

*Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет*

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

*Тема: Інструментарій реалізації продуктів в умовах цифровізації бізнесу
(на прикладі підприємства ТОВ "Гранд-торг")*

*Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітня програма 8.076.00.12 «Підприємництво, торгівля та логістика»*

Завідувач кафедри: _____ /Карінцева О.І./

Керівник роботи: _____ /Сотник І.М./

*Виконавець: _____ /Мрих А.В. /
П.І.Б.*

Група: _____ ПТЛ.м-01

Суми 2021 р.

Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет

КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри економіки,
підприємництва
та бізнес-адміністрування**

_____ **О.І. Карінцева**

«__» _____ **2021** р.

ЗАВДАННЯ

до кваліфікаційної роботи магістра

Студента(ки) групи ПТЛ.м-01, 2 курсу ННІ БіЕМ
(найменування інституту)

Спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітня програма 8.076.00.12 «Підприємництво, торгівля та логістика»

Мрих Андрій Вікторович
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема індивідуальної роботи: Інструментарій реалізації продуктів в умовах цифровізації бізнесу (на прикладі підприємства ТОВ "Гранд-торг")

Затверджую наказом по СумДУ № _____ від «__» _____ 2021 р.

Термін здачі студентом закінченої роботи: «__» _____ 2021 р.

Вихідні дані до роботи: фінансова звітність підприємства, статистичні дані, періодична література, навчально-методична література.

Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробленню): 1. ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ

ПІДПРИЄМСТВА

2. ОСОБЛИВОСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ГРАНД-ТОРГ»

3. АКЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ ТОВАРУ. СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ.

Перелік ілюстрацій: 1. Ознаки цифрових трансформацій.

2. Цілі та завдання цифровізації компанії

3. Динаміка зміни відсотка замовлень кур'єрською доставкою

4. Відсоток оплачених замовлень компанії «Гранд-торг» за 2021 рік

5. Порівняльний аналіз ЦА іноземних ринків

Дата видачі завдання: « _____ » _____ 2021 р.

Керівник кваліфікаційної роботи магістра

д.е.н., проф. Сотник І.М
(вч. звання, П.І.Б.)

Завдання прийняв(ла) до виконання: «08» 11 2021 р.

підпис студента(ки)

Примітки:

1. Це завдання підшивається до пояснювальної записки кваліфікаційної роботи магістра.
2. Крім завдання, студент має отримати від керівника календарний графік роботи над кваліфікаційною роботою магістра на період проектування із зазначенням строків виконання окремих етапів.

АНОТАЦІЯ

Магістерська складається з 64 сторінок тексту, 3 розділів, 6 таблиць та списку з 55 використаних джерел.

Актуальність роботи зумовлена загальною цифровізацією та переходом до пов'язаних з нею методів продажу. Дослідження, присвячені цьому явищу, мають фрагментарний характер і потребують подальшого обґрунтування.

Мета роботи — дослідити інструментарій реалізації продуктів в умовах цифровізації бізнесу на прикладі підприємства ТОВ "Гранд-торг". *Завдання дослідження* полягають у виявленні причин, що підштовхують підприємства до проведення цифрової трансформації, аналізі прикладів успішної перебудови бізнес-процесів та моделі продажу торгової компанії відповідно до принципів цифрової трансформації; формуванні стратегії для збільшення обсягів продажу та розширення бізнесу.

Об'єкт дослідження — підприємство ТОВ «Гранд-торг». *Предмет дослідження* — процес цифровізації інструментів реалізації продукції на підприємстві ТОВ «Гранд-торг». *Методи дослідження* – аналіз і синтез, системний аналіз, моделювання, спостереження, порівняння, опис.

Наукова новизна: економічно обґрунтовані стратегії із запровадження та підвищення продуктивності наявного інструментарію реалізації продуктів на торговому підприємстві, відмінною рисою яких є застосування цифрових технологій та дистанційної роботи на підприємстві, що дозволяє підвищити ефективність продажів компанії.

Практична значимість: розроблені стратегії удосконалення інструментів реалізації товару для підприємства ТОВ «Гранд-торг» на основі цифрових трансформацій, впровадження яких дозволить відкрити нові ринки та розширити бізнес на прибутковій основі.

Перший розділ розкриває теоретичні засади поняття цифровізації, особливості переходу компанії до онлайн-сфери, методи стимулювання розвитку подібних підприємств та окреслює правове поле діяльності цифрових компаній.

У другому розділі проводиться детальний та покроковий аналіз діджиталізації бізнес-процесів та введення нових інструментів продажу в компанії ТОВ «Гранд-торг».

У третьому розділі розраховується ефективність проведення маркетингових акцій як основного інструменту реалізації продукції підприємства та сформовані стратегії з подальшого розвитку компанії і збільшення обсягів реалізації її продукції.

Ключові слова: діджиталізація, економічний ефект, конверсія, маркетингова акція, прибуток, рентабельність інвестицій, цифрове підприємство, цільова аудиторія.

SUMMARY

The master's thesis consists of 64 pages of text, 3 sections, 6 tables and a list of 55 used references.

The relevance of the topic is due to the general digitalization and the transition to related sales methods. Research on this phenomenon is fragmentary in nature and needs further substantiation.

The aim of research is to investigate the tools of product sales in the conditions of business digitalization on the example of the company "Grand-Torg". *The objectives of research* are to identify the reasons that push companies to carry out digital transformation, analysis of examples of successful restructuring of business processes and sales models of a trading company in accordance with the principles of digital transformation; forming a strategy to increase sales and expand business.

The object of research — the company LLC "Grand-Torg". *The subject of research* — the process of digitization of tools for the sale of products at the company "Grand-Torg". *Methods of research* — analysis and synthesis, systems analysis, modeling, observation, comparison, description.

Scientific novelty of research: economically sound strategies for the introduction and increase of productivity of existing tools for the sale of products in a commercial enterprise, a distinctive feature of which is the use of digital technologies and remote work in the enterprise, which increases sales efficiency.

Practical significance of the research: developed strategies for improving the tools for selling goods for the company LLC "Grand-Torg" on the basis of digital transformations; implementation of which will open new markets and expand the business on a profitable basis.

The first section reveals the theoretical foundations of the concept of digitalization, the peculiarities of the company's transition to the online sphere, methods of stimulating the development of such enterprises and outlines the legal field of digital companies.

The second section provides a detailed and step-by-step analysis of digitalization of business processes and the introduction of new sales tools in the company "Grand-Torg".

The third section calculates the effectiveness of marketing campaigns as the main tool for selling products of the enterprise and formed strategies for further development of the company and increase sales of its products.

Key words: DIGITALIZATION, ECONOMIC EFFECT, CONVERSION, MARKETING ACTION, PROFIT, PROFITABILITY OF INVESTMENTS, DIGITAL ENTERPRISE, ENTERPRISE.

ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ.....	3
SUMMARY.....	5
ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1 Особливості переходу підприємства в онлайн сферу.....	11
1.2 Методи стимулювання розвитку цифрового підприємства.....	17
1.3 Особливості цифрового поля та кібербезпека.....	19
РОЗДІЛ 2 ОСОБЛИВОСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ГРАНД-ТОРГ».....	23
2.1 Діджиталізація бізнес-процесів.....	23
2.2 Нові методи продажу та маркетингу компанії ТОВ «Гранд-торг».....	29
РОЗДІЛ 3 АКЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ ТОВАРУ. СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ.....	39
3.1 Ефективність маркетингової акції. Проблеми та недоліки інструменту.....	39
3.2 Стратегія розвитку та шляхи покращення роботи компанії ТОВ «Гранд-торг».....	46
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58

ВСТУП

В епоху промислових революцій та орієнтації на сталий спосіб життя[66,67,68,70,71,74,75,76], серед лідерів підприємств багатьох індустрій існує думка, що цифрові технології стрімко переходять із способу підвищення ефективності до засобу, що формує фундаментальні інновації та революційні зміни[58,63,64,72,73]. Підприємства торгової сфери використовують цифрові технології перетворення різних аспектів своєї діяльності. Мета цифрової трансформації – формування принципово нового споживчого досвіду у всіх послугах. Однак, щоб отримати вигоди від цифровізації, компанії повинні дотримуватися чіткої стратегії, оптимізації витрат та бізнес-процесів[56,57,59,60,61,62,65,69].

Актуальність роботи зумовлена однією з основних тенденцій сучасного світу, а саме загальною цифровізацією та переходом до пов'язаних з нею методів управління. Компанії, які займаються цифровізацією своїх бізнес-процесів, мають можливість суттєво покращити фінансові показники та задоволеність клієнтів. Дослідження, присвячені управлінню бізнес-процесами організацій торгової сфери з метою перетворення споживчого досвіду, мають фрагментарний характер і потребують подальшого обґрунтування, а саме явище цифровізації набуває чітких контурів прямо зараз. Таким чином дослідження висвітлює актуальну тему для сучасного підприємництва. Більш того, глобальна ситуація пандемії та переходу на дистанційну форму роботи створює додатковий стимул для реформації бізнесу та методів продажу.

Літературні джерела з окресленої проблематики представлені у переважній більшості аналітичними публікаціями консалтингових компаній, таких як McKinsey & Company, Deloitte, Accenture. Крім того, у роботі використовувалися публікації World Economic Forum. Серед вітчизняних науковців питання цифровізації вивчали: Савицька О. М., Салабай В. О., Длігач А. О., Фомичев К. В., Фіщук В.В. Варто зазначити, що мало цих робіт торкаються саме реформування та діджиталізації процесів реалізації продукції. Більшість

вітчизняних науковців дають лише загальну характеристику процесу цифровізації та його переваг. При цьому важливо розглянути практичні кроки реформування бізнес-процесів підприємств. Зміна моделі ведення продажу майже не висвітлена у вітчизняних працях, тому постає проблема низького рівня актуалізації інформації в цьому питанні.

