

Міністерство освіти і науки України  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет  
Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
бакалавра

**РОЛЬ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ В РОЗВИТКУ  
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Завідувачка кафедри,  
канд. екон. наук, доц.

Оксана БОЛОТНА

Керівник,  
канд. екон. наук, доц...

Тетяна КУЦЕНКО

Здобувач, гр. ЕВ-41

Інна ХАЙЛО

# МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет економічний

Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Спеціальність D 3 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

## ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри

\_\_\_\_\_ Болотна О.В.  
підпис                      прізвище, ініціали

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 року

## З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

\_\_\_\_\_ Хайло Інна Миколаївна

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи: Роль електронної комерції в розвитку зовнішньоекономічної діяльності

Керівник роботи: Куценко Тетяна, к.е.н., доцент кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва ХНУ імені В.Н. Каразіна

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

затверджені наказом по університету від «28» квітня 2025 року № 2101-5/993

2. Строк подання студентом роботи «02» червня 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити: розглянути цифрову економіку: зміст та характеристику, визначити вплив цифрової економіки на діяльність підприємств, охарактеризувати вплив цифровізації на стратегії зовнішньоекономічної діяльності, надати загальну характеристику ТОВ «Креативні бізнес рішення», провести аналіз зовнішнього середовища ТОВ

«Креативні бізнес рішення», розглянути експортно-імпортну діяльність ТОВ «Креативні бізнес рішення».

#### 4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
<b>1</b>	ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ У СФЕРІ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ
<b>2</b>	АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «КРЕАТИВНІ БІЗНЕС РІШЕННЯ»
<b>3</b>	ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

5. Дата видачі завдання «31» березня 2025 року

Студент

\_\_\_\_\_ підпис

**Інна Хайло**

ініціали, прізвище

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ підпис

**Тетяна Куценко**

ініціали, прізвище

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 63с., 24 рис., 18 табл., \_\_ додатки, 71 джерело.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** зовнішньоекономічна діяльність, електронна комерція, цифрова економіка, стратегії зовнішньоекономічної діяльності.

Об'єктом даного дослідження є зовнішньоекономічна діяльність підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз особливостей цифрової трансформації у сфері міжнародної торгівлі, а також розробка рекомендацій щодо вдосконалення експортно-імпоротної діяльності ТОВ «Креативні бізнес рішення».

Методи дослідження. У процесі дослідження використано такі наукові методи: синтез та аналіз для дослідження теоретичних основ цифрової економіки та електронної як її складової; системний підхід для визначення впливу цифровізації на стратегії зовнішньоекономічної діяльності; для оцінки розвитку зовнішнього середовища ТОВ «Креативні бізнес рішення» використовувалися економіко-статистичні методи, для оцінки конкурентного середовища підприємства методи матричного аналізу, SWOT-аналізу, PEST-аналізу, тощо; для візуалізації результатів дослідження застосовували графічні методи.

У кваліфікаційній роботі розглянуті питання:

1. Розглянуто цифрову економіку: зміст та характеристику;
2. Визначено вплив цифрової економіки на діяльність підприємств;
3. Охарактеризовано вплив цифровізації на стратегії зовнішньоекономічної діяльності;
4. Надано загальну характеристику ТОВ «Креативні бізнес рішення»;
5. Проведено аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Креативні бізнес рішення»;
6. Розглянуто експортно-імпортну діяльність ТОВ «Креативні бізнес рішення».

Прогнозні припущення щодо розвитку об'єкта дослідження:

1. Створення відділу інтернет-продажів: Організувати підрозділ із 4-5 осіб, включаючи керівника, менеджера платформ (наприклад, Amazon) та менеджера сайту, для активізації експорту через цифрові канали. Це дозволить компанії ефективно взаємодіяти з іноземними споживачами та масштабувати продажі.

2. Використання фулфілмент-центрів: Співпраця з логістичними центрами для оптимізації доставки та зниження витрат на міжнародну торгівлю.

3. Інвестиції в цифрову інфраструктуру: Виділити 306 000 грн на обладнання та устаткування на п'ятирічний період для забезпечення технічної бази для масштабування операцій. Щомісячний фонд оплати праці для нового відділу складе 201 300 грн.

4. Посилення маркетингової стратегії: Впровадити агресивні маркетингові кампанії, спрямовані на підвищення впізнаваності бренду та лояльності клієнтів, зокрема через соціальні мережі та міжнародні платформи.

5. Розвиток людського капіталу: Організувати програми підвищення кваліфікації працівників для адаптації до нових цифрових технологій та вимог глобального ринку.

6. Співпраця з університетами: Налагодити партнерство з вищими навчальними закладами для залучення талантів та створення інноваційних рішень у сфері ІТ.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ У СФЕРІ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ.....	5
1.1. Цифрова економіка: зміст та характеристика.....	5
1.2. Вплив цифрової економіки на діяльність підприємств.....	13
1.3. Вплив цифровізації на стратегії зовнішньоекономічної діяльності.....	20
Висновки за першим розділом.....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «КРЕАТИВНІ БІЗНЕС РІШЕННЯ».....	27
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Креативні бізнес рішення».....	27
2.2. Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Креативні бізнес рішення».....	31
2.3. Експортно-імпортна діяльність ТОВ «Креативні бізнес рішення».....	39
Висновки за другим розділом.....	54
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....	56
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58

## ВСТУП

У сучасному світі цифрові технології стрімко змінюють економічні процеси, зокрема у сфері міжнародної торгівлі. Цифрова трансформація відкриває нові можливості для оптимізації торговельних операцій, зниження витрат і підвищення конкурентоспроможності, але водночас створює виклики, пов'язані з кібербезпекою, регулюванням і адаптацією до нових умов. Розвиток інформаційних технологій, таких як блокчейн, штучний інтелект, big data та хмарні обчислення, революціонує міжнародну торгівлю, забезпечуючи прозорість, швидкість і ефективність. Цифрові платформи дозволяють скоротити час і витрати на логістику, митне оформлення та документообіг, що є критично важливим для глобальних ланцюгів поставок. Однак відсутність єдиних міжнародних стандартів для цифрових торговельних операцій ускладнює їх впровадження та створює правові колізії. Зростання цифрових транзакцій підвищує ризики кібератак, витоку даних і шахрайства, що вимагає посилення захисту інформації. Малі та середні підприємства стикаються з труднощами у впровадженні цифрових рішень через брак ресурсів і знань. У контексті інтеграції до світової економіки цифрова трансформація може стати драйвером розвитку експорту, залучення інвестицій і модернізації торговельної інфраструктури для України. Дослідження цифрової трансформації у сфері міжнародної торгівлі є актуальним, оскільки ця тема поєднує економічні, технологічні та правові аспекти, що впливають на глобальні ринки. Аналіз викликів і можливостей дозволить розробити стратегії для ефективного використання цифрових технологій, що є важливим для конкурентоспроможності країн і компаній у сучасних умовах.

Об'єктом даного дослідження є зовнішньоекономічна діяльність підприємства.

Предметом є електронна комерція ТОВ «Креативні технології» у зовнішньоекономічній діяльності.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз особливостей цифрової трансформації у сфері міжнародної торгівлі, а також розробка рекомендацій щодо вдосконалення експортно-імпоротної діяльності ТОВ «Креативні бізнес рішення».

Для досягнення поставленої мети було сформульовано та вирішено наступні завдання:

- Розглянуто цифрову економіку: зміст та характеристику;
- Визначено вплив цифрової економіки на діяльність підприємств;
- Охарактеризовано вплив цифровізації на стратегії зовнішньоекономічної діяльності;
- Надано загальну характеристику ТОВ «Креативні бізнес рішення»;
- Проведено аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Креативні бізнес рішення»;
- Розглянуто експортно-імпорتنу діяльність ТОВ «Креативні бізнес рішення».

Методи дослідження. У процесі дослідження використано такі наукові методи: синтез та аналіз для дослідження теоретичних основ цифрової економіки та електронної як її складової; системний підхід для визначення впливу цифровізації на стратегії зовнішньоекономічної діяльності; для оцінки розвитку зовнішнього середовища ТОВ «Креативні бізнес рішення» використовувалися економіко-статистичні методи, для оцінки конкурентного середовища підприємства методи матричного аналізу, SWOT-аналізу, PEST-аналізу, тощо; для візуалізації результатів дослідження застосовували графічні методи.

Виконання кваліфікаційного дослідження передбачало використання програмного забезпечення, яке включало різні компоненти з пакету Microsoft Office 2010, такі як Microsoft Office Word і Microsoft Office Excel.

## РОЗДІЛ 1

### ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ У СФЕРІ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ

#### 1.1. Цифрова економіка: зміст та характеристика

В епоху індустріальної економіки ланцюг поставок є основною організаційною формою. Позиція підприємств у ланцюзі поставок визначає їх бізнес-модель і конкурентну перевагу. Підприємства сильно залежать від спеціалізованого поділу праці та співпраці з підприємствами, що працюють на першому та нижчому рівнях. В епоху цифрової економіки нові інформаційні та комунікаційні технології постійно розширюють межі організацій, надаючи підприємствам більше можливостей для міжгалузевого дослідження та інтеграції. Продовжують з'являтися нові платформні та екологічні організаційні форми, які мають значний вплив на виробництво та споживання. З боку споживача (споживача) багатосторонні платформи об'єднують різних користувачів і створюють мережеві ефекти. З боку підприємства (підприємства) промислові платформи та екосистеми сприяють додатковим інноваціям і сприяють промисловому розвитку традиційних галузей (Cusumano, 2020; Cusumano et al., 2019). Це порушує відносно жорстку позицію підприємств у традиційному ланцюгу поставок. Більше користувачів і підприємств підключаються через нові екологічні організації на основі платформи для досягнення гнучкого узгодження попиту та пропозиції та агрегування навичок. У цифровій економіці мережевий ефект платформи, різноманітність екосистеми платформи, а також глибина та широта її можливостей стали важливими факторами конкурентоспроможності підприємств.

В індустріальній економіці підприємства зазвичай дотримуються єдиної бізнес-моделі, заснованої на продажу певного виду продукту або послуги. Бізнес-модель підприємства значною мірою визначається сформованою галузевою структурою та її позицією в ланцюжку створення

вартості, а тому є відносно жорсткою. У цифровій економіці велика кількість цифрових продуктів і послуг створює виклик традиційній загальній бізнес-моделі, оскільки вона може бути не в змозі задовольнити потреби сценаріїв, що швидко змінюються [5, С. 45].

Підприємствам необхідно скористатися перевагами різних сценаріїв, розробити міжгалузеві життєздатні послуги та побудувати бізнес-модель екосистеми. Бізнес-модель екосистеми об'єднує кілька бізнес-моделей ціннісної спільноти в екосистему, враховуючи різноманітність, життєздатність і спільну еволюцію.

Нарешті, розвиток глобальної індустріальної економіки ведуть і домінують промислово розвинені країни. Підприємства в індустріально розвинутих країнах мають переваги першопрохідців і займають позиції з високою доданою вартістю в глобальному ланцюжку вартості, тоді як підприємства в країнах, що розвиваються, займають позиції з низькою доданою вартістю. Розвиток цифрової економіки відкриває нові можливості для країн, що розвиваються, щоб надолужити згаяне. Країни, що розвиваються, такі як Китай та Індія, інвестували значні кошти в розвиток цифрових технологій і цифрових ринків, і з'явилася низка впливових цифрових компаній, таких як Alibaba, Tencent, ByteDance в Китаї та Paytm і Ola в Індії. Тому країни, що розвиваються, повинні не лише використовувати можливості та розвивати власні можливості, а й співпрацювати з іншими країнами світу, щоб спільно будувати нову глобальну цифрову економіку.

У таблиці 1.1 порівнюються індустріальна економіка та цифрова економіка, а також величезні зміни, викликані останньою. Для цього потрібна нова структура, щоб краще їх зрозуміти та вивчити.

Таблиця 1.1 – Від індустріальної економіки до цифрової економіки.

	Промислова економіка	Цифрова економіка
Нові фактори:	L(праця)K(капітал)	D (дані) як ключовий фактор
Фактори виробництва Нова організація: Промислова організація	Ланцюг поставок та ланцюг створення вартості: спеціалізація та співпраця	Двосторонні платформи та галузеві платформи: зв'язок та можливості екосистеми платформи

Нова модель: Бізнес-модель	з підприємствами, що займають перші та останні етапи виробництва	Бізнес-модель екосистеми: інтеграція кількох бізнес-моделей та спільний розвиток
Новий контекст: Глобальне середовище	Єдина бізнес-модель: продаж певних продуктів/послуг	Цифрова економіка надає нові можливості для країн, що розвиваються, наздогнати

Сьогодні дослідники запропонували більш комплексну структуру для кращого розуміння цифрової економіки, так звану структуру IBCDE (рис. 1.1).

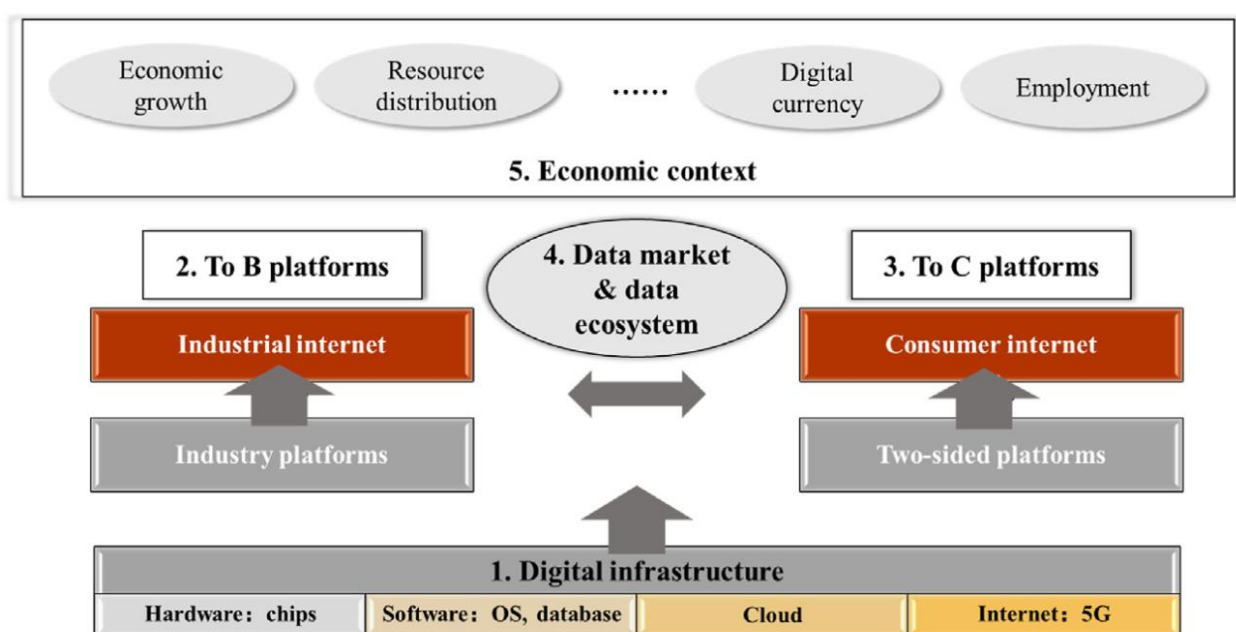


Рисунок 1.1 – Інтегрована структура IBCDE для цифрової економіки.

I (Інфраструктура) відноситься до цифрової інфраструктури, яка підтримує цифрову галузь. B (Продавці) і C (Споживачі) стосуються платформ, які оцифровують виробництво та споживання. D (Data) зосереджується на ринку даних та екосистемі даних, що керується цифровою економікою. Нарешті, розвиток цифрової економіки спричинив складні економічні зміни, що спонукає нас думати про економічний контекст (E).

Щоб краще зрозуміти цифрову економіку, це дослідження пропонує комплексну структуру, так звану структуру IBCDE (рис. 1). I

(Інфраструктура) відноситься до цифрової інфраструктури, яка підтримує цифрову галузь. В (Продавці) і С (Споживачі) стосуються платформ, які оцифровують виробництво та споживання. D (Data) зосереджується на ринку даних та екосистемі даних, що керується цифровою економікою. Нарешті, розвиток цифрової економіки спричинив масштабні економічні зміни, що спонукає нас думати про електронне середовище (економіку).

Цифрова інфраструктура. Зараз цифрова економіка з ІКТ як основною інфраструктурою стає все більш важливою рушійною силою для подальшого стимулювання економічного зростання (Стерджен, 2021). Багато галузей промисловості переживають цифрову трансформацію. Кожна промислова революція в історії супроводжувалася змінами в інфраструктурі. Традиційна комерційна інфраструктура більше не може підтримувати операційну модель і масштаб цифрових підприємств. Як новий тип інфраструктурної системи цифрова інфраструктура підтримує цифровий розвиток економіки та суспільства на основі інформаційних мереж. Він повністю інтегрує нове покоління інформаційних технологій, розглядає дані як основний фактор виробництва та зосереджується на сприйнятті, передачі, зберіганні, обчисленні, обробці та безпеці даних.

Нове покоління цифрової інфраструктури в основному включає чотири аспекти: (1) апаратне забезпечення (таке як мікросхеми, сервери тощо), (2) програмне забезпечення (таке як операційні системи, бази даних тощо), (3) хмара (таке як хмарні обчислення або хмарні сервіси тощо) і (4) нові мережі (включаючи 5G та Інтернет речей, що охоплюють передачу та розподіл даних у режимі реального часу, зберігання, обчислення та обробку даних, а також дані). інтелект, відповідно).

