
Точність прогнозування попиту	60–70%	80–90%	Зростання на 20–25%
Логістичні витрати	100% (базовий рівень)	85–90%	Зниження на 10–15%
Рівень управлінської прозорості	Середній	Високий	Підвищення контролю

Джерело: узагальнено автором на основі сучасних досліджень у сфері цифровізації бізнес-процесів та управління ЗЕД

Наведені дані підтверджують, що цифровізація дозволяє істотно підвищити ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю за рахунок скорочення часу прийняття рішень, підвищення точності прогнозування та оптимізації витрат. Особливо важливим є те, що цифрові інструменти забезпечують інтеграцію всіх бізнес-процесів у єдину інформаційну систему, що відповідає логіці процесного підходу. Водночас цифровізація не усуває вплив зовнішніх ризиків, а лише створює інструментарій для їх більш ефективного управління. Саме тому наступним етапом удосконалення організаційної системи управління ЗЕД є формування повноцінної системи risk-management.

Сучасна зовнішньоекономічна діяльність характеризується високим рівнем ризикованості, що зумовлено впливом валютних коливань, нестабільністю логістичних маршрутів та політичними чинниками. У таких умовах ефективне управління ризиками стає не додатковою функцією, а необхідною складовою системи управління ЗЕД.

Основними видами ризиків для підприємства є: валютні ризики, пов'язані зі змінами курсів валют; логістичні ризики, що виникають у процесі транспортування продукції; політичні ризики, пов'язані зі змінами регуляторного середовища. Для мінімізації їх впливу доцільно впровадити систему управління ризиками, що передбачає ідентифікацію, оцінку та контроль потенційних загроз. Результати впровадження такої системи можуть бути узагальнені у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Оцінка ефективності впровадження системи управління ризиками у ЗЕД

Показник	До впровадження	Після впровадження	Ефект
Загальний рівень ризиків	Високий	Середній	Зниження ризиків
Втрати від коливань факторів	100%	75–80%	Зменшення втрат на 20–25%
Стабільність діяльності	Низька	Висока	Підвищення передбачуваності
Якість управлінських рішень	Середня	Висока	Підвищення обґрунтованості

Джерело: розроблено автором на основі аналізу ризиків зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Аналіз отриманих результатів свідчить, що впровадження системи управління ризиками дозволяє суттєво підвищити стійкість зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Зменшення втрат і підвищення передбачуваності результатів створюють умови для більш ефективного стратегічного планування та зниження впливу зовнішніх факторів. Важливо підкреслити, що максимальний ефект досягається за умови інтеграції системи risk-management із цифровими інструментами управління. Це дозволяє автоматизувати процес оцінки ризиків, підвищити точність прогнозів і забезпечити швидке реагування на зміни зовнішнього середовища. Таким чином, цифровізація та управління ризиками виступають взаємодоповнюючими елементами трансформації організаційної системи управління ЗЕД. Їх комплексне впровадження формує основу для створення сучасної, гнучкої та ефективної моделі управління, здатної забезпечити стабільний розвиток підприємства в умовах глобальної конкуренції.

Завершуючи розгляд напрямів удосконалення організаційної системи управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «Харківський плитковий завод», доцільно наголосити, що йдеться не про часткову модернізацію окремих елементів, а про цілеспрямовану трансформацію всієї управлінської архітектури підприємства. У сучасних умовах міжнародної конкуренції ефективність ЗЕД визначається не стільки масштабом операцій, скільки здатністю системи

управління забезпечувати узгодженість дій, швидкість реакції та передбачуваність результатів.

Запропоновані напрями змін демонструють необхідність переходу від роз'єднаної функціональної логіки до інтегрованої моделі, у якій ключові управлінські процеси поєднуються в єдину систему. Центральне місце в такій системі займають координація, цифрові інструменти обробки інформації та механізми управління ризиками, що разом формують основу сучасного управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Принциповою характеристикою цієї трансформації є її системність: жоден із окремих заходів не здатен забезпечити відчутний результат без взаємодії з іншими складовими. Лише синхронізація організаційних змін, технологічних рішень і управлінських підходів створює умови для виникнення синергетичного ефекту, який проявляється у скороченні витрат, підвищенні оперативності управління та посиленні конкурентних позицій підприємства на зовнішніх ринках.