Мета роботи — дослідити інструментарій реалізації продуктів в умовах цифровізації бізнесу на прикладі підприємства ТОВ "Гранд-торг".

Завдання дослідження:

- виявити причини, що підштовхують підприємства до проведення цифрової трансформації;
- дослідити процес реалізації цифрової трансформації;
- сформулювати вигоди, які отримує підприємство від проведення цифрової трансформації;
- проаналізувати приклад успішної перебудови бізнес-процесів та моделі продажу торгової компанії відповідно до принципів цифрової трансформації;
- сформулювати стратегію для збільшення обсягів продажу та розширення бізнесу.

Об'єкт дослідження — підприємство ТОВ «Гранд-торг» (реальна назва компанії була замінена, в зв'язку зі згодою про нерозголошення інформації)

Предмет дослідження — процес цифровізації інструментів реалізації продукції на підприємстві ТОВ «Гранд-торг».

Методи дослідження:

- загальні: аналіз і синтез, системний аналіз, моделювання;
- практичні: спостереження, порівняння, опис;
- інтерпретаційні: кількісна та якісна обробка отриманих результатів.

Наукова новизна: економічно обґрунтовані стратегії із запровадження та підвищення ефективності наявного інструментарію реалізації продуктів на торговому підприємстві з чітко окресленими практичними кроками проведення діджитал-реформ для розширення бізнесу та збільшення обсягів продажу,

відмінною рисою яких є застосування цифрових технологій та дистанційної роботи на підприємстві, що дозволяє підвищити ефективність продажів компанії.

Практична значимість: розроблені стратегії удосконалення інструментів реалізації товару для підприємства ТОВ «Гранд-торг» на основі цифрових трансформацій; впровадження стратегій дозволить відкрити нові ринки та розширити бізнес на прибутковій основі.

Інформаційною базою роботи є підручники, навчальні посібники, статті у періодичних видання з тематики дослідження, інтернет-ресурси, звітність компаній.

Структура роботи: магістерська робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

Перший розділ розкриває теоретичні засади поняття цифровізації, особливості переходу компанії до онлайн-сфери, методи стимулювання розвитку подібних підприємств та окреслює правове поле діяльності цифрових компаній.

У другому розділі проводиться детальний та покроковий аналіз діджиталізації бізнес-процесів та введення нових інструментів продажу в компанії ТОВ «Гранд-торг».

У третьому розділі розраховується ефективність проведення маркетингових акцій як основного інструменту реалізації продукції підприємства та сформовані стратегії з подальшого розвитку компанії і збільшення обсягів реалізації її продукції.

РОЗДІЛ 1

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Ми живемо у вік цифрової революції, вже практично кожна людина не може уявити своє життя без digital-технологій (інтернету, різних гаджетів і сервісів), і чим швидше вони розвиваються, тим швидше змінюється реальність, що нас оточує. У епоху таких швидких змін бізнес не може працювати за старими моделями – він повинен змінюватися, інакше є великий ризик залишитися позаду конкурентів, а то й зовсім стагнувати. Тому, рано чи пізно компаніям доведеться прийняти нові правила гри та випробувати на собі процес діджиталізації. Цифровізація бізнесу – це не лише технологічне оновлення, це і зміна бізнес-процесів та методів продажу товару. Останній пункт є одним з найважливіших, так як саме від нього залежить дохід підприємства та подальший розвиток.

1.1 Особливості переходу підприємства в онлайн сферу

Згідно з дослідженням Бізнес школи Гарварда, валовий прибуток діджиталізованих компаній у середньому на 18% більше, ніж у відстаючих організацій. Ця різниця часто відокремлює зростаючий бізнес від стагнуючого [31, с. 3].

Тому діджиталізація – це процес, необхідний для виживання та розвитку підприємства. У контексті підприємництва діджиталізація – це перетворення організації за допомогою сучасних технологій для досягнення бізнес-цілей. До сучасних зараховують технології Третьої та Четвертої індустріальної революції. Індустрія 3.0 – це комп'ютери, мобільні телефони та інтернет [5, с. 5].

У когорту технологій індустрії 4.0 входять: штучний інтелект (AI), блокчейн, хмарні сервіси, периферійні обчислення (Edge Computing), великі дані (Big Data), віртуальна та доповнена реальність (VR та AR), автономні роботи, 3D-друк, інтернет речей (IoT). Системне впровадження цих технологій підвищує прибутковість компанії та спрощує життя керівників, працівників та клієнтів.

Дигітація, оцифрування - це переведення фізичних об'єктів та операцій на цифру. Замість шаф з паперами тепер у вас хмара з електронними файлами замість аналогового телефону — скайп і IP-телефонія. Оцифрування — необхідна, але недостатня умова для діджиталізації. Діджиталізація, цифровізація та цифрова трансформація — це одне й те саме. Іноді під «цифровою трансформацією» мають на увазі результат діджиталізації. Але зазвичай ці слова використовують як синоніми [39, с 2].

Цифрова трансформація – це стратегічна зміна бізнесу, а не косметичний ремонт. Якщо ресторан додав меню до Фейсбуку, це не діджиталізація, а лише крок у її напрямку. Щоб глибше зрозуміти суть явища, порівняємо поверхневі уявлення та реальні ознаки цифрових трансформацій (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1 – Ознаки цифрових трансформацій [11, с. 57]

Хибні атрибути	Суть
Використання сучасних гаджетів, тому що «так роблять усі»	Впровадження технологій для досягнення бізнес-цілей
Достатньо просто все оцифрувати	Необхідна технологічна та культурна трансформація
Незначна оптимізація операцій	Пошук нових можливостей та бізнес-моделей
Тимчасовий проект, створення «просунутого» відділу	У трансформацію залучено всю компанію
Ситуативне покращення, тактичний хід	Процес, що вимагає глибокого аналізу бізнесу та вироблення стратегії

Таким чином, можемо підсумувати, що діджиталізація націлена в першу чергу на стратегічний розвиток компанії та подальше розширення. Не варто зациклюватися лише на технологічному оновленні. Реформація корпоративної культури, відбору персоналу, управління персоналом та системи мотивації так стратегії бізнесу в цілому – ось що визначає діджиталізацію.

McKinsey виділяє цілі та завдання цифровізації компаній на яких побудований весь процес (табл. 1.2.).

Таблиця 1.2 Цілі та завдання цифровізації компаній [35, с. 4]

Ціль	Завдання
Покращення клієнтського досвіду	Безшовна омніканальна комунікація; надання послуг незалежно від місця та часу.
Покращення продукту та послуг	Розробка нових продуктів та сервісів; доповнення традиційних продуктів до цифрових можливостей
Оптимізація поставок, маркетингу та продажів	Підвищення рентабельності інвестицій (ROI) інтернет-маркетингу; доповнення традиційних цифрових каналів
Автоматизація цифрової логістики	Автоматизація постачання; повна наскрізна обробка; автоматична реконфігурація обладнання та софту; віртуальне обслуговування та адміністрування.
Оптимізація ризиків	Націлена реклама на основі даних про користувачів; вбудований/автоматизований контроль та профілювання ризиків
Проведення трансформації менеджменту	Використання системи оповіщення менеджменту реальному часі; автоматизація прийняття рішень; безшовна інтеграція із сторонніми сервісами

Три головні об'єкти цифрових трансформацій — це клієнтський досвід, бізнес-процеси та фінансові моделі.

Поліпшення клієнтського досвіду:

- Вивчення споживачів за допомогою інструментів аналітики, соціальних мереж. Сегментація цільової аудиторії (ЦА), аналіз поведінки та очікувань користувачів.

- Використання нових технологій для покращення продажів та техпідтримки. Предиктивний маркетинг, упорядкування операцій.

- Застосування технологій геолокації, соцмереж, месенджерів та доповненої реальності для розширення точок взаємодії з клієнтом.

- Можливість самообслуговування.

Зміна бізнес-процесів:

- Автоматизація операцій. Програми виконують рутинні завдання, люди займаються креативом та стратегією.

- Використання віртуальних платформ колаборації (Трелло, Джіра). Розповсюдження знань, забезпечення можливості віддаленої роботи. Поліпшення комунікації.

- Врахування продуктивності співробітників. Прозорість щодо оцінки роботи.

- Ухвалення рішень на основі даних як для внутрішніх операцій, так і в роботі з клієнтами.

Оновлення бізнес моделі:

- Комбінування діджитал та традиційних пропозицій. Використання продуктів, що розповсюджуються цифровим шляхом.

- Нові діджитал бізнеси. Приклад доповнення фізичного продукту цифровим рішенням – фітнес трекер із GPS та Bluetooth для вимірювання тренувань користувачів.

- Глобалізація. Координування команди виконавців із різних регіонів. Інтеграції відділів корпорації із різних країн. Вихід на міжнародні ринки [2, с. 36].

Digital-трансформація — це не лише про техніку, а й про людей. Щоб провести повноцінну цифрову трансформацію, компаніям потрібно впровадити інновації як IT-інфраструктуру, так і HR-процеси [26, с. 1].

Чотири кити сучасної інфраструктури — це хмарні сервіси, комп'ютерна мережа, мобільність та безпека. Хмарні послуги стали основною платформою для інноваційних трансформацій. На відміну від власних серверів, хмара дає можливість на ходу збільшувати або зменшувати обчислювальні ресурси

залежно від потреби. Це економить час та бюджет. Плюс, хмарні провайдери – Amazon Web Services, Microsoft Azure, Google Cloud – інвестують мільярди у забезпечення стабільності та безпеки своїх дата-центрів [8, с. 64].