Відповідно до теорії порівняльної переваги та переваги першого учасника, цифрова економіка, заснована на цифрових платформах, інтелекті та відповідних бізнес-екосистемах, може принести нові можливості для технологічного прогресу та економічного розвитку. Країни або компанії з більш розвиненою цифровою інфраструктурою мають більші конкурентні

переваги в розвитку цифрових технологій, реалізації модернізації цифрової галузі та побудові цифрових екосистем. Цифрова інфраструктура стала новою рушійною силою для цифрової трансформації традиційних галузей, допомагаючи традиційним галузям продовжувати вдосконалюватися.

Цифрова інфраструктура тісно пов'язана з розвитком цифрових технологій. Потужна цифрова інфраструктура підтримує застосування цифрових технологій в економічній діяльності. Що стосується виробництва, компанії з потужними цифровими технологіями часто створюють промислові платформи для інкубації та управління ланцюгами поставок на основі цифрових технологій. У порівнянні з традиційними двосторонніми платформами, які координують доступ до платформи для покупців і продавців і покращують переваги користувачів платформи за допомогою ретельно розроблених механізмів координації, промислові платформи головним чином покращують ефективність виробництва підприємств через спільні технічні стандарти, організаційні рамки та спільні технології, утворюючи сильний мережевий ефект. Ці підприємства, які підтримуються індустріальними платформами, зазвичай сильно доповнюють одне одного, тому їх називають комплементарними підприємствами (Jacobidies et al., 2018).

Вивчаючи характеристики галузевих платформ, ми виявили, що існують деякі відмінності між двосторонніми платформами та вищевказаними галузевими платформами.

1. По-перше, двосторонні платформи з'єднують користувачів зі сторони споживачів, тоді як промислові платформи з'єднують підприємства з боку виробництва.

2. По-друге, на двосторонніх або багатосторонніх платформах різні групи користувачів взаємодіють між платформами, і відносини покупець-продавець зазвичай є однорівневими. Галузеві платформи можуть об'єднувати підприємства на кількох рівнях ланцюжка поставок, утворюючи багаторівневу структуру ринку. У деяких випадках підприємства можуть

створювати двосторонні платформи та галузеві платформи одночасно. Поєднання двох типів платформ може сформувати гібридну платформу (Cusumano et al., 2019).

Android є типовим прикладом гібридної платформи. Двосторонній ринок містить різні типи програм і користувачів Android. Велика кількість додатків, випущених Android App Store, сформувала сильний міжплатформенний мережевий ефект, допомогвши Android перевершити систему Nokia Symbian в епоху смартфонів. Крім двостороннього ринку, на основі системи Android також сформовані різні ланцюжки поставок. Одним із прикладів є ланцюг поставок додатків, який охоплює розробку інструментів розробки (Dev), розробку та випуск додатків. Такі компанії, як Google, Huawei і Tencent, розробляють практичні інструменти розробки для розробників, а такі компанії, як Saffron Tech, Facebook і Tencent, наймають велику кількість розробників додатків. Зрештою, ці програми випускають такі компанії, як Google Play, Galaxy Play і WeApp. Перш ніж користувачі завантажать ці програми, система Android була відкрита для розробників, створюючи для них комфортне середовище розробки. Успіх системи Android базується не лише на двосторонньому ринку з сильними мережевими ефектами, але, що більш важливо, він базується на ланцюжку поставок, що підтримується технологією Android. Зі швидким розвитком цифрової економіки все більше і більше промислових платформ інтегруються у виробничу галузь, включаючи архітектуру ARM, яка підтримує розробку чіпів, і стандарт 5G, який підтримує програми 5G. Тому ми повинні приділяти більше уваги промисловим платформам, які створюють надійну цифрову інфраструктуру для всієї цифрової економіки.

У міру того, як все більше і більше промислових платформ зв'язуються з додатковими партнерами з усіх сфер життя, промисловий Інтернет також увійшов у стадію швидкого розвитку. Використовуючи цифрові технології з однаковими технічними стандартами, взаємодоповнюючі підприємства можуть зручніше взаємодіяти. Взаємодоповнюючі підприємства можуть

виходити з усіх ланок ланцюга поставок. Впровадження цифрових технологій, безсумнівно, сприяло процесу цифровізації всього ланцюжка поставок. Ці цифрові технології в промисловому Інтернеті загалом поділяються на три категорії: (1) цифрові технології інфраструктури як послуги (IAAS); (2) цифрові технології платформи як послуги (PAAS); і (3) цифрові технології програмного забезпечення як послуги (SAAS). Промислові платформи зазвичай розташовані на рівні IAAS і відіграють певну роль на рівні PAAS. Додаткові підприємства зазвичай працюють на рівні SAAS і підтримуються галузевими платформами. Таким чином, кінцевий продукт усієї екосистеми платформи невіддільний від спільних зусиль цифрової інфраструктури, галузевих платформ і взаємодоповнюючих підприємств. У той же час ця тісна співпраця також дозволяє всій екосистемі платформи швидко реагувати на потреби кінцевих користувачів, досягаючи таким чином масштабної кастомізації. Оскільки поріг галузевих знань комплементарних підприємств загалом високий, малоімовірно, що галузеві платформи досягнуть повної перемоги на ринку промислового Інтернету.

Двосторонні платформи та споживчий Інтернет. З боку споживачів двосторонні платформи зазвичай діють як посередники, з'єднуючи різних учасників і полегшуючи транзакції та обміни. Двосторонні платформи використовують цифрові технології для створення цінності для споживачів, тим самим формуючи розвиток споживчого Інтернету. Користувачі платформи створюють інтерактивні мережеві ефекти і генерують економічну цінність за допомогою транзакцій або обміну. Відомі випадки двосторонньої платформи включають Amazon, Facebook, Uber і YouTube.

Розвиток платформізації приніс багато нових знань про корпоративні бізнес-стратегії та механізми (Rong Jianjun та ін., 2013). Платформи зазвичай застосовують стратегії ціноутворення, які дуже відрізняються від традиційних компаній. Через важливість міжмережевих ефектів мережеві ефекти по-різному впливають на користувачів на різних сайтах; платформи застосовують асиметричні структури ціноутворення і навіть субсидують

сайти як механізми стимулювання (Armstrong, 2006; Hagiu, 2009; Rochet and Tirole, 2003). Платформи враховують багато факторів, формулюючи структури ціноутворення, включаючи вподобання користувачів щодо категорій продуктів, диференціацію платформ і структуру ринку.

Розвиток нових цифрових технологій, таких як штучний інтелект, великі дані та хмарні обчислення, постійно змінює спосіб, у який платформи формулюють стратегії та підвищують ефективність роботи.

Завдяки високому рівню активності платформи та жорсткій конкуренції двосторонні платформи також розробили унікальні стратегії взаємодії між платформами. Це призвело до ринкової поведінки, яка відрізняється від поведінки традиційних підприємств, з як конкуренцією, так і співпрацею. Доведено, що мережеві ефекти відіграють важливу роль у міжплатформній конкуренції. Завдяки сильним мережевим ефектам нові учасники ринку можуть порушити якісні переваги існуючих постачальників (Zhu and Iansiti, 2012). Технологічна диференціація також є важливим фактором у співпраці платформ. Коли технологічні відмінності є великими, існуючі платформи будуть раді появі нових платформ (Saha and Mantena, 2012). У той же час між платформами також можуть розвиватися відносини співпраці.

Завдяки низькому порогу для побудови цифрової інфраструктури та потужним можливостям інтеграції користувачів, платформи сформували унікальний механізм зростання через багатоплатформну агрегацію, тобто інтеграцію кількох платформ у зрілу основу платформи (Eisenmann та ін., 2006). Зрілі платформи можуть використовувати свої загальні компоненти або ресурси (наприклад, основу апаратного забезпечення, користувачів, що перекриваються, правила платформи) для інтеграції нових платформ. Великі платформи з їх сильним мережевим ефектом і величезними ресурсами більш здатні досягти мультиплатформної агрегації.

Це викликало занепокоєння щодо розширення платформи та його монопольних наслідків. Крім того, платформи можуть формувати сильну

ринкову владу завдяки міжплатформній агрегації, тоді як частка ринку однієї платформи залишається відносно невеликою (

Сьогодні все більше і більше платформних компаній розширюють сфери свого бізнесу та будують екосистеми на основі платформ, тим самим прискорюючи популяризацію споживчого Інтернету.

Крім того, платформа може поширити мережевий ефект на інших взаємодоповнюючих зацікавлених сторін поза межами платформи, тим самим створюючи екосистему платформи, спільноту, що складається з різних зацікавлених сторін, включаючи споживачів, виробників, дослідників, уряди тощо. Комплементари мають вирішальне значення для екосистеми платформи. Участь комплементарів має значний позитивний вплив на зростання, інновації та продуктивність екосистеми платформи. Тому для операторів платформ вкрай важливо залучати, просувати та керувати цими комплементарями.

## 1.2. Вплив цифрової економіки на діяльність підприємств

Еволюцію підходів до визначення цифрової економіки можна простежити в роботах Д. Тапскотта [2], експертів Світового банку [3] та Програми ООН з навколишнього середовища [4], С. Бреннера та Д. Крейса [5], М. Ардоліно, Н. Саккані та М. Перони [6], П. Сінгха [7], Р. Букти та Р. Хікса [8] та інших (див. рис.). 1).

У своїй основоположній монографії про цифрову трансформацію економіки К. Краус і Н. Краус [9] вказали на можливості для інноваційної та підприємницької діяльності в багатьох секторах економіки та передбачили, що діалог між урядами, міжгалузевими організаціями та бізнес-спільнотою продовжуватиме поглиблюватися з метою реалізації масштабних проектів на основі «глибокої» цифровізації. Д. Еджертон [10] і С. Монтресор [11]

вказували, що цифровізація економіки супроводжується процесом технологічної глобалізації або технологічної глобалізації, яка розширює можливості для міжнародної співпраці та спільного використання ресурсів, породжуючи економіку спільного використання [12] та економіку доступу [13]. На думку С. Острі та Р. Нельсона [14], Т. Елкієра та І. Дамгаарда [15], технологічна глобалізація впливає як на макро-, так і на мікрорівні – від характеру національних економічних відносин і якості взаємодії до координації ділових відносин, особливо координації бізнесу з інформаційними технологіями.

Концептуальна основа для опису процесів цифрової трансформації економіки все ще знаходиться в зародковому стані. Тому пропонуємо зосередитися на основних поняттях, що характеризують ці трансформаційні процеси, щоб уникнути конфліктів у розумінні окреслених явищ. Найпоширенішою помилкою є помилкове сприйняття термінів «оцифрування» та «діджиталізація» як синонімів. «Оцифрування» відноситься до технологічного процесу, тобто «інтеграції цифрових технологій у повсякденне життя» [16]. З точки зору кодування та програмування інформаційних технологій, «оцифрування» описує процес перетворення аналогової інформації в цифровий формат, наприклад, шляхом створення програмованих і переносних фізичних продуктів [17]. Точніше, цифровізація – це соціально-технічний процес, який застосовує цифрові методи до ширшого соціального та інституційного контексту, тим самим змінюючи інфраструктуру цифрових технологій [18]. Підхід галузевої класифікації визначає цифрові підприємства як частину наукомістких підприємств [19; 20], зосереджуючись на хімічній промисловості, електронній промисловості та суміжних галузях, розвиток яких виграв завдяки останнім досягненням в інтеграції знань платформ [21]. Проте А. Ганельт, Е. Піччініні, Р.-В. Грегорі, Б. Гільдебрандт і Л. Кольбе [22] не розмежовували процеси цифровізації на галузевому рівні. Автори вважають, що «цифровізацію» слід аналізувати лише на рівні продукту, тому вони розрізняють саму галузь і те, як вона

працює. Це дозволило їм визначити три архетипи на основі рівня цифровізації (від відсутності цифровізації до повної цифровізації): (1) суто фізичні продукти, (2) фізичні продукти з цифровими вдосконаленнями та (3) Повністю цифровий продукт.

«Цифровізація» — це складне поняття. Практично всі економічні процеси прямо чи опосередковано залежать від цифрових технологій. Р. Букт і Р. Хікс [8] запропонували авторську концепцію цифрової економіки, описуючи її як частину економіки, найбільш безпосередньо пов'язану з цифровими технологіями та цифровим сектором. Під «цифровим сектором» автори мають на увазі сектор ІТ/ІКТ, який виробляє переважно цифрові продукти та послуги. «Цифрова економіка» включає «цифровий сектор», а також цифрові послуги та послуги цифрової платформи, які визначаються як «частина економіки, яка повністю або головним чином досягається завдяки впровадженню бізнес-моделі на основі цифрових продуктів або послуг, які повністю або головним чином залежать від цифрових технологій» (Рисунок 1.2). Тому частина економіки, яка прямо чи опосередковано пов'язана з цифровими технологіями, визначається як «цифрова економіка». Українські вчені А. Кузнецова та Г. Чмерук [23, с. 38-39] переглянули підхід Р. Букта та Р. Хікса та запропонували авторське визначення цифрової економіки: господарська діяльність, що здійснюється підприємствами шляхом інтенсивного використання інформаційних, комунікаційних та нових цифрових технологій. А. Кузнецова та Г. Чмерук визначають цифрову економіку як економічну діяльність, яка повністю генерується за допомогою нових цифрових технологій та базується на нових цифрових бізнес-моделях, основними засобами виробництва (факторами) яких є цифрові (електронні, віртуальні) дані, включаючи цифрові та текстові дані.



Рисунок 1.2 – Місце цифрової економіки в оцифрованій економіці  
Джерело: [8].

Цифрова трансформація є не лише результатом взаємодії між цифровими технологіями, цифровими бізнес-моделями та цифровими інноваціями, але також залежить від структури та позиції компанії на ринку, її цифрової готовності та характеру зовнішньої співпраці, яка сприяє цифровій трансформації (рис. 1.3).

Існують різні погляди на те, як визначити, чи присутні «цифрові технології» в діяльності компанії, що ставить питання, чи є вони частиною основної бізнес-моделі компанії чи конкретно компонентом цифрової бізнес-моделі (рис. 1.4).

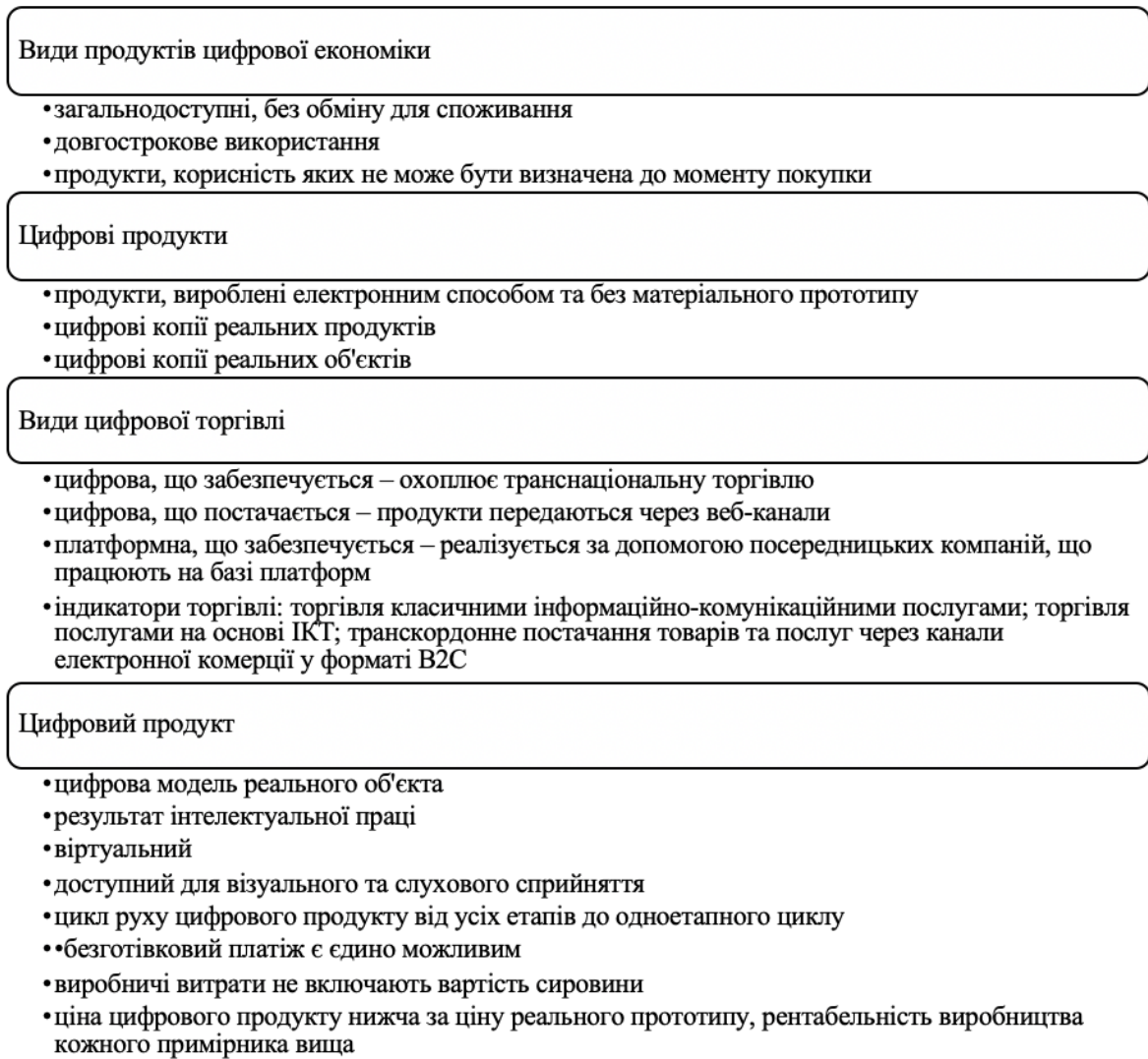


Рисунок 1.3 – Характеристики ключових концепцій, що розкривають значення цифрової трансформації економіки

Джерело: розроблено авторами на основі [24; 25; 26]

Шість етапів цифрової трансформації:	традиційний бізнес,
	існуючий та активний,
	формалізований,
	стратегічний,
	конвергентний,
	інноваційний
	адаптивний

Рисунок 1.4 – Етапи цифрової трансформації економіки

Зовнішня співпраця є ключовим фактором в управлінні цифровою трансформацією. Без цифрової готовності неможливо впровадити цифрові технології, цифрові бізнес-моделі чи освоїти цифрову трансформацію. Фактор «ноу-хау», який впливає на цифрові технології, залежить від швидкості, яка, у свою чергу, залежить від стабільності та швидкості виходу на ринок, що зрештою впливає на успіх цифрових технологій. Прозорість є важливою складовою успіху цифрових технологій та посередників інновацій.