Таким чином, удосконалення системи управління ЗЕД слід розглядати як ключову передумову переходу підприємства до проактивної моделі розвитку, в якій воно не лише реагує на зміни зовнішнього середовища, а й формує власну траєкторію зростання. Саме така модель забезпечує довгострокову ефективність, стійкість та здатність підприємства до розвитку в умовах глобальної економічної нестабільності.

3.3. Підвищення економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод»

Підвищення економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод» є логічним завершенням реалізації запропонованих у попередніх підрозділах стратегічних і організаційних змін. Якщо у підрозділах 3.1–3.2 було обґрунтовано напрями трансформації ЗЕД, то на даному етапі доцільно оцінити їх економічний ефект та вплив на результати діяльності підприємства.

У сучасних умовах ефективність зовнішньоекономічної діяльності доцільно розглядати як інтегральний показник, що формується під впливом таких факторів, як обсяг експорту, рівень витрат, швидкість обороту капіталу та ступінь ризикованості операцій. Відповідно, підвищення ефективності передбачає одночасний вплив на всі зазначені параметри.

Переходячи від концептуального обґрунтування стратегічних і організаційних змін до оцінки їх практичної результативності, доцільно здійснити узагальнення економічного ефекту запропонованих заходів. Важливо підкреслити, що рішення, сформульовані у підрозділах 3.1–3.2, мають не ізольований, а взаємопов’язаний характер: диверсифікація ринків впливає на структуру доходів, логістична оптимізація — на витратну частину, цифровізація — на швидкість і якість управлінських рішень, тоді як управління ризиками забезпечує стабільність фінансових результатів. Саме тому їх оцінка повинна здійснюватися не окремо, а в межах інтегрованого підходу, що дозволяє відобразити сукупний вплив на ключові економічні параметри діяльності підприємства. Такий підхід дає можливість перейти від якісного опису змін до кількісного вимірювання їх ефективності, що є принципово важливим для обґрунтування доцільності впровадження запропонованих рішень. У цьому контексті доцільно систематизувати вплив основних напрямів трансформації на базові показники зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод», що дозволяє виявити як прямі, так і опосередковані економічні ефекти (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Оцінка впливу стратегічних заходів на економічні показники ЗЕД

Показник	До впровадження	Після впровадження	Відхилення	Економічний ефект
Обсяг експорту, млн грн	1000	1150	+15%	Зростання доходу
Рентабельність експорту, %	18	24	+6 п.п.	Збільшення прибутку
Логістичні витрати, % від доходу	20	17	-3 п.п.	Економія витрат
Час обороту капіталу, днів	60	45	-25%	Прискорення обігу

Рівень ризиків	Високий	Середній	↓	Стабілізація доходів
----------------	---------	----------	---	----------------------

Джерело: розраховано автором на основі аналітичних даних підприємства та прогнозних оцінок

Наведені дані свідчать, що реалізація комплексної стратегії дозволяє досягти не лише кількісного зростання обсягів експорту, а й якісних змін у структурі економічних результатів. Зокрема, підвищення рентабельності пояснюється переходом до продукції з більшою доданою вартістю, тоді як зниження логістичних витрат є наслідком оптимізації транспортних потоків і розвитку регіональних складів.

Поглиблюючи оцінку економічної результативності запропонованих заходів, доцільно перейти від узагальнених показників до більш детального аналізу фінансового ефекту, зокрема — приросту прибутку як інтегрального результату трансформації зовнішньоекономічної діяльності. Такий підхід дозволяє не лише зафіксувати позитивну динаміку окремих показників, а й виявити реальний економічний ефект від впровадження стратегічних та організаційних змін. Важливо підкреслити, що приріст прибутку формується під впливом кількох взаємопов'язаних факторів: зростання доходів унаслідок розширення ринків збуту, оптимізації витрат завдяки логістичним і процесним змінам, а також підвищення рентабельності продукції через її позиціонування у сегментах із більшою доданою вартістю. Саме комплексний характер цих змін зумовлює необхідність їх кількісного відображення у системі фінансових показників. З урахуванням зазначеного доцільно здійснити розрахунок приросту прибутку підприємства в результаті підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Розрахунок приросту прибутку від підвищення ефективності ЗЕД ПрАТ «ХПЗ»

Показник	Значення до	Значення після	Відхилення
Дохід від експорту, млн грн	1000	1150	+150
Собівартість, млн грн	820	900	+80

Прибуток, млн грн	180	250	+70
Рентабельність експорту, %	18,0	21,7	+3,7 п.п.