Щоб використати можливості інтернету речей та підключеної робочої сили (Connected Workforce), потрібно модернізувати мережу. Для цього перейти від маніпуляції окремими роутерами та світчами до програмно-керованої мережі. Це дозволить змінювати конфігурацію мережі без колування в обладнанні. А використання периферійних обчислень підвищить швидкість та стабільність з'єднання. Відповідно до Small Business Trends, у середньому працівники використовують 2-3 пристрої: настільні персональні комп'ютери (ПК), ноутбуки, планшети та смартфони [25, с. 7]. Для регулювання використання гаджетів існують політики управління мобільністю підприємства: Choose Your Own Device – це вибери свій пристрій (CYOD), Corporate-Owned, Personally Enabled – корпоративні пристрої, настроюванням та обслуговуванням яких співробітник займається самостійно (COPE) чи Bring Your Own Device – принеси свій пристрій (BYOD). Вони наказують, як і які пристрої використовуватиме для роботи, що можна працювати в офісі, як підключатися до баз організації віддалено. У діджиталізованих компаніях багато пристроїв, і всі вони підключені до інтернету. Це підвищує ризик атак. Хмарні технології та мобільної політики вже дають певний рівень безпеки. Але для повної захищеності потрібна комплексна стратегія безпеки [15, с. 3].

Процеси підбору персоналу можна зробити ефективнішими за допомогою програм самообслуговування, автоматизації, онлайн-рекрутингу, гейміфікації, використання VR та інших технологій. Працівники фірми з Великої четвірки Deloitte використовують додаток, який порівнює їхню продуктивність із колегами. Програма дає консультантам персональні рекомендації щодо покращення ефективності. Приклад такої автоматизації – HealthMetrics. Ця платформа дозволяє обробляти медичні довідки співробітників та оплачувати послуги мед. установ автоматично [24, с. 64]. LinkedIn та Facebook перетворюються на основний канал пошуку співробітників. Згідно з

опитуванням Talentnow, 70% ейчарів знаходили співробітників у соцмережах [19, с. 73]. Впровадження елементів гри у робочий процес підвищує мотивацію працівників. Замість нафталінової дошки пошани компанії можуть використовувати інтерактивні лідерборди. Співробітники бачитимуть у режимі реального часу, хто набирає більше балів за роботу. За підсумками місяця, кварталу чи року переможців мотивують бонусами та преміями. Наприклад, австрійське підприємство Астро оплачує співробітникам, які беруть менше лікарняних, витрати на гаджети та подорожі. VR та AR дають практику, наближену до бойових умов. Наприклад, у Walmart співробітників готують до Чорної п'ятниці за допомогою VR [21, с. 23]. Так вони будуть готові до хаосу натовпу, який нерідко є у дні великих розпродажів. Покоління Y, народжене з 80-х по 2000-і, стає найчисленнішою демографічною групою на роботі. Це покоління звикло до демократичного стилю управління. Тому зміна вертикальної ієрархії на горизонтальні зв'язки, надання автономності підлеглим, поширення Scrum та Agile за межі ІТ-галузі – це тренди найближчих років.

Отже, основними перевагами цифрової трансформації компанії є такі.

Ефективність. Автоматизація бізнес-процесів знижує витрати на одну операцію. А комбінування сучасних технологій максимізує ефективність бізнесу. Один з готелів на Гоа впровадив систему контролю освітлення та клімату. Система підключається до систем готелю та за допомогою аналізу великих даних та периферійного обчислення, домагається збереження енергії на 12% та комфорту постояльців [49, с. 1].

Продуктивність. Використовуючи інтернет речей, автоматизоване виробництво, аналітику даних та профілактичне обслуговування, компанія може виробляти більше, залучаючи менше ресурсів та працівників. Виробник кави з Індонезії використовує IoT. На основі даних, що збираються, працівники дистанційно проводять профілактику та обслуговування обжарювальних апаратів. Це дозволило скоротити час обслуговування на 50%, а витрати — на 20% [50, с. 8].

Підвищення ROI. Використання інструментів діджитал-маркетингу знижує вартість приведення (CAC) та утримання клієнта (CRC) [51, с. 1].

До інших переваг належать: прозорість внутрішньої діяльності, консолідація даних про взаємодію з клієнтами із розрізнених джерел у єдиний зрозумілий формат, глобалізація торгівлі.

1.2 Методи стимулювання розвитку цифрового підприємства

Основним ініціатором цифрової трансформації економіки, та як наслідок підприємств, має бути держава. У нас же накопичено багато невирішених проблем за попередні 15-20 років. Україна повинна вибрати форсований сюжет цифровізації, тобто закласти її як фундамент реальних змін та поставити на перше місце в економічній політиці [6, с. 54].

«Економічна стратегія України 2030», розроблена Українським інститутом майбутнього (Ukrainian Institute of Future, UIF), виділяє певні стратегічні цілі, котрі Україна поставила перед собою на 2030 рік:

- Номінальний ВВП України повинен бути підвищений у 8 разів – до 1 трлн. дол. у 2030 році (ВВП 2018-го – \$130,5 млрд.).
- Закріпити за собою статус впливового регіонального суб'єкту, самостійного та незалежного у прийнятті та ухваленні рішень як економічного так і геополітичного характеру. При цьому варто звертати увагу на глобальну ситуацію.
- Закріпити показник рівня доходів та якості життя українців вище середнього у Європі (номінальна середньомісячна заробітна плата у 2030-му не нижче ніж \$2700; середньомісячна пенсія – \$775).
- Забезпечити сприятливі умови для росту капіталізації українського бізнесу [1, с. 1].

Українське підприємництво не зможе зростати швидшими темпами, якщо зосередиться лише на традиційних індустріальних галузях. Щоб досягти цілі 2030 року ВВП \$1 трлн., необхідно активно працювати над стимулюванням

проникнення технологій в галузі, котрі в перспективі можуть показати стрімкий ріст, а саме: машинобудування; військово-промисловий комплекс; транспорт та логістика; агросектор; харчова та переробна галузь; деревообробка; металургія; туризм; легка промисловість [12, с. 1].

Зокрема варто зосередитися на формуванні промислових кластерів із наявністю в них високотехнологічних напрямків, таких як: робототехніка; біоінженерія; 3D-принтинг; штучний інтелект з акцентом на глобальний ринок. Саме через технологізацію різних видів підприємств, надання бізнесу стимулів до цифровізації та паралельного розвитку високотехнологічних напрямків, за оцінками UIF, цифрова економіка потенційно складе до 65% ВВП у 2030 році [22 с. 47].

Виділяють два плани розвитку цифрової економіки в Україні залежно від критичності та необхідності здійснення швидких і глибоких змін у традиційному економічному укладі – інерційний (еволюційний) та цільовий (форсований). Інерційний (еволюційний) план зосереджений на інерційному продовженні тенденцій минулого, тобто залучення людського капіталу, зміщення пріоритетності технологічних змін та цифровізації підприємств. У випадку реалізації інерційного плану українська економіка залишиться неефективною, продовжиться трудова міграція та «відтік мізків», українська продукція і надалі програватиме конкуренцію на зовнішніх ринках. Стандартних кроків, котрі буде здійснювати держава, буде недостатньо для відчутного росту. Українська економіка в перспективі 10-12 років зростатиме в середньому на 2,8% на рік, що буде нижче за темпи зростання світової економіки [10, с. 137]. Таким чином на 2030 рік номінальний ВВП України становитиме \$290 млрд., що не відповідає світовим тенденціям [34, с. 1]. Цільовий (форсований) сценарій передбачає перехід української економіки протягом 5-10 років до розвитку та появи в її структурі значної частки цифрової економіки (до 65% ВВП), досягнення у 2030 році номінального ВВП України \$1 трлн. Цей сценарій включає:

- усунення бар'єрів зі сторони законодавчих та податкових інститутів, верховенство права;

- надання стимулів цифровізації для різних секторів бізнесу;
- ініціативи зі створення державних масштабних трансформацій, в тому числі на основі сучасних моделей державно-приватного партнерства [11, с 5].

Коли країна стає середовищем «цифрових» трансформацій, вона звертає на себе увагу інвесторів, перетворюється на інноваційного лідера. Бізнес при цьому може отримувати нових партнерів на більш вигідних умовах.

1.3 Особливості цифрового поля та кібербезпека

Інформаційні технології давно стали частиною бізнесу та життя людей, але на в наших очах відбувається глибока цифрова трансформація. Впроваджується нове покоління технологічних рішень, багато з яких пов'язані між собою: наприклад, обробка «великих даних», використання штучного інтелекту, розподілені обчислення та сховища даних. Перспективні цифрові рішення впроваджує як новий бізнес (стартапи), так бізнес із багаторічною історією.

Однак будь-які нові технології можуть застосовуватися лише у правових рамках, існуючих як у вигляді принципово нової нормативної бази, так і традиційні регуляторні сфери. При розгортанні сучасних цифрових бізнес-рішень не можна залишати без уваги та зусилля держави щодо захисту інформаційної інфраструктури країни.

На що варто звернути увагу при старті бізнесу в цифровій сфері або його трансформуванні? З юридичної точки зору необхідно виконати такі процедури:

- Електронна комерція:
 - Супровід юриста при запуску різних онлайн-сервісів, онлайн-магазинів, платформ та агрегаторів (опрацювання рамкових умов користування, аналіз юридичних ризиків).
 - Опрацювати договірні процедури електронної комерції (підтвердження статусу контрагента, укладання договору в електронній формі, питання електронного підпису, доказова сила електронних документів, застосування смарт-контрактів).