Якщо цифрові інновації розглядати як рушійну силу цифрової трансформації, виникає питання про те, як визначити рушійні сили розвитку самих цифрових інновацій (рис. 1.5). Потенційно важливі фактори, згадані в літературі, включають певні характеристики цифрових технологій, які можуть впливати на процеси, пов'язані з цифровими інноваціями [28]; 29; 30].

Особливості цифрових технологій	Перепрограмувальний
	Самореферентний (посилається на себе)
	Багаторівнева архітектура модулів
Особливості цифрових інновацій	Комбінаторний
	Відкритий
	Розподілений
	Розподілений

Рис. 1. 5. Характеристики цифрових технологій та цифрових інновацій

Ці характеристики цифрових технологій включають здатність до перепрограмування з часом шляхом відділення форми від функції, напр. смартфон з часом можна замінити, встановивши нове програмне забезпечення. По-друге, цифрові технології розглядаються як самореферентні, оскільки вони є важливим рушієм створення більшої

кількості таких технологій[30]. По суті, розвивається «порочне коло технологічної глобалізації», у якому зростання продуктивності, різноманітності та доступу до цифрових ресурсів призводить до створення більшої кількості ресурсів. Цифрові технології забезпечують відкритість для процесів і результатів цифрових інновацій, оскільки додавання нових модулів дозволяє функціональності цифрового продукту чи послуги змінюватися з часом. Хоча модульні архітектури часто дозволяють додавати модулі після продажу, їх спочатку потрібно узгодити з основними функціями конкретного продукту.

«Цифрова трансформація» виходить за рамки поняття «оцифрування», оскільки передбачає постійні зміни та управління ними. «Цифрова трансформація» характеризується впровадженням інноваційних, оперативних і гнучких бізнес-моделей на основі новітніх технологій, цифрових процесів і цифрової бізнес-аналітики. Оскільки цифрова трансформація може приймати різні форми на різних етапах розвитку бізнесу, немає єдиного визначення, яке б підходило всім. Але загалом цифрова трансформація розглядається як інтеграція цифрових технологій та інновацій у всі сфери бізнесу, що призводить до фундаментальних змін на міжнародних ринках товарів і послуг, ринках праці та інноваційних екосистемах. Цифрова трансформація — це цивілізаційна зміна, яка вимагає від компаній постійної зміни статус-кво та перегляду свого сприйняття понять «стійкість» і «ризик», оскільки вона, по суті, робить цифрові інновації незамінними на всіх етапах життєвого циклу продукту, тим самим підвищуючи рівень міжнародної торгівлі, орієнтованої на послуги.

Технологічний розвиток докорінно змінив бізнес-процеси в усьому світі. Це означає, що компанії повинні адаптувати та впроваджувати нові рішення, щоб залишатися конкурентоспроможними та підвищувати ефективність роботи.

### 1.3. Вплив цифровізації на стратегії зовнішньоекономічної діяльності

Сьогодні компанії мають різноманітні конкурентні стратегії, на них базуються стратегії ціноутворення. Сьогодні науковці визначили певну послідовність у формуванні корпоративних стратегій розвитку, як показано на рисунку 1.6.



Рис. 1.6 – Комплекс стратегій фірми (Джерело: [35])

Загальна стратегія розвитку підприємства повинна бути спрямована на комплексний розвиток і охоплювати розвиток усіх видів діяльності підприємства. Реалізація бізнес-стратегії має забезпечити спосіб досягнення цієї мети розвитку, яка тісно пов'язана з реалізацією відповідних бізнес-стратегій підприємства, а саме інноваційної, виробничої, маркетингової та зовнішньоекономічної[37]. Виробнича діяльність підприємства є його основою. Інновації забезпечують конкурентоспроможність продукції. Маркетингова стратегія - це просування продукції на ринку.

Зовнішньоекономічна стратегія розглядає процес купівлі (можливо, імпорту) та продажу (експорту) продукції. На початковому етапі зовнішньоекономічної діяльності зовнішньоекономічна стратегія є складовою закупівельно-збутової діяльності підприємства. У таблиці 1.5 наведено зв'язок між різними стратегіями.

Таблиця 1.5 – Взаємозв'язок маркетингової стратегії та зовнішньоекономічної

№ з/с	Функціональні стратегії	Складові стратегій: цілі та задачі, що перетинаються із зовнішньоекономічною стратегією
1	Маркетингова	1. Вивчення рівня розвитку та кон'юнктури іноземного ринку; 2. Оцінювання конкурентоздатності товару, що експортується; 3. Формування бренду світового рівня.
2	Виробнича	1. Виробництво продукції відповідно замовленням та специфікаціям 2. Впровадження товарних інновацій згідно до потреб ринку. 3. Нормування витрат виробництва, валової доданої вартості. 4. Контроль якості продукції згідно до міжнародних та вітчизняних стандартів.
3	Логістична	1. Організація перевезення товарів. 2. Оптимізація транспортних та інших потоків фірми. 3. Аналіз ланцюжка транспортування продукції, його оптимізація.
4	Фінансова	1. Вибір способу, шляхів та методів розрахунків за договорами міжнародної торгівлі. 2. Використання кредитних коштів. 3. Оцінка фінансових індикаторів діяльності фірми: прибутковості, рентабельності, ліквідності за експортно-імпортними операціями. 4. Оцінка валютних ризиків. 5. Аналіз платоспроможності покупців. 6. Страхування операцій експортно-імпортних операцій.
5	Стратегія управління ризиками	1. Управління валютними ризиками. 2. Управління ризиками ліквідності. 3. Управління іншими ризиками зовнішнього середовища.

*Джерело: складено автором за [38]*

Аналізуючи таблицю 1.5, можна зробити висновок, що функціональні стратегії, особливо маркетингова стратегія та зовнішньоекономічна стратегія, тісно пов'язані між собою, особливо зі збільшенням частки та ролі збуту за кордоном. Тому вкрай важливо встановити тісний зв'язок між цими стратегіями. У таблиці 1.6 наведено алгоритм формування зовнішньоекономічної стратегії підприємства.

Таблиця 1.6 – Алгоритм розробки зовнішньоекономічної стратегії фірми

№ з/с	Етап розробки стратегічно плану	Зміст етапу
1	Узгодження цілей стратегії з місією фірми	Узгодження мети зовнішньоекономічної діяльності фірми з головною метою її існування діяльності підприємства
2	Формування цілей та завдань	Деталізація цілей підприємства та здійснення зовнішньоекономічної діяльності відповідно до критеріїв концепції SMART-цілей, тобто вони мають бути кількісні, якісні, обмежені у часі та досяжні.
3	Аналіз зовнішнього середовища	Проведення аналізу макросередовища: економічного стану, законодавства, політичного, культурного та соціального середовищ; мікросередовища: покупців, постачальників, конкурентів, інфраструктури фірми.
4	Аналіз внутрішнього середовища	Проведення аналізу виробничого, кадрового потенціалів, фінансів, системи менеджменту, маркетингу, логістики, тощо.
5	Розробка та оцінювання стратегічних альтернатив та обрання стратегій	Розробка стратегічних альтернатив на базі екстраполяції наявних тенденцій розвитку на майбутнє та нормування цільових індикаторів розвитку зовнішньоекономічної діяльності фірми. Далі проводиться оцінювання кожної альтернативи та обирається оптимальна.
6	Реалізація стратегії	Відбувається втілення обраної альтернативної стратегії. Остання розбивається на складові етапи, менші за періодом планування на менші та найближча за часом складовий етап приймається для втілення.
7	Моніторинг і контроль результатів	Проведення поточного моніторингу втілення стратегії та контроль, а саме порівняння запланованих та фактичних показників. При наявності розбіжності показників вдаються до певних заходів для коригування дій. При значній розбіжності та при неможливості досягти встановлених цілей проводять переоцінку стратегічних альтернатив та приймають як основну іншу альтернативну стратегію.

Сьогодні використовується кілька основних стратегій, які є деякими варіаціями стратегії М. Портера. Основними конкурентними стратегіями він розглядав: лідерство за витратами, диференціацію та фокус [6.]. Ці стратегії є універсальними, оскільки досвід показує, що компанії, які їх застосовують, успішні. У таблиці 1.7 наведено характеристики цих стратегій.

Таблиця 1.7 – Характеристика конкурентних стратегій за М. Портера

№	Назва стратегії	Характеристики				Умови застосування
		Виробничі	Маркетингові	Експортно-імпортні	Особливості	
1	Лідерство у витратах	Низькі витрати виробництва	Низькі маркетингові витрати на рекламу, невелика ціна, маржинальний прибуток	Низькі витрати на зовнішньоекономічну діяльність: при непрямому експорті, або при інвестуванні	Високий рівень продуктивності праці, оптимізація витрат, невеликі бюджети досліджень та інновацій	Масове виробництво, дешеві ресурси та інші фактори, що забезпечують здешевлення виробництва
2	Диференціація	Створення відмінностей продукту та послуг, встановлення індивідуальних цін на зазначені варіації	Збільшення асортименту товарів відповідно до потреб різних споживачів для їх задоволення	Використання різних шляхів експорту для товарів для забезпечення товарами та конкуренції	Робити найкращі продукти серед інших, які точно задовольняти потреби всіх зацікавлених осіб	Високі витрати на рекламу, націлені на різні сегменти споживачів, наявні виробничих Потужностей для зміни або додавання властивостей товару
3	Фокусування	Виробництво унікального продукту для цільового сегменту	Концентрація уваги цільовому сегменті ринку	Визначення певного способу експорту продукції та послуг	Низькі витрати виробництва завдяки концентрації зусиль на певному сегменті ринку, низькі маркетингові бюджети.	Концентрація уваги на цільовому сегменті ринку.

(Складено автором за джерелом [39])

Слід зауважити декілька технологічні інновації, спрямовані на вдосконалення ІТ-операцій, стали невід'ємною складовою сучасної корпоративної стратегії. Це особливо важливо на сьогоднішніх динамічних і мінливих ринках, таких як Україна. Протягом останніх п'яти років (2019-2023) все більше і більше українських компаній зосереджуються на інтеграції

сучасних технологічних досягнень у свої операційні структури, щоб залишатися інноваційно конкурентоспроможними не лише в мінливому економічному середовищі, але й у технологічних сферах, які доповнюють і розвивають економіку.

Майже всі інвестиції, які можна віднести до категорії інвестицій у передові технології та IT-інфраструктуру, можуть значно підвищити ефективність роботи. Інвестиції в підвищення кваліфікації робочої сили виступають каталізатором. Великі підприємства виграють більше, оскільки ці інновації є масштабованими та можуть швидко збільшити масштаби інвестицій. Однак малі підприємства повинні зосередитися на високоефективних стратегічних ініціативах, щоб максимізувати віддачу.

Політики та лідери галузі повинні зосередитися на науково-дослідних розробках і стимулах для розвитку навичок в IT-індустрії, щоб сприяти життєздатності економіки України. Компанії повинні переконатися, що їхні інноваційні стратегії узгоджені з можливостями компанії та потребами галузі для досягнення сталого зростання. Подальші дослідження можуть ґрунтуватися на цьому аналізі, щоб вивчити галузеві відмінності або довгостроковий вплив ініціатив цифровізації.

Український бізнес може подолати операційні виклики та скористатися транскордонними можливостями, які відкриває цифрова економіка, включивши технологічні інновації до своїх стратегічних пріоритетів.

Другим ключовим фактором успіху є інвестиції в IT-інфраструктуру. Спираючись на успіх інструменту введення в експлуатацію ASCO, великі компанії, включно з провідними роздрібними мережами та виробничими гігантами, взяли на себе лідерство та вклали значні кошти в модернізацію своїх IT-систем, що призвело до стійких операційних покращень. З іншого боку, меншим компаніям важко підтримувати аналогічний рівень інвестицій, а їхні ресурси є значно недостатніми. Однак цілеспрямоване та ефективне використання ресурсів невеликими компаніями досягло позитивних результатів, наприклад, логістична компанія середнього розміру покращила

прозорість ланцюга поставок завдяки економічно ефективному впровадженню цифрової системи відстеження. Загалом аналіз показує, що хоча технологічні інновації є ключовими для покращення ІТ-операцій, успіх зрештою залежить від додаткових інвестицій в інфраструктуру та розвиток людських ресурсів. Стратегічний, цілеспрямований підхід може принести значні покращення як великим, так і малим компаніям в адаптивних галузях. Отримані результати підкреслюють необхідність застосування українськими компаніями комплексного підходу до просування технологічного прогресу та розвитку операційної досконалості.

Доведено, що інвестиції в передові технології, модернізацію ІТ-інфраструктури та розвиток робочої сили підвищують ефективність роботи та надійність системи. Компанії, які активно впроваджують технологічні інновації, значно перевершують конкурентів, які зазвичай не роблять таких інвестицій. Очевидно, що розмір компанії, капіталовкладення та успішне впровадження технологій взаємопов'язані. Компанії, які можуть дозволити собі зробити ці інвестиції, мають більше ресурсів для модернізації своєї ІТ-інфраструктури та робочої сили, таким чином одержуючи більше користі від інновацій. З іншого боку, малі та середні підприємства значною мірою стримуються обмеженими коштами та недостатньою кваліфікацією робочої сили.

### **Висновки за першим розділом**

У першому розділі кваліфікаційної роботи проведено теоретичний аналіз цифрової трансформації у сфері міжнародної торгівлі, розглянуто зміст та характеристики цифрової економіки, її вплив на діяльність підприємств, а також на стратегії зовнішньоекономічної діяльності. Встановлено, що цифрова економіка, базуючись на інформаційно-комунікаційних технологіях (ІКТ), таких як штучний інтелект, блокчейн, Інтернет речей та великі дані, кардинально змінює традиційні підходи до

організації торговельних процесів. Цифрова інфраструктура, включаючи апаратне та програмне забезпечення, хмарні технології та мережі 5G, створює основу для підвищення ефективності ланцюгів постачання, зниження трансакційних витрат та забезпечення прозорості операцій.

Цифрова економіка сприяє появі нових організаційних форм, таких як платформні та екосистемні моделі, які дозволяють підприємствам гнучко взаємодіяти з ринком, об'єднуючи продавців, споживачів та комплементарні підприємства через мережеві ефекти. Платформи, такі як двосторонні та промислові, забезпечують інтеграцію різних учасників ринку, підвищуючи конкурентоспроможність компаній за рахунок масштабованої кастомізації та оптимізації процесів.

На рівні підприємств цифрова трансформація впливає на бізнес-моделі, переходячи від традиційних до екосистемних, що враховують міжгалузеву інтеграцію та різноманітність сценаріїв використання. Водночас цифрова економіка відкриває нові можливості для країн, що розвиваються, дозволяючи їм займати вищі позиції в глобальних ланцюгах вартості завдяки інвестиціям у цифрові технології та ринки.

Цифровізація зовнішньоекономічної діяльності сприяє формуванню нових конкурентних стратегій, зокрема через інтеграцію ІТ-інновацій, що підвищують ефективність операцій, та адаптацію до мінливих ринкових умов. Однак впровадження цифрових технологій супроводжується викликами, такими як цифровий розрив, кіберзагрози та необхідність гармонізації регуляторних рамок. Для України цифрова трансформація є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності на глобальному ринку, що вимагає інвестицій у цифрову інфраструктуру, розвиток людського капіталу та адаптацію стратегій до сучасних технологічних реалій.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «КРЕАТИВНІ БІЗНЕС РІШЕННЯ»

#### **2.1. Загальна характеристика ТОВ «Креативні бізнес рішення»**

Нова економіка виникла наприкінці 20 століття і досі процвітає. Підприємства, які займаються цією сферою, активно розвиваються і вносять певні зміни в традиційне досі, скорочуючи дистанції, посилюючи процеси та явища глобалізації. Його фокус зміщується з матеріального виробництва на надання послуг і на нематеріальну економіку країн, що розвиваються. Міжнародний ІТ-ринок все більше впливає на українські підприємства, які беруть активну участь у світовому поділі праці. Наприклад, у 2018 році в галузі було близько 130 тис. фахівців, а через півроку їх кількість зросла на 20 тис. Така тенденція зростання свідчить про те, що ІТ-індустрія все ще відчуває дефіцит висококваліфікованих фахівців. ТОВ «Креативні бізнес-рішення» створено в цій сфері порівняно недовго, але стрімко розвивається. Основним видом діяльності компанії є комп'ютерне програмування. Компанія заснована в 2019 році і знаходиться в місті Харків.

ТОВ «Креатив Бізнес Рішення» стало невід'ємною частиною життя багатьох людей, пропонуючи широкий вибір комп'ютерної техніки, багатий вибір програм і налаштувань. У компанії народилося багато проектів і напрямків. Члени команди включають розробників, які підтримують веб-сайти платформ і працюють безпосередньо з шаблонами, веб-дизайнерів, команди маркетингу, відділи продажів і відділи підтримки. Весь життєвий цикл продукту здійснюється власними силами.

