

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
Економічний факультет
Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавра

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОГО ЕКСПОРТУ УКРАЇНСЬКИХ ТОВАРІВ І ПОСЛУГ

Завідувачка кафедри,

канд. екон. наук, доц.

Оксана БОЛОТНА

Керівник ХНУ

старший викладач

Ольга ЗАІКА

Здобувач, гр. ЕВ-41

Анастасія МАРЧЕНКО

Харків – 2025 рік

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет економічний

Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 075 – Маркетинг

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ **Болотна О. В.**
підпис прізвище, ініціали

«_____» _____ 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

_____ **Марченко Анастасія** _____
(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи Перспективи розвитку електронного експорту українських товарів і послуг

Керівник роботи _____ Заїка Ольга Вікторівна, старший викладач _____,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від «_____» _____ 2025 року № _____

2. Строк подання студентом роботи «_____» _____ 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити _____

Дослідити теоретичні основи бізнес-планування експорту товарів та послуг.

Проаналізувати особливості планування виробництва в умовах цифрової економіки.

Розглянути сучасні експортні стратегії, які застосовуються в електронній торгівлі.

Охарактеризувати діяльність підприємства ТОВ «Ред Кет» у контексті міжнародного ринку.

Проаналізувати конкурентне середовище компанії та її експортний потенціал.

Визначити основні бар'єри та можливості для розвитку електронного експорту підприємства.

Сформулювати рекомендації щодо підвищення ефективності електронного експорту товарів і послуг.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Узгодження теми дослідження, пошук наукової літератури
2	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи. Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи
3	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури
4	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Підготовка доповіді на наукову конференцію з викладенням основних результатів кваліфікаційного дослідження
5	Подання кваліфікаційної роботи на кафедрі

5. Дата видачі завдання « ____ » _____ 2025 року

Студент

підпис

Анастасія Марченко

ініціали, прізвище

Керівник роботи

підпис

Ольга Заїка

ініціали, прізвище

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 66с., 12 рис., 6 табл., __ додатки, 90 джерела.

КЛЮЧОВІ СЛОВА (5-7): міжнародна торгівля, електронний експорт, виробничий франчайзинг, експортні стратегії, міжнародна електронна комерція.

Об'єктом даного дослідження є процеси організації, планування та розвитку електронного експорту в умовах цифрової економіки..

Метою цієї роботи є дослідження перспектив розвитку електронного експорту українських товарів і послуг та формування практичних рекомендацій для підвищення ефективності міжнародної діяльності на прикладі ТОВ «Ред Кет».

Методи дослідження. У процесі дослідження використано такі наукові методи: аналітичний метод для дослідження теоретичних основ бізнес-планування та цифрового експорту; системний підхід для комплексного вивчення взаємозв'язків між цифровізацією, виробництвом і міжнародною торгівлею; для оцінки тенденцій розвитку електронної торгівлі – економіко-статистичний метод; метод SWOT-аналізу для виявлення сильних та слабких сторін ТОВ «Ред Кет» у сфері експорту; за допомогою порівняльного аналізу оцінено позиції підприємства на ринку та виявлення конкурентних переваг; для візуалізації результатів дослідження застосовувані графічні методи.

У кваліфікаційній роботі розглянуті питання:

1. Дослідити теоретичні основи бізнес-планування експорту товарів та послуг.
2. Проаналізувати особливості планування виробництва в умовах цифрової економіки.
3. Розглянути сучасні експортні стратегії, які застосовуються в електронній торгівлі.
4. Охарактеризувати діяльність підприємства ТОВ «Ред Кет» у контексті міжнародного ринку.

5. Проаналізувати конкурентне середовище компанії та її експортний потенціал.

6. Визначити основні бар'єри та можливості для розвитку електронного експорту підприємства.

7. Сформулювати рекомендації щодо підвищення ефективності електронного експорту товарів і послуг.

Прогнозні припущення щодо розвитку об'єкта дослідження:

1. ТОВ «Ред Кет» додержується нішевої стратегії, зокрема, наступ або лідерство в ніші. Основою їх конкурентних переваг є орієнтація на вузький сегмент споживачів і максимальне задоволення їх різноманітних потреб.

2. Альтернативними конкурентними стратегіями малих і середніх підприємств є зростання, інтеграція та диверсифікація за допомогою максимального задоволення попиту потенційних споживачів на продукцію за рахунок широкої доступності, високої якості та унікальності. Але традиційні способи виходу на зовнішній ринок відсутні.

3. Аналіз міжнародного ринку показав його перспективність: європейський ринок стабільний, азійський – зростає. Тож запропоновано:

4. Обрати країни Азії, які входять в число близького сходу, Вірменія, Азербайджан, Грузія для потенційного виходу

5. Використовувати виробничий франчайзінг для виходу на ринок.

6. Передавати схему роботу продуктового франчайзінгу для партнерів.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ПЛАНУВАННЯ ЕЛЕКТРОНОГО ЕКСПОРТУ ТОВАРІВ ТА ПОСЛУГ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ	6
1.1. Теоретичні засади бізнес-планування експорту товарів та послуг	6
1.2. Планування виробництва в умовах цифрової економіки	10
1.3. Експортні стратегії електронної торгівлі	20
Висновок	30
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «РЕД КЕТ» ТА ФОРМУВАННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ З РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОГО ЕКСПОРТУ	32
2.1. Характеристика підприємства ТОВ «Ред Кет»	32
2.2. Аналіз конкурентного середовища	39
2.3. Перспективи розвитку міжнародної діяльності	45
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57

ВСТУП

У сучасних умовах цифровізації світової економіки електронна торгівля стає важливою складовою зовнішньоекономічної діяльності. Для України, яка активно інтегрується в глобальні економічні процеси, розвиток електронного експорту — це не лише спосіб диверсифікувати зовнішньоторговельні зв'язки, а й ефективний інструмент залучення валютних надходжень, підтримки малого та середнього бізнесу, а також підвищення конкурентоспроможності на міжнародному рівні.

Актуальність теми зумовлена зростаючими можливостями електронного експорту для українських компаній, необхідністю цифрової трансформації зовнішньоекономічної діяльності та стратегічною важливістю виходу на нові міжнародні ринки. Завдяки діджиталізації бізнес-процесів, розширенню електронних платформ і глобальному попиту на ІТ-послуги та нішеві товари, українські компанії отримують реальний шанс швидко виходити на зовнішні ринки без необхідності фізичної присутності. Проте ефективна участь у міжнародній електронній торгівлі потребує ретельного бізнес-планування, адаптації виробничих процесів до нових форматів збуту та розробки дієвих експортних стратегій, орієнтованих на цифрове середовище.

Об'єктом даного дослідження є процеси організації, планування та розвитку електронного експорту в умовах цифрової економіки..

Предметом даного дослідження є механізми та інструменти стратегічного планування електронного експорту, а також особливості реалізації експортного потенціалу українських компаній у цифровому середовищі

Метою цієї роботи є дослідження перспектив розвитку електронного експорту українських товарів і послуг та формування практичних рекомендацій для підвищення ефективності міжнародної діяльності на прикладі ТОВ «Ред Кет».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- Дослідити теоретичні основи бізнес-планування експорту товарів та послуг.
- Проаналізувати особливості планування виробництва в умовах цифрової економіки.
- Розглянути сучасні експортні стратегії, які застосовуються в електронній торгівлі.
- Охарактеризувати діяльність підприємства ТОВ «Ред Кет» у контексті міжнародного ринку.
- Проаналізувати конкурентне середовище компанії та її експортний потенціал.
- Визначити основні бар'єри та можливості для розвитку електронного експорту підприємства.
- Сформулювати рекомендації щодо підвищення ефективності електронного експорту товарів і послуг.

У процесі дослідження використано такі наукові методи: аналітичний метод для дослідження теоретичних основ бізнес-планування та цифрового експорту; системний підхід для комплексного вивчення взаємозв'язків між цифровізацією, виробництвом і міжнародною торгівлею; для оцінки тенденцій розвитку електронної торгівлі – економіко-статистичний метод; метод SWOT-аналізу для виявлення сильних та слабких сторін ТОВ «Ред Кет» у сфері експорту; за допомогою порівняльного аналізу оцінено позиції підприємства на ринку та виявлення конкурентних переваг; для візуалізації результатів дослідження застосовувані графічні методи.

Теоретико-методологічну основу дослідження становлять положення сучасної економічної науки щодо електронної комерції, міжнародної торгівлі, бізнес-планування та цифрової економіки. У процесі дослідження були використані теоретичні засади стратегічного управління, теорія конкурентних переваг (М. Портер), концепція цифрової трансформації бізнесу, моделі експортного розвитку та електронного маркетингу. Наукову

основу дослідження становлять праці вітчизняних і зарубіжних економістів, зокрема: Ф. Котлера, П. Друкера, щодо маркетингового забезпечення міжнародної діяльності; М. Портер, щодо теорії конкурентних переваг; Й. Шумпетера — щодо інноваційного розвитку підприємств. До уваги брались сучасні дослідження ОЕСР, UNCTAD, WTO щодо цифрової торгівлі та електронного експорту. Також у роботі враховано положення стратегічних документів України: стратегії розвитку цифрової економіки та суспільства України, експортної стратегії України («дорожньої карти») та рекомендації ЄС щодо електронної комерції.

РОЗДІЛ 1

ПЛАНУВАННЯ ЕЛЕКТРОНОГО ЕКСПОРТУ ТОВАРІВ ТА ПОСЛУГ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

1.1. Теоретичні засади бізнес-планування експорту товарів та послуг

Бізнес-планування в Україні значною мірою вплинуло на зародження підприємницької діяльності, змінивши можливості підприємств та економіки відповідати вимогам суспільства разом із наявними ресурсами. У ринковій економіці підприємців будуть хвалити за вдале планування своєї роботи, збереження вичерпної інформації про можливості та перспективи, стан своїх цілей, позиції конкурентів. Основні правила бізнес-планування тепер повинні бути загальними для кожного фахівця в галузі економіки та підприємництва, а також для всіх суб'єктів господарювання. Успішна діяльність сприятиме розробці бізнес-плану, який забезпечить подальший розвиток підприємства та досягнення стратегічних цілей на конкурентних умовах.

Бізнес-планування слід розглядати як процес мобілізації грошей та інших активів для інвестування, воно може служити засобом для запевнення інвесторів у тому, що інвестиційний проект переслідує конкретну стратегію, мету, завдання, план і наявність практичної фінансової підтримки. Тобто сам бізнес-план служить активним інструментом управління та початковою точкою проекту для планування та реалізації проектів; отже, визначить найбільш ефективні та найменш небезпечні способи їх реалізації.

Бізнес-планування є головним питанням в економічній сфері, оскільки воно передбачає вдалий розподіл ресурсів для вирішення виробничих проблем і задоволення суспільних потреб. Бізнес-планування в організації має вести до створення економічної діяльності, яка відповідає потребам суспільства, ринку та ресурсам організації. Бізнес-планування дозволяє

підприємствам з'ясувати ефективний бізнес, цільові ринки та їх відповідні позиції на цих ринках, а також бізнес-цілі, методи їх досягнення та напрямки стратегій, доступні пропозиції товарів і послуг, відповідні труднощі та небезпеки, пов'язані з реалізацією бізнес-стратегії.

Таким чином, розробка бізнес-плану для підприємства залежить від наступних цілей:

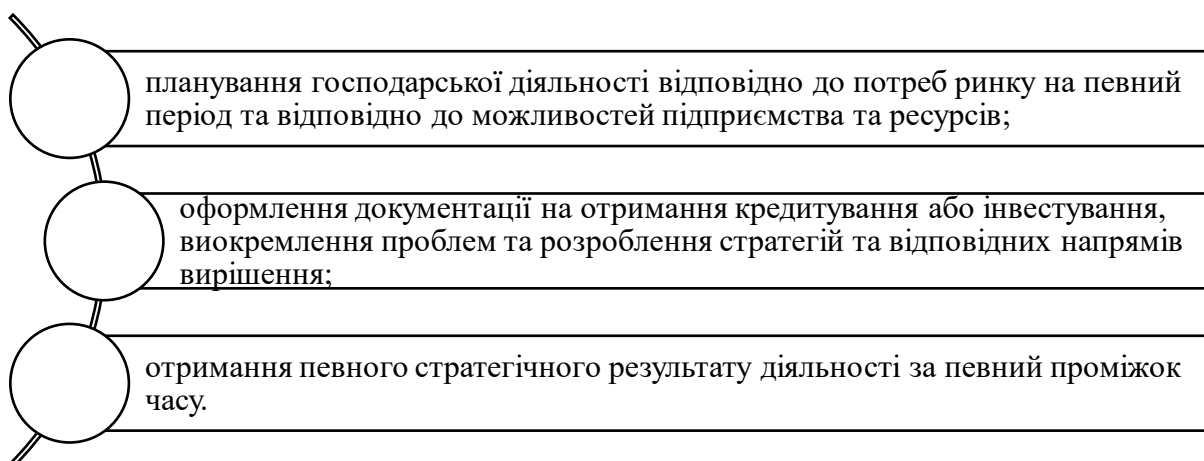


Рисунок 1.1 – Цілі бізнес-планування

Оскільки існують цілі бізнес-планування на підприємств, відповідно до цього постають й завдання [5]:

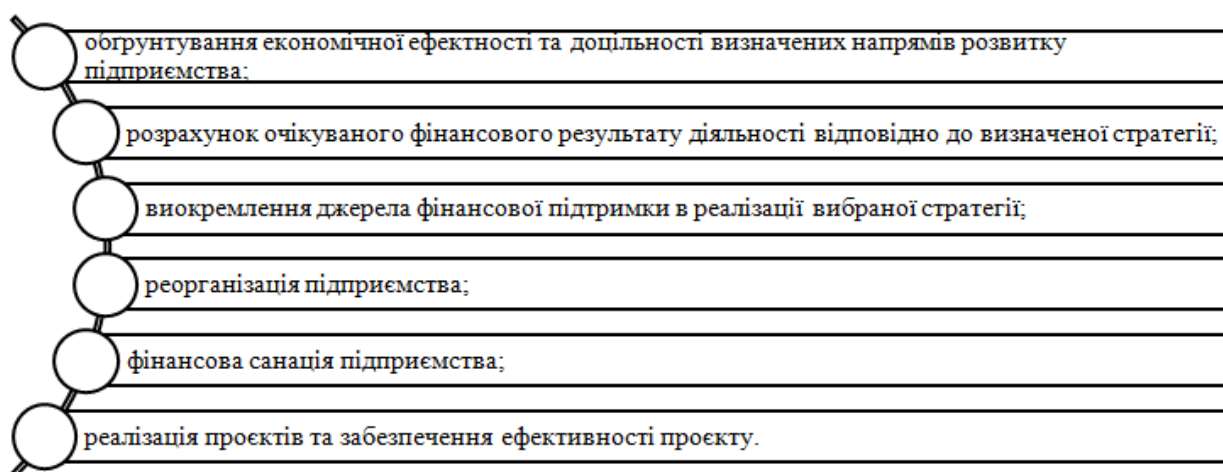


Рисунок 1.2 – Завдання бізнес-планування

Таким чином, бізнес-план розглядається як документ, який детально описує, як плануватимуться заходи щодо реалізації фінансових інвестицій у проєкт; він має відігравати зовнішню роль, бути успішним для інвесторів і

виконувати внутрішні функції. Ключовими внутрішніми функціями бізнес-плану є:

1) Бізнес-план функціонує як механізм поточного планування; таким чином, він допомагає працівникам розуміти свої обов'язки. Його також можна вважати методом стратегічного планування та оперативного управління.