- Отримати підтвердження та захист прав на віртуальні об'єкти.
- Консультування щодо особливостей реклами в Інтернеті, онлайн-платежів та т.п.
- Проаналізувати особливості регулювання цифрових каналів продажу в окремих галузях бізнесу (телемедицина, дистанційний продаж лікарських засобів [37, с. 5].
 - Кібербезпека
 - Провести аудит ризиків, пов'язаних з об'єктами критичної інформаційної інфраструктури.
 - Домовитися про взаємодію із відомствами, уповноваженими у сфері захисту критичної інформаційної інфраструктури, у тому числі підготувати документи для подання до зазначених органів влади [35, с. 14].

Важливим фактором також є інформаційні технології (ІТ) та міжмережевий протокол (ІР). Необхідний юридичний супровід проектів зі створення мобільних додатків, інформаційних систем, програмно-апаратних комплексів (для приватного та державного секторів). Також це важливо при створенні договірних конструкцій для поширення програмного забезпечення, проектів дистанційних оновлень програмного забезпечення, вбудовування програм у технічні пристрої та передачі даних від них, розпорядження правами на операційні системи та складні програмні комплекси [40, с. 9]. Необхідно підготувати пакети документів для оформлення прав на бази даних, захисту даних іншими способами, комерційної таємниці. Важливі також проведення аудиту технологічних компаній для виявлення потенційних ризиків, пов'язаних із захистом інтелектуальних прав у сфері ІТ, розробка процесів та документів, які мінімізують такі ризики, проведення патентних пошуків та патентування у сфері ІТ, оформлення прав на топології інтегральних мікросхем, консультування у сфері цифрового мовлення. Важливо провести переговори та вирішити спори про захист інтелектуальних прав у сфері ІТ (доменні імена, інтернет-сайти та їх елементи та ін.). І, якщо необхідно, провести аудит інтернет-сервісів (включаючи інтернет-сайти) щодо відповідності вимогам регуляторів [43, с. 60].

Важливим фактором переходу до цифрового простору є забезпечення безпеки даних. Завдання забезпечення кібербезпеки можуть бути систематизовані як аналіз механізмів порушення захисту кіберпростору, моделювання руйнівних впливів; управління кібербезпекою, визначення зони стійкості об'єкта захисту, аналіз кіберризиків, розробка стандартів та нормативів безпеки кіберпростору; синтез засобів захисту кіберпростору та контроль поточного стану та функціонування компонентів кіберпростору.

Відповідно до цього сучасна парадигма забезпечення безпеки включає:

1. Перегляд моделей керування доступом, що враховують відкритість, гнучкість та розподіл. Моделі мають бути засновані на темпоральній логіці.
2. Прийняття технології віртуалізації як найпотужнішого засобу захисту, що дозволяє перейти від поняття «захищеної системи» (від фіксованої множини загроз) до поняття «система з прогнозованою поведінкою».
3. Реалізація принципу поділу середовища обробки інформації та засобів захисту.
4. Побудова теоретичних основ управління динамічним захистом (що адаптується до поточних загроз) як об'єкта автоматичного регулювання з поняттям зони стійкості, післядією (інерційністю) динамічними характеристиками.
5. Розробка основ оцінки еластичності (налаштовуваності системи) та масштабованості. Розробка нових принципів виявлення атак, вірусів, руткітів, черв'яків [44, с 8].

Аналіз існуючих тенденцій розвитку засобів забезпечення безпеки дозволяє зробити висновок про зміну парадигм захисту, що базуються на технологіях захисту, які умовно можуть бути визначені як статична, активна, адаптивна та динамічна. Незважаючи на відмінність цілей, переслідуваних в теорії управління та теорії захисту інформації, можна побачити подібність підходів, які використовуються для досягнення цих цілей та спрямованих на утримання системи у межах деякого набору станів. [13, с. 14].

Цифрові лідери змушують компанії з різних індустрій приділяти все більшу увагу споживчому досвіду і пов'язаним з ним змінам в структурі та цінностях організації. Незважаючи на те, що цифрова трансформація потребує серйозної підготовки, детального та довгострокового стратегічного планування, вигоди, які отримуються в результаті реалізації цифрової стратегії, виявляються дуже суттєвими. Перетворення споживчого досвіду формує значну кількість лояльних клієнтів, що зрештою виливається в істотне поліпшення фінансових показників.

Поряд з теорією, практичні кроки до реформації бізнесу та зміни підходу до організації продажу є найважливішим етапом. Кожна компанія має своє бачення процесу цифровізації на вдосконалення процесів, тож далі буде окреслено практичні кроки у цьому напрямі для підприємства ТОВ «Гранд-торг». Буде дано характеристику нового інструменту продажу, як частини діджиталізації, та проаналізовано його вплив на дохід компанії.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ГРАНД-ТОРГ»

Об'єктом дослідження інструментів реалізації продукції в умовах цифровізації є підприємство «Гранд-торг». Сама компанія зареєстрована 24.01.2017 за юридичною адресою: місто Київ, вул. Б. Хмельницького 23 (дані замінені з міркувань збереження конфіденційності компанії). Розмір статутного капіталу складає 500 000,00 грн.

Основна діяльність — діяльність інформаційно-довідкових служб. Інші види інформаційних послуг, не згадані в жодній із перерахованих категорій:

- Консультування з питань комерційної діяльності та управління.
- Подання у засобах масової інформації.
- Дослідження кон'юнктури ринку та вивчення громадської думки.

Тобто, компанія є контактним центром, котра входить до холдингу і здійснює послуги для внутрішнього замовника. Компанія має три філіали, один з яких знаходиться в м. Суми і був відкритий в березні 2017 року. З березня 2020 року компанія була змушена форсовано переходити на цифровий формат роботи та дистанційну роботу працівників в зв'язку з пандемією COVID-19. При цьому в компанії спочатку були запровадженні цифрові бізнес-процеси, котрі полегшили перехід на онлайн роботу. Варто виокремити шлях цифровізації компанії ТОВ «Гранд-торг».

2.1 Діджиталізація бізнес-процесів

Під визначення "діджиталізація" потрапляє і створення сайту, і представництво у соціальних мережах, але найважливіше – це оновлення бізнес-процесів [2, с. 4].

Діджиталізація підвищує продажі бізнесу через:

- вихід на інтернет-аудиторію;
- залучення цільової аудиторії через додаткові послуги;

- підвищення лояльності клієнтів;
- автоматизацію процесів у відділі продажів [9, с. 34].

Опосередковано продажі зростають і за рахунок оптимізації HR-процесів, впровадження єдиної бази знань для швидкого навчання співробітників.

Використання Customer Relationship Management, що означає «управління взаєминами з клієнтами» (CRM) – системи підвищує ефективність продажів. Наприклад, CRM автоматизує управління лідами, введення даних, надсилання пропозицій та складання звітів. Більш просунуті рішення можуть прогнозувати прибуток і здійснювати бухгалтерські розрахунки.

Згідно з дослідженням Nucleus Research від 2014 року, 1 долар, інвестований у CRM, дає 8,71 доларів повернення. Є і новіші дослідження про інвестиційної привабливості CRM-рішень, але всі вони проведені самими постачальниками CRM. При цьому ефективність CRM не залежить від географії бізнесу. Це ефективно як у Північній Америці, так і Азії [41, с.64].

Щоб впровадити CRM, бізнес повинен упорядкувати та оцифрувати процеси:

- Уніфікувати клієнтську базу.
- Опрацювати воронку продажів.
- Підключити IP-телефонію.
- Синхронізувати канали зв'язку.

Далі співробітників потрібно навчити роботі з новим програмним забезпеченням і пояснити, як розраховуватиметься їхня продуктивність. Впровадження CRM приносить певну користь, але максимальний ефект досягається за її подальшої інтеграції з іншими бізнес-процесами, наприклад з ERP, і зовнішніми постачальниками даних.

Всеосяжна інтеграція підвищує витрати компанії на CRM у 3,5 рази, але досягається зростання бізнесу в 20–30 % [42, с. 34].

Компанією ТОВ «Гранд-торг» було пройдено всі ці кроки ще на початку роботи. База клієнтів була уніфікована за допомогою програми 1С (зустрічається також написання 1S, Один С, Один Ес) — продукту фірми "1С", призначеного

для автоматизації підприємств. Найчастіше під терміном "програма 1С" мають на увазі поєднання платформи та прикладного рішення (Конфігурація). Прикладне рішення встановлюється на платформу. Конфігурацій багато (Бухгалтерія, Управління торгівлею тощо). Платформа — це інструмент, що виконує два завдання — розробку рішення та користувальницьку роботу в програмі 1С [9, с. 36]. Без платформи 1С неможливо запустити жодну конфігурацію, водночас платформа може працювати без конфігурації. Доступ до зміни платформи має тільки сама фірма 1С, фахівець, що впроваджує, не може вносити зміни до структури програми-платформи. Конфігурація або прикладне рішення — та частина програми 1С, яка "встановлюється" поверх платформи і служить для вирішення конкретного завдання. В нашому випадку була додана конфігурація управління торгівлею та доопрацьована програмістами компанії. Відповідно туди і завантажувалася база даних клієнтів, котрі стали зібрані всі в одному місці [28, с. 1].

Наступним етапом було підключення IP-телефонії. IP-телефонія, інтернет-телефонія або телефонія voip — це телефонний зв'язок, який працює через інтернет. Не треба купувати дороге обладнання, прокладати телефонний кабель. Потрібен лише інтернет.

Вимоги до інтернет-каналу:

- бажано мати окремий інтернет-канал під IP-телефонію;
- ширина каналу має бути не менше 100 кбіт/сек на кожен ліній.