Основні напрямки діяльності ТОВ «Креативні технології» наведено на рисунку 2.1.

Креативні бізнес- рішення	3D візуалізація та дизайн
	Офіційний імпортер інтерактивних панелей та ПК
	Професійна консультація та допомога при виборі обладнання
	Гарантійне і післягарантійне обслуговування кваліфікованими інженерами сервісного центру

Рисунок 2.1 – Головні сфери діяльності ТОВ «Креативні бізнес-рішення»

Добре відомо, що для того, щоб отримати конкурентну перевагу, компанія повинна створити вищу цінність і задоволення для своїх цільових споживачів, ніж її конкуренти. Основна компетенція - це здатність, яка дає компанії абсолютну перевагу. Якщо компанія здатна інтегрувати різні продукти, навички та технології, то продукти та послуги компанії будуть незамінними в галузі. Інноваційна технологія орієнтується на вищезазначені принципи, намагаючись при цьому встановити емоційний зв'язок із клієнтами та забезпечити комфортне середовище для вибору обладнання та послуг. Висока якість, відмінний сервіс і комфортна атмосфера цінуються на особистому рівні. Компанія приділяє увагу кожній дрібниці та враховує всі аспекти, важливі для споживачів, від дизайну магазину, ставлення до роботи до якості товару.

Організаційна структура управління характеризується розподілом цілей і завдань управління між різними відділами і службами підприємства [15]. Така організаційна структура є способом досягнення встановлених цілей, забезпечує розподіл відповідальності між підрозділами, спрощує взаємовідносини між підсистемою управління та керованою підсистемою. Будь-яка конструкція має свої складові елементи, які певним чином взаємопов'язані між собою і визначають певний тип структури.

Вищим органом управління ТОВ «Креатив Бізнес Солюшнз» є Загальні збори акціонерів. Загальні збори акціонерів складаються з акціонерів товариства або їх представників і спрямовані на вирішення основних справ товариства.

Виконавчим органом є директори. Директори несуть відповідальність за вирішення всіх господарських справ товариства, за винятком питань, які належать до виключної компетенції загальних зборів акціонерів. Повноваження Загальних зборів акціонерів чітко визначені статтею 62 Закону України «Про господарські товариства» та Статутом [4].

Структурні підрозділи підприємства забезпечують безперервну діяльність ТОВ «Креатив Бізнес Солюшнс» і здійснюються окремими департаментами та відділами згідно з положеннями, встановленими керівником підприємства.

Стосовно організаційної структури підприємства, наведеної на рисунку 2.2, необхідно зазначити, що підприємство очолює менеджер (директор), який відповідає за контроль над усією функціональною діяльністю підприємства та пов'язаними з ним процесами.

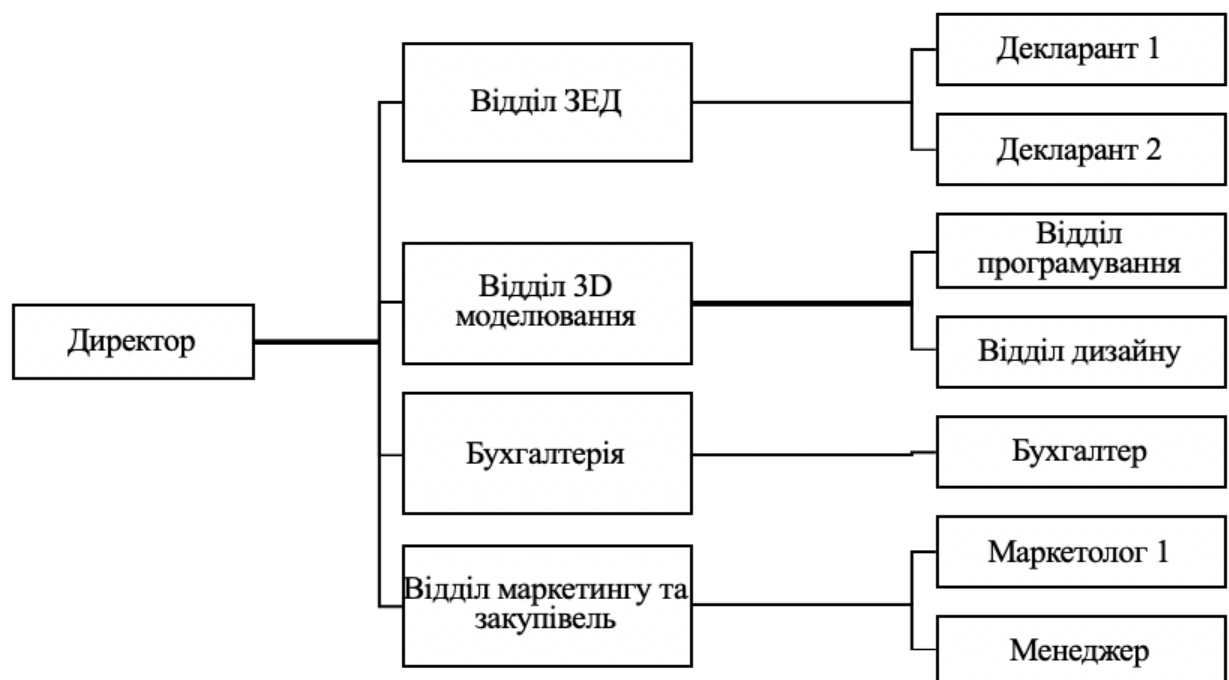


Рисунок 2.2 - Організаційна структура ТОВ «Креативні бізнес рішення»

Управління експортно-імпортною діяльністю компанії здійснюється відділом зовнішньоекономічної діяльності, який очолює начальник відділу. В обов'язки цього відділу входить:

- аналіз ситуації на ринку;
- дослідження напрямку розвитку ринку;
- прогноз обсягу продажів;
- дослідження споживачів;
- дослідження каналів та методів збуту товару;
- формувати спільно з керівником рекомендацій щодо просування відділу, управляти діяльністю відділу та торгової мережі;
- нагляд за діяльністю фірми, яка впливає на споживачів щодо купівлі товарів компанії;
- бюджетування діяльності відділу.

Відділ має такі посади та несе відповідні обов'язки:

Керівник відділу – відповідає за дослідження ринку, планування товарних ліній і випусків продукції, координацію продажів продукції, управління просуванням, логістикою, ціновою політикою та методами продажу, а також створення гарного враження про продукт і компанію серед покупців і ділових партнерів.

Маркетинговий персонал – відповідає за дослідження ринку, аналіз ринку, прогнозування продажів, цін, діяльності конкурентів, формулювання пропозицій щодо вдосконалення конкурентних стратегій та управління політикою просування.

Менеджер зі збуту – відповідає за стабільний збут продукції, підбір ринкових партнерів, підготовку проектів договорів для визначення цін і умов продажу, організацію транспортування продукції, вантажно-розвантажувальних робіт, перевалки, продажу в кредит, торгові знижки, пільгові угоди, аналіз і прогнозування розвитку ринку, діяльності конкурентів, цін, звітність про реалізовану продукцію.

Відділ 3D моделювання - головний виробничий відділ підприємства, що складається з відділів: Програмування та Моделювання. Цей відділ відповідає за створення 3D моделей відповідно до замовлень клієнтів.

## **2.2. Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Креативні бізнес рішення»**

Сьогодні інформаційні технології стрімко розвиваються. ІТ-галузь швидко та ефективно інтегрується в усі сфери світової економіки та відіграє важливу роль у покращенні економічних показників підприємств. Визнання важливості інформаційних технологій для формування чіткої конкурентної позиції, сприяння розвитку всіх галузей економіки, підвищення якості продукції та послуг призводить до зростання попиту на ці технології. У результаті ІТ-індустрія впливає на інші сектори економіки в зовнішньому середовищі та в міжнародному масштабі. Для України ІТ-індустрія відіграє особливо важливу роль, оскільки на тлі масштабних економічних і політичних криз вона може впоратися з цими кризами завдяки швидкості розвитку та ефективній роботі суміжних галузей. Основною перевагою ІТ-напряму є можливість нарощувати виробництво без великих інвестицій в основний капітал, оскільки головними активами тут є людський фактор і розумна маркетингова стратегія.

Темпи розвитку українського ринку програмного забезпечення суттєво не змінилися з часом. Його можна розділити на такі сегменти:

- Апаратне забезпечення обробки інформації;
- Телекомунікаційне обладнання;
- Програмні продукти[41].

Ринок обладнання включає офісне обладнання, принтери, комп'ютери, мережеве обладнання та системи обробки даних.

Під телекомунікаційним обладнанням розуміють обладнання, яке надає послуги зв'язку та розташоване безпосередньо на території користувача.

Програмні продукти включають прикладні програмні рішення, інструменти, допоміжні програми, утиліти та системне програмне забезпечення.

Організовуючи бізнес, необхідно враховувати наступні фактори, щоб забезпечити успіх:

- Ціни, що відповідають потребам;
- Якісне обладнання;
- Широкий асортимент продукції;
- Професійний персонал;
- Відповідність стандартам;
- Пропонувати унікальні пропозиції.

У даній таблиці наведені офіційні дані про кількість суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності "Комп'ютерне програмування" на основі звітів Державної служби статистики України. Усього у 2019 році цим видом діяльності займалося 57 696 суб'єктів господарювання, з них 6 544 підприємства та 51 152 самозайняті особи.

Таблиця 2.1 - Кількість суб'єктів господарювання за видом економічної діяльності «комп'ютерне програмування, консультування та пов'язана з ними діяльність»

	Роки	Кількість діючих суб'єктів господарювання		
		усього, одиниць	з них фізичні особи-підприємці, одиниць	у % до загального показника суб'єктів господарювання відповідного виду діяльності
	2010	21812	18822	86,3
	2011	25490	21923	86,0
	2012	40596	36754	90,5
	2013	56018	51477	91,9
	2014	78249	74055	94,6
	2015	79657	75199	94,4
	2016	91782	87786	95,6
	2017	106541	101872	95,6
	2018	129066	123788	95,9
	2019	153746	147594	96,0
	2020	176322	169823	96,3
	2021	217446	210644	96,9
	2022	229022	223968	97,8

	2023	230252	224083	97,3
Темпи зростання базисні, 2010 р. базисний		1 055,62	1 190,54	112,75
Середньорічні темпи зростання		119,88	120,99	100,93

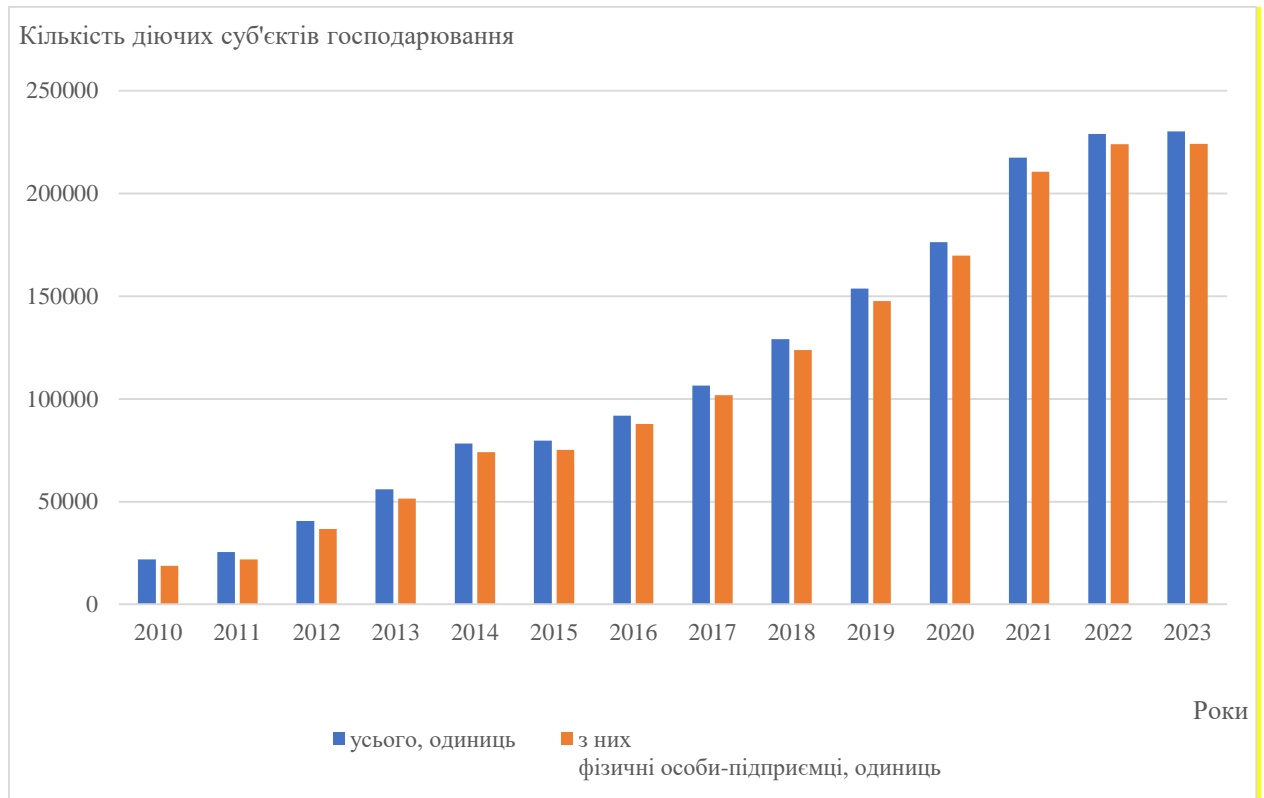


Рисунок 2.3 – Динаміка кількості суб'єктів господарювання за видом економічної діяльності «Комп'ютерне програмування» за 2010-2023 рр.

Спостерігається загальна динаміка кількості суб'єктів господарювання за видом економічної діяльності «Комп'ютерне програмування» за рахунок збільшення кількості фізичних осіб-підприємців.. Юридичні особи ж на противагу зменшили свою присутність на ринку через складність ведення масштабного бізнесу в нестабільних політико-економічних умовах.

Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видом економічної діяльності «Комп'ютерне програмування» у 2019 році склав 37614,4 млн. грн., з них 23084,8 млн. грн. принесли підприємства та 10818,3 фізичні особи-підприємці. В загальній

динаміці ринок просів лише у 2017 році, що привело до втрати частини ринку. У 2018 році спостерігалось відновлення, а вже у 2019 році обсяг реалізованої продукції перевищив показники.

Таблиця 2.2 – Обсяг продукції реалізованої суб'єктами господарювання, з видом економічної діяльності «Комп'ютерне програмування»

Роки	Усього, млн. грн.	У тому числі, млн. грн.	
		Підприємства	Фізичні особи-підприємці
2013	16578,9	11613,4	4965,5
2014	18213,7	12940,7	5273,0
2015	23906,6	16519,3	7387,3
2016	30322,4	16726,9	13595,5
2017	22684,6	14346,3	8338,3
2018	29069,3	18250,0	10819,3
2019	37613,4	23083,8	14529,6

Щодо власне сфери послуг, то кількість суб'єктів підприємницької діяльності з року в рік зменшується, як показано на рисунку. У 2019 році кількість підприємств сфери послуг становила 618.

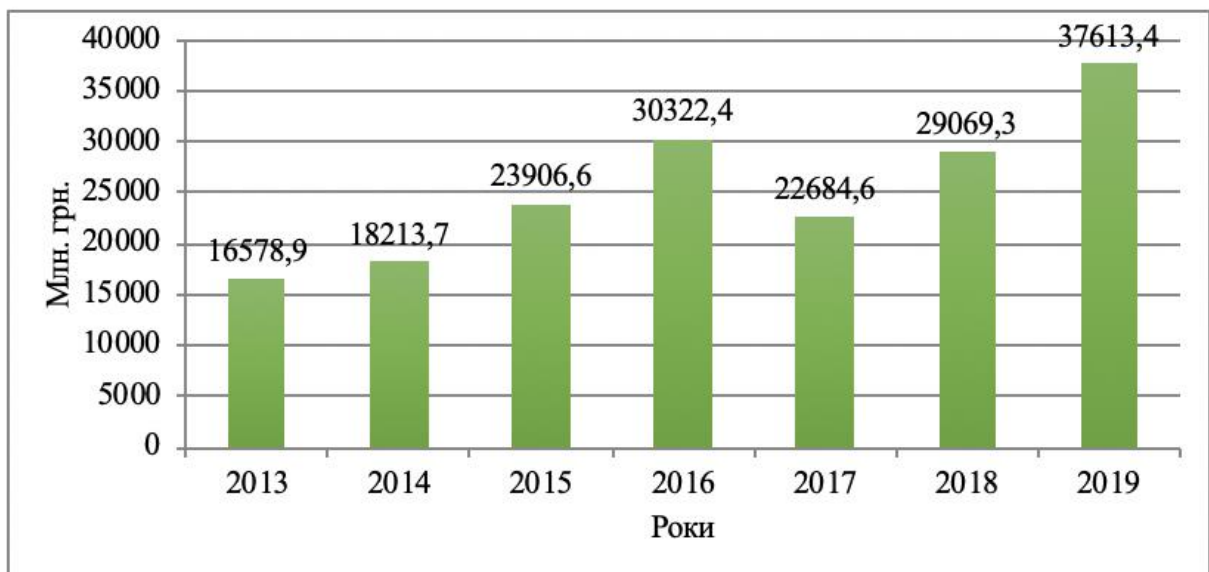


Рисунок 2.4 – Обсяг реалізованої продукції, вид економічної діяльності «Комп'ютерне програмування»

Сьогодні дуже популярні інтерактивні панелі. Це система, призначена для ефективного та зручного відображення вмісту на екрані та взаємодії з ним. Панель – це пристрій, який поєднує в собі повнофункціональний персональний комп'ютер і сенсорний екран високої чіткості.