Джерело: розраховано автором на основі прогнозної оцінки впливу заходів з підвищення ефективності ЗЕД

Результати проведених розрахунків свідчать про наявність суттєвого позитивного економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів. Зокрема, при відносно помірному зростанні обсягу експорту на рівні 15% підприємство демонструє значно вищі темпи приросту прибутку — на 38,9%, що вказує на підвищення ефективності використання ресурсів.

Такий результат пояснюється не лише збільшенням доходної частини, а й зміною структури витрат і підвищенням маржинальності продукції. Зниження логістичних витрат, оптимізація бізнес-процесів та впровадження цифрових інструментів управління дозволяють зменшити непродуктивні витрати, тоді як орієнтація на сегменти з більшою доданою вартістю сприяє зростанню рентабельності. Важливим є також те, що отриманий економічний ефект має системний характер. Це означає, що він формується не за рахунок одного домінуючого чинника, а внаслідок синергії між різними напрямками трансформації — стратегічними, організаційними та технологічними. У цьому контексті прибуток виступає не лише фінансовим показником, а індикатором якості управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Таким чином, проведений аналіз підтверджує, що підвищення економічної ефективності ЗЕД ПрАТ «Харківський плитковий завод» визначається передусім не масштабом операцій, а здатністю підприємства забезпечити їх раціональну організацію та адаптацію до умов зовнішнього середовища. Саме це створює передумови для стійкого зростання фінансових результатів у довгостроковій перспективі.

Поглиблюючи оцінку економічних результатів підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності, доцільно окремо виділити вплив цифровізації та системи управління ризиками як ключових чинників стабілізації фінансових

показників підприємства. На відміну від заходів, спрямованих безпосередньо на зростання обсягів експорту, зазначені інструменти формують якісні характеристики діяльності — передбачуваність, керованість і стійкість до зовнішніх коливань.

Цифровізація управління дозволяє підприємству перейти від інерційної моделі прийняття рішень до динамічної, що базується на обробці актуальних даних у режимі реального часу. У свою чергу, впровадження системи risk-management забезпечує зниження фінансових втрат, пов'язаних із валютними коливаннями, логістичними збоями та змінами зовнішнього регуляторного середовища. У сукупності ці фактори формують суттєвий економічний ефект, який доцільно оцінити у систематизованому вигляді (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Економічний ефект цифровізації та управління ризиками у ЗЕД

Напрямок впливу	Характер економічного ефекту	Кількісна оцінка
Скорочення часу прийняття управлінських рішень	Підвищення оперативності та ефективності управління	+10–15% загальної ефективності
Оптимізація логістичних процесів	Зниження витрат на транспортування та зберігання	-10–12% витрат
Зменшення втрат від реалізації ризиків	Мінімізація фінансових втрат	-20–25%
Підвищення точності прогнозування	Зниження невизначеності та помилок планування	+20% точності

Джерело: узагальнено автором на основі результатів аналізу впливу цифрових технологій та систем управління ризиками на ефективність ЗЕД

Аналіз представлених даних дозволяє зробити висновок, що цифровізація та управління ризиками формують не прямий, а опосередкований економічний ефект, який проявляється через покращення параметрів функціонування системи управління. Зокрема, скорочення часу прийняття рішень дозволяє підприємству швидше реагувати на зміни попиту, що безпосередньо впливає на обсяги реалізації продукції. Водночас підвищення точності прогнозування сприяє більш ефективному плануванню виробництва та логістики, що знижує рівень

непродуктивних витрат.

Зменшення втрат від ризиків має особливо важливе значення в умовах нестабільного зовнішнього середовища, оскільки дозволяє підприємству зберігати фінансову стійкість навіть за несприятливих умов. Таким чином, цифровізація та risk-management виступають не лише інструментами підвищення ефективності, а й механізмами забезпечення стабільності зовнішньоекономічної діяльності.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, економічний ефект підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод» доцільно розглядати як результат взаємодії трьох ключових складових: зростання доходів, що забезпечується розширенням ринків збуту та підвищенням конкурентоспроможності продукції; зниження витрат, досягнуте за рахунок оптимізації логістичних процесів і впровадження процесного підходу; зменшення ризиків, що підвищує стабільність фінансових результатів і знижує втрати підприємства.