2) Бізнес-план розробляє систему створення та моніторингу впровадження стратегій, а також забезпечення їх відповідності запланованому результату. Таким чином, це засіб, за допомогою якого діяльність у бізнес-корпорації аналізується, контролюється та оцінюється.

У розробці бізнес-плану виділяють три етапи [7]:

1) Постановка завдання бізнес-планування.

- Відповідно до цього етапу, критеріями вибору бізнес ідей та формування мети є багатоваріантність та багатофакторність. Вихідною інформацією є конкуренти, відгуки споживачів, офіційні публікації, НДР.

2) Розроблення плану.

- Структуризація цілей відповідно до рівнів виконання та важливості. Здійснюється кількісне й якісне обґрунтування кожного альтернативного рішення, систематизується та конкретизується аналіз взаємозв'язків цілей, оцінюються повнота і достовірність отриманої інформації відповідно до ситуації на підприємстві та оптимального планового управлінського рішення. Головним критерієм вибору оптимального планового управлінського рішення є поєднання усіх елементів в інвестиційному проєктуванні (техніко-технологічні, економіко-фінансові, соціокультурні, організаційно-екологічні), що відповідатиме довгостроковій меті бізнес-планування на підприємстві.

3) Реалізація бізнес-плану.

- Відповідно до узгодженості та відповідності першого та другого етапів, відбувається деталізація виконання запропонованих заходів залежно від масштабів та сфер застосування, від розмірів ринків збуту продукції, переваг конкурентів.

Рисунок 1.3 – Алгоритм складання бізнес-плану

Планування бізнесу, таким чином, повинно відповідати цілям і перевагам як внутрішніх, так і зовнішніх зацікавлених сторін, що призводить до наступних результатів, які є:

1) бізнес-ідея, заснована на розробці збалансованої системи балів для оцінки потенційного успіху та ефективності в загальній діяльності, як визначені основні бізнес-позиції та методи вирішення стратегічних питань.

2) бізнес-плани, продукт дій, які розроблені з інформацією та деталями щодо структурного підрозділу підприємства, обсягу проекту, необхідних показників та розрахунків, доступних варіантів та специфіки бізнесу.

3) ділові зусилля - початкова оцінка проекту, напр. попереднє планування бізнес-плану, що супроводжується стратегією реалізації проекту, маркетинговою стратегією, каналами та напрямками збуту, ресурсами, які необхідно надати, та відповідними організаційними компонентами, питаннями логістики.

4) Фінансово-економічне оцінювання - розробити фінансову модель для опису досягнутих результатів та процедуру розрахунку та прийняття управлінських рішень;

5) Розгляд бізнес-пропозиції для затвердження групою експертів із стратегічних бізнес-рішень, що відповідає обсягу плану проекту.

Отже, кожну особу, яка бере участь у процесі бізнес-планування, можна охарактеризувати як таку, що має різний ступінь ефективності функціонування підприємства:

- керівники бізнес-організації підприємства вирішують доцільність проекту чи ідеї, можливість формування команди, практичну перевірку, можливість отримати гроші для розвитку бізнесу.

- власники дивляться, наскільки добре працює компанія, перевіряючи виконання цілей, завдань і шляхів; вони визначають потребу в коштах.

- кредитори отримають можливість оцінити ліквідність активів фірми, наявні ризики та якість рішень керівництва;

– однодумці отримають можливість оцінити життя та репутацію співпраці.

Виділимо характеристики, які слід враховувати при плануванні виробничої діяльності в цифровій економіці

1.2. Планування виробництва в умовах цифрової економіки

Цифрова економіка запускається через безліч економічних видів діяльності, які дуже залежать від знань та інформації, перетворених у цифрову форму. Аналітика даних, штучний інтелект, блокчейн, технологія Інтернету речей, хмарні обчислення чи будь-який Інтернет-сервіс утворюють основну технологічну базу цифрової економіки. Ці нові цифрові технології збирають, зберігають, обробляють і обмінюються інформацією в її найефективнішій формі – цифровій. Тому суспільні відносини також трансформуються. Цифровізація економіки приносить із собою переваги та ефективні результати, оскільки завдяки цифровим технологіям заохочуються інновації та створюється більше робочих місць, що веде до економічного зростання. Крім того, наслідки такої економіки торкаються всіх аспектів суспільства, а отже також змінюють відносини між людьми; це також викликає глибокі соціальні зміни. Ділові можливості, які дає цифрова економіка, приносять користь світовій економіці.

Цифрова економіка – це будь-яка економічна діяльність, заснована на мережевих технологіях. Економіка, керована даними, є результатом можливості збирати, використовувати й аналізувати великі обсяги машинозчитуваних даних, щоб забезпечити більш релевантний і персоналізований досвід. Цифрова економіка дозволяє компаніям створювати бізнес-моделі та економічну цінність у спосіб, який неможливо було уявити ще кілька років тому. Таким чином, фінансова індустрія стала

одним із аспектів цифрової економіки з удосконаленими технологіями, що змінюють ринки, бізнес-моделі та те, що відбувається щодня. Це означає, що тепер він охоплює весь спектр від усталених тринарних галузей аж до абсолютно нових галузей, таких як цифрові [29–32]. Технологічний прогрес впливає навіть на «традиційні» галузі, такі як сільське господарство чи виробництво, онлайн-банкінг і електронна комерція. Оператори цифрової економіки – це компанії, які пропонують онлайн-послуги та взаємодіють із користувачами. Інтернет-ринки, сайти знайомств і платформи соціальних медіа є лише прикладами організацій, які надають платформи цифрової економіки. Цифрова економіка змінює спосіб роботи компаній і наповнює можливостями. Цифрова економіка заохочує інновації, оскільки оцифровує ділові операції. Компанії можуть тестувати нові концепції за допомогою технологій створення, маркетингу та продажу своїх продуктів і послуг [23–25]. Усі види економічної діяльності, що спираються на цифрові технології або забезпечуються ними, належать до «цифрової економіки» [6,7].

Четверта промислова революція, яка розгорнулася на зорі 21 століття. Діловий світ використовує переваги Індустрії 4.0, стаючи швидшими, розумнішими та стабільно продуктивними. Це призвело до сучасного виробництва та операційної практики, що, в свою чергу, призвело до цифрової трансформації багатьох організацій шляхом створення мережових підприємств, які можуть використовувати дані для стимулювання розумної фізичної активності з реальним потенціалом впливу на всю галузь. Натомість передові технології, такі як робототехніка, штучний інтелект, квантові обчислення, адитивне виробництво або Інтернет речей, принесуть інтелектуальні підключені технології на підприємства та активи навіть окремим людям через носимі пристрої [4]. Товарні компанії можуть стати кращими, використовуючи технологію Industry 4.0 за допомогою розумних технологічних пристроїв у своїй діяльності. Дані – ще одна основа для отримання знань про те, як робити це швидше, ніж раніше, і з кращою продуктивністю. Це означає, що з цих інтелектуальних пристроїв і гаджетів

буде надходити величезний обсяг даних, що дозволить отримати глибше розуміння для створення кращої бізнес-аналітики [5,6].

Керована даними цифрова трансформація Індустрії 4.0 буде більш ніж прогнозом для компаній; це швидше буде знімок того, наскільки далеко зайшло впровадження, а не те, скільки потрібно. Це реальність компаній, які в усьому світі засвоїли передові технології в структуру своєї діяльності. Усі намагаються оптимізувати свою конкурентну перевагу у виході на ринок, виході на ринок, проникненні на ринок і захопленні можливостей. Хвиля «Індустрія 4.0» приносить на виробництво нові виробничі моделі, які використовують автоматизацію машин і цифрові процеси [7]. У сьогоdnішньому сценарії «інтеграція людини та машини» об'єднує роботу між людьми та машинами для оптимізації економії операційних витрат у кількох сферах із підвищенням продуктивності та ефективності як додаткових переваг. Умови роботи працівників демонструють певні ознаки. Індустрія 4.0 та її впровадження мають безліч переваг. Країни, що розвиваються, особливо сектор малого та середнього бізнесу, можуть скористатися перевагами технологічних хвиль так само, як вони обходять більш індустріалізовані країни праворуч – робототехніка, автоматизація [13].

Індустрія 4.0 сприяє вільному обміну інформацією між партнерами, підвищуючи ефективність операцій і планування, тому має сенс, щоб усі залучені сторони були поруч одна з одною. Стратегія «руралізації», спрямована на створення регіональних виробничих центрів, може подолати цю проблему шляхом розміщення виробничих потужностей у різних географічних місцях. Це сільське виробництво сприяє створенню стійких, прибуткових і динамічних місцевих ринків. Ініціатива Industry 4.0 інтегрує інтелектуальні цифрові технології та реальні сигнали даних у наскрізні операції[17]. Використовуйте дані та інтелект, щоб допомогти клієнтам створювати інтелектуальні продукти, призначені для задоволення конкретних і унікальних вимог клієнтської конфігурації, одночасно відстежуючи та оптимізуючи довгострокову продуктивність — допоможіть

клієнтам проектувати та керувати розумними фабриками, які працюють якомога автономніше з динамічно пов'язаними ресурсами знань для кожного процесу[18]. Індустрія 4.0 змінила наш спосіб роботи. Ця нова підключена технологія з різними каналами оптимізує виробничі процеси різними інноваційними способами, роблячи їх лідерами галузі в галузі. Наприклад, IoT може повідомляти вам, що відбувається на фабриці, в офісі чи бізнесі в режимі реального часу – сповіщення про несправності. Хоча використання Індустрії 4.0 або цифровізації відрізняється в різних секторах економіки, це призвело до руйнування всіх секторів [21–23]. Цифрові промисловості мають кращі внутрішні та зовнішні ланцюжки створення вартості, а також більш оптимізовані транзакції та доставку продуктів у потрібне місце та час. Усі підприємства можуть отримати вигоду від місць впровадження цифрового виробництва «Промисловість 4.0» і пов'язаних з ним зв'язків за рахунок підвищеної гнучкості, адаптивності та ефективності використання [24,25]. Завдяки цій цифровій революції, яку принесла Індустрія 4.0, виробники тепер отримали можливість цифрового моделювання або створення «двійників» своїх процесів, виробничих ліній, фабрик і мереж постачальників. Зібрані дані датчиків IoT Дані пристроїв Дані ПЛК будь-що інше, до чого можна отримати доступ в Інтернеті, для створення цифрових двійників. Цифрові близнюки дозволяють компаніям підвищувати продуктивність, оптимізувати процеси та впроваджувати інноваційні продукти, допомагаючи їм моделювати їхні процеси та оцінювати зміни у своїх виробничих процесах. Моделювання допомагає визначити шляхи скорочення часу простою та збільшення продуктивності [29]. Основні переваги Industry 4.0 включають модифікацію виробничих ліній відповідно до мінливих очікувань клієнтів. Крім того, 3D-друк дозволяє виробникам швидко виготовляти індивідуальні предмети, які часто виготовляються на замовлення. Крім того, передбачається, що технології Industry 4.0 скоротять час простою в результаті даних у реальному часі, за допомогою яких проблеми можна буде виявити та помітити, щоб вирішити їх набагато швидше [12].

Оскільки ручні фабрики перетворюються на розумні фабрики, зв'язок всередині та між організаціями стане кращим, а отже, покращиться виробництво. Це буде хвиля переваг, які обрушаться на компанії від гнучкості, креативності, ефективності та задоволеності клієнтів, які принесе Індустрія 4.0. Компанії тепер можуть надавати дуже персоналізовані, налаштовані та контекстуальні продукти та послуги, які підвищують цінність для клієнтів. З цієї причини в галузевому контексті дуже мало хто прогнозував, що індустрія 4.0 не стане важливою частиною виживання [15]. Це дозволить їм відповідати вимогам споживачів; інвесторів та інших зацікавлених сторін, щоб не відставати від конкуренції. Багато компаній намагаються впровадити такі технології та підвищити кваліфікацію наявних співробітників, щоб взяти на себе нові та змінні посадові обов'язки; вони також шукають нових працівників, які володіють необхідними навичками. Організації вимагають більшої ясності щодо впровадження цих нових технологій, оскільки процес впровадження є складним, неадекватно сформульованим стандартизованими процедурами та міграцією застарілих систем.

Рисунок 1.4 ілюструє ключові тенденції та рушійні сили цифрової економіки, які підтримують впровадження Індустрії 4.0, показуючи сприятливі фактори поряд із окресленими стовпами цифрової економіки. Інтелектуальні тенденції та рушійні сили цифрової економіки досліджуються як галузеві екосистеми, цифрові бізнес-моделі, цифрові стратегії та нормативні акти, передова електронна комерція, хмарні бази даних тощо. Крім перспектив зміцнення цифрової економіки в умовах ринкової конкуренції, вплив цих розумних практик також забезпечить усі можливі вражаючі результати, необхідні для розвитку середовища, у якому всі подальші ринкові можливості в Індустрії 4.0 залишаться невипробованими. [18].

Підприємства Індустрії 4.0 повинні використовувати взаємодію між людьми та машинами разом із даними, що з них надходять. Технології

складають основу Industry 4.0, а глобальні цифрові зв'язки об'єднують світ. Це означатиме надзвичайні можливості для компаній та всіх інших зацікавлених сторін у бізнесі, щоб миттєво приймати рішення щодо дуже точних прогнозних результатів, які в іншому випадку зайняли б дні, тижні чи навіть місяці, щоб обробити через переміщення між різними відділами. Інтернет речей, машинне навчання та робототехніка збирають дані про взаємодію людини та машини; потім ці дані переглядаються штучним інтелектом. Технологія аналізу розвинулася в Industry 4.0 так, що звичайний спосіб автоматизації вже відійшов у минуле.