Таблиця 2.3 – Кількість суб'єктів господарювання за видом економічної діяльності «Видання програмного забезпечення»

	Роки	Кількість діючих суб'єктів господарювання		
		без урахування банків		
		усього, одиниць	з них фізичні особи-підприємці, одиниць	у % до загального показника суб'єктів господарювання відповідного виду діяльності
	2010	5307	4703	88,6
	2011	4116	3596	87,4
	2012	3254	2859	87,9
	2013	3353	2966	88,5
	2014	3846	3488	90,7
	2015	3166	2811	88,8
	2016	3182	2873	90,3
	2017	3259	2905	89,1
	2018	3583	3202	89,4
	2019	4005	3594	89,7
	2020	4678	4281	91,5
	2021	5195	4761	91,6
	2022	5068	4760	93,9
	2023	5075	4716	92,9
Темпи зростання базисні, 2010 р. базисний		95,63	100,28	104,85
Середньорічні темпи зростання		99,66	100,02	100,37

Інтерактивні панелі отримали широке застосування завдяки своїй універсальності. Їх можна легко використовувати для презентацій, відеоконференцій і спільної роботи над документами та проектами. Оскільки сенсорний екран підтримує мультитач, інтерактивною панеллю можуть користуватися кілька людей одночасно. Крім того, він підтримує використання будь-якого пристрою введення, наприклад клавіатури, миші або планшета для рукописного введення.

Існує кілька типів інтерактивних панелей: дошки прямої проекції, окремі панелі та комбіновані варіанти. Вибираючи інтерактивну панель, слід виходити з налаштувань завдання та характеристик пристрою. Лідирують на ринку подібних пристроїв інтерактивні та комбіновані панелі. Ось основні конкуренти ТОВ «Креатив Бізнес Солюшнс».

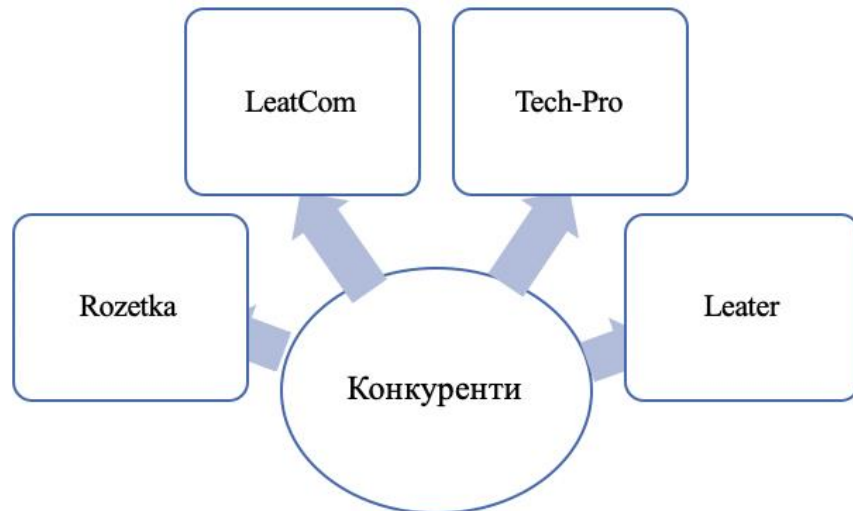


Рисунок 2.6 – Основні конкуренти ТОВ «Креативні бізнес рішення»

В умовах сучасної ринкової економіки основною метою будь-якої компанії є збереження або розширення своїх позицій на ринку чи сегменті ринку, отримання стабільного прибутку або збільшення прибутку. Для досягнення цієї мети компанія повинна зосередитися на максимізації прибутку, що в свою чергу може бути досягнуто шляхом забезпечення високої конкурентоспроможності. Усі компанії, які виживають у висококонкурентному та швидко мінливому середовищі, повинні не лише звертати увагу на внутрішні умови компанії, а й розробляти довгострокові стратегії виживання, щоб не відставати від мінливого середовища. Для оцінки конкурентного середовища ТОВ «Креатив Бізнес Солюшнс» ми використовуємо матрицю як метод аналізу факторів зовнішнього макросередовища (табл. 2.1).

За результатами оцінки матриці корпоративного екологічного профілю «Креативна технологія» можна зробити висновок, що максимальний

позитивний бал (+9) відображає найбільший позитивний вплив на діяльність організації та належить до таких факторів: вимоги до платоспроможності щодо обслуговування основних споживачів; максимальний негативний бал (-9) вважається найбільшою загрозою для діяльності організації і відноситься до таких факторів: жорстке державне регулювання діяльності організацій громадського харчування, рівень загальнонаціональної інфляції, поява нових конкурентів.

Таблиця 2.4 - Матриця профілю зовнішнього макросередовища ТОВ «Креативні бізнес рішення»

Фактор середовища	Важливість для галузі	Вплив на організацію	Спрямованість впливу	Ступінь важливості
Жорсткість державного регулювання діяльності організацій	3 (висока)	3 (високий)	-1 (негативний)	-9
Рівень інфляції в країні	3 (висока)	2 (помірний)	-1 (негативний)	-9
Поява нових конкурентів	3 (висока)	3 (високий)	-1 (негативний)	-9
Платоспроможний попит головних споживачів продукту (з урахуванням останніх тенденцій)	3 (помірна)	3 (високий)	+1 (позитивне)	+9
Зміна в базових цінностях населення	3 (висока)	1 (слабкий)	-1 (негативний)	-3
Зміна структури доходів і витрат населення	3 (висока)	2 (слабкий)	-1 (негативний)	-6
Розвиток конкурентних технологій	2 (помірна)	2 (помірний)	-1 (негативний)	-4
Інформація та комунікації, вплив Інтернету	2 (помірна)	2 (помірний)	+1 (позитивний)	+4

Проведемо аналіз діяльності компаній-конкурентів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Аналіз діяльності компаній-конкурентів ТОВ «Креативні бізнес рішення»

Фактори конкурентоспроможності	Креативні технології	Конкуренти	
		LeatCom	Tech-Pro
Якість	Офіційний імпортер, широкий асортимент	Дуже широка лінійка високої якості, багаторічний досвід	Відносно нова, стрімко розвивається
Франчайзинг	+	+	+
Рівень цін	Середній	Вище середнього	Середній
Репутація	Фірма відома, є постійні клієнти	Фірма відома, є постійні клієнти	Фірма відома, є постійні клієнти
Якість обслуговування	Населення з рівнем доходу середнім і вище середнього	Населення з рівнем доходу середнім і вище середнього	Населення з рівнем доходу середнім і вище середнього
Конкурентні переваги	Офіційний імпортер обладнання від світових виробників Професійна консультація та допомога при виборі обладнання Гарантійне і післягарантійне обслуговування кваліфікованими інженерами сервісного центру	Відомий бренд, менший спектр послуг, високий рівень обслуговування	Демократичні ціни

Головна загроза, з якою стикається Креативні бізнес рішення, – це поява нових конкурентів. Проте, завдяки нашим конкурентним перевагам, ми можемо запропонувати своїм клієнтам широкий асортимент продукції, високий рівень обслуговування, низькі ціни, професійні консультації та допомогу у виборі обладнання. Крім того, наше гарантійне та післягарантійне обслуговування кваліфікованими інженерами сервісних центрів є ключовою конкурентною перевагою, яка забезпечить ефективну та прибуткову роботу компанії.

### **2.3. Експортно-імпортна діяльність ТОВ «Креативні бізнес рішення»**

Для аналізу зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Креативні технології» звернемося до загальної інформації про регулювання імпорту в інтерактивній панелі. При проходженні імпорتنих товарів через митницю України здійснюються митні формальності відповідно до Єдиного тарифного кодексу України та Митного кодексу України. Відповідно до Єдиного тарифного кодексу, Єдиний тариф України - систематизований звід митних тарифів, що застосовуються до товарів та інших предметів, що ввозяться на митну територію України або вивозяться за межі України. Єдиний тариф України встановлюється відповідно до цього Закону та міжнародних договорів України[20].

Інструменти нетарифного регулювання – це низка адміністративних обмежувальних заходів та інструментів, прийнятих державою для впливу на умови міжнародної торгівлі та конкуренції. Найпоширенішими інструментами впливу на міжнародну торгівлю є кількісні, грошові та цінові обмеження, які найчастіше використовуються для імпорتنих товарів.

Система квотування та ліцензування імпорту встановлюється Декретом Кабінету Міністрів України "Про квотування та ліцензії на імпорт товарів". Постанова визначає рішення про запровадження системи ліцензування та квотування імпорту (експорту) як перелік товарів (робіт, послуг), на які поширюються ліцензії та квоти, та строки їх дії, що встановлюються Кабінетом

Міністрів України на підставі подання Мінекономіки та щорічної постанови "Про перелік товарів, на які поширюється квотування та ліцензії на імпорт та експорт".

Оскільки ТОВ «Креативні технології» імпортує інтерактивні панелі з-за кордону, поговоримо про митне регулювання в Україні. Відповідно до Кодексу Митного тарифу України інтерактивні панелі відносяться до товарної категорії 8528, до якої входять монітори, проектори, приймальні пристрої, звукозаписувальна та проекційна апаратура, але не включається телевізійна апаратура.

Відповідно до Закону України «Про єдиний збір у пунктах пропуску через державний кордон» єдиний збір справляється з товарів відповідно до виду транспорту (імпорт, транзит), виду транспортного засобу, місткості або маси бруто за єдиною платіжною карткою, а також санітарний, фітосанітарний, радіологічний та екологічний контроль товарів і транспортних засобів, проїзд транспортних засобів дорогами та пропуск транспортних засобів з перевищенням встановленої повної маси, навантаження на вісь. і (або) загальні параметри.

З точки зору нетарифного регулювання, Головна митна служба України відповідає за перевірку дотримання процедур імпорту. Товари без спеціального маркування заборонені до ввезення в Україну.

Відповідно до Статуту ТОВ «Креативні технології» самостійно організовує та здійснює зовнішньоекономічну діяльність за всіма напрямками. Діяльність підприємства. Підприємства під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності користуються всіма правами суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності відповідно до чинного в Україні законодавства.

Підприємство має наступні права [21]:

- Самостійно формулювати напрям та конкретні цілі співпраці, підбирати партнерів для безпосередньої співпраці;
- Створювати спільні підприємства з підприємствами, організаціями та громадянами різних країн в Україні та за її межами, а також філії за межами України;
- Самостійно здійснювати імпортно-експортний бізнес;

- Відкрити валютні рахунки;
- Брати участь у міжнародних виставках, ярмарках та інших формах співпраці;
- Направляти фахівців підприємства та його партнерів за кордон для навчання, переговорів, обміну досвідом та інших контактних заходів згідно з відповідними процедурами;
- Проведення зустрічей з іноземними партнерами, обмін досвідом та інші контактні заходи.

Якщо підприємство отримує платежі в іноземній валюті, воно має право розпоряджатися ними на власний розсуд за вирахуванням належної державі суми. Організація також має право накопичувати прибуток для використання в майбутньому і не має права вилучати ці кошти. [23]. ТОВ «Креативні технології» у своїй господарській діяльності використовує багато елементів стратегічного менеджменту. У стратегічній концепції підприємства домінує етноцентризм. Тобто місія підприємства полягає в отриманні прибутку, утриманні та розширенні своїх позицій на ринку. Стратегія є глобально інтегрованою, управління здійснюється зверху вниз, а організаційна структура є ієрархічною.

Ціна та якість є основними факторами конкурентоспроможності на сучасному ринку послуг. Ці показники змінюються залежно від соціокультурної орієнтації. Ціновий показник є основним для споживачів із середнім рівнем доходу, які потребують соціальних і розважальних послуг.

Для споживачів з високим рівнем доходів, які потребують підвищення рівня та обсягу послуг, важливішим є якість обслуговування.

У сучасних умовах ведення бізнесу все більшу роль відіграє корпоративний екологічний аналіз. Це початковий етап формування корпоративної стратегії, оскільки забезпечує належну основу для визначення місії та цілей корпоративної діяльності.

У випадку діяльності ТОВ «Креативні технології» послуги компанії, які відповідають потребам ринку, можуть бути ефективно надані лише на основі достовірної, надійної та своєчасної інформації про внутрішнє та зовнішнє

середовище підприємства. Крім того, ця інформація визначає, як здійснювати необхідний вплив на споживачів, потреби та ринки, тим самим максимізуючи обсяг контролю впровадження.

Оскільки корпоративна діяльність та інші фактори впливають на внутрішнє та зовнішнє середовище, необхідно визначити обмеження, сильні та слабкі сторони підприємства в мінливому середовищі. І на основі отриманих результатів підприємство повинно внести корективи в обрану стратегію.

Слід зазначити, що матриця SWOT-аналізу допомагає приймати рішення про те, як використовувати можливості та реагувати на загрози. Розвивайте сильні сторони або долайте слабкі. Іншими словами, метою проведення матричного SWOT-аналізу є розвиток сильних сторін компанії, щоб пом'якшити загрози, максимально використати наявні можливості та подолати слабкі сторони. Очевидно, компанія повинна прагнути зменшити слабкі місця. Тільки виявивши та подолавши слабкі сторони, компанія може успішно розвиватися.

Варто відзначити, що важливою особливістю SWOT-аналізу є те, що він використовується не тільки для аналізу поточної ситуації, але й для виявлення можливих проблем у майбутньому, щоб заздалегідь підготуватися до зміни можливостей і факторів загрози. Тому стратегічне планування на основі SWOT-аналізу значною мірою базується на передбаченні ймовірності можливостей і загроз. Згодом з'явилася матриця аналізу SWOT (табл. 3.1), яка є методом аналізу стратегічного планування, який поділяє фактори та явища на чотири категорії: сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози.

Завдяки SWOT-аналізу ми можемо виявити, що недоліки підприємства швидко усуваються - завдяки чітким посадовим інструкціям і інструкціям з обслуговування клієнтів можна додати невелику кількість співробітників без зниження якості; посилення рекламної діяльності також можна завершити протягом місяця; з фінансового аналізу ми можемо розробити бюджет для розвитку просування бренду на ринку.

Загрози серйозніші, ніж недоліки. Це пов'язано зі зниженням доходів жителів і появою конкурентів. Щоб впоратися з цими факторами, компанії необхідно розширити асортимент продукції.

Щодо стратегічного вдосконалення ТОВ «Креативні технології», ми вважаємо, що слід обрати стратегію інтенсивного зростання. Для компанії інтенсивне зростання є доцільним, оскільки компанія ще не повністю використала наявні можливості на ринку. Основною можливістю для такого зростання є глибоке проникнення на ринок, де компанії шукають шляхи збільшення продажів продукції на існуючих ринках за допомогою більш агресивного маркетингу.

Ми вважаємо, що компанії повинні інвестувати більшість своїх ресурсів у маркетингову діяльність, спрямовану на підвищення споживчої цінності. Такі маркетингові методи, як агресивна реклама та рекламні акції в торгових точках, можуть створити лише короткострокове зростання без справжнього підвищення споживчої цінності, оскільки лише реальні покращення сервісу, функціональності чи зручності можуть досягти цієї мети.

!

Таблиця 2.6 - SWOT-аналіз ТОВ «Креативні бізнес рішення»

			<i>Зовнішнє середовище</i>					
			<b>Можливості</b>		<b>Оцінка</b>	<b>Погрози</b>		<b>Оцінка</b>
			1)Розширення асортименту послуг		2	1)Залежність від постачальників		-1
			2)Можливість вибору найбільш сприятливих умов та цін, завдяки збільшення кількості постачальників		2	2)Зменшення реальних доходів населення		-1
			3)Підвищення якості послуг		1	3)Збільшення ціни на послуги та товари, внаслідок того, що відбувається інфляція		-2
			4)Велика кількість споживачів сконцентрованих на невеликій території		3	4)Скорочення кількості клієнтів		-1
			5)Збільшення попиту на послуги завдяки традиціям та прагненням до європейського рівня		3			
			6)Збільшення кількості потенційних клієнтів		2	5)Зменшення попиту через появу нових конкурентів		-2
						<b>Сильні сторони</b>		
<i>Внутрішнє середовище</i>	<b>Сильні сторони</b>		<b>Оцінка</b>					
	1)Послуги високої якості		3		Перспектива збільшення прибутку завдяки направленості навичок, досвіду та кваліфікації на розширення асортименту послуг Перспектива виходу на новий рівень Збільшення прихильників завдяки відомому бренду Перспектива розширення завдяки вдалому вибору постачальників		Уразливість компанії через зменшення попиту по різним причинам на асортимент товарів Уразливість компанії через те, що невелика структура дуже сильно пов'язана з постачальниками Уразливість компанії через збільшення цін на товар при зменшенні доходів населення і не реалізація торгів	
	2)Популярність бренду є серед споживачів		3					
	3)Невеликий розмір структури		2					
	4)Наявність спеціальних знань, навичок та досвіду		3					
	5)Висока кваліфікація		2					
	<b>Слабкі сторони</b>		<b>Оцінка</b>		Обмеження в розширенні асортименту послуг та підвищення якості через складність рекрутингу та невелику кількість працівників		Проблема зменшення прибутку компанії внаслідок відсутності активної реклами Проблема залежності від постачальників	
	1) Відсутність активної реклами		-2					
2)Складність рекрутингу		-2						
3)Невелика кількість працівників		-2						

Необхідно докладати зусиль для підвищення лояльності споживачів і постійного підвищення споживчої цінності (вигоди, отримані споживачами відносно витрат виробника). Для досягнення вищевказаних цілей необхідно інвестувати ресурси в удосконалення обладнання, приміщень і підвищення загального рівня бренду.