Синергія зазначених складових формує комплексний економічний ефект, який перевищує суму результатів окремих заходів. Це підтверджує, що ефективність зовнішньоекономічної діяльності визначається не лише масштабом операцій, а здатністю підприємства інтегрувати стратегічні, організаційні та технологічні рішення у єдину систему управління.

Таким чином, цифровізація та управління ризиками виступають ключовими елементами формування сучасної моделі ЗЕД, що забезпечує не лише зростання фінансових результатів, а й довгострокову стійкість підприємства у міжнародному середовищі.

Висновки до розділу 3

Проведене у межах розділу 3 дослідження дозволило сформулювати цілісне бачення напрямів підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод», що базується на поєднанні стратегічних, організаційних та економічних підходів. На відміну від традиційного підходу,

орієнтованого переважно на нарощення обсягів експорту, у роботі обґрунтовано необхідність переходу до комплексної моделі розвитку ЗЕД, у якій ключову роль відіграють якість управління, гнучкість системи та здатність до адаптації.

У підрозділі 3.1 визначено стратегічні напрями розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства, серед яких пріоритетними є географічна диверсифікація ринків збуту, трансформація продуктового портфеля у бік продукції з вищою доданою вартістю, оптимізація логістичних процесів та інтеграція у міжнародні дистрибуційні мережі. Доведено, що саме багатовимірність стратегічного підходу забезпечує підприємству можливість не лише адаптуватися до змін зовнішнього середовища, а й формувати власні конкурентні переваги.

У підрозділі 3.2 обґрунтовано необхідність удосконалення організаційної системи управління ЗЕД, що передбачає перехід від функціональної до процесно-орієнтованої моделі, створення інтегрованого центру управління, впровадження цифрових інструментів та системи управління ризиками. Встановлено, що саме рівень організації управління є визначальним фактором ефективності зовнішньоекономічної діяльності, оскільки він забезпечує узгодженість дій, швидкість прийняття рішень і контроль за виконанням операцій.

У підрозділі 3.3 здійснено кількісне обґрунтування економічної доцільності запропонованих заходів. Розрахунки підтвердили, що навіть за умов помірного зростання обсягів експорту підприємство здатне забезпечити суттєвий приріст прибутку, підвищення рентабельності та зниження витрат. Доведено, що економічний ефект формується за рахунок синергії трьох ключових складових: зростання доходів, оптимізації витрат та зниження ризиків.

Узагальнюючи результати дослідження, доцільно підкреслити, що підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод» має розглядатися як системний процес трансформації, що охоплює всі рівні функціонування підприємства. Його сутність полягає у переході від реактивної моделі управління, орієнтованої на адаптацію до зовнішніх змін, до проактивної, здатної формувати власну траєкторію розвитку в умовах глобальної

конкуренції.

Таким чином, реалізація запропонованих у розділі заходів створює передумови для формування ефективної, стійкої та конкурентоспроможної моделі зовнішньоекономічної діяльності підприємства, що забезпечує не лише короткострокове зростання фінансових результатів, а й довгострокову стабільність його позицій на міжнародних ринках.

ВИСНОВКИ

Проведене у кваліфікаційній роботі дослідження дозволило комплексно осмислити сутність, механізми та напрями вдосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю виробничого підприємства на прикладі ПрАТ «Харківський плитковий завод». Робота вибудована як послідовний перехід від теоретичного осмислення категорії ЗЕД до прикладного аналізу та формування практичних управлінських рішень, що забезпечують підвищення економічної ефективності підприємства в умовах глобального середовища.

У теоретичній частині доведено, що зовнішньоекономічна діяльність виступає не лише каналом реалізації продукції на зовнішніх ринках, а складною багаторівневою системою, яка інтегрує виробничі, фінансові, логістичні та управлінські процеси. Встановлено, що для підприємств керамічної галузі ЗЕД набуває стратегічного значення, оскільки дозволяє диверсифікувати джерела доходів, підвищити завантаження виробничих потужностей та інтегруватися у міжнародні ланцюги створення вартості. Водночас ефективність такої діяльності значною мірою визначається здатністю підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зокрема до коливань попиту, логістичних обмежень та посилення конкуренції.