На базі IP комп'ютери та інші пристрої розпізнають один одного та безпомилково обмінюються голосовими повідомленнями. Під час дзвінка голос трансформується та стає цифровим сигналом. Він надходить у пристрій та передається іншому абоненту. Сигнал розпізнається іншим пристроєм, потік знову змінюється і стає аналоговим. В результаті абонент знімає трубку і чує звичну йому мову. Плюси використання сучасної телефонії: вигідна ціна, широкий спектр сервісів, швидка масштабованість, можливість інтеграції та мобільність працівників [17, с. 13]. Можливості айпі телефонії в разі перевершують функції деяких аналогових та цифрових АТС. Так, наприклад, у

стандартній АТС від Телфін вже представлено понад 100 сервісів: голосове вітання, черга та переадресація дзвінків, запис та зберігання телефонних розмов, голосова пошта та ін. IP-телефонія дозволяє масштабувати корпоративну телефонну мережу. Число ліній можна за лічені хвилини змінити як у бік їх збільшення, так і зменшення. Віртуальну автоматичну телефонну станцію (АТС) – ключовий сервіс айпі телефонії — можна поєднати з будь-якими CRM-системами та іншими бізнес-додатками: 1С, MS Office, Бітрікс24, amoCRM, МійСклад, SugarCRM, Simpla CMS, U-ON Travel, Клас365 та ін. [36, с. 1].

Компанія ТОВ «Гранд-торг» вирішила зупинитися на програмі Oktell. Oktell – це професійне рішення для організації систем офісної IP-телефонії, систем уніфікованих комунікацій, створення та модернізації корпоративних та аутсорсингових call-центрів. Oktell включає всі можливості телефонних комунікацій та роботи з даними, що дозволяє йому легко інтегруватися з усіма бізнес-процесами компанії та бути потужним інструментом для розвитку бізнесу.

Можливості Oktell:

- Робоче місце співробітника із десктопним клієнтом. Здійснення, прийом та перемикання дзвінків.
- Інтелектуальна маршрутизація викликів у IVR сценаріях
- Записи розмов.
- Налаштування картки мережі, номерного плану, облікових записів користувачів. Розпізнавання та синтез мови.
- Взаємодія з базами даних, CRM, ERP-системами, зовнішніми веб-сервісами та Windows-додатками. Експорт даних у файли або CRM.
- Масові вхідні та вихідні кампанії за кол-листами. Прогресивний та предиктивний обзвон. Сервіс контрольних подій [36, с. 1].

Міжнародне дослідження від McKinsey показує, що 9 із 10 компаній перебувають у процесі диджиталізації. Тож керівництвом ТОВ «Гранд-торг» було вирішено впровадити CRM-систему [18, с. 6]. Першим варіантом була найвідоміша в Україні система «Бітрікс-24». Бітрікс24 — CRM допомагає

малому та середньому бізнесу керувати продажами, бере під контроль усі канали комунікацій з клієнтами та автоматизує продажі. Доступні хмарна версія та коробкове рішення.

Можливості Бітрікс24:

- Управління лідами та угодами. Налаштування своїх стадій та воронки продажів. Виставлення рахунків

- Управління проектами та завданнями. Автоматизація бізнес-процесів
- Налаштування роботів, тригерних листів, смс та реклами прямо з CRM
- Вбудована IP-телефонія та інтеграція з поштою
- Налаштування планів продажу та звітів. Налаштування регулярних угод
- Обмін даними з 1С та Oktell

Команда до 12 осіб може користуватись базовими функціями безкоштовно. Для відділу продажу існує спеціальний тариф – CRM+ за \$50 на місяць. Мінімальний платний хмарний тариф – \$16 [18, с. 9].

При цьому з переходом на дистанційний тип роботи було виявлено ряд недоліків: погано налагоджений формат відео-конференцій, низький рівень оптимізації для мобільних пристроїв, відсутність хмари для обміну файлами.

Компанією ТОВ «Гранд-торг» було прийнято рішення перейти на Office 365. Microsoft Dynamics CRM допомагає організувати продажі, послуги та маркетинг. Можна використовувати хмарне або коробкове рішення. Просто інтегрується з іншими продуктами Microsoft.

Можливості пакету:

- Управління контактами, підтримкою, продажами, маркетингом та іншими даними в одній системі.

- Візуалізація даних на дашборді, що настраюється.
- Автоматизація процесів обробки даних за допомогою сценаріїв.
- Створення шаблонів файлів Word та Excel для швидких звітів.
- Доступні iOS, Android, Windows та веб-програми [18, с. 16].

Успішність будь-якої компанії складається з багатьох умов, однією з яких є висока кваліфікація її співробітників. Тому зараз все частіше провідні організації багато часу і коштів витрачають не тільки на пошук персоналу, а й на внутрішнє навчання персоналу, адже найчастіше набагато простіше і вигідніше виростити у себе власного професіонала, ніж брати спеціаліста ззовні [52, с. 5].

Крім навчання, спрямованого на підвищення професійних навичок, у більшості компаній існує низка навчальних тренінгів з власних послуг та товарів. Організація подібних навчальних заходів дуже корисна як для професійного розвитку співробітників, так і компанії в цілому. Але при цьому компанія несе низку значних часових та грошових витрат. Якщо корпоративне навчання персоналу проходить у вигляді тренінгу, то необхідно зібрати всіх у спеціально відведеному приміщенні, яке часто необхідно орендувати, виділити для проведення тренінгу час, що, звичайно, перешкоджає виконанню співробітниками своїх прямих професійних обов'язків, організувати переїзд, проживання та харчування для службовців з філій та представництв [12, с. 54].

Тому питання оптимізації процесу навчання персоналу для підприємства є актуальним багатьох компаній. Керівництво організацій створює бібліотеки, розміщує навчальні матеріали на серверах і поширюють відеоролики. Але старі методи навчання персоналу організації стають все більш неефективними, тому провідні світові компанії в галузі ІТ-розробок детально опрацювали це питання та надали низку інструментів, які допомагають оптимізувати навчання персоналу організації [8, с. 249].

Дистанційне навчання дозволяє оптимізувати завдання щодо розвитку та навчання персоналу компанії, заощадити час та фінанси, та підняти загальний мінімальний рівень знань та навичок персоналу до єдиного, необхідного для успішного виконання своїх обов'язків. При цьому в залежності від цілей і завдань компанії функціонал системи дистанційного навчання персоналу можна налаштувати найкращим для цієї компанії чином, врахувавши всі аспекти навчання персоналу. У деяких компаніях для навчання персоналу організації достатньо розміщення необхідних документів з навчальною інформацією, але

для інших компаній необхідно реалізувати повноцінне дистанційне навчання [5, с. 13]. Корпоративний портал легко дозволяє вирішити такі завдання. Тож ІТ-спеціалістами компанії було розроблено портал, який спочатку виступав базою знань, а пізніше навчальною платформою. Періодично портал поповнювався новими курсами та тестами для підготовки персоналу. Зараз це повноцінна платформа, котра виступає додатковим інструментом для навчання в руках спеціаліста з адаптації. На порталі розміщені інтерактивні курси, котрі допомагають дистанційно освоїти основні навички роботи з програмами та алгоритм роботи.

Ще одним важливим фактором виступає корпоративна культура. В офлайн режимі в компаніях проводяться різні тематичні дні, корпоративи та інші заходи. З переходом на дистанційну форму роботи побудова сильної команди стала набагато важчою [38, с. 1]. Компанією було розроблено ряд онлайн заходів де персонал може відвідувати лекції та майстер-класи, займатися спортом з колегами, розвивати творчі здібності та багато іншого.

Отже, діджиталізація підприємства охоплює всі процеси і аспекти його роботи. Не достатньо просто оновити програмне забезпечення чи оцифрувати дані. Діджиталізація впливає як на оптимізацію та автоматизацію робочих моментів, так і на реформування самих бізнес процесів, зміни структури компанії. При цьому реформування бізнес-процесів не принесе бажаних результатів без зміни підходу до продажу товару. Реалізація товару та саме товарне наповнення має також адаптуватися до сучасних реалій.

2.2 Нові методи продажу та маркетингу компанії ТОВ «Гранд-торг»

Маркетингові акції створюють додаткову мотивацію до покупки. Хороша акція пропонує клієнту вигоду, яку можна отримати за обмежений термін. Маркетингові акції допомагають залучити нових клієнтів та утримати лояльних покупців, підвищити обсяг продажу та збільшити прибуток компанії.

Маркетингова акція – це комплексна стратегія, що впливає на потенційних клієнтів і мотивує їх до певних дій [4, с. 644]. Ефективна рекламна акція має такі ознаки:

- Простота. Клієнт повинен швидко зрозуміти, що потрібно зробити, щоб отримати бонус;
- Інформативність. Повні умови акції слід перерахувати на сайті компанії;
- Цінність. Бонус за негайне придбання має бути корисним для клієнта;
- Реальність. Умови акції не повинні викликати підозри цільової аудиторії;
- Обмеження. Акцію слід обмежити за календарними датами або за кількістю товару [7, с. 32].

Під час створення акції необхідно враховувати мотивацію персоналу. Результат будь-якої акції залежить від співробітників, які спілкуються з клієнтами безпосередньо. Необхідно донести до персоналу суть рекламної акції, запровадити бонуси за інформування клієнтів та виконання продажів з акцій [14, с. 1].

Пряма реклама (ATL, Above The Line) розкриває переваги товару чи послуги, формує потреби клієнтів. Маркетингові акції (BTL, Below the line) викликають бажання здійснити покупку тут і зараз. При запуску BTL-акцій застосовуються економічні та психологічні прийоми, що впливають на поведінку покупців [15, с. 7].