Однак із розвитком автоматизованих інструментів ця робота стала досить легкою. Сучасне обладнання, що використовує ресурси IoT, може зробити внесення змін у конфігурацію системи простим і ефективним. Адитивне виробництво є одним із шансів, які відкриває Індустрія 4.0, але воно також передбачає кілька проблем. Раніше виробники не передбачали переходу на технології 3D-друку. Однак це стає легко здійсненним завдяки технологічному прогресу. Здатність розробляти компоненти, спеціально адаптовані до індивідуальних вимог, стає легкою. Вони надають людям простий дизайн, щоб вони могли вільно використовувати предмет. Дискретне виробництво розвиватиметься разом із цифровим економічним розвитком. Виробники можуть створювати нові цінності, залучаючи клієнтів і партнерів у різні способи – виробничій галузі дуже допомагають геопросторові інструменти, розумні окуляри з програмним забезпеченням доповненої реальності та вбудовані системи. Якщо виробники хочуть залишатися конкурентоспроможними і мати можливість робити це успішно, вони повинні додавати цифрові інструменти на всіх етапах створення [17–19].



Рис. 1.4. Ключові тенденції та фактори розвитку цифрової економіки Індустрії 4.0.

Компанії можуть покращити свої виробничі процеси, запаси, незавершене виробництво та опції, роблячи це автоматично, що дуже важливо для швидкості та ефективності. Завдяки повним об'єднанням ІТ-систем (CITS) різні групи в різних місцях можуть отримувати важливу інформацію, яка допомагає їм швидше спілкуватися, працювати разом із більшою чесністю та зберігати дані в безпеці в хмарі. Дуже важливо перетворювати речі в цифрові форми для виробництва товарів; однак лише цифрового переходу недостатньо, щоб належним чином скористатися перевагами технології. Участь у змінах, які принесла цифрова революція, означає поставити під сумнів старі способи ведення бізнесу та прийняти нові інформаційні ризики [31,32]. Це означає, що на клієнтів дивляться ретельніше, ніж більшість груп сьогодні. Це означає пошук нових способів покращити ланцюжок створення вартості, створити щось нове та знайти найкращий спосіб зробити все це. Індустрія 4.0 покращить здатність

промислових компаній робити найкращий вибір, а отже, допоможе таким компаніям стати більш конкурентоспроможними.

Рисунок 1.4 досліджує аспекти та виклики цифрової економіки в її внеску в Індустрію 4.0. Очевидно, що ці характеристики та перешкоди є надзвичайно сприятливим і сприятливим прогресивним середовищем для належного розвитку здорових концепцій Індустрії 4.0 через цифрову економіку. Ці вдосконалені інфраструктури пропонують додаткову перевагу, щоб допомогти вирішувати проблеми та виклики в реальному часі в сучасному промисловому середовищі. Серед них підвищена прозорість, цифрові продукти та послуги та більша державна підтримка. Але питання, які були підняті щодо кібербезпеки, а також збоїв на ринку праці та основних принципів безпечного робочого місця мають свою координацію з ефективними комунікаціями для цифрової економіки культури Індустрії 4.0 з найбільшим ступенем обслуговування [125–127].

Цифрова економіка базується на використанні Інтернету, тому раніше її також називали новою економікою, мережевою економікою або Інтернет-економікою. Сьогодні великі дані та аналітика набувають все більшого значення в галузі.

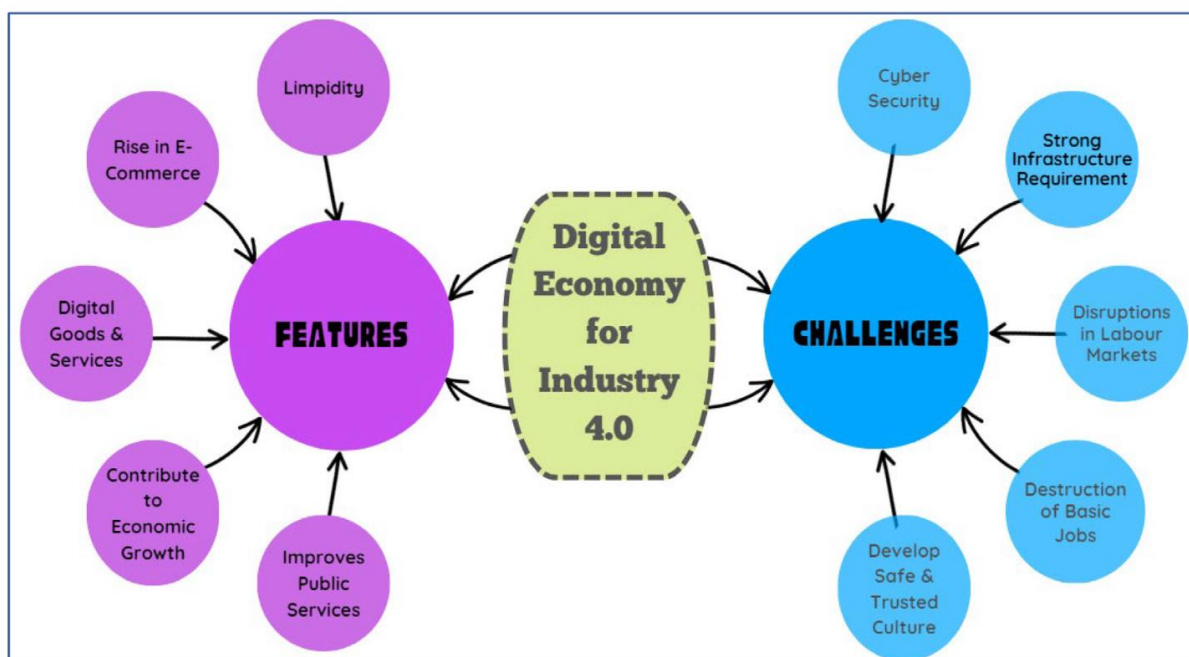


Рис.1.5 – Особливості та виклики цифрової економіки Індустрії 4.0.

Електронна комерція – це бізнес-операції, що здійснюються за допомогою електронних платформ. Електронна комерція включає діяльність із купівлі, продажу, просування, виробництва та надання продуктів і послуг через цифрові платформи [31,32]. Машинне навчання (ML) значно допоможе передбачити поведінку активів на основі історичних моделей поведінки. Віртуальна реальність і доповнена реальність — це технології, які ще більше трансформують глобальну промислову революцію. Віртуальна та доповнена реальність мають здатність змінювати те, як створюються речі; вони також можуть зробити живу демонстрацію, щоб клієнти отримали справжнє враження про продукт. Це може заощадити величезну кількість часу та грошей, оскільки продукт тестується перед його запуском у виробництво. Виробники можуть використовувати хмарне машинне навчання для сприяння оптимізації комунікацій для всіх пов'язаних частин своєї екосистеми. Отже, щоб полегшити постачання матеріалів, транспортування всередині, обслуговування та іншу ручну роботу, інформацію, отриману за допомогою інструментів, налаштувань, датчиків і роботів, можна швидко збирати та ділитися з налаштуваннями в інших сферах.

Цифрова економіка руйнує старі економічні кордони у виробництві та розподілі. Це змушує фірми розширювати пропозиції для задоволення потреб споживачів. Саме на цих платформах цифрова економіка створює нові можливості для бізнесу та робочих місць. Світ і його економіка стали цифровими. Колишні економічні процеси, товари та послуги були оцифровані в те, що ми зараз називаємо цифровою економікою, Інтернет-практика, яка забезпечує підтримку за допомогою технології для ведення бізнесу в електронному вигляді. Це може бути така діяльність, як купівля та продаж у цифровому маркетингу, включаючи те, як створюються продукти та послуги, які надаються [36]. Електронна комерція – це купівля та продаж товарів і послуг через Інтернет, однак це обмін готівкою, товарами та послугами між компаніями та клієнтами. Цифрова економіка пододала всі межі, які мала стара економіка у виробництві, просуванні, торгівлі тощо.

Основні виклики Індустрії 4.0 постають через цифрову економіку:

- Економічні та бізнес-функції (підвищення економічної цінності бізнес-операцій, надання послуг з доданою вартістю, забезпечення надійності управлінських рішень, нові виміри в дослідженнях і розробках, нові бізнес-моделі, інтеграція в усі функціональні сфери бізнесу, ефективний моніторинг і відстеження великого успіху за допомогою бізнес-рішень);
- Виробничі та операційні функції (підвищення продуктивності, інноваційні та мережеві виробничі системи, гнучке виробництво, оптимізація ефективності ланцюжка поставок, покращення інновацій у виробничих процесах, продуктах та послугах)
- Функції маркетингу та продажів (збільшення продажів, розумніші системи розподілу, стимулювання онлайн-бізнесу, вирішення реальних проблем, персоналізовані продукти та послуги, покращення досвіду клієнтів, персоналізований маркетинг, підвищення ефективності ринку)
- Функції людських ресурсів (створено нові робочі місця, робота будь-де, більше автоматизованих робочих місць, оптимізоване робоче навантаження)
- Функції управління даними (ефективне управління даними, більш ефективне використання ресурсів та інформації, нові бізнес-процеси та канали зв'язку, оцінка даних фізичних об'єктів)
- Фінансові функції (цифрові платежі, зниження операційних витрат)

Нові цифрові промислові технології забезпечують дуже швидкі, гнучкі та ефективні процеси. За останні роки поширеність цифрових бізнес-моделей надзвичайно зросла через явище під назвою цифрова революція.

Цифровізація є частиною постійного процесу розвитку та інвестицій. Невдачу трансформації можна пояснити недостатнім знанням про необхідні зобов'язання на початку процесу. Останні технологічні досягнення глибоко вплинули на наше повсякденне життя та професійну практику. Тому організації повинні приймати нові виклики та впроваджувати інновації, щоб підтримувати бажаний рівень продуктивності та ефективності [15]. Індустрія

4.0 позитивно впливає на компанію, дозволяючи їй досягати своїх цілей. Завдяки цифровій трансформації нові технології інтегруються в усі аспекти організації з необхідними змінами в існуючих бізнес-моделях. Штучний інтелект, будучи ще однією проривною технологією, може надзвичайно вплинути на бізнес і суспільство [37].

1.3. Експортні стратегії електронної торгівлі

На сучасному ринку, особливо в сфері ІТ, розробка та застосування успішних маркетингових планів займає центральне місце як важливий елемент у забезпеченні конкурентних переваг підприємства та підвищенні його ринкової вартості.

У сучасній науковій праці досить широко розглядаються особливості та порядок основних етапів розробки маркетингових стратегій, зокрема, аналіз маркетингового середовища, постановка маркетингових цілей, створення комплексних стратегій, їх реалізація, контроль та оцінка ефективності [1–6]. Д. Барні та В. Хестерлі в [7] підкреслюють знання ринкової динаміки та конкурентного ландшафту, а також внутрішніх ресурсних можливостей фірми. Вони пропонують сформулювати стратегічні цілі на основі ретельного аналізу практичного середовища; розробити та впровадити відповідні стратегії.

ІТ-індустрія характеризується швидкими технологічними змінами та високим динамізмом, конкуренція є інтенсивною, життєві цикли продукту дуже короткі, існує потреба в технічно компетентній цільовій аудиторії, гнучкість потрібна постійно для підтримки постійних інновацій, аналітика великих даних стає важливою. Тому, у зв'язку з необхідністю постійної адаптації ІТ-підприємства до складних умов галузі, структурно-логічну послідовність процесу формування маркетингової стратегії доцільно

розширити додатковими етапами – розглядом альтернатив із використанням скринінгового стандарту-відповіді та коригуванням маркетингової стратегії.

На цій основі автором висувається наступний структурно-раціональний порядок етапів формування маркетингового плану фірми, який включає поетапне виконання заходів, як показано на рис. 1.6.



Рисунок 1.6 – Структурно-логічна послідовність формування маркетингової стратегії підприємства цифрової економіки

На цьому початковому етапі вивчаються як зовнішні, так і внутрішні налаштування підприємства як частина основних елементів у розробці маркетингових стратегій. Проведення такого аналізу дозволить вам зібрати доречну інформацію про стан ринку, визначити можливості та небезпеки, а також розпізнати поточні характеристики ринку та конкурентного середовища.

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства необхідно розпочинати з оцінки результатів реалізації попередньої (останнього року) маркетингової стратегії підприємства. Це передбачає аналіз того, наскільки успішною була минула маркетингова діяльність, пошук будь-яких недоліків і визначення ефективних практик. Для цього використовуються спеціальні метрики — наприклад, конверсійний аналіз, рентабельність інвестицій (ROI), показники взаємодії з аудиторією.

Завдяки аналізу бренду ви дізнаєтеся, як бренд сприймається споживачами. Для цього використовуються інструменти моніторингу соціальних мереж, опитування споживачів та аналітика веб-сайтів.

Різні аналітичні методи, які належним чином розглядаються в академічній літературі, зокрема SWOT-аналіз, PEST-аналіз, конкурентний аналіз, модель 5 сил Портера, свідчать про поглиблену оцінку внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на бізнес.

Сучасні IT-компанії інтегрують свої стратегії з результатами аналітики великих даних [8]. Вони використовують інструменти SaaS, за допомогою яких, наприклад, Google Analytics і Adobe Analytics аналізують веб-трафік і поведінку користувачів; Google Data Studio, Tableau для створення інтерактивних звітів і візуалізації даних із багатьох джерел; Hubspot для автоматизації маркетингу та аналізу результатів кампаній; Semrush, SimilarWeb, aHrefs для конкурентної розвідки та відстеження ключових слів SEO; Mailchimp для електронного маркетингу та аналізу розсилок тощо.

Використовуйте Buffer, Hootsuite або Hubspot, щоб переглядати соціальні мережі, планувати публікації та спостерігати за реакцією аудиторії.

Способи машинного навчання та штучного інтелекту, такі як лінійна регресія, логістична регресія, дерева рішень, посилення градієнта, нейронні мережі; кластерний аналіз; факторний аналіз; асоціативні правила; і способи глибокого навчання допомагають передбачити ринкові тенденції роботи з даними.

На другому етапі розробки маркетингової стратегії підприємства встановлюються його цілі та завдання, які визначають конкретні напрямки дій та очікувані результати. Цілі маркетингової стратегії повинні узгоджуватися з місією підприємства та загальними глобальними цілями.

Серед різних способів постановки маркетингових цілей дуже популярною є модель SMART, для її використання необхідно мати: конкретність, досяжну кількісну оцінку цілей, актуальність, досяжність і чіткі терміни виконання [10]. Окрім моделі SMART, на основі того, наскільки повна інформація та підтримка ресурсів є для формування маркетингової стратегії, можна використовувати інші корисні моделі, такі як CLEAR, FAST, WELL-Formed, Seven S тощо.