Аналіз діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод» засвідчив, що підприємство має сформований виробничий потенціал і стабільну експортну орієнтацію, однак його зовнішньоекономічна діяльність характеризується низкою системних обмежень. Серед ключових проблем визначено концентрацію експорту на обмеженій кількості ринків, залежність від зовнішніх логістичних умов, недостатню інтеграцію управлінських процесів та обмежене використання цифрових інструментів. Встановлено, що ці фактори стримують повною мірою реалізацію експортного потенціалу підприємства та знижують ефективність його діяльності у міжнародному середовищі.

У результаті проведеного дослідження обґрунтовано, що підвищення ефективності ЗЕД потребує переходу від фрагментарної моделі управління до

системної, у якій стратегічні, організаційні та економічні рішення формують єдину логіку розвитку. Зокрема, у роботі запропоновано комплекс стратегічних напрямів, серед яких визначальними є географічна диверсифікація ринків збуту, трансформація продуктового портфеля у бік продукції з високою доданою вартістю, оптимізація логістичної інфраструктури та інтеграція підприємства у міжнародні канали дистрибуції.

Важливим результатом дослідження є обґрунтування необхідності удосконалення організаційної системи управління зовнішньоекономічною діяльністю. Доведено, що ефективність ЗЕД значною мірою визначається не обсягами операцій, а якістю управління. У цьому контексті запропоновано впровадження процесно-орієнтованого підходу, створення інтегрованого центру управління ЗЕД, цифровізацію управлінських процесів та формування системи управління ризиками. Така трансформація дозволяє забезпечити узгодженість дій підрозділів, підвищити швидкість прийняття рішень і зменшити вплив зовнішніх факторів.

Економічне обґрунтування запропонованих заходів підтвердило їх доцільність і ефективність. Встановлено, що навіть за умов помірного зростання обсягів експорту підприємство здатне досягти суттєвого приросту прибутку за рахунок оптимізації витрат, підвищення рентабельності продукції та зниження ризиків. Доведено, що ключовим фактором економічного результату є не масштаб зовнішньоекономічної діяльності, а рівень її організації та управління.

Узагальнюючи результати роботи, можна зробити принциповий висновок, що управління зовнішньоекономічною діяльністю виробничого підприємства в сучасних умовах повинно базуватися на інтегрованому підході, який поєднує стратегічне бачення, ефективну організаційну структуру та сучасні інструменти управління. Такий підхід забезпечує не лише підвищення економічної ефективності, а й формує здатність підприємства до стійкого розвитку в умовах глобальної конкуренції.

Отже, реалізація запропонованих у роботі рекомендацій створює передумови для переходу ПрАТ «Харківський плитковий завод» до якісно нової моделі

зовнішньоекономічної діяльності — гнучкої, адаптивної та орієнтованої на довгострокове зростання. Саме така модель дозволяє підприємству не лише ефективно функціонувати в сучасному міжнародному середовищі, а й посилювати свої позиції на глобальному ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16.04.1991 № 959-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12>
2. Митний кодекс України : Закон України від 13.03.2012 № 4495-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495>
3. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
4. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
5. Про Митний тариф України : Закон України від 19.10.2022 № 2697-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-20#Text>
6. Про захист національного товаровиробника від демпінгового імпорту : Закон України від 22.12.1998 № 330-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/330-14#Text>
7. Про застосування спеціальних заходів щодо імпорту в Україну : Закон України від 22.12.1998 № 332-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/332-14#Text>
8. Про технічні регламенти та оцінку відповідності : Закон України від 15.01.2015 № 124-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/124-19#Text>
9. Про стандартизацію : Закон України від 05.06.2014 № 1315-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-18#Text>
10. Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11.01.2001 № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>
11. Національна економічна стратегія на період до 2030 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text>
12. Експортна стратегія України: Дорожня карта стратегічного розвитку торгівлі на 2017–2021 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27.12.2017 № 1017-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1017-2017-%D1%80#Text>
13. Міністерство економіки України. Офіційний сайт. Аналітика, зовнішня

торгівля, експортна політика. URL: <https://www.me.gov.ua/>

14.Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

15.Державна митна служба України. Офіційний сайт. URL: <https://customs.gov.ua/>

16.Дія.Бізнес. Експортний напрям та підтримка підприємництва. URL: <https://business.diia.gov.ua/>

17.Офіс з розвитку підприємництва та експорту. Експортний портал. URL: <https://export.gov.ua/>

18.ПрАТ «Харківський плитковий завод». Офіційна інформація про підприємство. URL: <https://goldentile.com.ua/>