**Аналіз можливого ринку збуту ТОВ «Креатив Бізнес Рішення».** Для виявлення перспективних ринків збуту ми проаналізуємо країни, куди найчастіше надходять запити на розрахунок розробки ПЗ, а саме країни ЄС, США, Канаду, Туреччину та Саудівську Аравію. Також проаналізуємо найбільших зовнішньоекономічних партнерів України. У таблиці 2.8 наведено динаміку змін наших партнерів.

Таблиця 2.8 – Найбільші зовнішньо-торгівельні партнери України в торгівлі послугами у 2000-2021 рр.

Країна	Обсяг торгівлі, у 2000 р.	Країна	Обсяг торгівлі, у 2021 р.
<b>Експорт</b>			
російська федерація	2049074,0	США	1951850,6
Сполучене Королівство Великої Британії та Північної Ірландії	123195,8	російська федерація	1604163,3
США	122700,9	Швейцарія	1189737,9
Німеччина	105021,1	Сполучене Королівство Великої Британії та Північної Ірландії	784543,8
Бельгія	70493,1	Німеччина	725634,5
Кіпр	68365,0	Польща	477583,3
Швейцарія	47757,4	Об'єднані Арабські Емірати	402364,6
Австрія	44947,7	Кіпр	386124,1
Греція	44051,8	Нідерланди	303496,0
Туреччина	38989,6	Ізраїль	294710,2
<b>Імпорт</b>			
США	263989,6	Туреччина	952193,6
Російська Федерація	182525,2	США	793771,8
Сполучене Королівство Великої Британії та Північної Ірландії	104221,1	Сполучене Королівство Великої Британії та Північної Ірландії	609553,9
Німеччина	69283,7	Німеччина	490034,0
Швейцарія	32206,6	Ірландія	376592,4
Нідерланди	23958,2	Кіпр	361668,5
Австрія	20596,7	Польща	285042,9
Польща	17652,6	Китай	284283,9
Канада	17095,0	Швейцарія	279857,2
Угорщина	14857,9	Мальта	236483,0

З аналізу змін структури торгівлі, яка безперечно також зазнала змін за часи війни, але дана інформація ще недоступна. Тому слід зауважити, про необхідність незначного коригування пріоритетів в бік Об'єднаних Арабських Еміратів та Великобританії.

Проаналізуємо динаміку їх ВВП у поточних цінах (рис. 2.8-2.9).

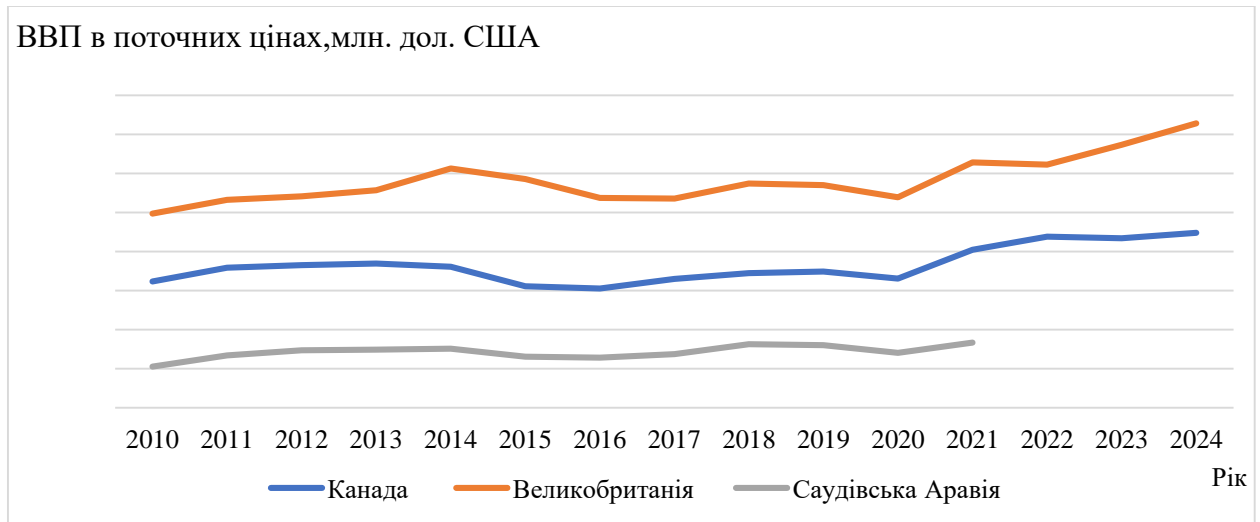


Рис. 2.8. Динаміка ВВП Канади, Великобританії та Саудівської Аравії у поточних цінах за спроможності за 2010-2024 рр.

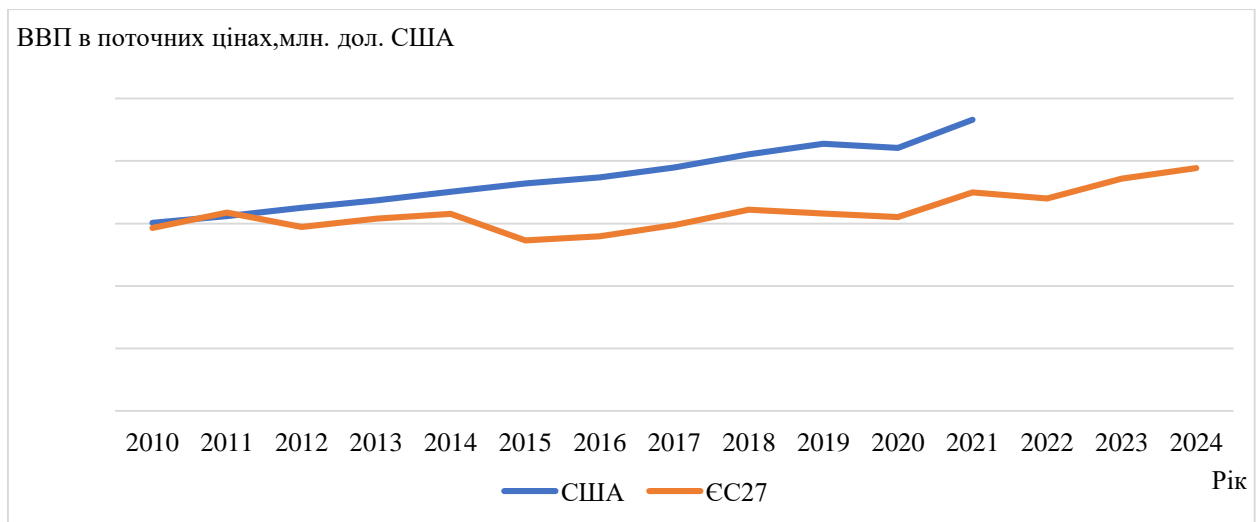


Рис. 2.9. Динаміка ВВП ЄС (27 країн) та США у поточних цінах за 2010-2024рр.

З рисунка 2.8-2.9 видно, що ВВП обраних країн зростає на всіх проміжках часу. В таблиці 2.9 представлено середньорічні темпи зростання, з яких видно позитивну динаміку, але ж дані про ВВП наведено в поточних

цінах і вони не враховують інфляцію. Тим не менш позитивна динаміка спостерігається і це добре. Взагалі це свідчить про перспективність потенційних ринки збуту.

Таблиця 2.9 – Середньорічні темпи зростання ВВП у млн. дол. США у поточних цінах в деяких країнах світу за 2010-2024 рр. (для Саудівської Аравії та США за 2010-2021рр.)

#	Країна	Середньорічні базисні темпи зростання ВВП у млн. дол. США у поточних цінах за ПКС, у %, 2000р. – базисний
1	Канада	102,36
2	Великобританія	102,77
3	Саудівська Аравія	104,23
4	США	104,06
5	ЄС27	102,04

*Складено автором за джерелом [54]*

Проаналізуємо динаміку експорту послуг в цілому та телекомунікаційних, комп'ютерних та інформац зокрема (рис. 2.10-2.13)

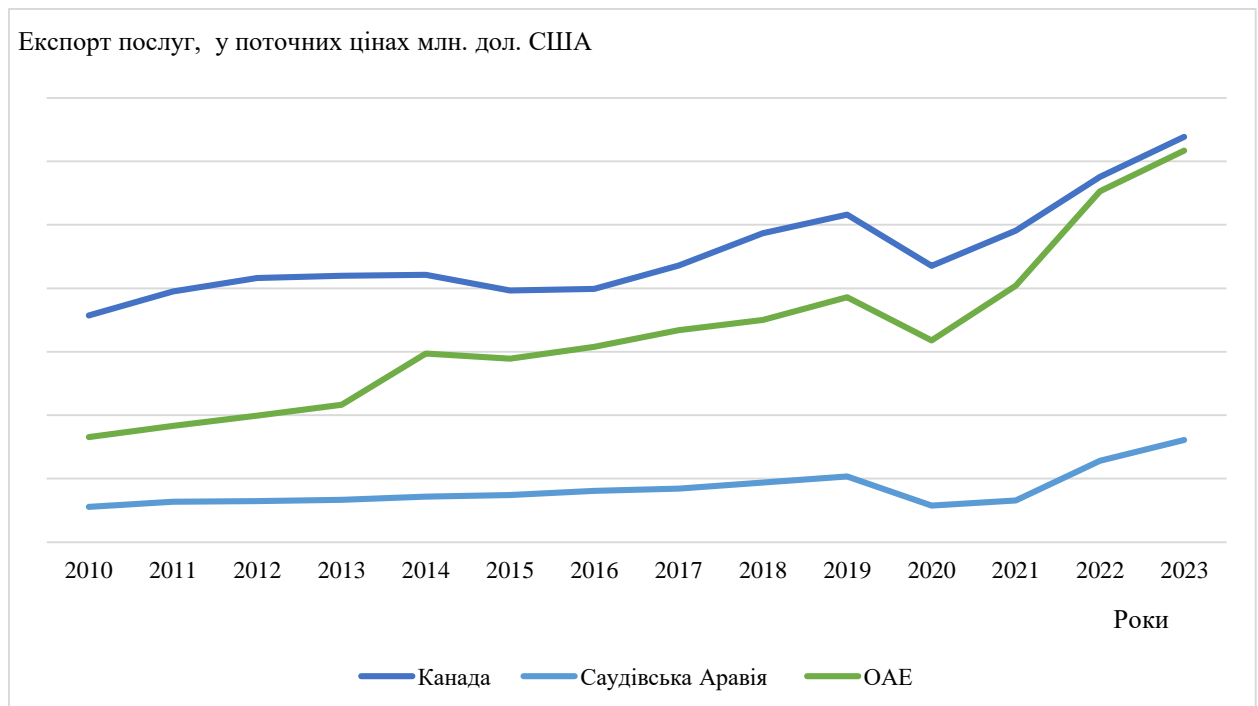


Рисунок 2.10 – Динаміка експорту послуг Канади, Саудівської Аравії та ОАЕ за 2010-2023 рр., млн. дол. США

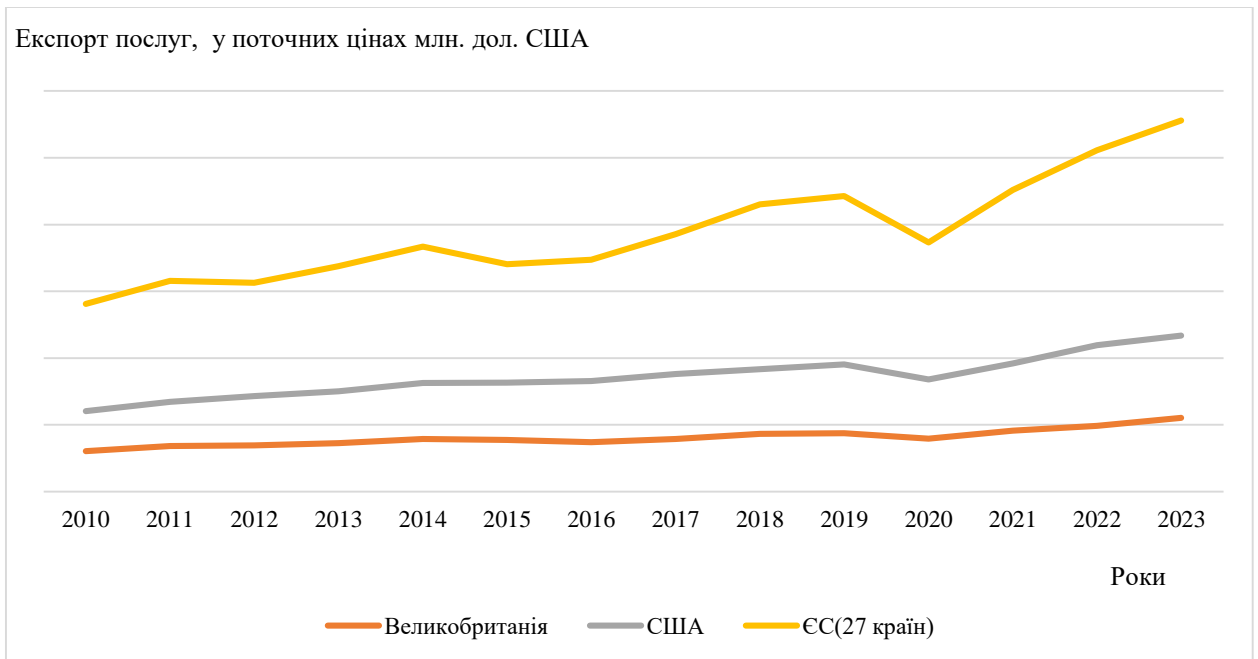


Рисунок 2.11 – Динаміка експорту послуг Великобританії, США та ЄС за 2010-2023 рр., млн. дол. США

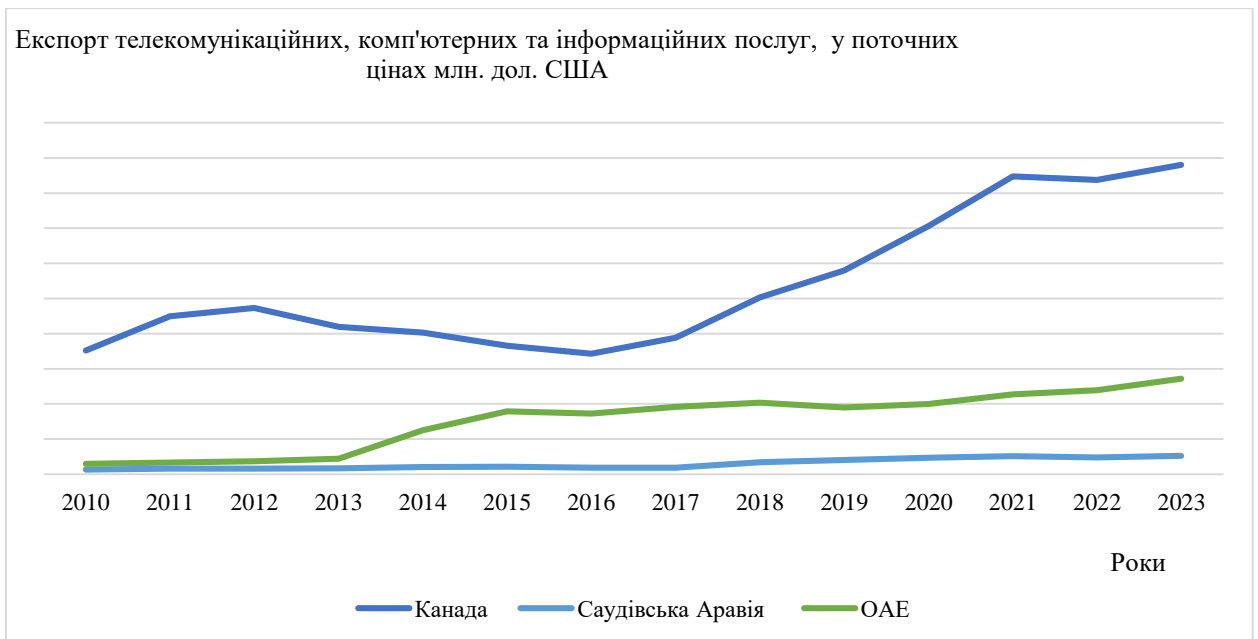


Рисунок 2.12 – Динаміка експорту телекомунікаційних, комп'ютерних та інформаційних послуг Канади, Саудівської Аравії та ОАЕ за 2010-2023 рр., млн. дол. США

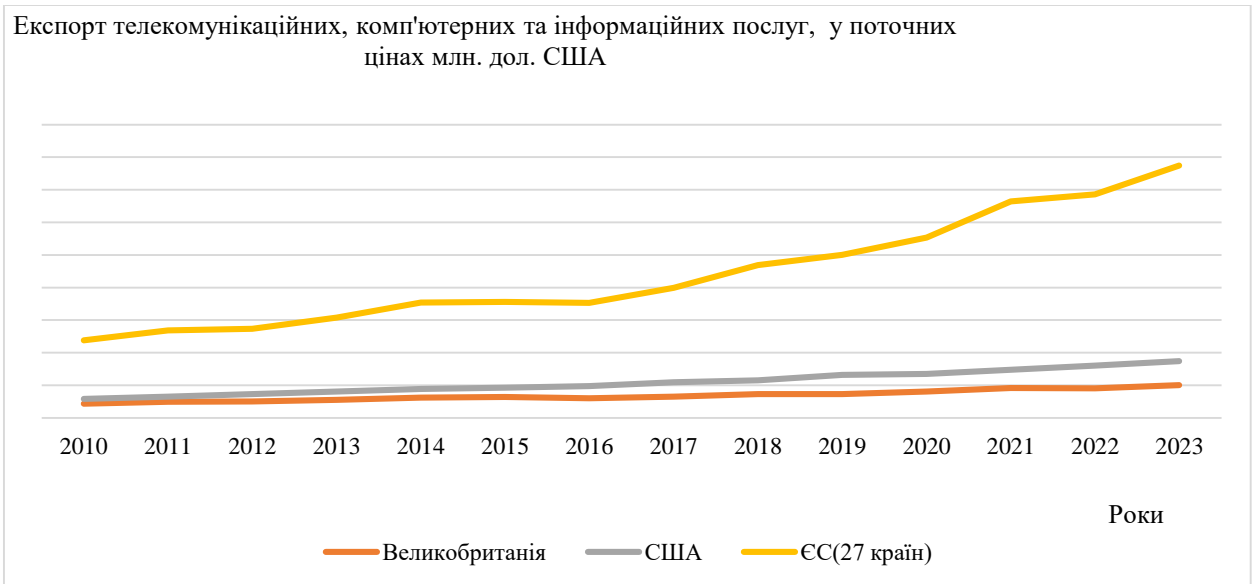


Рисунок 2.13. Експорт телекомунікаційних, комп'ютерних та інформаційних послуг ЄС (27 країн), Великобританії та США, у млн. дол. США за 2000-2019 рр.