Проведення маркетингових акцій дозволяє вирішувати різні завдання:

- збільшити кількість нових клієнтів, розширити цільову аудиторію;
- стимулювати постійних клієнтів для вчинення нового замовлення;
- збільшити інтерес до нового товару чи нової послуги;
- підвищити попит на певні категорії товарів чи послуг;
- швидко підвищити обсяг продажу (у короткостроковій перспективі);
- створити альтернативу пропозиції конкурентів;
- збільшити популярність бренду у медіа-просторі [17, с.1].

Участь у маркетинговій акції є вигідною для клієнтів. Вони знайомляться з новими товарами чи послугами, заощаджують гроші, набувають позитивних емоцій [33, с. 18].

Компанія ТОВ «Гранд-торг» пішла далі і зробила акцію основним інструментом реалізації продукції. З самого початку був сформований призовий фонд на рік, котрий і розігрувався між учасниками протягом року. Періодичність проведення розіграшу складала 3 місяці. Для того щоб стати учасником розіграшу, клієнт має зробити замовлення в компанії на будь-яку суму. Таким чином компанія може реалізовувати продукцію з дуже високою маржинальністю, завдяки азартності клієнтів.

Призовий фонд формується на основі прибутків компанії, на початку він становив 500 тисяч гривень, зараз 1 650 000. Зараз періодичність проведення розіграшів складає 2 місяці, тобто всі замовлення, зроблені в період двох місяців, беруть участь в акції. «Гранд-торг» володіє декількома брендами, котрі і виступають організаторами акцій, на цей момент кількість таких проектів – 4. Вся сума призового фонду розділяється між цими напрямками. Далі кожен з проектів розділяє суму головного призу на 6, тобто на вручення кожних 2 місяці. Для стимулювання клієнтів введено також додаткові призи. Це приз річний за замовлення на рекомендовану суму від компанії, тобто всі замовлення, зроблені на рекомендовану суму, беруть участь в цій акції. Далі річний приз за швидку відповідь, коли клієнт робить замовлення протягом 3 днів з моменту отримання маркетингових матеріалів.

Про акцію потенційний клієнт дізнається, отримавши на поштову скриньку виграшний білет, котрий дає змогу зареєструватися в компанії та взяти участь в акції. Раніше у потенційних клієнтів також була можливість розгадати кросворд в журналах або стерти певне захисне поле і так пройти реєстрацію в компанії. Тобто клієнт, що правильно розгадував кросворд, телефонував до компанії і дізнавався, що нагородою за його кмітливість є можливість участі в акції. З часом від цього методу компанія відійшла, так як затрати на співпрацю і публікацію в журналах були досить великими, а конверсія з них падала. Більше того такий вид

інформації люди використовували все менше: друковані газети та журнали втрачали свою популярність. На заміну прийшли смс повідомлення на телефонні номери людей з коротким акційним повідомленням про виграш призу. Варто також зазначити подальшу роботу з клієнтом. Замовленням клієнта присвоюються певні номери. Саме ці номери шляхом лототрону вибирають в день акції. Таким чином генерується певний номер, котрий повинен співпадати з номером замовлення в базі компанії. Після цього іде зв'язок з переможцем та його нагородження. Це також важливий момент, котрий впливає на довіру та лояльність клієнтів. Тож компанія усіма можливими ресурсами поширює інформацію про нагородження переможця та вручення призу. Інформація з'являється на офіційних сайтах проєктів, на їх YouTube каналах, та відповідно в каталогах.

Найпершим варіантом продажу стала каталожна торгівля. При цьому каталог з продукцією компанії приходиться уже «теплому» клієнту, котрий знає про компанію та чим вона займається. Важливим фактором є маркетингові матеріали, котрі відправляються одразу ж самим каталогом.

У США та Європі каталожна торгівля користується великою популярністю. Покупки за каталогами здійснюють від 35% до 70% населення [16, с. 20]. В Україні картина інша, відсоток населення, що купує товари за каталогами, хоч і зростає, але поки що досить низький. Покупки за каталогами для більшості українців все ще залишаються екзотикою.

Безумовний плюс каталогів – можливість вибору та покупки пропонованої продукції, не виходячи з дому чи офісу. Це особливо актуально для людей зайнятих, які не мають змоги витратити багато часу на походи магазинами.

За статистикою більшість клієнтів компаній, що торгують за каталогами, проживають у сільській місцевості або у віддалених кутках України, де постачання залишає бажати кращого. Тому для таких покупців каталог – це, перш за все, можливість купити модну річ за мінімальною ціною. Асортимент більшості каталогів набагато ширший за магазинний. Людям нестандартних розмірів часом важко підібрати одяг у звичайному магазині, тоді як у каталозі на

них чекає великий вибір моделей на будь-який смак і гаманець. Деякі компанії випускають спеціальні каталоги для повних людей і людей, ріст яких нижче або вище середнього. Крім того, моделі в каталозі підібрані так, що являють собою закінчений ансамбль, і покупцеві не доведеться мучитися споконвічним питанням, як і з чим носити куплену річ [20, с. 1].

У каталожній торгівлі є і свої мінуси, такі як неможливість оглянути товар наживо, довга доставка та переплата за доставку. При цьому в наш час ці мінуси перекриваються завдяки розвиненій інфраструктурі України. В Україні є 3 основних логістичних компанії, котрі володіють майже всім ринком логістичних послуг, а саме Укрпошта, Нова Пошта та JustIn. Кожна з цих служб доставки має функцію післяплати. Таким чином ми перекриваємо перший мінус, клієнт може ще до оплати товару переглянути його якість та цілісність і тільки потім оплатити. Цей варіант дає більше лояльності та довіри до компанії, так як клієнт нічим не ризикує та завжди може відмовитися від товару перед його оплатою.

Також недоліки по переплаті доставки та часу доставки зараз мало актуальні. Компанія «Гранд-торг» має укладені угоди з кожною з логістичних компаній на індивідуальних умовах. Тож доставка відбувається протягом 2-3 днів в будь-яку точку України, а по Києву протягом 1 дня. Так як продаж товару базується на емоції, то доставка має бути максимально швидкою. Переплати за доставку також досить невисокі для клієнтів. У компанії також є особливі умови для зберігання посилок компанії на відділеннях пошти. Кожна з них подовжила безкоштовне зберігання на 2 дні.

До клієнтів, що уже зробили в компанії замовлення, телефонують спеціалісти з продажу телемаркетингу. Фахівці телефонують клієнтам і повідомляють про новинки в продукції, акційні пропозиції та інші варіанти запропоновані компанією. Всі дзвінки здійснюються по базі зареєстрованих клієнтів, котрі знайомі з компанією. При цьому є і «холодні» дзвінки – людям, які не знайомі з компанією. Специфіка роботи з такими клієнтами інша, головною ціллю є зацікавити акцією та призом і оформити замовлення для участі.

Вхідні дзвінки обробляє інший відділ, котрий займається також оформленням товарів, котрі клієнт замовляє з каталогу та продажом продукції по смс повідомленнях з рекламним тестом. Важливою частиною роботи цього відділу є фіксація скарг клієнтів.

Після замовлення товару заявка на його упаковку передається до компанії-партнера, котра також є частиною холдингу. Ця компанія займається безпосередньо зберіганням товару та його підготовкою до відправки. Структура роботи налаштована на максимально швидке формування посилок та передачу на служби доставки. Таким чином, вдається відправити товар клієнту ще в день його замовлення. Додатково до замовлення додаються маркетингові матеріали від компанії для стимуляції на подальші замовлення. Також клієнту до вартості замовлення додається сума за пакування та страховку замовлення.

Тож після цього посилка передається до служби доставки, котра доставляє товар до місця призначення, де її забирає клієнт. В компанії налагоджена система сповіщень про відправку, прибуття посилки та нагадування про необхідність забрати замовлення. З поширенням пандемії на території України більшою популярністю стала користуватися кур'єрська доставка (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 — Динаміка зміни відсотка замовлень кур'єрською доставкою
(складено на основі звітності компанії ТОВ «Гранд-торг»)

Рік	Місяць	Відсоток замовлень кур'єром Нової пошти
1	2	3
2019	грудень	1%
2020	січень	1,20%
2020	лютий	1,20%
2020	березень	1,50%
2020	квітень	4,20%
2020	травень	3,30%
2020	червень	3,40%

Продовження таблиці 2.1

1	2	3
2020	липень	2,70%
2020	серпень	2,60%
2020	вересень	2,10%
2020	жовтень	3,30%
2020	листопад	4,30%
2020	грудень	4,50%
2021	листопад	12,10%

Клієнту навіть не потрібно виходити з будинку, щоб забрати посилку. Завдяки індивідуальним умовам для компанії «Гранд-торг» доставка кур'єром не коштує більше, ніж на відділення.

Нагадування та сповіщення про посилку від компанії раніше надходили лише у вигляді смс-повідомлення на номер телефону або ж оператори компанії самостійно здійснювали вихідні дзвінка за своїми замовленнями, спонукаючи клієнта забрати замовлення. В червні 2021 року компанією вперше було використано технологію голосових повідомлень для сповіщень клієнту про незабрану посилку.

Інтерактивне голосове меню або IVR – це сучасна технологія телефонії, що дозволяє клієнтам взаємодіяти з телефонною системою компанії в реальному часі через голосові сценарії, що настроюються. Таким чином система працює без участі секретаря або консультанта. Голосове меню дозволяє відтворювати інтерактивні підказки та індивідуальні привітання, персоналізуючи обслуговування клієнтів [55, с. 5].

IVR можуть паралельно обробляти велику кількість вхідних дзвінків, тому вони дуже потрібні в контакт-центрах. Додатки IVR можуть обслуговувати телефонний банкінг, надання інформації про розклад авіарейсів, голосування за телефоном та інше.