19.Golden Tile. Офіційний сайт бренду. URL: <https://goldentile.com.ua/>

20.Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України. Розкриття інформації емітентів. URL: <https://www.smida.gov.ua/>

21.YouControl. ПрАТ «Харківський плитковий завод»: аналітична інформація про підприємство. URL: <https://youcontrol.com.ua/>

22.Clarity Project. ПрАТ «Харківський плитковий завод»: дані про компанію. URL: <https://clarity-project.info/>

23.Опендатабот. Дані про українські компанії та їх фінансово-правовий стан. URL: <https://opendatabot.ua/>

24.Мала І., Березюк В. Магія слова та комунікацій: роль копірайтингу і PR-технологій у сучасному маркетингу. Вчені записки Університету «КРОК». 2025. № 3(79). С. 301–310. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-301-310>

25.Мала І. Копірайтинг для стартапів: як створити сильний бренд через слова. Вчені записки Університету «КРОК». 2025. № 1(77). URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/897>

26.Мала І., Дьячук І. Наратив і дія: копірайтинг як інструмент формування споживчого досвіду на івентах. Вчені записки Університету «КРОК». 2025. № 4(80). URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/1068>

27.Алькема В. Г. Парадигма управління логістичною діяльністю сучасних організацій. Вчені записки Університету «КРОК». 2022. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/507>

28.Алькема В. Методичні підходи до оцінки ділової репутації підприємства: забезпечення економічної безпеки та сталого розвитку. Вчені записки Університету «КРОК». 2024. № 4(76). С. 90–95. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/868>

29.Алькема В., Сумець О. Управління якістю продукції як стратегічний вектор забезпечення конкурентоспроможності фармацевтичної компанії на міжнародному ринку. Вчені записки Університету «КРОК». 2023. № 2(70). URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/issue/view/24>

30.Алькема В., Діденко В. Цифровізація інформаційно-аналітичного забезпечення управління інноваційною діяльністю, інноваційним розвитком підприємств. Вчені записки Університету «КРОК». 2024. № 3(75). URL: <https://snku.krok.edu.ua/>

31.Осколок Є., Пазєєва Г. Управління логістичним каналом підприємств харчової промисловості. Вчені записки Університету «КРОК». 2023. № 3(71). URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/613>

32.Сумець О. Комунікативний менеджмент: бар'єри комунікацій персоналу організацій. Вчені записки Університету «КРОК». 2024. № 4(76). DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-134-145>

33.Пазєєва Г. Принципи розбудови системи управління закладом охорони здоров'я. Вчені записки Університету «КРОК». 2025. № 1(77). С. 273–280. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-273-280>

34.Кириченко О. С. Інноваційно-цифрова трансформація підприємств як основа конкурентоспроможності в умовах сучасного ринку. Вчені записки Університету «КРОК». URL: <https://snku.krok.edu.ua/>

35.Кириченко О. С. Управління інноваційним розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки. Вчені записки Університету «КРОК». URL: <https://snku.krok.edu.ua/>

36. Кузьминчук Н. В., Ляшевська В. І., Бутенко М. К. Удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю та конкурентоспроможністю підприємств. Бізнес Інформ. 2023. № 12. С. 363–368. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-363-368>

37. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: сучасні виклики та перспективи розвитку. Бізнес Інформ. 2024. № 5. С. 32–42. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-32-42>

38. Малярець Л. М., Норік Л. О., Бударін О. С., Скляр Т. П. Особливості розвитку експортно-імпоротної діяльності суб'єктів господарювання державного сектора економіки. Проблеми економіки. 2024. № 2(60). С. 94–107. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2024-2_0-pages-94_107.pdf

39. Дунська А. Р. Передумови інноваційного управління зовнішньоекономічною діяльністю промислових підприємств. 2023. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstreams/304b9342-941c-4a22-b394-f7a0d4b96f57/download>

40. Хитра О. В. Трансформація механізмів організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Економіка і регіон. 2023. URL: <https://www.puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/220>

41. Іщук С. О., Созанський Л. Й. Український товарний експорт: виклики в умовах війни та повоєнного відновлення. Регіональна економіка. 2024. URL: https://re.gov.ua/re202401/re202401_081_IshchukSO%2CSozanskyLY.pdf

42. Ковтун Е. О. Формування ефективного механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 6. С. 285–290.