Після постановки цілей важливо вибрати інструменти та канали, які допоможуть успішно досягти маркетингових цілей. Для ІТ-компаній це може бути контент-маркетинг, маркетинг у соціальних мережах (SMM), PR, маркетинг із впливовими особами, маркетинг у пошукових системах (SEM), розробка та підтримка веб-сайтів, чат-боти AI та маркетинг подій.

Бюджетування відіграє важливу роль у розподілі відповідних ресурсів. У цьому відношенні моделі бюджетування на основі витрат, бюджетування на основі цілей або моделі бюджетування на основі ефективності/діяльності допомагають у встановленні фінансових пріоритетів і розподілі коштів.

Система KPI дуже важлива для оцінки ефективності та результативності впровадження маркетингових стратегій. Використання метрик конверсії, моделей NPS і OKR допомагає оцінювати досягнення цілей і коригувати стратегії там, де це необхідно.

Аналіз цільової аудиторії є основною основою розуміння потреб і поведінки користувачів. Представлення або застосування таких моделей, як персоналізація користувачів, сегментація ринку, аналіз поведінки користувачів, аналіз потреб користувачів і завдань, демографічний аналіз, фірмографічний аналіз і психографічний аналіз допоможе ефективній комунікації, а також взаємодії з аудиторією.

Позиціонування бренду за допомогою різних стратегій, таких як характеристика продукту, цінність, використання або застосування, категорія, емоції чи стиль життя, дає орієнтир щодо того, як продукти чи послуги мають сприйматися цільовими клієнтами. Детальна оцінка та створення стратегічних альянсів може значно підвищити ефективність маркетингової діяльності (ініціатив), особливо через визнання подальшого потенціалу для зростання ІТ-компанії.

Ефективність другого етапу може бути реалізована у встановленні чітких, вимірних і цілеспрямованих напрямків маркетингових дій на основі глибокого розуміння ринку та ресурсів компанії.

На третьому етапі генеруються альтернативні маркетингові заходи, що відповідають цілям і завданням маркетингової стратегії, маркетингової стратегії конкурентів, ресурсного забезпечення підприємства, очікувань споживачів. Зазначимо, що генерація ідей в рамках розробки маркетингової стратегії є творчим та інноваційним завданням. Процес реалізації цього етапу має використовувати відомі методи генерації ідей, зокрема Delphi, брейнрайтинг, мозковий штурм тощо.

Під час пошуку та генерації альтернативних ідей питання розробки маркетингової стратегії за підтримки керівництва та/або залучення зовнішніх експертів потребує визначення повного обсягу маркетингової діяльності, яка може бути здійснена для досягнення маркетингових цілей. Зосередження на пропонуванні максимально широкого діапазону заходів зменшує ймовірність того, що розумна (раціональна) альтернатива залишиться неформульованою. Залучення менеджерів з інших підрозділів до виконання

такої роботи забезпечить отримання більшої кількості альтернатив (ідей) і їх узгодження з основною метою, визначеною на рівні загальної стратегії підприємства.

На етапі оцінки та остаточного вибору набору маркетингових дій, які ляжуть в основу маркетингового плану, рекомендується розв'язати такі завдання: створення критеріїв відбору (стандартів відбору) для маркетингових виборів, скринінговий аналіз, оцінка результатів виконання маркетингових дій, проектування та поточне планування реалізації маркетингових дій.

Визначення критеріїв вибору маркетингових заходів, за допомогою яких можна буде відмовитися від нераціональних або неефективних рішень, є розробкою стандарту скринінгу. Стандарт скринінгу – це певний перелік, як правило, якісних умов і обмежень, якщо вони не виконуються, визначає доцільність подальшого розгляду та більш детальної розробки маркетингового заходу. По суті, критерій, що виконує функцію відбору маркетингових рішень, виконує функції рівня задоволеності. Він служить для локалізації набору запропонованих маркетингових рішень, що сприяє зосередженню уваги на найважливіших заходах, адекватних конкретним умовам функціонування підприємства.

У плані продажу ідей для технічної компанії пропонується точково перевірити правила продажу дій (відповідей), перелік і короткі деталі яких наведені на рис. 1.7.



Рис. 1.7. Основні скринінгові стандарти процесу формування маркетингової стратегії

Під час скринінгового аналізу окремі альтернативи маркетингових рішень порівнювалися з критеріями, яким вони мали відповідати. Ті маркетингові рішення, які не відповідали хоча б одному критерію, відразу залишалися поза увагою. Залежно від компетентності залучених експертів і спеціалістів, кількості пропонованих альтернатив і стійкості до ризику маркетинговий аналіз може передбачати використання одного з двох можливих методів усунення:

- Поетапне порівняння кожного аспекту (характеристики) запропонованих альтернатив з окремими критеріями. Альтернатива, яка не відповідає окремому критерію, негайно відхиляється.

– Комплексна оцінка кожної альтернативи за всіма заданими критеріями з подальшим відхиленням альтернатив, які не відповідають заданим критеріям і прийнятному рівню ризику.

У результаті виконаної роботи створюється масив відповідних альтернатив, тобто список потенційних альтернатив для доставки маркетингових рішень. Оцінка результатів виконання маркетингових заходів для загальної стратегії бізнесу. З точки зору загальної стратегії бізнесу, критерієм вибору при виборі розумних альтернатив з безлічі можливих альтернатив є ефективність маркетингових заходів, яка вимірюється їх впливом на досягнення маркетингових цілей бізнесу.

Економічний ефект від реалізації окремих маркетингових заходів пропонується розуміти як сукупну оцінку таких видів витрат:

Прямі економічні витрати у вигляді додаткових фінансових ресурсів, які необхідно витратити на підготовку та реалізацію маркетингового заходу (наприклад, витрати на дослідження ринку, розробку маркетингової стратегії, проведення рекламних кампаній, витрати на створення та просування контенту тощо).

Економічні витрати, які виникають у зв'язку з маркетинговим заходом, але не пов'язані безпосередньо з ним (наприклад, додаткова амортизація обладнання при проведенні заходу, додаткові відрядження, витрати на харчування тощо).

Він має багатогранний економічний вплив, який не піддається кількісній оцінці (зведеному до кількісного показника його обсягу). Для оцінки його рівня доцільно застосувати експертні методи з наступним ранжуванням набору допустимих альтернатив за цим критерієм. Існують різні методологічні прийоми, які можуть бути застосовані при проведенні експертної оцінки: від найпростіших – оцінка (або проста, або поряд із важливістю окремих аспектів в оцінці альтернатив – наприклад, видів витрат), до найскладніших – оцінка за допомогою теорії нечітких множин.

Формування ранжованого списку допустимого набору маркетингових альтернатив на основі завдання максимізації економічного ефекту, тобто відведення у складеному списку на перше місце альтернативам з максимальним економічним ефектом і на останньому – з мінімальним, є ранжуванням за критерієм економічного ефекту.

Маркетингові заходи, які не знаходять місця в маркетинговій стратегії (набір раціональних альтернатив), але визнані придатними для практичної реалізації, залишаються в резерві директора з маркетингу і можуть розглядатися як резервна стратегія. Використовуються для перегляду або доповнення маркетингової стратегії через недостатню ефективність або неможливість реалізації раніше обраних заходів, зміни як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства.

Після того як список розумних альтернатив створено, важливо зафіксувати прийняте рішення, скласти план виконання маркетингових дій і створити бюджет для реалізації маркетингової стратегії. Цей план має визначати умови, необхідні ресурси та пов'язані з ними витрати, порядок і взаємозв'язок конкретних маркетингових дій, а також відповідальних за їх виконання.

На п'ятому етапі реалізується маркетингова стратегія ІТ-компанії, що є дуже складним процесом і має бути виконано з детальним плануванням, ефективним розподілом ресурсів та активним залученням усіх зацікавлених сторін. На цьому етапі надзвичайно важливо перетворити стратегічні цілі на конкретні дії, які включають розробку детального плану дій із зазначенням термінів, відповідальних осіб та ресурсів.

Реалізація маркетингової діяльності передбачає проведення ініціатив, рекламних кампаній, просування контенту, маркетинг подій тощо, що вимагає великої організаційної єдності та чіткого розподілу завдань між членами команди. Таким чином, управління комунікаціями є одним із ключових факторів успіху, оскільки воно сприяє належній комунікації як зі споживачами, так і з партнерами та іншими важливими гравцями ринку.

Одночасно моніторинг результатів дозволяє порівнювати фактичні досягнення з запланованими показниками для вчасного коригування стратегії.

Адаптація до змін стає частиною процесу, у якому підприємство має бути готовим швидко реагувати на коливання ринкових умов, конкурентного середовища чи будь-яких інших зовнішніх і внутрішніх факторів. Це означає не лише постійний моніторинг та аналіз, але й гнучкість у прийнятті стратегічних рішень.

Участь та ентузіазм персоналу однаково важливі, тому що без хорошої командної роботи ефективна реалізація стратегії буде неможливою разом із чіткими напрямками в загальних цілях і завданнях. На шостому етапі процесу формування маркетингової стратегії відбувається моніторинг. Цільові параметри стратегії контролюються, щоб гарантувати виявлення будь-яких відхилень від плану та вжиття відповідних коригувальних заходів.

Використання автоматизованих аналітичних інструментів для моніторингу КРІ гарантує, що процес стає набагато ефективнішим.

Маркетингові ініціативи значною мірою сприяють залученню та навчанню персоналу, оскільки це дає їм змогу зрозуміти нові завдання та вимоги до маркетингової стратегії. Звітування та аналіз результатів реалізації стратегії є критично важливими для оцінки ефективності та прийняття рішень щодо подальших дій.

Важливе значення в забезпеченні якості стратегічного управління підприємством має етап оцінки результатів маркетингової стратегії. Така оцінка є основою для аналізу ефективності реалізованої маркетингової стратегії. Це також є основою для виявлення резервів підвищення ефективності окремих маркетингових заходів у період, який планується.

Оцінка результатів реалізації маркетингової стратегії має на меті запропонувати комплексний аналіз ефективності маркетингових дій і розробити необхідні оперативні корективи для їх подальшого вдосконалення. Він включає кілька основних завдань, у яких вимірюються результати,

фактичні досягнення порівнюються із запланованими показниками, визначаються та оцінюються драйвери, що визначають динаміку показників ефективності маркетингової діяльності.

Висновок

В першому розділі було проаналізовано теоретичні засади бізнес-планування експорту товарів. Бізнес-планування слід розглядати як процес мобілізації грошей та інших активів для інвестування, воно може служити засобом для запевнення інвесторів у тому, що інвестиційний проект переслідує конкретну стратегію, мету, завдання, план і наявність практичної фінансової підтримки.

Визначено цілі та задачі бізнес-планування, алгоритм складання бізнес-плану. Планування бізнесу повинно відповідати цілям і перевагам як внутрішніх, так і зовнішніх зацікавлених сторін, що призводить до необхідних результатів. Розглянуто особливості планування виробництва в умовах цифрової економіки. Цифрова економіка дозволяє компаніям створювати бізнес-моделі та економічну цінність у спосіб, який неможливо було уявити ще кілька років тому.

Діловий світ використовує переваги Індустрії 4.0, стаючи швидшими, розумнішими та стабільно продуктивними. Це призвело до сучасного виробництва та операційної практики, що, в свою чергу, призвело до цифрової трансформації багатьох організацій шляхом створення мережових підприємств, які можуть використовувати дані для стимулювання розумної фізичної активності з реальним потенціалом впливу на всю галузь. Індустрія 4.0 сприяє вільному обміну інформацією між партнерами, підвищуючи ефективність операцій і планування, тому має сенс, щоб усі залучені сторони були поруч одна з одною.

Визначено ключові тенденції та фактори розвитку цифрової економіки Індустрії 4.0, особливості та виклики цифрової економіки Індустрії 4.0, визначено її основні виклики.

Цифровізація є частиною постійного процесу розвитку та інвестицій. Невдачу трансформації можна пояснити недостатнім знанням про необхідні зобов'язання на початку процесу. Останні технологічні досягнення глибоко вплинули на наше повсякденне життя та професійну практику. Тому організації повинні приймати нові виклики та впроваджувати інновації, щоб підтримувати бажаний рівень продуктивності та ефективності [15]. Індустрія 4.0 позитивно впливає на компанію, дозволяючи їй досягати своїх цілей. Завдяки цифровій трансформації нові технології інтегруються в усі аспекти організації з необхідними змінами в існуючих бізнес-моделях.

Розглянуто формування маркетингової стратегії підприємства цифрової економіки.

Запропоновано структурно-логічну послідовність формування маркетингової стратегії підприємства цифрової економіки

Детальне планування, контроль, адаптація до змін і мотивація персоналу розгортають стратегічні цілі в конкретні дії; цей вдосконалений підхід дійсно залежить від цього. Чітко розподілені завдання із систематичним моніторингом та аналізом гнучкості у прийнятті стратегічних рішень також визначають силу цього підходу. Згуртованість команди створює чудову атмосферу для такої стратегії.

Перевагами запропонованого підходу є підвищення ефективності маркетингової діяльності, зниження ризиків вибору неефективних або надто дорогих рішень, адаптація стратегій до динамічних умов, оскільки це підвищить конкурентоспроможність підприємств, що працюють у цифровій економіці. Це, в свою чергу, підвищить конкурентоспроможність

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «РЕД КЕТ» ТА ФОРМУВАННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ З РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОГО ЕКСПОРТУ

2.1. Характеристика підприємства ТОВ «Ред Кет»

Ринок пива в Україні дуже конкурентний. Понад 150 великих і малих крафтових пивоварень виробляють понад 1,75 мільярда літрів пива на рік, щоб задовольнити внутрішні пропозиції цього продукту. Серед них лідерами є об'єднані «САН ІнБев Україна» та «Ефес Україна», ПрАТ «Карлсберг Україна», ПрАТ «Оболонь», ТОВ «ТБК «Перша приватна броварня». Вони мають конкуренцію з боку іноземних компаній із добре зарекомендованими брендами, які, головне, конкурують не за менші обсяги внутрішньої експансії, а за більші обсяги поставок. У першому півріччі 2020 року було імпортовано 42 959 літрів пива на суму 41,7 млн доларів США[2]. Провідними постачальниками є компанії з Європейського Союзу та США.