Переваги голосового меню в компанії та кол-центрі:

- Скорочення операційних витрат. Завдяки скороченню кількості секретарів та операторів.
- Підвищення якості обслуговування. Клієнти отримують всю необхідну інформацію – 24 години на добу.
- Швидке вирішення питань. Ті, хто дзвонить, відразу направляються до відділу продажу або відділу, що відповідає запиту клієнта.
- Поліпшення іміджу компанії. Невеликі бізнеси можуть справляти враження великих компаній.

Виявилося, що такий спосіб набагато дешевше відправки смс та в рази ефективніше. В першу чергу, IVR був запроваджений для нагадування про незабрану посылку. Таким чином компанії вдалося звільнити операторів від додаткової роботи, не втративши у відсотку оплачених замовлень. Клієнту приходить голосове сповіщення бід імені керівництва компанії з проханням забрати замовлення, котре зберігається на відділені. Таке сповіщення набагато краще впливає на клієнта та викликає відчуття важливості цього замовлення. Технологія була введена в роботу повноцінно в квітні 2021 року і змогла втримати відсоток забраних посилок і навіть дещо його підвищити (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 — Відсоток оплачених замовлень компанії «Гранд-торг» за 2021 рік (складено на основі звітності компанії ТОВ «Гранд-торг»)

Місяць	Сума замовлень (грн.)	Сума оплачених замовлень (грн.)	% оплачених замовлень
1	2	3	4
Січень	53 213 042	26 842 840	50%
Лютий	55 235 489	29 362 040	53%
Березень	67 488 416	31 105 746	46%
Квітень	62 305 422	31 678 846	51%
Травень	56 740 158	31 013 807	55%
Червень	64 621 770	31 732 723	49%
Липень	66 841 924	32 849 286	49%

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4
Серпень	70 377 632	36 268 800	52%
Вересень	68 414 488	37 729 542	55%
Жовтень	66 404 437	33 518 125	50%
Листопад	76 770 514	38 388 066	50%

Наступним етапом впровадження технології стали IVR з проханням оцінити якість роботи оператора та достовірність наданої інформації. Клієнтами добре була сприйнята така інновація, але з часом компанія відмовилася від цієї ідеї. Причиною стали часті помилки у відповідях клієнтів через особливість цільової аудиторії. Компаніє витрачалися додаткові ресурси для того, щоб керівник групи прослухав самотійно дзвінок оператора, потім зателефонував клієнту і запитав, що саме не сподобалося в роботі. Виявлялося, що клієнту все підходило, але він неправильно натиснув цифру на телефоні. Та кнопка відповідала за погану роботу оператора і виникали непорозуміння. Також в силу специфіки роботи компанії на агресивного маркетингу клієнти часто залишали негативну оцінку не самій роботі оператора, а через невдоволення результатами акції.

Далі компанією було прийнято рішення частково замінити смс повідомлення з маркетинговою інформацією для відділку консультації та продажу на голосові повідомлення. Клієнту надходить дзвінок з голосовим повідомленням маркетингового характеру і пропонується вибір: натиснути 1 і переключитися на оператора, котрий детально надасть інформацію щодо повідомлення або покласти слухавку. Після підключення на оператора починається активний продаж товару компанії зі стимуляцією збільшити шанси на перемогу в акції. Цей спосіб набагато ефективніше смс повідомлень через:

- Швидкість реагування клієнта. Смс-повідомлення клієнт може не побачити або забути на нього відповісти і зателефонувати компанію. З дзвінком цей варіант нівелюється і клієнт одразу дає відповідь на повідомлення.

- Конверсія. Клієнт думає, що звернення персонально для нього і надає більше вагомості повідомленню та інформації, що надходить. Таким чином оператору простіше переконати клієнта в необхідності замовлення.

- Ціна інструменту. Здійснення вихідних дзвінків навіть за допомогою IVR входить до загального пакету послуг для компанії від служби телефонії. Таким чином, навіть збільшивши навантаження на телефонію, в перерахунку на один дзвінок в цілому ціна виходить нижче, ніж одне смс-повідомлення. Враховуючи кращий відклик клієнтів, цей варіант набагато ефективніше.

Останнім етапом впровадження технології стало самостійне обслуговування клієнтів. Поки що цей механізм допрацьовується і знаходиться в тестовому режимі, проте певні результати уже є. Головною ідеєю є самостійне опрацювання клієнта роботом за підготовленими алгоритмами. Технологія самостійно розпізнає мову клієнта та виділяє ключові слова, далі за закладеним алгоритмом знаходить відповідь по ключових словах і надає відповідь. Робот уже може самостійно відпрацьовувати заперечення і підбирати товар клієнту. Його результати дещо відстають від показників операторів, але це вже прорив.

Отже, акція як основний інструмент реалізації товару має ряд переваг, але є і недоліки, котрі необхідно допрацювати. Нові технології в компанії «Гранд-торг» проникають швидкими темпами, полегшуючи роботу. Процеси, що не потребують людського втручання, автоматизуються розширюючи можливості для творчості та реалізації нових проектів спеціалістами компанії.

РОЗДІЛ 3

АКЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ ТОВАРУ. СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ

Вище було зазначено, що основним інструментом реалізації продукції компанії є проведення регулярних маркетингових акцій. Так як розглянута компанія працює довгий час, такий метод є ефективним. При цьому як будь-який інструмент, акція має ряд недоліків, які можуть призвести до зниження прибутку та втраті клієнтів. Тому важливо розробити стратегію з покращення та розширення бізнесу.

3.1 Ефективність маркетингової акції. Проблеми та недоліки інструменту

Для початку необхідно проаналізувати саму акцію, цільову аудиторію та особливості роботи з клієнтами.

Цільова аудиторія (ЦА) – це категорія людей, які найімовірніше зацікавляться товаром чи послугою. Інакше кажучи, це потенційні клієнти. Розуміння того, хто є ЦА, дозволить заощадити рекламний бюджет (не витратити час і гроші на порожні покази незацікавленим особам), підвищити ефективність рекламних кампаній, що проводяться, отримати більше цільових звернень, конверсій, і як наслідок, прибутку підприємства [4, с. 1].

В компанії ТОВ «Гранд-торг» ядром цільової аудиторії є жінки та чоловіки віком старше 40 років, котрі проживають на території України як у великих містах, так і віддалених селах. Важливо, що люди, котрі перебувають на тимчасово окупованих територіях та в АР Крим, не є цільовою аудиторією. Дохід має становити від 3000 гривень в місяць. Отже, це переважно пенсіонери, котрі мають багато вільного часу. Сімейний стан не є важливою демографічною характеристикою.

Психографічні характеристики: в першу чергу азартність. Людина зацікавлена в легкому та швидкому здобутті грошей простими методами. Після невдачі має схильність «продовжити гру» та «підвищувати ставки». Часто імпульсивна та схильна до легковажних поступків. Досить емоційна та покладається на інтуїцію, приймаючи рішення. Другою важливою рисою є довіра. Люди схильні менше аналізувати та довіряти, покладаючись на особисті упередження. Частіше люди похилого віку вважають, що все в житті пройшло і добре розуміються в будь-якому питанні. По-третє, потенційні клієнти турбуються про своє здоров'я та зовнішній вигляд, часто користуються профілактичними препаратами або доволі часто хворіють. Четверта риса — мало користуються Інтернетом та не схильні перечитувати й аналізувати відгуки перед покупкою.

Мотиватори: Прибуток, внутрішня свобода та азарт.

Рівень товарної категорії:

1. Частота покупок: 4-5 разів на місяць.
2. Де і як воліють купувати: каталожна продукція, замовлення по телефону, сприймають описання товару по телефону.
3. Використання кількості торгових марок: Використовують 3-4 торгові марки. Прив'язуються до торгової марки, коли асоціюють її з досягненням своїх цілей.
4. Ставлення до товарної категорії: товари слугують методом досягнення цілі.
5. Спосіб прийняття рішення: можуть робити замовлення на розсилку, якщо товар сподобався і на його покупку є гроші. ТМ повинна мати позитивний образ в очах оточення. Важливо мати різні варіанти оплати. Термін доставки мінімальний. Широкий розмірний та колірний діапазон. Наявність позитивних відгуків покупців. Підбирають товари для дому, здоров'я, краси. Рішення люблять приймати самостійно та схильні до імпульсивності.

Тепер необхідно проаналізувати шлях нового клієнта від знайомства з компанією до першого замовлення і подальшої співпраці. Необхідно виявити точки, котрі потребують покращення або модифікації.

В першу чергу, компанія «Гранд-торг» закупає базу номерів у різних супермаркетів з системою бонусних карт або ж у надавачів телекомунікаційних послуг. Далі є два варіанти, як клієнт дізнається про компанію і акцію:

1. Пряма реклама. В поштові скриньки надсилаються «переможні листи» в котрих зазначається, що потенційний клієнт має можливість отримати великий грошовий приз, якщо код під захисним покриттям співпадає з виграшною комбінацією, вказаною на рекламному листі. Звичайно ж кожний з цих кодів є «переможним». Нижче вказаний номер телефону, за яким можна зателефонувати та дізнатися детальніше.

2. СМС та IVR. Клієнту надходить смс-повідомлення або голосове з інформацією рекламного характеру про виграш головного призу від компанії. Далі вказаний телефонний номер, за яким необхідно звернутися, у випадку з смс або ж необхідно натиснути 1 для переходу до оператора.

Це і є першим торканням з потенційним клієнтом. Телефонуючи, клієнт потрапляє до відділу консультацій. Фахівці детально розповідають про компанію, до якої звернувся клієнт і пропонують реєстрацію в компанії для подальшої участі в акції. Тож для реєстрації фіксуються дані: прізвище, ім'я, по-батькові. Далі дата народження, так як в акції можуть брати участь лише повнолітні, а смс помилково може надійти дитині. Далі фіксується фактична адреса проживання для подальшої відправки за адресою замовлень та рекламних матеріалів.