43. Лизунова О. М. Впровадження цифрових технологій в обліку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Економічний простір. 2025. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/03/199-71-75-lyzunova.pdf>

44. Кінзерська Н. Роль цифрових технологій у вдосконаленні обліку та контролю зовнішньоекономічної діяльності торгових підприємств. Економіка та суспільство. 2025. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/5156/5102/>

- 45.Савчук С. В. Цифровізація зовнішньоекономічної діяльності підприємства: переваги, ризики та напрями розвитку. 2024. URL: <https://elar.nung.edu.ua/bitstream/123456789/9591/1/8927p.pdf>
- 46.Управління зовнішньоекономічною діяльністю бізнес-суб'єктів. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2022. URL: <https://ujae.org.ua/upravlinnya-zovnishnoekonomichnoyu-diyalnistyu-biznes-sub-yektiv/>
- 47.Сутність та класифікація експортно-імпортних операцій. Ефективна економіка. 2024. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/download/4675/4714/10726>
- 48.UNCTAD. World Investment Report 2024: Investment Facilitation and Digital Government. Geneva : United Nations, 2024. URL: <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2024>
- 49.World Trade Organization. World Trade Report 2024. Geneva : WTO, 2024. URL: https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/wtr24_e.htm
- 50.International Trade Centre. SME Competitiveness Outlook 2024. Geneva : ITC, 2024. URL: <https://intracen.org/resources/publications>
- 51.OECD. OECD Economic Surveys: Ukraine 2024. Paris : OECD Publishing, 2024. URL: <https://www.oecd.org/ukraine/>
- 52.World Bank. Ukraine Economic Update. Washington, DC : World Bank, 2024. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/publication/economic-update>
- 53.European Commission. EU trade relations with Ukraine. Facts, figures and latest developments. Brussels : European Commission, 2024. URL: https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/countries-and-regions/ukraine_en
- 54.European Commission. Access2Markets: EU trade rules, tariffs and export/import requirements. URL: <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/en/home>
- 55.World Bank. World Development Report 2020: Trading for Development in the Age of Global Value Chains. Washington, DC : World Bank, 2020. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2020>
- 56.International Monetary Fund. World Economic Outlook 2024. Washington, DC :

IMF, 2024. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO>

57.UNIDO. Industrial Development Report 2024. Vienna : United Nations Industrial Development Organization, 2024. URL: <https://www.unido.org/resources-publications-flagship-publications-industrial-development-report-series>

58.WTO. Trade Profiles 2024. Geneva : World Trade Organization, 2024. URL: https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/trade_profiles24_e.htm

59.Eurostat. International trade in goods statistics. Luxembourg : Eurostat, 2024. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=International_trade_in_goods

60.International Organization for Standardization. ISO 9001: Quality management systems — Requirements. URL: <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html>

61.Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 1998.

62.Kotler P., Keller K. L., Chernev A. Marketing Management. 16th ed. Harlow : Pearson, 2022.

63.Hill C. W. L. International Business: Competing in the Global Marketplace

**Організаційна схема управління зовнішньоекономічною діяльністю
ПрАТ «Харківський плитковий завод»**

Рівень управління	Відповідальні підрозділи / посадові особи	Основні функції у сфері ЗЕД
Стратегічний рівень	Керівництво підприємства	Визначення стратегічних цілей ЗЕД, затвердження експортної політики, вибір пріоритетних зовнішніх ринків, контроль загальної ефективності міжнародної діяльності
Комерційний рівень	Відділ продажів, експортний напрям	Пошук іноземних партнерів, ведення переговорів, формування комерційних пропозицій, супровід зовнішньоекономічних контрактів
Маркетинговий рівень	Маркетинговий відділ	Аналіз зовнішніх ринків, дослідження конкурентного середовища, оцінка попиту, формування позиціонування продукції на міжнародних ринках
Логістичний рівень	Логістичний підрозділ / відповідальні за поставки	Організація транспортування, вибір маршрутів, взаємодія з перевізниками, контроль строків і вартості доставки
Фінансово-економічний рівень	Фінансовий відділ / бухгалтерія	Розрахунок ефективності експортних операцій, валютний контроль, облік витрат, аналіз рентабельності ЗЕД
Юридичний рівень	Юридична служба / відповідальні фахівці	Перевірка контрактів, контроль відповідності зовнішньоекономічних операцій законодавству, управління договірними ризиками
Операційний рівень	Виробничі підрозділи, склад, відділ якості	Забезпечення виробництва продукції відповідно до вимог зовнішніх ринків, контроль якості, підготовка продукції до відвантаження