На українському ринку пива працюють 3 групи виробників:

1) Фірми, які є організаційними сегментами глобальних підприємств – об'єднані САН ІнБев Україна та Ефес Україна, які контролюють 33% внутрішнього ринку, належать до міжнародного холдингу, який охоплює майже 30% світового ринку; ПрАТ «Карлсберг Україна» володіє 31% внутрішнього ринку, воно входить до складу міжнародної корпорації Carlsberg, яка за деякими оцінками контролює до 10% світового ринку.

2) сильні українські фірми – ПрАТ «Оболонь», яке є одним із лідерів вітчизняного ринку пива (26%), ТОВ ТБК «Перша приватна броварня» (3%) [23].

3) малі підприємства та крафтові пивовари.

Малим виробникам в Україні практично важко працювати в умовах високого конкурентного та податкового тиску, несприятливої кон'юнктури ринку. Ще кілька років тому експерти прогнозували занепад малого бізнесу в пивоварній галузі. Проте кількість приватних пивоварень збільшується незначно.

Підприємство третьої групи, яке займає нішеве місце на національному ринку пива – ТОВ «Ред Кет». Досить потужний виробник пива, який займає досить високі позиції на місцевому ринку (Харків та прилеглі області України). Конкурентною перевагою ТОВ «Ред Кет» є висока якість продукції. Ця якість чітко сприймається споживачами через подальше зростання цін на конкуруючі сорти пива, оскільки ТОВ «Ред Кет» використовує високоякісну сировину та технологію виробництва, яка використовує лише натуральні інгредієнти без консервантів. Сильною стороною підприємства є різноманітний асортимент продукції - 21 сорт пива,

1. Кислі елі під назвою Sour, у якій можна знайти як базовий Sour Ale, так і інші цікаві варіації з додаванням фруктів, овочів та спецій:

1.1.Томатне

1.2.Томат-базилік;

1.3.Томат барбікю

1.4.Томат-тобаско

1.5.Справжній борщ

2. Постійні сорти

2.1.Харків незламний – лагер;

2.2.Оксфорд - паль ель;

2.3.Гоа – індійський паль ель

2.4.Дублін – мілкстоут;

2.5.Мюнхен – нефільтроване

2.6.Ватерлоо – бланш

2.7.Прала – пілснер;

3. Лімітоварі сорти

- 3.1.Чілоут – сезона іпа;
- 3.2.Маін – темне нефільтрована
- 3.3.Дакота – американське пшеничне пиво
- 3.4.Блеквотер – ірландський стаут
- 3.5.Джек – подвійний індійський паль ель;
- 3.6.Король Артур – імерський стаут;
- 3.7.Гінвіч – безалкогольне пиво;
- 3.8.Октоберфест – фестивальне живе пиво.

Такий асортимент продукції дозволяє нам задовольняти різноманітні та мінливі смаки споживачів, утримуючи конкурентоспроможне місце на внутрішньому ринку пива.

Нижче, на рисунку 2.1. зображена організаційна структура ТОВ «Ред Кет».



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Ред Кет»

Організаційна структура управління в ТОВ «Ред Кет» є лінійно-функціональною. Вищим органом управління ТОВ «Ред Кет» є збори учасників, до складу яких входять усі учасники або їх представники. Засідання проводяться не рідше одного разу на фінансовий рік або в міру

необхідності. Позачергові збори можуть бути скликані також на вимогу будь-якого учасника, який має не менше 10% голосів, або на вимогу директора.

Вищим керівництвом ТОВ «Рудий кіт» є керівник підприємства (генеральний директор). Цей генеральний директор діє від імені компанії, укладає всілякі договори, відкриває поточні рахунки компанії в будь-якому банку, розпоряджається ресурсами організації, затверджує штати та посадові інструкції, видає та підписує накази та обов'язкові розпорядження, що стосуються всіх працівників. Є 3 менеджери з продажу, цей відділ призначений для

- розвиток асортименту;
- управління торговими агентами;
- організація замовлення на поставку товарів;
- організація матеріально-технічного забезпечення.

Менеджер з продажу готує необхідні матеріали (бланки замовлень і рекламні матеріали). Також займається прийомом замовлень покупців, залишених по телефону та в офісному торговому залі. Контролює роботу складу, контролює відвантаження та повернення товарів від покупців; займається організаційними питаннями та аналізом підприємницької діяльності.

Торговий зал ТОВ «Ред Кет» зазвичай складається з двох вітрин. Зразки товарів доступні в компанії. Складське підйомне обладнання, закриті та відкриті складські під'їзди для транспорту.

На момент створення організації було 100 співробітників; зараз 220 співробітників. Збільшення кількості відбувається за рахунок розширення складських площ і збільшення кількості клієнтів. На території підприємства розташовані 4 цехи, 1 адміністративна будівля та 2 блокпости.

В ТОВ «Ред Кет» усі працівники мають профільну освіту, починаючи від кур'єрської служби і закінчуючи вищим керівництвом. Відповідно до кадрової політики компанії, співробітники без знання в подальшій роботі не запрошуються. Організаційна структура компанії багато в чому говорить про

рівень освіти її співробітників. Нижче в таблиці 2.1 наведено показники освітнього рівня працівників ТОВ «Ред Кет».

Таблиця 2.1 – Показники освітнього рівня працівників ТОВ «Ред Кет» у 2019-2024 роках

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Всього персоналу, людей	190	195	200	180	230	220
Середня освіта, людей	60	70	80	80	75	70
Середня- спеціальна освіта, людей	50	60	65	64	69	62
Незакінчена вища освіта, людей	3	4	4	5	3	2
Вища освіта, людей	75	58	48	27	79	81
Більше однієї вищої освіти, людей	2	3	3	4	4	5

З таблиці вказано, що ТОВ «Ред Кет» функціонує як відкрита організація. Також можна зробити висновки з навчання персоналу компанії; їх можна охарактеризувати як професійних, молодих, орієнтованих на постійний розвиток людей.

Візьмемо такий показник, як відтік працівників, за коефіцієнтом відбуття працівників, який іноді називають відношенням втрати людського капіталу або робочої сили. Цей показник є традиційною формулою для розрахунку втрат і визначається таким чином: скільки працівників було звільнено протягом певного періоду часу, помножте на сто, а потім розділіть на середню кількість працівників за той самий період часу.

Таблиця 2.2 – Плинність кадрів ТОВ «Ред Кет»

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Всього персоналу, людей	190	195	200	180	230	220
Середня кількість співробітників протягом року, людей.	20	22	24	45	40	38
Індекс плинності, у %	10,53	11,28	12,00	25,00	17,39	17,27

Плинність кадрів — це мобільність робочої сили в ситуаціях, коли працівники незадоволені робочим середовищем або середовищем організації щодо певного працівника. Плинність робочої сили не можна трактувати неоднозначно. Його необхідно розглядати з трьох позицій: економіки галузі

(регіону, країни), організації та окремої людини. Хоча всі вони взаємопов'язані, кожен можна розглядати окремо.

Як видно з таблиці, індекс товарообігу з кожним роком зростає, що в цілому негативно позначається на діяльності підприємства. Свій внесок вносить і повномасштабна війна, в результаті чого ми бачимо сплеск плинності кадрів у 2022 році. При цьому за роки війни її вдалося дещо знизити, але показник все одно високий.

На плинність кадрів не слід дивитися як на абсолютно погане явище, з яким потрібно боротися до тих пір, поки воно не буде повністю ліквідовано. Мобільність робочої сили працівників сьогодні прийнята як припущення, яке є необхідною умовою для реалізації виробничого процесу. Тому головне питання менеджменту полягає в тому, як реструктуризувати цей неструктурований рух працівників між фірмами в структурований, контрольований. Отже, кінцева мета вивчення плинності кадрів полягає у виявленні способів контролю та спрямування цього процесу в бажаному напрямку. З цієї точки зору оцінка економічної ролі обороту може бути дискусійною.

Загальноприйнятим методом оцінки людських ресурсів є періодична атестація співробітників, яка полягає в тому, щоб визначити, наскільки добре працівник виконує завдання, поставлені перед ним і організовані його прямим начальником. Що ще потрібно враховувати в діяльності підприємства. Основою конкурентної політики є конкурентна стратегія. Залежно від внутрішнього потенціалу пивоварні компанії реалізують різні види стратегій (табл. 2.3.).

Великі вітчизняні та міжнародні фірми приймають стратегію лідерства та агресивного наступу, засновану на якості та широті продукції, використанні відомих брендів, активній маркетинговій та комунікаційній політиці. Маленькі фірми приймають нішеву стратегію, зокрема, наступ або лідерство в ніші. Основою їх конкурентних переваг є орієнтація на вузький сегмент споживачів і максимальне задоволення їх різноманітних потреб.

Таблиця 2.3. – Конкурентні стратегії підприємств пивоварної галузі України

Тип підприємства	Підприємства	Конкурентна стратегія
ТНК	«SAN InBev Ukraine» «Efes Ukraine» Carlsberg Ukraine	Лідера Активного наступу
Великі компанії	ПрАТ «Оболонь», Київський пивоварний завод «Славутич» Львівська пивоварня,	Наступу Оборони Нішера
Дрібні компанії	Ред Кет, Бержичівський пивоварний завод та ін	Нішера

Основними тенденціями розвитку ринку пива в Україні, виходячи з наведеної інформації, можна виділити наступні:

1. Зниження обсягів споживання та купівельної спроможності споживачів.

2. Поляризація споживчих переваг: зростає споживання в економ-сегменті; в середньому ціновому сегменті він падає, в преміум сегменті відносно стабільний. Попит в економ-сегменті задовольняють переважно дрібні виробники. Великі пивоварні поступово переорієнтовуються на виробництво преміальної продукції. Конкуренцію їм складають крафтові пивоварні.

3. Конкуренція є дуже гострою між національними підприємствами та сильними переважно міжнародними фірмами. Однак ключовим засобом боротьби є законотворчий рівень через пряме лобіювання інтересів, інновації, маркетинг, зокрема інформаційну та комунікаційну політику.

4. Це стабільний ринок безалкогольного пива. Обсяги виробництва повільно зростали протягом останнього десятиліття, оскільки зріс попит у сфері пропаганди здорового способу життя.

Таким чином, ринок пива в Україні є дуже конкурентним і дуже диверсифікованим за потенціалом продавців, купівельною спроможністю та смаками споживачів, що визначає можливості та доцільність реалізації широкого спектру конкурентних стратегій виробниками.

2.2. Аналіз конкурентного середовища

Підприємство має постійну економічну силу та ринкову стабільність, що базується на факторах внутрішнього та зовнішнього середовища. Але в нездоровому макроекономічному кліматі це підтверджується на стадії занепаду промислового життєвого циклу; отже, це підкреслює важливість ініціювання та створення активної конкурентної політики для підприємств. Відповідно до клієнтоорієнтованого менеджменту в цих умовах конкурентні дії ділових фірм повинні бути максимально спрямовані на задоволення споживачів через індивідуальне спілкування. Тобто моніторинг ринкових ситуацій, визначення потреб споживачів, оцінка внутрішнього потенціалу, наскільки легко він може розвиватися відповідно до тенденцій і вимог ззовні, становитиме основу, на якій підприємства формують конкурентні стратегії.

Компанії як структурні підрозділи ТНК насправді мають великий резерв можливостей для стабільності та розвитку ринку через наявність сильного фінансового, інноваційного та маркетингового потенціалу, а також продуктову та географічну диверсифікацію. Результати SWOT-аналізу будуть використані як основа для розробки стратегічних альтернатив конкурентної поведінки середніх і малих підприємств (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – SWOT- аналіз конкурентних перспектив дрібних та середніх пивоварних підприємств .

	Можливості 1. Високий рівень конкурентоспроможності якісної продукції. 2. Зростання попиту в зв'язку з прихильністю споживачів до вітчизняної продукції. 3. Вихід на новий сегменти національного ринку 4. Залучення внутрішніх та іноземних інвесторів 5. Диверсифікація продукції з огляду на розширення смаків споживачів	Загрози 1. Державне регулювання публічності даної продукції, обмеження часу продажу. 2. Нестабільність національної грошової одиниці. 3. Зниження платоспроможного попиту споживачів на національному ринку. 4. Високий рівень конкуренції. 5. Зниження ставки імпортного мита на пиво в Україні. 6. Високий податковий тиски (акцизний збір) 7. Зростання цін на хміль і солод. 8. Сезонність грошових надходжень.
Сильні сторони	Поле СІМ	Поле СІЗ
1. Досвід роботи та високий рівень кваліфікації працівників. 2. Наявність сировинної бази. 3. Достатньо висока якість продукції. 4. Цінова конкурентоспроможність на основі низької собівартості виробництва.	1. Розширення та диверсифікація внутрішніх та зовнішніх ринків збуту продукції завдяки її якості, екологічності чистоти. 2. Зміцнення поточних позицій на ринку за рахунок цінової конкурентоспроможності. 5. Розвиток інноваційного та маркетингового потенціалу.	1. Диверсифікація діяльності з метою зниження сезонності грошових надходжень. 2. Утримання позицій на поточних ринках та налагодження нових непрямих каналів реалізації продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках. 3. Інтеграція та кооперація з іншими виробниками.
Слабкі сторони	Поле СЛІМ	Поле СЛІЗ
1. Недосконалість маркетингової політики. 2. Низький рівень інноваційної активності. 3. Обмежені фінансові можливості.	1. Здійснення ефективної збутової та комунікаційної політики. 2. Залучення зовнішніх інвестицій з метою розвитку внутрішнього потенціалу розвитку. 3. Утримання ринкових позицій за рахунок використання гнучкої цінової політики. 4. Диверсифікація продукції.	1. Концентрація діяльності на основних перспективних ринках та товарних позиціях.

Аналіз факторів зовнішнього середовища дозволяє констатувати, що пивоварні компанії ведуть свою діяльність у досить складних умовах політичної та економічної нестабільності, високого конкурентного та податкового тиску. У таких умовах джерелом конкурентних переваг, рушійним фактором виходу зі стадії стагнації може бути лише активізація інноваційної та маркетингової діяльності. Альтернативними конкурентними стратегіями малих і середніх підприємств є зростання, інтеграція та диверсифікація (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Конкурентні стратегії пивоварних підприємств

Перспектива інтенсивного зростання як вдома, так і за кордоном є дуже багатообіцяючою. Це, насамперед, зміцнення та розширення позицій на ринку шляхом активізації інноваційної та маркетингової діяльності, яка дозволить пропонувати споживачам продукцію нової якості та більшої вартості. Наприклад, вихід тільки з натуральної сировини на основі природних хімічних процесів без консервантів з насиченістю вітамінами або

іншими корисними елементами, оскільки попит на безпечні та здорові продукти сьогодні зростає. Це допоможе виділити індивідуальні потреби споживачів і підвищити популярність цих місцевих брендів за допомогою програми активної маркетингової комунікації.