В результаті аналізу експорту послуг ми бачимо зростання за всіма країнами. Найбільше екпортують країни ЄС та США, найменше – Саудівська Аравія. У всіх країнах спостерігається коливання обсягу під час карантину COVID19. Щодо експорту телекомунікаційних послуг, то поперше тут коливання під час карантину відсутні. Найбільш динамічно розвивається експорт послуг з Канади.

Розглянемо відповідно імпорт послуг, рисунки 2.14-2.17.

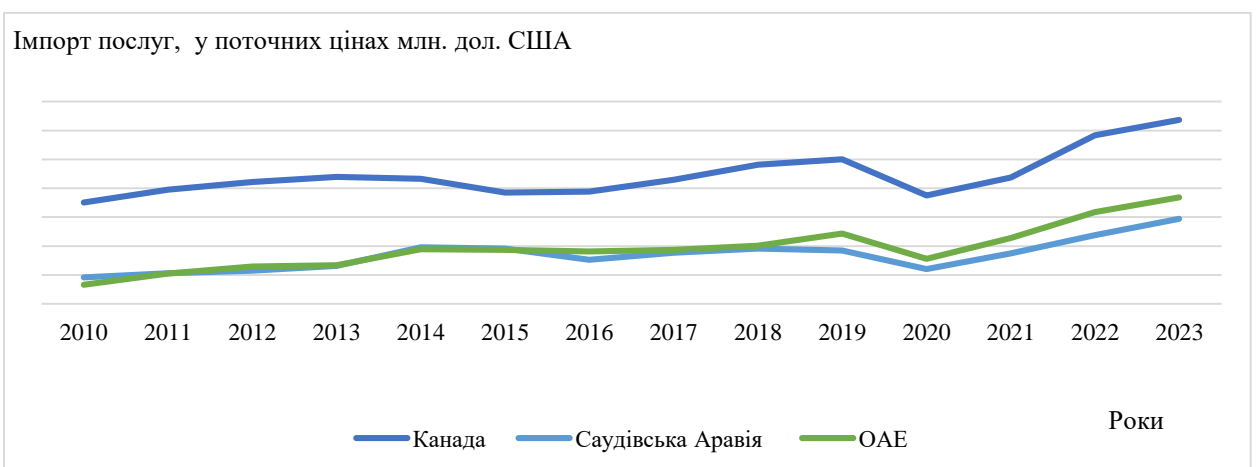


Рисунок 2.14 – Динаміка імпорту послуг Канади, Саудівської Аравії та ОАЕ за 2010-2023 рр., млн. дол. США

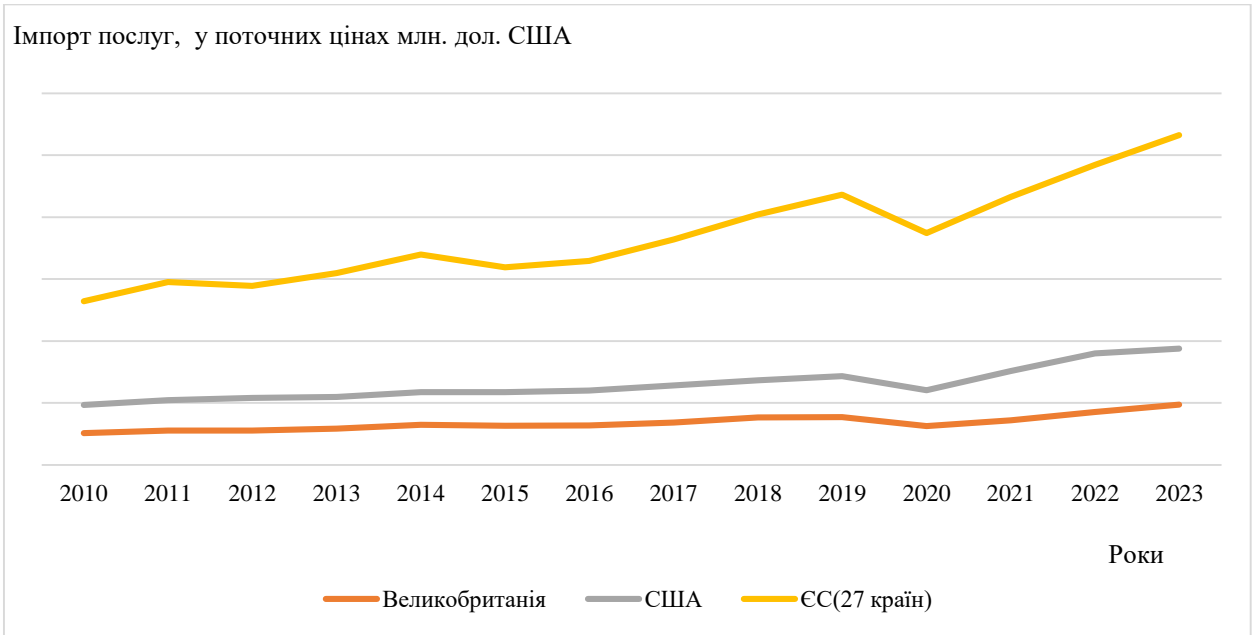


Рисунок 2.15 – Динаміка імпорту послуг Великобританії, США та ЄС за 2010-2023 рр., млн. дол. США

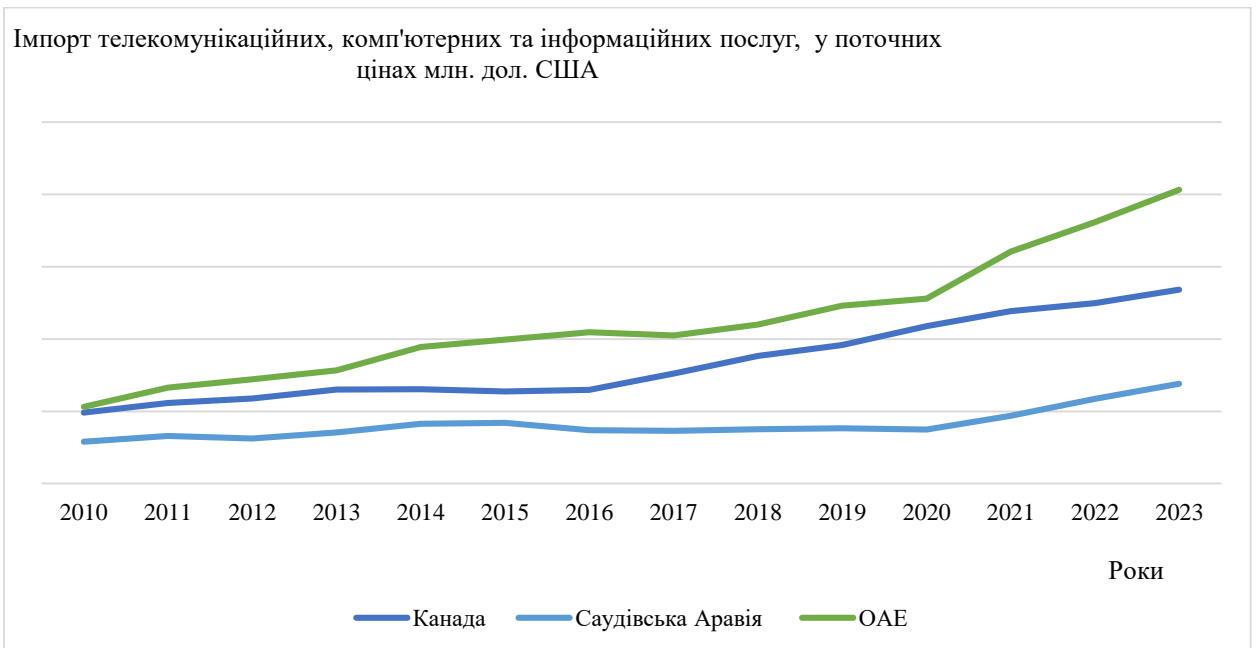


Рисунок 2.16 – Динаміка імпорту телекомунікаційних, комп'ютерних та інформаційних послуг Канади, Саудівської Аравії та ОАЕ за 2010-2023 рр., млн. дол. США

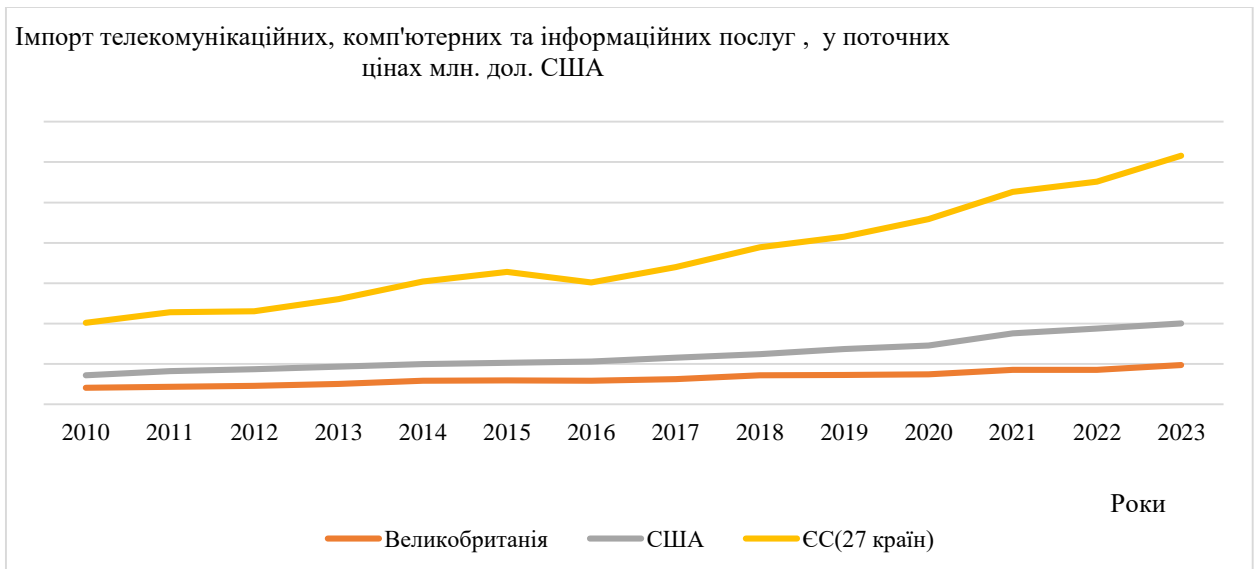


Рисунок 2.17 – Динаміка імпорту телекомунікаційних, комп'ютерних та інформаційних послуг Великобританії, США та ЄС за 2010-2023 рр., млн. дол. США

В результаті аналізу імпорту послуг в цілому повторює динаміку і тенденції експорту послуг. В той же час імпорт телекомунікаційних, комп'ютерних та інформаційних послуг зростає стабільно незважаючи на проблему карантину. Можливо це пов'язано із тим, що в більш розвинених країнах люди під час карантину були вдома і споживали саме послуги. В той час як розвинені країни експортують промислові послуги.

У таблиці 2.10 зведено середньорічні темпи зростання експорту та імпорту послуг.

Таблиця 2.10 – Середньорічні темпи зростання експорту та імпорту послуг у млн. дол. США у поточних цінах за 2010-2023 рр. , 2010 р. – базисний

№	Країна	Середньорічні темпи зростання експорту послуг у млн. дол. США, 2010 р. - базисний	Середньорічні темпи зростання імпорту послуг у млн. дол. США, 2010 р. - базисний
1	Канада	104,57	103,53
2	Великобританія	104,76	105,05
3	США	105,24	105,22
4	ЄС(27 країн)	105,38	105,53
5	Саудівська Аравія	108,52	104,80
6	ОАЕ	110,65	106,98
		Телекомунікаційні, комп'ютерні та інформаційні послуги	

1	Канада	107,30	108,02
2	Великобританія	106,64	106,78
3	США	108,76	108,22
4	ЄС(27 країн)	109,49	108,96
5	Саудівська Аравія	111,40	106,91
6	ОАЕ	118,73	110,89

*Складено автором за джерелом [54]*

З таблиці видно, що експорт послуг дорівнює імпорту у Великобританії, США та країнах ЄС, в той же час у Канаді, ОАЕ та Саудівській Аравії експорт дещо більше імпорту. Що стосується торгівлі телекомунікаційними, комп'ютерними та інформаційними послугами, то лише в ОАЕ та Саудівській Аравії експорт перевищує імпорт. В інших країнах вони збалансовані. Це свідчить про те, що ринок розвивається. Торгівля послугами та ВВП країн має певний зв'язок і ці країни є перспективними для зовнішньої торгівлі. Тому підприємству слід пришвидшити розвиток зовнішньої торгівлі. Взагалі електронної комерції.

Для втілення рекомендацій компанії треба впровадити певні зміни, а саме приділити увагу продажу закордон через власний сайт та великі платформи, що підтверджується аналізом платформеної економіки, який було проведено у першому розділі. Тому пропонується створити відділ інтернет-продажів та використовувати фулфілмент центр. Для успішного продажу товарів за кордоном необхідно також взяти до уваги комунікацію з іноземними споживачами. Рекомендована структура представлена на рисунку 2.18

В результаті ми бачимо, що даний відділ може складатися з 4-5 осіб, а саме: начальник відділу, менеджер платформи (наприклад Амазон) та окремий менеджер сайту.

Розглянемо більш детально витрати, що витікають з втіленням цього відділу. Дані витрати ми поділимо на:

- витрати на обладнання та устаткування;
- витрати на фонд оплати праці.

Відповідно всі витрати зведені у таблиці 2.11 та 2.12

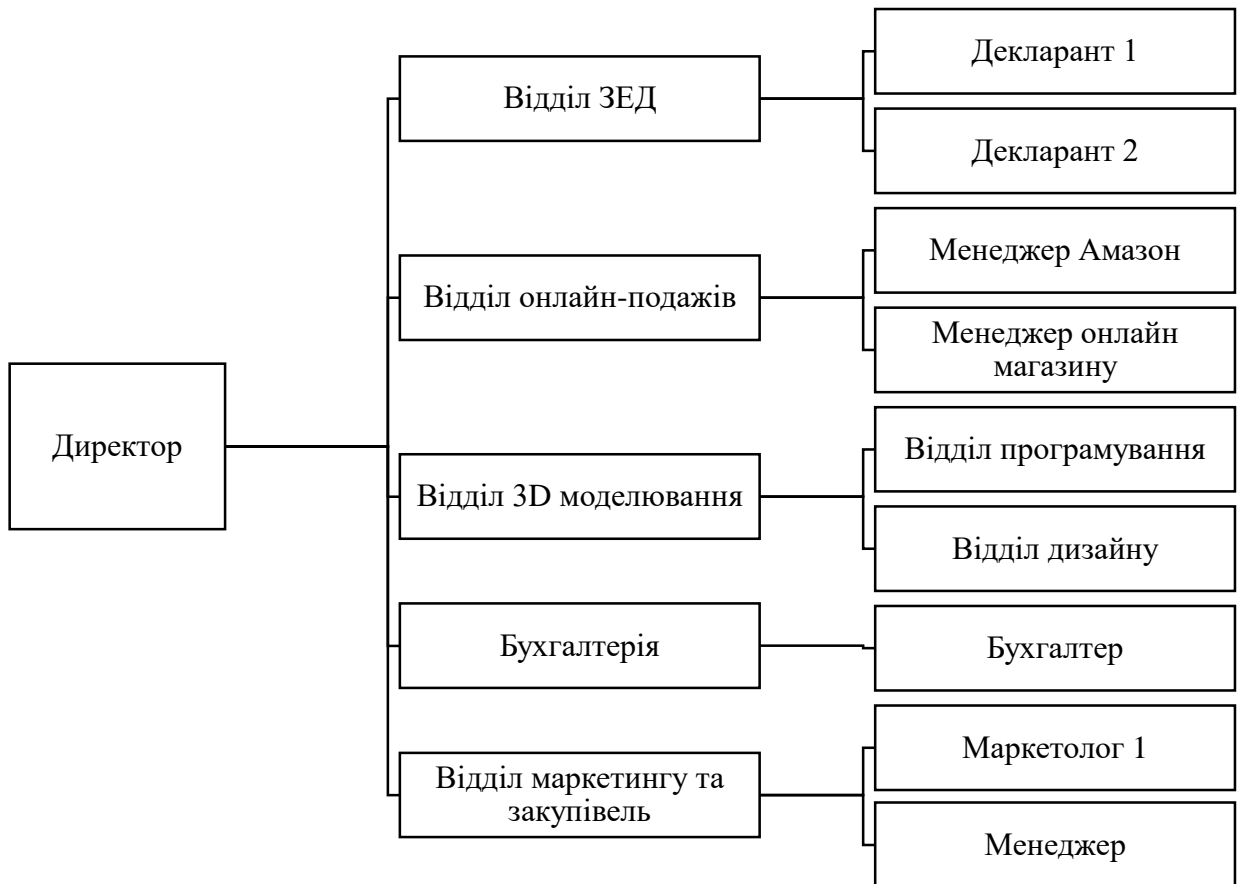


Рисунок 2.18 – Рекомендована організаційна структура ТОВ «Креитавні бізнес рішення»

Таблиця 2.11 – Кошторис обладнання та устаткування

№	Назва	Кількість	Вартість	Сума
1	Ноутбук	4	40 000	160 000
2	Принтер	1	5000	5 000
3	MS Office	4	6000	24 000
4	Інше спеціальне ПЗ	2	50 000	100 000
5	Столи для ПК	4	3000	12 000
6	Стільці	6	1600	9 600
7	Шкаф офісний	1	20000	20 000
	Всього			306 600

*Джерело: розроблено автором*

Таблиця 3.2 – Кошторис на формування фонду оплати праці

№	Посада	Кількість	Ставка зарплата за штатним розкладом	Всього
1	Начальник відділу інтернет-маркетингу	1	50 000,00	50 000,00
2	Менеджер платформи	2	40 000,00	80 000,00
3	Менеджер власного сайту	1	35 000,00	35 000,00
	Всього	21		165 000,00
	Єдиний соціальний внесок, 22%			36 300,00
	Витрати, всього			201 300,00

*Джерело: розроблено автором*

Таким чином ми маємо кошторис запропонованих рекомендацій:

- витрати на обладнання – 306 000 грн на п'ять років.
- витрати на оплату праці – 201 300 грн що місяця.