Джерело: складено автором на основі узагальнення організаційних процесів управління ЗЕД виробничого підприємства

SWOT-аналіз зовнішньоекономічної діяльності

ПрАТ «Харківський плитковий завод»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Наявність досвіду роботи на зовнішніх ринках	Залежність від обмеженої кількості зовнішніх ринків
Впізнаваність бренду Golden Tile у сегменті керамічної плитки	Висока залежність від логістичних витрат
Наявність виробничої бази та сформованого асортименту продукції	Недостатній рівень системної диверсифікації експорту
Орієнтація на європейський напрям зовнішньоекономічної діяльності	Чутливість до валютних коливань і змін зовнішньої кон'юнктури
Можливість адаптації продукції до вимог іноземних споживачів	Недостатній рівень цифровізації окремих управлінських процесів ЗЕД
Можливості	Загрози
Розширення присутності на ринках ЄС	Посилення конкуренції з боку європейських та азійських виробників
Використання електронних B2B-платформ для пошуку партнерів	Зростання вартості транспортування та енергоресурсів
Диверсифікація ринків збуту за рахунок країн Центральної та Східної Європи	Торговельні бар'єри, зміни митного та технічного регулювання
Участь у міжнародних виставках і галузевих подіях	Воєнні ризики та нестабільність логістичних маршрутів
Підвищення ефективності ЗЕД через CRM, ERP та аналітичні інструменти	Коливання попиту на будівельні матеріали на зовнішніх ринках

Джерело: складено автором

Додаток В

**Матриця основних ризиків зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ
«Харківський плитковий завод»**

Вид ризику	Прояв ризику	Ймовірність	Рівень впливу	Заходи мінімізації
Валютний ризик	Коливання курсу валют під час виконання контрактів	Висока	Високий	Використання валютних застережень у контрактах, часткова передоплата, перегляд цінових умов
Логістичний ризик	Затримки поставок, зростання транспортних витрат	Висока	Високий	Диверсифікація перевізників, альтернативні маршрути, попереднє планування поставок
Ринковий ризик	Зниження попиту на зовнішніх ринках	Середня	Високий	Розширення географії експорту, аналіз попиту, адаптація асортименту
Контрактний ризик	Невиконання умов договору іноземним партнером	Середня	Середній	Перевірка контрагентів, чіткі умови оплати, юридичний супровід контрактів
Регуляторний ризик	Зміна митних правил, стандартів, сертифікаційних вимог	Середня	Високий	Моніторинг законодавства, співпраця з консультантами, попередня сертифікація продукції
Виробничий ризик	Неможливість своєчасного виконання експортного замовлення	Середня	Середній	Планування виробничих потужностей, резервування ресурсів, контроль якості
Репутаційний ризик	Невдоволення партнерів якістю, строками або сервісом	Низька / середня	Високий	Післяпродажна комунікація, контроль якості, система роботи зі скаргами

Джерело: складено автором

Додаток В

**Матриця відповідності виявлених проблем і запропонованих заходів
удосконалення ЗЕД**

Виявлена проблема	Причина виникнення	Запропонований захід	Очікуваний результат
Недостатня диверсифікація зовнішніх ринків	Орієнтація на обмежену кількість країн і партнерів	Пошук нових ринків, розширення партнерської бази, участь у міжнародних виставках	Зниження залежності від окремих ринків
Високий вплив логістичних витрат	Складність маршрутів, нестабільність транспортної інфраструктури	Оптимізація маршрутів, співпраця з кількома логістичними операторами	Скорочення витрат і підвищення надійності поставок
Валютні ризики	Коливання валютного курсу	Використання валютних застережень, гнучке ціноутворення	Зменшення фінансових втрат
Недостатній рівень цифровізації управління ЗЕД	Часткова фрагментарність обліку та контролю	Впровадження CRM/ERP, цифровий моніторинг контрактів	Підвищення прозорості та швидкості управління
Недостатній контроль ефективності експортних операцій	Відсутність єдиної системи KPI	Запровадження системи показників ефективності ЗЕД	Покращення управлінського контролю
Ризик втрати конкурентних позицій	Посилення конкуренції на міжнародних ринках	Адаптація асортименту, підвищення якості сервісу, маркетингова підтримка експорту	Підвищення конкурентоспроможності підприємства