Інтеграційний підхід передбачає партнерство з компаніями порівнянного розміру для накопичення інноваційних і фінансових ресурсів у боротьбі з потужнішими конкурентами. Іншим варіантом є інтеграція (шляхом злиття або поглинання) з більшими, потужнішими фірмами, отримуючи таким чином доступ до переваг від економії масштабу в бізнесі, зокрема легшого доступу до інвестицій, нових ринків і технологій.

Стратегія диверсифікації передбачає розширення ринків збуту або варіювання видів продукції. Нові ринкові можливості всередині країни доступні для будь-якого підприємства, якщо є незадіяні виробничі потужності та вільні фінансові кошти, необхідні для розширеного відтворення. Доступ на зовнішні ринки здебільшого обмежений для малих підприємств, тому доводиться налагоджувати непрямі канали збуту – шукати надійних посередників. В даний час можливості для диверсифікації продукції досить широкі. Вимоги споживачів продовжують диверсифікуватися та зростати. Перспективні сегменти для малого і середнього бізнесу пропонують економ і середній ціновий сегменти. Наразі за смаковими характеристиками зростає попит на безалкогольне пиво (збільшується кількість водіїв, прихильників здорового способу життя), пиво з нетрадиційним смаком (з фруктовими чи іншими добавками). Виходячи з досліджень у цих сегментах в Україні, попит перевищує пропозицію, отже, перспективи зростання. Розглянувши основні методологічні підходи до формування конкурентної політики на підприємствах, обґрунтовано перспективні напрями розвитку пивоварних підприємств (табл. 2.5). Тобто в умовах глобалізації, яка сприяє ширшому доступу до технологій та інформації, можливості для диверсифікації як напряму конкурентної політики досить широкі.

Модель SPACE (Оцінка стратегічної позиції та дій) може адаптувати конкурентоспроможні стратегії підприємства до динамічного середовища, оскільки вона вимірює позицію підприємства за чотирма групами факторів: фінансовий стан; конкурентна перевага; екологічна стабільність; виробничий потенціал. Цей метод визначає конкурентну позицію підприємства; вибір стратегії, визначення напрямків зміни основних показників фінансового стану, галузевої привабливості, стабільності зовнішнього середовища та конкурентних переваг), оскільки, очевидно, основним факторам, що впливають на ріст підприємства, необхідно приділяти першочергову увагу при реалізації обраної стратегії.

Таблиця 2.5 – Альтернативи конкурентної політики пивоварних підприємств

Підхід до формування конкурентної політики	Напрямок реалізації
Конкурентно орієнтований	Використання гнучкої цінової політики з метою досягнення цінової конкурентоспроможності (відносно нижча ціна свідчить про доступність товару, вища ціна – якість)
	Встановлення вищої ціни на пиво з унікальними смаковими властивостями
Клієнтоорієнтований	Виробництво безалкогольного пива (потенційними споживачами є жінки, спортсмени, люди старшого віку, прихильники здорового способу життя та інші)
	Виробництво пива з нетрадиційним смаком: фруктовим, з кислинкою, солодке тощо (перспективним споживачем є жінки)
	Виробництво пива з вітамінізованого чи з енергетичними добавками (потенційними споживачами є спортсмени, водії та ін.)

Експерти оцінюють показники за 10-бальною шкалою, де 1 – незадовільний, 10 – ідеальний. За результатами оцінок та прогнозування їх змін була побудована матриця «SPACE» для ТОВ «Ред Кет» та графік, що характеризує як існуючу, так і рекомендовану стратегію для підприємства.

Як свідчать результати оцінки SPACE, ТОВ «Ред Кет» дотримується «консервативної» позиції на ринку (рис. 2.3). Це сценарій, коли сектор фірми є привабливим, однак пропозиції мають слабку конкурентоспроможність.

Таблиця 2.6 – Матриця SPACE аналізу ТОВ «Ред Кет»

Внутрішня стратегічна позиція	Бал	Зовнішня стратегічна позиція	Бал
Фінансове середовище FS		Стабільність середовища ES	
-можливість одержання кредитів	6	-стабільність законодавства	5
-наявність фінансових ресурсів	6	-наявність сировинних баз	6
-можливість залучення інвестицій	8	-стабільність попиту на продукцію	6
-платоспроможність підприємства	5	-стабільність сезонного впливу	7
-структура оборотних коштів	3	-стабільність зв'язків з партнерами	7
Середня оцінка	5,6	Середня оцінка	6,0
Конкурентна перевага CA		Виробничий потенціал IS	
-ціна реалізації	6	-можливість розширення виробництва	7
-якість продукції	6	-кваліфікований персонал	4
-наявність кваліфікованого персоналу	3	-можливість модернізації виробництва	6
-задоволення потреб споживачів	7	-виробничий досвід	7
-імідж підприємств	8	-можливість економії ресурсів	6
Середня оцінка	6,0	Середня оцінка	5,6

Враховуючи перспективні зміни факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства, визначено, що ТОВ «Ред Кет» може зайняти конкурентну позицію на внутрішньому ринку (рис. 3.2). Але це відбудеться при реалізації клієнтоорієнтованого підходу максимального задоволення попиту потенційних споживачів на продукцію за рахунок широкої доступності, високої якості та унікальності. Можливостей для експансії на зовнішні ринки практично немає, особливо в найближчому майбутньому, оскільки існує глобальна тенденція до зниження темпів економічного зростання в усіх країнах і нестабільність як на макроекономічному, так і на глобальному рівнях.

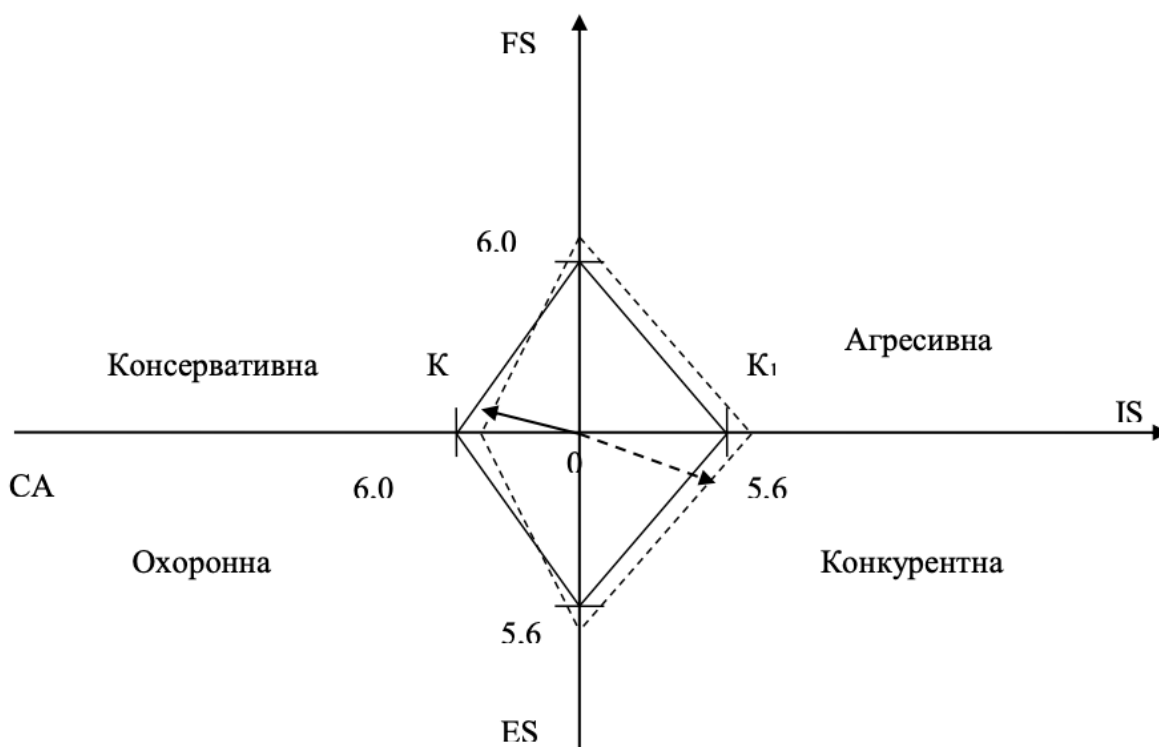


Рис. 2.3 – Конкурентна стратегія ТОВ “Ред Кет”

Підводячи підсумок, слід зазначити, що ринок пива в Україні дуже диверсифікований за потенціалом провідних виробників. Потужні компанії мають ширші можливості для відновлення темпів економічного розвитку та конкуренції. Малі та середні компанії, які знаходяться в умовах високого конкурентного тиску, повинні дотримуватися клієнтоорієнтованого підходу, оскільки, як показали результати дослідження, вони мають обмежені можливості для агресивних методів конкуренції в сучасних умовах.

2.3. Перспективи розвитку міжнародної діяльності

У 2024 році обсяг світового ринку пива оцінювався в 851,15 мільярда доларів США. Очікується, що ринок зросте з 882,80 мільярда доларів США у 2025 році до 1167,47 мільярда доларів США до 2032 року, зростаючи на

середньорічному темпі зростання на 4,07% протягом прогнозованого періоду. Європа лідирувала на ринку пива з часткою 33,51% у 2024 році. Крім того, прогнозується, що розмір ринку пива в США значно зросте, щоб досягти приблизно 149,12 мільярдів доларів США до 2032 року на основі збільшення попиту на міцні напої з боку тисячоліть, а також населення працездатного віку; Пиво є одним із найбільш споживаних напоїв у світі порівняно з будь-яким іншим алкогольним напоєм і набуває величезної популярності серед міленіалів і покоління Z завдяки різноманітності рецептур, різновидів і смаків. Раніше ароматизовані напої в основному пили в Європі та Північній Америці, але тепер люди хочуть їх набагато більше в усьому світі. Це дуже допомогло бізнесу. Нові пивоварні машини в країнах, що розвиваються, також допомогли споживачам купувати речі. Крім того, покупці хочуть нових алкогольних напоїв з різними смаками, що сприяє зростанню світового ринку пива.

Пандемія COVID-19 і державні обмеження на пересування людей кардинально змінили моделі вживання алкоголю та місця, де вони вживаються. Brewers of Europe повідомили, що заходи щодо COVID-19, прийняті урядами в 2020 році, вдарили по барах і ресторанах непропорційно, скоротивши продажі пива в Європі на 42%. Таким чином, це сповільнило позитивний внесок ланцюжка створення вартості пива в економіку регіону. Кілька пивоварів також, на жаль, зіткнулися з екстремальними регуляторними діями — в Індії та Південній Африці повне обмеження продажу алкоголю; У Мексиці наклали заборону на домашнє пивоваріння. Згідно з даними Інституту пива, обсяг роздрібних продажів цього продукту впав майже на 20 мільярдів доларів лише в Сполучених Штатах. Продажі алкоголю в барах і ресторанах дуже різко впали, що дуже погано для бізнесу, але, з іншого боку, продажі поза приміщенням, як-от електронна комерція та роздрібні продажі, значно зросли. Ці магазини мають підняти ринок у наступні роки. Тенденції ринку пива. Зростання каналів електронної комерції на основі алкоголю є головною тенденцією. Пандемія COVID-19 прискорила

зростання цінності через основну електронну комерцію. Історично пиво було занижено в ціні в Інтернеті, оскільки ці канали пропонували низьку націнку. У майбутньому це слід змінити, оскільки все більше продуктів продовжують купувати онлайн, а пивний візок стає частиною стандартного списку покупок. Зокрема, у 2021 році ця галузь спостерігала величезне розширення каналів прямого споживання (DTC), що дало змогу багатьом невеликим пивоварням не лише вижити під час пандемії, але й процвітати після неї — 12 провідних алкогольних та винних компаній приєдналися до IARD. Близько 14 провідних світових і місцевих інтернет-продавців і місць електронної комерції об'єдналися в цьому проекті, щоб забезпечити безпеку та гарантувати хороші рівні в усіх лініях постачання алкоголю. Продажі цього безалкогольного напою в Інтернеті зайняли найбільшу частку в таких країнах, як Японія, Великобританія та США. З самого початку онлайн-продаж цих речей швидко зростатиме, що згодом допоможе збільшити частку ринку.

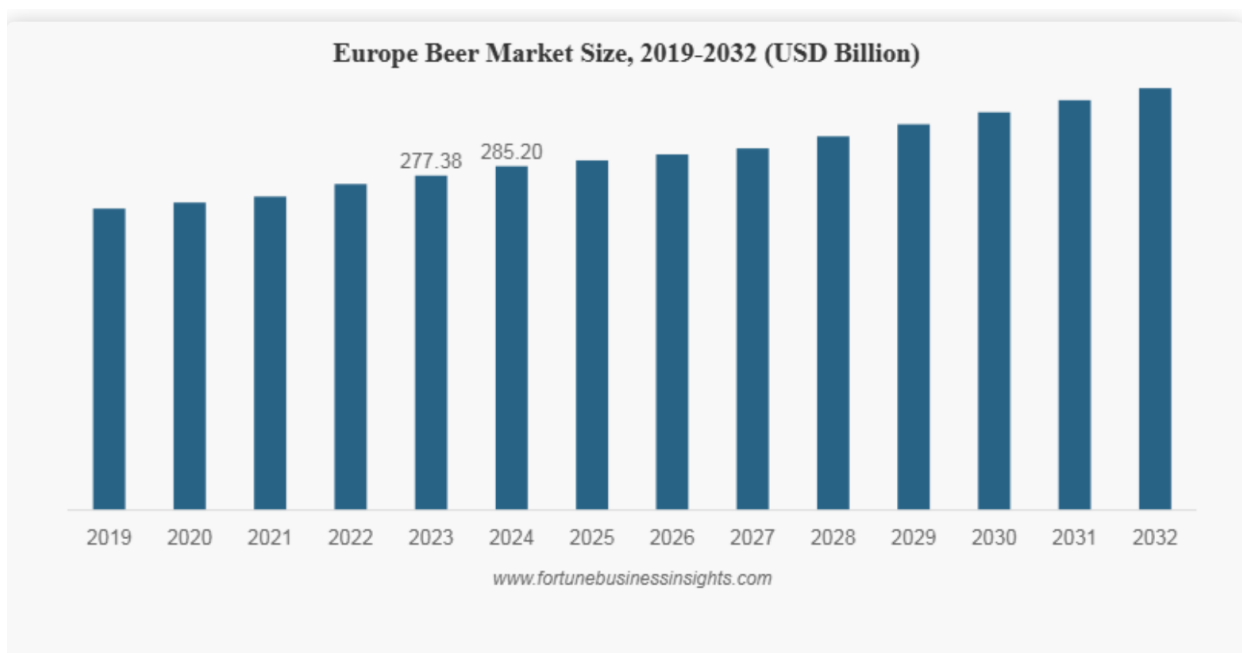


Рисунок 2.4 – Прогноз розвитку обсягу пивного ринку Європи у 2019-2032 рр., млрд. дол. США