#### Висновки за другим розділом

У другому розділі кваліфікаційної роботи проведено аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Креативні бізнес рішення», що спеціалізується на комп'ютерному програмуванні та наданні ІТ-послуг. Дослідження показало, що підприємство, засноване у 2019 році в місті Харків, активно розвивається в умовах зростання ІТ-індустрії в Україні, яка характеризується високим попитом на кваліфікованих фахівців та стабільним збільшенням обсягів реалізованої продукції. Основними напрямками діяльності компанії є розробка програмного забезпечення, веб-дизайн, маркетинг та підтримка клієнтів, що дозволяє створювати повний цикл продуктів власними силами.

Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Креативні бізнес рішення» виявив значний вплив ІТ-індустрії на економіку України, зокрема через її здатність залучати людський капітал та розвиватися без значних інвестицій у фізичні активи. Проведений SWOT-аналіз показав сильні сторони компанії, зокрема високий рівень сервісу, широкий асортимент продукції та

професійну команду, а також слабкі сторони, такі як обмеженість ресурсів для масштабування та недостатня рекламна активність. Основними загрозами є поява нових конкурентів та економічна нестабільність, тоді як можливості пов'язані з поглибленням проникнення на ринки ЄС, США, Канади, Туреччини та Саудівської Аравії.

Експортно-імпортна діяльність ТОВ «Креативні бізнес рішення» зосереджена на імпорті інтерактивних панелей, що регулюється митним законодавством України, та експорті ІТ-послуг. Аналіз зовнішньоекономічних партнерів України показав перспективність ринків країн із високим ВВП та зростаючим попитом на телекомунікаційні та комп'ютерні послуги. Для посилення позицій на міжнародному ринку рекомендовано створення окремого відділу інтернет-продажів, використання фулфілмент-центрів та активізацію співпраці з глобальними платформами, такими як Amazon. Запропоновані заходи, зокрема інвестиції в обладнання (306 000 грн на 5 років) та фонд оплати праці (201 300 грн щомісяця), сприятимуть розширенню експортної діяльності та підвищенню конкурентоспроможності компанії.

Таким чином, ТОВ «Креативні бізнес рішення» має значний потенціал для розвитку в умовах цифрової економіки, однак потребує стратегічного вдосконалення, зокрема через інтенсивне зростання, агресивний маркетинг та інвестиції в людський капітал і цифрову інфраструктуру, щоб ефективно використовувати ринкові можливості та протистояти зовнішнім загрозам.

## ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

кваліфікаційній роботі проведено комплексне дослідження цифрової трансформації у сфері міжнародної торгівлі, з акцентом на виклики та можливості, які вона створює для суб'єктів господарювання, зокрема для ТОВ «Креативні бізнес рішення». Аналіз показав, що цифрова економіка, побудована на основі інформаційно-комунікаційних технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн, Інтернет речей та великі дані, кардинально змінює підходи до організації торговельних процесів. Ці технології сприяють автоматизації, підвищенню прозорості ланцюгів постачання, зниженню транзакційних витрат та розширенню доступу до міжнародних ринків, особливо для малих і середніх підприємств. Водночас цифрова трансформація супроводжується викликами, зокрема цифровим розривом між країнами, кіберзагрозами, регуляторними бар'єрами та необхідністю адаптації робочої сили до нових умов.

Дослідження діяльності ТОВ «Креативні бізнес рішення» продемонструвало, що підприємство успішно функціонує в ІТ-секторі, який є однією з найбільш динамічних галузей української економіки. Компанія має сильні сторони, такі як високоякісний сервіс, професійна команда та широкий асортимент ІТ-послуг, але стикається з обмеженнями у ресурсах і конкуренцією на ринку. Аналіз зовнішнього середовища та експортно-імпоротної діяльності показав перспективність ринків ЄС, США, Канади, Туреччини та Саудівської Аравії для розвитку експорту ІТ-послуг. SWOT-аналіз виявив можливості для інтенсивного зростання через поглиблення ринкової присутності та вдосконалення маркетингових стратегій.

На основі проведеного дослідження сформульовано наступні пропозиції для ТОВ «Креативні бізнес рішення»:

Створення відділу інтернет-продажів: Організувати підрозділ із 4-5 осіб, включаючи керівника, менеджера платформ (наприклад, Amazon) та менеджера сайту, для активізації експорту через цифрові канали. Це

дозволить компанії ефективно взаємодіяти з іноземними споживачами та масштабувати продажі.

**Використання фулфілмент-центрів:** Співпраця з логістичними центрами для оптимізації доставки та зниження витрат на міжнародну торгівлю.

**Інвестиції в цифрову інфраструктуру:** Виділити 306 000 грн на обладнання та устаткування на п'ятирічний період для забезпечення технічної бази для масштабування операцій. Щомісячний фонд оплати праці для нового відділу складе 201 300 грн.

**Посилення маркетингової стратегії:** Впровадити агресивні маркетингові кампанії, спрямовані на підвищення впізнаваності бренду та лояльності клієнтів, зокрема через соціальні мережі та міжнародні платформи.

**Розвиток людського капіталу:** Організувати програми підвищення кваліфікації працівників для адаптації до нових цифрових технологій та вимог глобального ринку.

**Співпраця з університетами:** Налагодити партнерство з вищими навчальними закладами для залучення талантів та створення інноваційних рішень у сфері ІТ.

Реалізація цих пропозицій дозволить ТОВ «Креативні бізнес рішення» зміцнити свої позиції на міжнародному ринку, підвищити конкурентоспроможність та ефективно використовувати можливості цифрової трансформації. Для України в цілому цифрова трансформація є стратегічним напрямком для інтеграції в глобальну економіку, що вимагає гармонізації законодавства, інвестицій у цифрову інфраструктуру та підтримки розвитку ІТ-освіти.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ansoff H. I. Corporate Strategy. Middlesex, 1981.
2. Barney J., Hesterly S. W., Hesterly, W. Concepts Strategic Management and Competitive Advantage. 2010. London.
3. Bordean O. Strategii manageriale ale întreprinderilor de turism. 2010. Risoprint, Cluj-Napoca.
4. Borza, A., Mitra, C., Bordean, O., Mureşan, A., Supuran, R. Antreprenoriat. Managementul Firmelor mici și mijlocii. 2009. Risoprint, Cluj Napoca.
5. Bratton J. Strategic HR Management. 2007. URL: <http://www.palgrave.com/business/brattonandgold/docs/bgcha02.pdf>. (дата звернення: 26.04.2025).
6. Horwath Rich. The Origin of Strategy. *Strategic Thinking Institute*, 2006. URL: <http://www.strategyskills.com/> (дата звернення: 26.04.2025).
7. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. NY, 1994. С.9
8. Treacy M., Wiersema F. The Discipline of Market Leaders. Reading Macs. Addison Wesley, 1995.
9. Ансофф І. Стратегічне управління. Київ : Економіка, 1999. 519 с.
10. Аранчій В .І. Фінансова стратегія у системі управління підприємством. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. 2010. № 2. С. 156–159.
11. Балдинюк А. Г. Економічна сутність стратегічних змін в управлінні організацією. *Ефективна економіка*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1044> (дата звернення: 26.04.2025).
12. Воронецька І. С. Стратегічний аналіз як елемент стратегічного управління підприємством, 2012. URL:

[http://www.rusnauka.com/7\\_NITSB\\_2012/Economics/6\\_101972.doc.htm](http://www.rusnauka.com/7_NITSB_2012/Economics/6_101972.doc.htm) (дата звернення: 26.04.2025).

13. Воронков Д.К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти : монографія. Харків, 2010. 340 с.

14. Гедройц Г.Ю. Визначення сутності поняття «стратегічне управління». *Економічні науки*/10 Економіка підприємства. 2012. № 2. С. 22–23.

15. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=436-15> (дата звернення: 26.04.2025).

16. Гребельник О.П. Основи зовнішньоекономічної діяльності : Підручник. Київ, 2014. 384 с.

17. Данільова Є.І. Взаємозв'язок стратегічного та оперативного управління в системі управління компанією. *Економіка. Соціологія. Менеджмент*. 2009. № 4. С. 24–27.

18. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмакова І.В., Шраменко О.В. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ, 2013. 272 с.

19. Євчук Л. А. Стратегічний менеджмент як механізм забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Економіка АПК*. 2011. № 9. С. 104–107.

20. Заставнюк О.О. Аналіз інструментів стратегічного планування. URL: <http://tme.umo.edu.ua/docs/2/09sastsp.pdf> (дата звернення: 26.04.2025).

21. Ігнат'єва І. А. Методологічні аспекти управління стратегічним потенціалом підприємства. *Проблеми науки*. 2005. № 1. С. 8–12.

22. Кайлюк Є. М., Андрєєва В. В., Гриненко В. М. Стратегічний менеджмент. Харків, 2010. 279 с.

23. Каличева Н.Є., Бохан С.Є. Напрями забезпечення ефективного розвитку промислових підприємств в сучасних умовах. *Науковий огляд*. 2017. Вип. 5 (37). С. 5–15.

24. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: навч. Посіб. Львів, 2010. 407 с.
25. Кобелєв В. М., Захарченко Ю.В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 42. С. 297-303.
26. Ковтун О. І. Інноваційні стратегії підприємств: теоретико-методологічні засади. *Економіка України*. 2013. № 4. С. 44–56.
27. Козловський В. О., Дончак Л.Г. Внутрішній економічний механізм виробничих підприємств: монографія. Тернопіль, 2013. 204 с.
28. Кокорін В. Конкурентоспроможність економіки України. *Бізнес& Економіка*. 2015. № 5. С. 9-11
29. Компоненти стратегічного управління і його цикл. URL: [https://stud.com.ua/31850/menedzhment/komponenti\\_strategichnogo\\_upravlinnya\\_yogo\\_tsikl](https://stud.com.ua/31850/menedzhment/komponenti_strategichnogo_upravlinnya_yogo_tsikl) (дата звернення: 26.04.2025).
30. Корінько М. Д. Інновації у діяльності суб'єктів господарювання. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. №5. С.149–154.
31. Костенчук И. Мотивация труда в периодизменений в компании. *Менеджер по персоналу*. 2015. № 8. С. 22-28
32. Коюда О. П., Колесніченко В. Ф. Інноваційна діяльність: від оцінки привабливості до інвестиційного забезпечення. Харків, 2009. 207 с.
33. Круглов В. В. Формування інноваційної стратегії на торговельному підприємстві. «Young Scientist». 2016. №12. С. 659-663.
34. Кузьмін О. Є., Георгіаді Н. Г. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства: Монографія. Львів, 2006. 368 с.
35. Лисогор В., Мороз О. Духовно-етична та соціальна відповідальність підприємництва. *Підприємництво, господарство і право*. 2004. № 5. С. 133-137.
36. Лихолат С. М. Місце стратегічного управління в діяльності підприємств. *Науковий вісник*. 2005. Вип. 15.5. С. 295–297.

37. Македон В. В. Розробка комбінованої стратегії підприємства на засадах збалансованої системи показників. Київ, 2016. С.88-101.
38. Макогон Ю. В., Рижиков В. С., Касьянюк С. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навчальний посібник. Київ, 2006. 424 с.
39. Маркович І. Теоретичне дослідження ролі планування в стратегічному управлінні підприємством. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2012. Вип. 2(7). С. 125-131.
40. Марченко О. І. Теоретичні аспекти інновацій. *Сталий розвиток економіки: Інноваційно-інвестиційна діяльність*. 2012. №7(17), С. 231–236.
41. Мельник Т. Проблемні питання розвитку зовнішньої торгівлі та економічного зростання в Україні. *Економіст*. № 4. 2015. С. 46-50
42. Мельник Ю. М. Інноваційна стратегія підприємства як джерело його конкурентних переваг. *Економіка харчової промисловості*. 2015. Т. 7, № 4. С. 67–72.
43. Мельник Ю.М., Савченко О.С. Проблеми застосування збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 1. С. 192–203.
44. Мельник Ю.М., Савченко О.С. Проблеми застосування збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 1. С. 192–203.
45. Микитюк П. П. Сутність та зміст аналізу інноваційної діяльності підприємств: науково-технічних аспект. *Інноваційна економіка*. 2012. №5. С. 165-169.
46. Мінцберг Генрі. Зліт і падіння стратегічного планування. Київ, 2008. 398 с.
47. Офіційний сайт Державного комітету статистики України. URL: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua) (дата звернення: 26.04.2025).
48. Очередыко О. О. Інноваційний розвиток підприємства як чинник виходу з економічної кризи. *Бізнес Інформ*. 2011. №11. С. 82–84.

49. Пазуха М.Д. Зовнішньоекономічна діяльність (загальні положення). Навчально-методичний посібник Київ, 2015. 230 с.
50. Пан Л.В. Збалансована система показників (BALANCED SCORECARD – BSc) як інструмент ефективного управління стратегією організації. *Наукові записки*. 2010. № 21. С. 56–63.
51. Пастухова В. В. Стратегічне планування на підприємстві. *Економіка України*. 2000. № 11. С. 36-43.
52. Піддубний І.О. Міжнародний менеджмент: навч. посібник за редакцією проф. І.О. Піддубного. Харків, 2006. 252 с.
53. Подік С. М., Ігнатенко В. І. Банківська справа: теорія і практика : навч. посіб. Київ, 2006. 642 с.
54. Поєдинюк В. В. Правове регулювання зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посіб. Київ, 2006. 288 с.
55. Попова Т. Л. Моніторинг зовнішньоекономічної діяльності як інформаційна основа управління підприємством. Соціально-економічні проблеми реформування українського суспільства: Збірник наукових праць за матеріалами Всеукраїнської науково-практичної конференції ЖДУ ім. І.Франка / За заг. ред. Данилишина Б.М. Житомир, 2013. С. 173-176
56. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16 квітня 1991 р. № 959-XII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=959-12> (дата звернення: 26.04.2025).
57. Романовський О.Г., Черкашина М. В., Науменко М. О., Грабовський Є.М., Гура Т. В., Воробйова Є. В. Аудит і оцінювання управлінської діяльності. Харків, 2014. 296 с.
58. Савельєв Є.В. Міжнародна економіка: Підручник. Київ, 2015. 622 с.
59. Семенов А.Г., Єропутова О.О., Перекрест Т.В., Линенко А.В. Фінансова стратегія в управлінні підприємствами. Запоріжжя, 2008. 188 с.
60. Семенова А. Г. Розвиток стратегічного управління в акціонерних товариствах. Запоріжжя : ГУЗІДМУ. 2007. 520 с.

61. Скрібіцький О.М. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. Київ, 2006. 312 с.
62. Стратегічне управління – сучасний варіант реалізації цільового підходу. URL: <https://buklib.net/books/24968> (дата звернення: 26.04.2025).
63. Стратегічне управління як функція менеджменту Вибір стратегії організації. URL: <https://works.doklad.ru/view/xVf840OI9eM/all.html> (дата звернення: 26.04.2025).
64. Судомир С. М., Герчанівська С. В. Стратегічне управління розвитком підприємства. *Агросвіт*. 2011. № 13/14. С. 33–35.
65. Характеристика методики SWOT-аналізу. URL: <http://ukr.vipreshebnik.ru/strateg/4193-kharakteristika-metodi> (дата звернення: 26.04.2025).
66. Чикуркова А. Д. Стратегія управління персоналом в аграрному секторі економіки. Кам'янець-Подільський. 2010. 428 с.
67. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління. Київ, 1999. 384 с.
68. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління. Київ, 1999. 384 с.
69. Шпикуляк О. Г. Етапність інноваційного процесу та оцінка ефективності інноваційної діяльності. *Економіка АПК*. 2011. №12. С. 109–116.
70. Шпикуляк О. Ефективність управління аграрним підприємством. *Економіка АПК*. 2005. № 3. С. 22–25.
71. Юрчак О. В. Інтернет-портал для управлінців. *Сучасний стан розробки стратегій в Україні: Стратегія як проект*. 2010. URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str197.html>. (дата звернення: 26.04.2025).