Фактори зростання ринку пива. Підвищення доходів споживачів і зростання вестернізації споживання

Кращі економічні умови та вищий валовий внутрішній продукт (ВВП) у країнах Азіатсько-Тихоокеанського регіону та Південної Америки, що розвиваються, призводять до вищого споживчого доходу на душу населення. Таким чином, зростання доходів споживачів є одним з важливих факторів, що пояснюють зростання алкогольної промисловості. Kirin Holdings Co., провідна японська компанія з виробництва напоїв, повідомила, що світове споживання пива зросло у 2021 році вперше після одужання від COVID-19. Зростання ринку в основному підтримувалося стійким попитом на пиво в Китаї та Азії, де спостерігалось значне економічне зростання. Глобальне споживання зросло на 4% до 185,60 мільйонів кілолітрів через менш серйозний вплив пандемії COVID-19. В останні роки якісне крафтове пиво набуває все більшої популярності на азіатських ринках, включаючи Китай, Індію та Японію, завдяки його якості, смаку та аромату, які зацікавлені сторони використовують для розширення своїх бізнес-операцій. Як заявила Асоціація пивоварів, кількість працюючих крафтових пивоварень в Америці зросла з 9119 у 2022 році до 9336 у 2023 році. Таким чином, очікується, що такі фактори, як зростання ВВП і посилення впливу крафтового пива в країнах азіатського континенту, а також дедалі більше крафтових пивоварень у всьому світі сприятимуть зростанню світового ринку пива. Зростаюча тенденція алкогольних напоїв, які використовуються для соціалізації, - це те, що сприятиме зростанню цього ринку. Історично алкоголь завжди був важливим аспектом соціальної взаємодії. Цей останній пункт постійно створює новий імпульс для напоїв із гарним смаком поза цим попитом. Серед п'яних напоїв — алкоголь, який так багато вживають молодь і міленіали, набирає величезної популярності саме тому, що він пропонує низькі показники АКВ і освіжаюче сприйняття серед споживачів. Оскільки пиво з низьким вмістом алкоголю, низькокалорійне та вуглеводне пиво набуває все більшої популярності в усьому світі, фірми пропонують більше продуктів для задоволення цих потреб. Наприклад, у березні 2023 року велика компанія з виробництва напоїв Heineken® представила для ринку США Heineken®

Silver з низьким вмістом вуглеводів і калорій. Інші чинники, що стимулюють зростання ринку, включають збільшення споживчих культурних груп та їхніх соціальних статусів. Це обмежує зростання ринку, оскільки деякі регіони мають дуже обмежувальні провінційні закони щодо маркетингу та реклами алкогольних напоїв. Протягом тривалого часу, поки що безуспішно, світовий ринок алкоголю стикався з цією самою перешкодою використання маркетингу та реклами алкогольних напоїв у відповідності до концепції здорового способу життя серед споживачів. Обмежувальні закони провінцій щодо їх маркетингу можуть мало сприяти зростанню загального ринку в найближчі роки. Але оскільки виробники рекламують свою продукцію, саме сурогатна реклама використовується для просування алкоголю та інших заборонених продуктів під виглядом іншого продукту на ринку.

У каналах розподілу основну частку ринку займають немагазинні канали через низькі ціни на продукцію. Залежно від каналу дистрибуції ринок далі поділяється на роздрібні торгові точки та офлайн-магазини. Сегмент офлайн-магазинів лідирує на ринку, оскільки це один із найефективніших каналів дистрибуції напоїв у всьому світі. Ці цінові споживачі в кількох країнах не хочуть витратити гроші на алкоголь у пабах, барах чи будь-яких інших торговельних точках. Ця цифра включає супермаркети, винні магазини (спеціалізовані магазини) та деякі інші, де продукція доступна за дещо нижчими цінами, ніж ті, що пропонують роздрібні торговці. Згідно з даними The Brewers of Europe, за час пандемії в Європі позамагазинні продажі зросли на 8% (20 млн гектолітрів). В даний час зростання споживання призвело до різних типів вживання алкоголю в різних країнах; ця тенденція підштовхнула споживачів до того, щоб обідати поза домом.

З іншого боку, споживачі в розвинених країнах віддають перевагу насолоді від споживання розчинного алкоголю; Це розширює межі споживання алкогольних напоїв у роздрібних торгових точках по всьому світу. Незважаючи на те, що пандемія завдала удару по роздрібній торгівлі

алкоголем, вона відновиться з яскравими красками, коли обмеження будуть зняті в інших країнах.

Очікується, що найбільшу частку ринку пива у вартісному вираженні, яка у 2024 році становила 285,20 млрд доларів США, займатиме Європа. Для всіх європейських країн роль спиртних напоїв дуже важлива; він просто інтегрується з культурою, спадщиною та їжею регіону. Регіони виробництва пива найбільших компаній світу розташовані в Європі для Європейського Союзу. Наприклад, Brewers of Europe повідомили, що споживання пива в Європі становило 342 212 тисяч гектолітрів у 2021 році, що свідчить про незначне зростання лише на 0,25% порівняно з попереднім роком. Структурно ця галузь є дуже диверсифікованим сектором, який зазвичай складається з кількох малих і середніх підприємств аж до мікропивоварень і пивоварень, які можуть працювати на місцевому, регіональному чи національному рівнях поряд з деякими великими європейськими пивоварнями, які є лідерами у світовому масштабі в цій галузі. Загальний вміст алкоголю та шкідливе споживання алкоголю в Європі знизилися як частка напоїв, що містять слабоалкогольні та безалкогольні продукти в цьому секторі. Тому очікується, що такі переваги споживачів приведуть європейський ринок до зростання. Азіатсько-Тихоокеанський регіон, другий за величиною ринок, має величезний потенціал для виробників і глобального виробництва алкогольних напоїв. Індія, Китай, Австралія та ін., лідери цього регіонального ринку, збільшують споживання алкоголю; отже, тут спостерігається зростання. На основі даних Anheuser-Busch InBev можна стверджувати, що зростання пивної промисловості в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні є найшвидшим у 2014-2025 роках, і очікується, що 53% розширення відбудеться протягом цього періоду. Алкогольні напої преміум-класу виявилися успішними у впровадженні нових освіжаючих смакових профілів, які звернулися до основної бази споживачів, які прийняли спиртні напої преміум-класу у свій насичений графік. Тенденція до адаптації західного стилю життя відштовхнула споживачів від домашнього

споживання до харчування поза домом, що потім ще більше стимулює розвиток каналів продажів у цьому регіоні.

Таким чином, Азія та Океанія мають потенціал для фірми. Також варто взяти до уваги Близький Схід і країни СНД. Давайте подивимося на перспективи зростання за франчайзинговою системою. Насправді існують різні способи організації договору франшизи. Ми згадали для вас трійку найбільш типових.

Бізнес-франшиза

- Франчайзер надає франчайзі повне користування існуючим бізнесом, включаючи його назву та будь-які пов'язані торгові марки. Франчайзі має право вести бізнес самостійно, але зобов'язаний сплачувати узгоджену суму роялті або франчайзингових зборів. При цьому типі франчайзингу франчайзі зазвичай користується значною підтримкою з боку франчайзера, а також має можливість або юридично зобов'язаний купувати свої товари у франчайзера. Бізнес-формат зазвичай характеризується значною підтримкою майже без незалежності. McDonald's є класичним прикладом бізнес-франшизи. Серед торгових точок існує незначна автономія, а окремі власники не мають контролю над пропонованими продуктами.

Франшиза продукту

- Тип угоди про франчайзинг, за яким виробник дозволяє роздрібним торговцям продавати продукцію та використовувати назви й торгові марки. Це найчастіше трапляється з франчайзерами, які не мають прямих роздрібних точок, а натомість продають свою продукцію через супермаркети або сторонні роздрібні магазини. У рамках цього типу угоди про франчайзинг виробник зберігає значний контроль над процесом дистрибуції. В обмін на комісійні або купівлю мінімальної кількості продукції роздрібному торговцю дозволяється продавати продукцію виробника та використовувати його назву та пов'язані з нею торгові марки. Франшиза продуктового формату майже завжди базується на відносинах між дилером і постачальником.

Виробнича франшиза

- Дозволяє франчайзі взяти на себе відповідальність за виробництво товарів або послуг франчайзера, на додаток до використання його назви та торгових марок.

Рисунок 2.5 – Види франшиз

Гарною ілюстрацією сімейства продуктів є сфера шин. Виробники шин надають право використовувати свої фірмові назви та знаки місцям продажу. Потім продавці використовують ці права, щоб пропонувати та продавати шини.

У форматі бізнесу чи продукту франчайзі не мають права виробляти товари чи послуги, які вони продають. Однак у виробничому форматі виробничий процес є невід'ємною частиною франчайзингової угоди. Наприклад, Coca-Cola. У рамках своїх франчайзингових угод вони постачають концентрат сиропу розливним компаніям. Потім ці компанії використовують його для виробництва самої коли. Потім вони розливають і пакують його та продають роздрібним торговцям. З усіх трьох форматів виробничий формат забезпечує максимальну незалежність.

З розвитком цифрової економіки та Industry 4.0 для ТОВ «Ред Кет» логічно створити франшизу виробництва пива для малих пивоварень, щоб поширювати свою ідею та культуру споживання. Впровадження технологій IoT допоможе контролювати якість виробництва та надавати консультації в режимі реального часу. Це сприятиме диверсифікації діяльності компанії, розвитку культури відповідального споживання та стабілізації доходів.

Висновки за другим розділом

У другому розділі проаналізовано господарчу діяльність ТОВ «Ред Кет». Визначено що на ринку пиво компанія займає позиції серед малих та крафтових компаній.

Малим виробникам в Україні практично важко працювати в умовах високого конкурентного та податкового тиску, несприятливої кон'юнктури ринку. Ще кілька років тому експерти прогнозували занепад малого бізнесу в пивоварній галузі. Проте кількість приватних пивоварень збільшується.

Конкурентною перевагою ТОВ «Ред Кет» є висока якість продукції. Ця якість чітко сприймається споживачами через подальше зростання цін на конкуруючі сорти пива, оскільки ТОВ «Ред Кет» використовує високоякісну сировину та технологію виробництва, яка використовує лише натуральні інгредієнти без консервантів. Сильною стороною підприємства є різноманітний асортимент продукції - 21 сорт пива, Організаційна структура управління в ТОВ «Ред Кет» є лінійно-функціональною.

ТОВ «Ред Кет» функціонує як відкрита організація, персонал фірми можна охарактеризувати як професійних, молодих, орієнтованих на постійний розвиток людей .

ТОВ «Ред Кет» додержується нішевої стратегії, зокрема, наступ або лідерство в ніші. Основою їх конкурентних переваг є орієнтація на вузький сегмент споживачів і максимальне задоволення їх різноманітних потреб.

Визначено основні тенденції розвитку ринку пива в Україні.

1. Зниження обсягів споживання та купівельної спроможності споживачів.
2. Поляризація споживчих переваг.
3. Конкуренція є дуже гострою між національними підприємствами та сильними переважно міжнародними фірмами.
4. Стабільний ринок безалкогольного пива.

Аналіз конкурентного середовища свідчить, що підприємство має постійну економічну силу та ринкову стабільність, що базується на факторах внутрішнього та зовнішнього середовища.

Альтернативними конкурентними стратегіями малих і середніх підприємств є зростання, інтеграція та диверсифікація за допомогою максимального задоволення попиту потенційних споживачів на продукцію за рахунок широкої доступності, високої якості та унікальності. Але традиційні способи виходу на зовнішній ринок відсутні.

Аналіз міжнародного ринку показав його перспективність: європейський ринок стабільний, азійський – зростає. Тож запропоновано:

- Обрати країни Азії, які входять в число близького сходу, Вірменія, Азербайджан, Грузія для потенційного виходу
- Використовувати виробничий франчайзінг для виходу на ринок.
- Передавати схему роботу продуктового франчайзінгу для партнерів.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В роботі було проаналізовано теоретичні засади бізнес-планування експорту товарів. Бізнес-планування слід розглядати як процес мобілізації грошей та інших активів для інвестування, воно може служити засобом для запевнення інвесторів у тому, що інвестиційний проект переслідує конкретну стратегію, мету, завдання, план і наявність практичної фінансової підтримки.

Визначено цілі та задачі бізнес-планування, алгоритм складання бізнес-плану. Розглянуто особливості планування виробництва в умовах цифрової економіки. Цифрова економіка дозволяє компаніям створювати бізнес-моделі та економічну цінність у спосіб, який неможливо було уявити ще кілька років тому.

Діловий світ використовує переваги Індустрії 4.0, стаючи швидшими, розумнішими та стабільно продуктивними. Індустрія 4.0 сприяє вільному обміну інформацією між партнерами, підвищуючи ефективність операцій і планування, тому має сенс, щоб усі залучені сторони були поруч одна з одною.

Визначено ключові тенденції та фактори розвитку цифрової економіки Індустрії 4.0, особливості та виклики цифрової економіки Індустрії 4.0, визначено її основні виклики.

Розглянуто формування маркетингової стратегії підприємства цифрової економіки. Запропоновано структурно-логічну послідовність формування маркетингової стратегії підприємства цифрової економіки. Перевагами запропонованого підходу є підвищення ефективності маркетингової діяльності, зниження ризиків вибору неефективних або надто дорогих рішень, адаптація стратегій до динамічних умов, оскільки це підвищить конкурентоспроможність підприємств, що працюють у цифровій економіці. Це, в свою чергу, підвищить конкурентоспроможність

Визначено що на ринку пиво компанія займає позиції серед малих та крафтових компаній. Малим виробникам в Україні практично важко працювати в умовах високого конкурентного та податкового тиску, несприятливої кон'юнктури ринку. Кількість приватних пивоварень збільшується.

Конкурентною перевагою ТОВ «Ред Кет» є висока якість продукції. Яка чітко сприймається споживачами через подальше зростання цін на конкуруючі сорти пива. Сильною стороною підприємства є різноманітний асортимент продукції - 21 сорт пива.

ТОВ «Ред Кет» додержується нішевої стратегії, зокрема, наступ або лідерство в ніші. Основою їх конкурентних переваг є орієнтація на вузький сегмент споживачів і максимальне задоволення їх різноманітних потреб.

Аналіз конкурентного середовища свідчить, що підприємство має постійну економічну силу та ринкову стабільність, що базується на факторах внутрішнього та зовнішнього середовища.

Альтернативними конкурентними стратегіями малих і середніх підприємств є зростання, інтеграція та диверсифікація за допомогою максимального задоволення попиту потенційних споживачів на продукцію за рахунок широкої доступності, високої якості та унікальності. Але традиційні способи виходу на зовнішній ринок відсутні.

Аналіз міжнародного ринку показав його перспективність: європейський ринок стабільний, азійський – зростає. Тож запропоновано:

Обрати країни Азії, які входять в число близького сходу, Вірменія, Азербайджан, Грузія для потенційного виходу

Використовувати виробничий франчайзінг для виходу на ринок.

Передавати схему роботу продуктового франчайзінгу для партнерів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Barney J. B., Hesterly W. S. Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases. Pearson, 2019.
2. Huynh T., Gong G., Huynh H. Integration of activity-based budgeting and activity-based management. *International Journal of Economics, Finance and Management Sciences*. 2013. Т. 1. No 4. С. 181–187.
3. Kilani Y. M. SMART Business Role in Supporting Marketing Strategies among Telecommunication Organizations in Jordan. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*. 2021. Т. 12. No 6. С. 4568–4582.
4. Kotler P., Keller K., Chernev A. Marketing Management (16th Ed.). Pearson, 2021. С. 16.
5. Nasteski V. An overview of the supervised machine learning methods. *Horizons. b*. 2017. Т. 4. С. 51–62.
6. Rejeb A., Rejeb K., Keogh J. G. Potential of big data for marketing: A literature review. *Management Research and Practice*. 2020. Т. 12. No 3. С. 60–73.
7. SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного управління, його переваги і недоліки. URL: http://www.rusnauka.com/3_SND_2010/Economics/58123.doc.htm
8. Ansoff I. Strategies for Diversification, Harvard Business Review, Vol. 35 Issue 5, Sep-Oct 1957, pp. 113-124
9. Адлер О. О. Діагностика конкурентного середовища підприємства. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/3adler_ekonomichna_diaagnostika/p4.html
10. Андрейчикова А.М. Еволюція поглядів на проблему ризику в економічній науці. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. Дніпропетровськ, 2014. № 1. С. 38- 49.
11. Артеменко Л. П. Конкурентоспроможність підприємства та фактори її підвищення. Київ, 2018. 53 с.

12. Артимонова І. В. Засади та напрями впровадження сучасної концепції маркетингу у практичну діяльність підприємств. Вісник Білоцерківського державного аграрного університету. Біла Церква, 2009. № 63. С. 136–140.

13. Балабанова Л. В. Управління збутовою політикою. Центр учбової літератури, 2011. 240 с.

14. Балабанова Л.В., О. В. Сардак. Управління персоналом. Київ, 2016, 468 с.

15. Басюк Т.П. Фінансові аспекти зовнішньоекономічних операцій. *Економіка. Фінанси. Право*. Київ, 2017. № 6. С. 20–25.

16. Башинська І.О., Макарець Д.О. Управління ризиками в проектах. *Економіка. Фінанси. Право*. Київ, 2017, 5/2'2017, С. 38–40.

17. Бенчмаркінг як ефективний інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах кризи. URL: <https://nauchforum.ru/studconf/social/xxviii/8608>.

18. Берднікова Т.Б. Аналіз і діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства: навч. посібник. М.: Інфра-М, 2007. 224 с.

19. Березін О. В. Стратегія підприємства. Центр навчальної літератури, 2010. 220 с.

20. Бланк І.О. Фінансова стратегія підприємства: [монографія] / За заг. ред. І.О. Бланка. К.: КНТЕУ, 2009. 147 с.

21. Бойчик І. М. Економіка підприємства. Навчальний посібник: Видавництво 2-ге, доповнене і перероблене. Київ, 2016. 414 с.

22. Бутенко Н.В. Основи маркетингу: Навчальний посібник. К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2004. 140 с.

23. Бутинець Ф.Ф., Шигун М.М. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті: Навчальний посібник. Житомир: ЖДТУ, 2004. 352 с.

24. Возненко А. Розробка та імплементація маркетингової стратегії підприємства на зовнішньому ринку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. No 15–16.

25. Гелевачук З.І. Концепція формування маркетингової стратегії розвитку підприємства *Conceptformation of marketing strategy of enterprise. Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. № 449.

26. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. Посібник. К.: КНЕУ, 2000. 360 с.

27. Глущенко А. С. Фінанси: Навч. посіб. /А.С. Глущенко/, Львів «Магнолія 2006», 2014. 440с.

28. Городяненко В. Г. Соціологія : підручник / Городяненко В. Г. – К. : Видавничий центр «Академія», 2003

29. Господарський кодекс України : за станом 16 січня 2003 р., № 436-IV/ Верховна Рада України. – Офіц. вид. – К., 2003. – 462 с. – (Бібліотека офіційних видань).

30. Гудзь Ю., ДжерелюкЮ., Кравчик Ю. Етапи формування маркетингової стратегії підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2023. No 1. С. 197–203.

31. Давиденко Н. М. Особливості формування корпоративної культури на підприємствах АПК України / Н. М. Давиденко // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону : наук. збірник. – Івано-Франківськ : Вид-во Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника, 2011. – Вип. 7. – Т. 1. С. 161165.

32. Дерев'янченко Т. Є. Маркетинговий аудит: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. Дисципліни. КНЕУ, 2007. 222 с.

33. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. Центр учбової літератури. 2011. 440 с.

34. Довженко В. І. Чинники підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств за умов глобалізації / В. І. Довженко // Зовнішня торгівля : право та економіка. 2017. № 4. С. 15-21.

35. Должанський І. З. Стратегія управління діяльністю підприємств на основі збалансованої системи показників: [монографія] / І. З. Должанський, І. М. Ягнюк; ПВНЗ «Макіїв. екон.-гуманіт. ін-т». – Макіївка. 2012. 211 с.

36. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти: [монографія] / О. І. Драган. К. : ДАКККіМ, 2016. 160 с.
37. Жарська І.О. Практикум з маркетингу: теоретичні основи, тести, завдання, кейсові вправи.: навч. посіб. / І. О. Жарська. – Одеса: Атлант ВОІ СОІУ, 2016. 284 с.
38. Загорна Т. О. Конкурентна динаміка роздрібної торгівлі: теорія, діагностика, моделювання : [монографія] / Т. О. Загорна. – Макіїв. екон.-гуманіт. ін-т. – Д. : Ноулідж, Донец. від-ня, 2013. 462 с.
39. Задорожна Н. Поняття конкурентних переваг / Н. Задорожна // Підприємство, господарство і право. – 2005. – № 1. – С. 100-103.
40. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>
41. Івченко І. Ю. Економічні ризики. Суми, 2014. 304 с
42. Ілляшенко С. М. Управління інноваційною діяльністю: магістерський курс (основи інноваційного менеджменту). Суми, 2013. 858 с.
43. Ільїн А. І. Планування на підприємстві. Мінськ, 2001. 635 с.
44. Іляшенко А. Х. Організаційні засади управління маркетинговою діяльністю підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. № 6. 2009. С. 110-113.
45. Калачова І. В. Інформаційне забезпечення соціального управління : монографія / І. В. Калачова. – К. : ІВЦ Держкомстату України, 2006. 352 с.
46. Ковтун О.І. Стратегії підприємства: [монографія]. – Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2008. 424 с.
47. Колчкова М. В. Фактори впливу на діяльність підприємств торгівлі // Вісник МСУ. Економічні науки, Х. – 2017. № 1. С. 46-49.
48. Коноплянникова М. А. Відділ маркетингу в структурі організації: призначення, функції і завдання // Маркетинг в Україні. 2003. №1. С. 44-48.
49. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Маркетинг» галузь знань: 07 «Управління та адміністрування», спеціальність: 072 «Фінанси,

банківська справа та страхування», 074 «Публічне адміністрування». - Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, ФУФБ, 2018. 192 с.

50. Конторщикова О. Аналіз фінансового стану як передумова ефективного управління підприємством. *Економіка, Фінанси, Право*. Харків. 2018. С.3-5.

51. Кореніцина Т. В. Теоретико-методологічні основи стратегічного управління фінансово-економічною стійкістю торговельних підприємств / Т. В. Кореніцина // Вісник ДонНУЕТ. 2012. № 12. С. 335-344.

52. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми: монографія / Н. В. Куденко. К. : КНЕУ, 2008. 245

53. Лагодієнко, Н.В., Ніколюк, О.В. Давидюк, О.О. Фінансово-економічний механізм управління ризиками підприємств. *Вісник Сумського національного аграрного університету серія "Економіка та менеджмент"*. Суми. 2015. 12 (66). С. 25-28.

54. Лазебна І. Формування конкурентного середовища у роздрібній торгівлі / І. Лазебна // Вісник КНТЕУ. 2011. №2. С. 26-37.

55. Линник Ю.М. Проблеми визначення відповідності маркетингових стратегій росту ресурсам підприємства та умовам зовнішнього середовища / Ю.М. Линник // Економічні проблеми сталого розвитку : науково-технічна конференція викладачів, співробітників, аспірантів і студентів факультету економіки та менеджменту, 17-25 квітня 2007 р. – Суми : Вид-во СумДУ, 2017. Т. 2. С. 62-63.

56. Лиходій В.Г. Маркетинг / В.Г. Лиходій, М.М. Єрмошенко. – Київ : Національна академія управління, 2002. 404 с.

57. Луньов В. Д. Маркетингове планування на підприємстві / В. Д. Луньов. К. : Будівельник, 2007. 231 с.

58. Люльов О.В. Теоретичні основи формування механізму визначення пріоритетності та узгодженості цілей на підприємстві / А. В. Люльов // Механізм регулювання економіки. – 2009. №4, Т. 1. С. 110–121

59. Мазаракі А.А., Мельник А.А. Світовий ринок товарів та послуг. Київ, 2015. 720 с.
60. Макаренко П.М., Дорогань-Писаренко Л.О., Кончаковський Є.О. Політична економія : Навчальний посібник / П.М. Макаренко, Л.О. Дорогань-Писаренко, Є.О. Кончаковський. Полтава РВВ ПДАА, 2013. 295 с.
61. Макаренко Т. І. Моделювання та прогнозування у маркетингу. К. : ЦУЛ, 2010. 384с.
62. Макаровська Т.П., Бондар Н.М. Економіка підприємства: Навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. К.: МАУП. 2015, 304 с.
63. Макушок О. В. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. ББК 65.42 С76. 2023. 164.
64. Макущенко Л. І. Статистичний моніторинг розвитку малого й середнього бізнесу в Україні // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2008. № 6. С. 161-163.
65. Новицький В. Є. Міжнародна економічна діяльність. Київ, 2015. 465 с.
66. Олійник Л.В. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства / Олійник Л.В., Кузнецова А.П. // Економіка і організація управління. № 3 (31). 2018. С. 68-74.
67. Петряєва З. Ф. Методичне забезпечення управління фінансовими ризиками підприємства. *Молодий вчений*. Херсон. 2018. № 10(1). С. 368-374.
68. Пилипенко С.М. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Київ. 2016. №10. С. 452–456.
69. Пилипчик В. П. Контроль, оцінки та аналіз ефективності маркетингової діяльності // *Маркетинг в Україні*. – №1. 2008. С. 28-32.
70. Піддубний І. О. Міжнародний менеджмент. Харків, 2016, 252 с.
71. Поддєрьогін А. М. Фінанси підприємств: підручник / А. М. Поддєрьогін, М. Д. Білик, Л. Д. Буряк, С. О. Булгакова, А. П. Куліш. – 6–те, вид., перероб. та доп. К. : КНЕУ, 2016. 552 с.

72. Позитивна роль конкуренції через її функції – Режим доступу : <http://osvita.ua>
73. Полонець В. Реалізація маркетингових стратегій: проблемні зони та шляхи їх подолання / В. Полонець // Маркетинг в Україні. 2009. №4 с.7-11.
74. Полторак В. А. Маркетингові дослідження: методи та технології. – Дніпро: Арт-Прес, 2017. 136 с.
75. Пронько Л. М., Токар К. С. Маркетингова стратегія у форманні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. No 4.
76. Рожкова Т. С. Міжнародна торгівля. Київ, 2015. 665 с.
77. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу. Київ, 2015, 7 с.
78. Ситник Й. С. Менеджмент організацій : навчальний посібник / Ситник Й. С. – Львів : «Тріада плюс», 2008. 456 с.
79. Стратегія підприємства: конспект лекцій / укладачі: І. Б. Дегтярьова, М. О. Харченко. – Суми : Сумський державний університет, 2016. 80 с
80. Строченко Н. І. Планування і контроль на підприємстві: навч. посіб. для студ. екон. напряму підгот. денної та заочної форм навчання освітньо-кваліфікаційного рівня "Бакалавр" / Н. І. Строченко, І. І. Коблянська; М-во освіти і науки України, СНАУ. Суми : СНАУ, 2015. 272 с.
81. Сусллова Т. О. Еволюція наукових підходів до розуміння ціни та класифікація її сучасних функцій URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=873>
82. Ус С. А., Коряшкіна Л. С. Моделі й методи прийняття рішень. 2014. М-во освіти і науки України, Нац. гірн. ун-т. Д. : НГУ, 2014. 300 с. URL: <https://economyandsociety.in.ua/public/site/example.pdf> (дата звернення: 12.01.2024).
83. Хороші зарплати і стабільне зростання: Що з себе представляє українська ІТ-галузь. URL: <https://ua.112.ua/statji/khoroshi-zarplaty-i-stabilne-zrostantia-shcho-z-sebe-predstavliaie-ukrainska-it-haluz-482651.html>
84. Шваб Л.І. Основи підприємництва. Житомир, 2016. 465 с.

85. Шевченко Т. М., Шевченко О. А. Маркетингова стратегія підприємства: формування та розвиток в умовах ринкових відносин національної економіки. *Ефективна економіка*. 2020. № 12.

86. Шегда А. В. Менеджмент : Навч. посібник / А. В. Шегда. Київ : Знання, 2012. 583 с.

87. Шегда А.В., Голованенко М.В. Ризики в підприємстві: оцінювання та управління. Київ, 2016. 271 с.

88. Шелудько В. М. Фінансовий менеджмент: підручник / В. М. Шелудько. К. : Знання, 2016. 439с.

89. Шкурупій О. В Зовнішньоекономічна діяльність підприємства. Київ, 2012. 112-114 с.

90. Шумейко А.К., Шумейко А. К. Маркетинг у малому бізнесі. – К.: ЦУЛ, 2009. 71 с.