Наступним етапом є дзвінок клієнту з відділу телемаркетингу через 1-2 дні після реєстрації. Фахівці повідомляють, що у клієнта є можливість отримати приз і головною умовою є оплачене замовлення. Пропонуються клієнту на вибір уже сформовані набори товарів для дому, краси або здоров'я. Головною задачею є якомога точніше описати товар, щоб клієнту було зрозуміло, що він купує. В разі, якщо відділ телемаркетингу не зміг зв'язатися з клієнтом, то йому

надсилається смс повідомлення і потім IVR. Ці дзвінки вже надходять до відділу консультації та продажу. Як тільки клієнт дав згоду на замовлення, воно формується і в той же день відправляється до клієнта.

Замовлення надходить до клієнта протягом 2-3 днів. Разом з товаром клієнт отримує каталог з актуальною продукцією та маркетингові матеріали, котрі стимулюють його на нову покупку. Тут вже у клієнта є можливість самостійно ознайомитися з усім асортиментом та вибрати товар до вподоби. Бажане замовлення він може направити до компанії листом, вписавши назви товарів у відповідну форму і надіславши за адресою компанії. Або ж зателефонувати за номером, вказаним у каталозі, і зробити замовлення по телефону, назвавши фахівцю відділу консультації та продажу номер каталогу та бажаний товар. Відповідно з наступним замовленням надходять знову каталог і маркетингові матеріали. Паралельно з цим клієнту надходять голосові повідомлення та дзвінки з відділу телемаркетингу протягом місяця. Загалом відбувається 4-5 торкань за місяць від одного проекту. Важливо, що маркетингові матеріали надходять як від основного проекту, на який реєструвався клієнт спочатку, так і від інших проектів. Таким чином, у клієнта є можливість взяти участь в акції одразу декількох проектів, тим самим збільшуючи шанси на перемогу та суму призу.

У клієнтів є можливість відмовитися від співпраці з компанією та припинити отримувати рекламні повідомлення. Для цього необхідно зателефонувати особисто до компанії та повідомити про бажання припинити співпрацю. Якщо клієнт протягом 14 днів з моменту повідомлення не буде робити замовлень в жодному з проектів, то йому автоматично перестануть надходити будь-які повідомлення.

В основі аналізу маркетингових акцій завжди лежить зіставлення даних до проведення заходу та після його завершення. Визначення одного ключового параметра, наприклад приросту продажів, недостатньо для об'єктивної картини. Тому обчислювати варто одразу кілька показників. Перед проведенням акції складається прогноз – приблизні результати, які можна отримати. Під час проведення та після організації контрольні виміри необхідних параметрів.

При маркетинговому аналізі слід пам'ятати, що різні товари продаються по-різному. Наприклад, продаж квасу в період проведення акції може збільшитися на 300%, а реалізація важких вантажівок або транспортних літаків – на 12%. Обидва значення тут будуть нормою, якщо врахувати вартість зазначених товарів та цільову аудиторію.

Розрахувати ефективність та отримати точні результати можна для більшості маркетингових кампаній. Однак у кожній сфері бізнесу є свої нюанси. Компанія «Гранд-торг» якраз є таким випадком, тому що акція тут є єдиним інструментом реалізації продукту. Тому дані про прибуток компанії до проведення акції відсутні. Через можна лише прорахувати рентабельність акції за допомогою ROMI (Return on Marketing Investment) або рентабельності інвестицій у рекламу. Цей показник означає, наскільки майбутня акція буде прибутковою. Тобто, скільки вкладених коштів повернеться в результаті власнику. Результат виходить у вигляді коефіцієнта, і чим він більший, тим краще. ROMI розраховується за такою формулою:

$$\text{ROMI} = (\text{ОДВ} - \text{ОСЗ}) / \text{ОСЗ},$$

де ОДВ – загальний дохід від вкладень у захід; є різницею доходів під час акції та середніх доходів за аналогічний період. При залученні нових клієнтів визначаємо ОДВ за виручкою, у разі підвищення маржинальності під час акції вважаємо за валовий прибуток;

ОСЗ – загальна сума витрат за акцію. Для точності важливо враховувати тут усі витрати.

Тож розрахуємо коефіцієнт рентабельності для компанії «Гранд-торг». Для розрахунку візьмемо статистичні дані по компанії за період проведення попередньої акції, котра проходила з 1-го вересня по 31-е жовтня 2021 року.

Призовий фонд на цю акцію по 4-х проектах складав 290 тисяч гривень.

Затрати на заробітну плату працівників склали: 13 739 700 грн.

Затрати на типографію, телефонію та смс-сервіс: 300 000 грн.

Затрати на оренду офісних приміщень, складу, обслуговування техніки: 550 000 грн.

Закупка товару: 40 907 128 грн.

Таким чином загальні витрати на проведення акції склали: 55 786 828 грн.

Дохід компанії за два місяці склав: 71 906 191 грн.

$ROI = (ОДВ - ОСЗ) / ОСЗ = (71\,906\,191 - 55\,786\,828) / 55\,786\,828 = 0,28$.

Цей показник є середнім, в рамках 0,2-0,3, і не нижчим норми, що показує прибутковість кампанії. Отже, проведення акції є рентабельним і дозволяє компанії «Гранд-торг» отримувати прибуток та виділяти кошти на подальший розвиток та діджиталізацію підприємства.

Маркетингові акції широко використовують у різних галузях. Цей вид просування дозволяє знайти нових клієнтів, збільшити прибуток у короткостроковій перспективі [32, с. 18]. Але проведення акцій має і мінуси, які потрібно враховувати:

- Залучення «не своєї» аудиторії. Багато нових клієнтів більше не звернуться до вашої компанії після закінчення акції.
- Ризик втратити прибуток. Якщо маркетингова пропозиція не зацікавить аудиторію, то акція пройде на збиток.
- Нестабільний ефект. Після закінчення акції прибуток може знизитися до попереднього рівня.
- Репутаційні ризики. Якщо ваша компанія не зможе виконати обіцянку (наприклад, вручити подарунок кожному клієнту), інформація потрапить до Інтернету та засобів масової інформації [30, с.256].

У випадку з компанією «Гранд-торг» основною проблемою проведення акції є репутаційні ризики. Компанія використовує доволі жорсткий маркетинг, що призводить до великої кількості негативних відгуків після закінчення акції. Також ще важливішим фактором є падіння лояльності клієнтів і відповідно зниження продажів товару. Лише один інструмент реалізації товару також викликає доволі високі ризики. Адже у випадку зниження його рентабельності,

компанія не має інших джерел реалізації продукції. Це може призвести до повного припинення функціонування у разі подібної ситуації.

Ми проаналізували шлях клієнта в компанії та описали цільову аудиторію, що дає можливість виділити певні проблеми розвитку компанії. Зони ризику стосуються як цільової аудиторії, так товарної лінійки, що пропонується в компанії. Ці два фактори безпосередньо стосуються один одного, тож варто визначити зв'язок між ними та можливі ризики.

Перша проблема полягає в цільовій аудиторії. Дійсно, люди віком від 40 років схильні брати участь в подібних акціях та мають постійний дохід і багато вільного часу. При цьому важливим фактором є те, що ця аудиторія скорочується з кожним роком. Старше покоління припиняє співпрацю в зв'язку з проблемами здоров'я або ж неможливості активно робити і оплачувати замовлення. З іншої сторони аудиторія, котра переходить під категорію, вибрану компанією, більш освічена в питаннях проведення акцій та виплати грошових призів. Також вони активно користуються інтернет-сервісами та можуть прочитати відгуки про проекти. Зазвичай відгуки, залишені в інтернеті, несуть негативний характер. Більше того, переможці акцій проектів по більшій мірі люди у віці і відповідно ніяких відгуків в мережі не залишають. Вся позитивна інформація, котра є в мережі, належить компанії. Таким чином, приток нових клієнтів до компанії зменшується. Відповідно у компанії або ж скорочується прибуток через скорочення активних клієнтів, або ж необхідно збільшувати навантаження на активну базу клієнтів.

Звідси випливає друга проблема у великій завантаженості активних клієнтів. Було зазначено, що зараз до клієнта відбувається в середньому 4-5 торкань за місяць від одного проекту. Проектів у компанії 4, тобто це 16-20 торкань на клієнта. До статистики були взяті всі клієнти компанії, враховуючи тих, які роблять 1-2 замовлення в місяць. Таким чином, завантаження найбільш активних клієнтів може сягати 8-10 торкань за місяць по одному проекту. Це означає, що клієнт може робити до 30-ти замовлень на місяць за всіма проектами разом. Тож клієнти хоч і збільшують шанси на перемогу в рази, але сильно

«вигорають» емоційно від постійних дзвінків та голосових повідомлень від компанії. Отже, таким чином компанія може втратити найактивніших клієнтів компанії.

Третя проблема полягає в товарному наповненні компанії. Всі товари підлаштовані під цільову аудиторію 40+, це — побутова хімія, різні креми-бальзами та БАДи для здоров'я та шампуні і гелі для душу. Така продукція має мало унікальності та є в кожному супермаркеті за цінами в рази вигіднішими. Також нову аудиторію, яка переходить під категорію компанії, така продукція мало цікавить. Ця аудиторія вже більше довіряє брендам та перевіряє якість продукції, а також їм важче замовляти по телефону без візуального контакту з товаром. Каталожна продукція їм менше звична і не викликає багато довіри.

Отже, було проаналізовано шлях клієнта в компанії та механіку роботи акції і виявлено ряд проблем, котрі необхідно виправити для подальшого розвитку компанії. Необхідно розробити стратегію з розвитку компанії та збільшення потенційного прибутку.

3.2. Стратегія розвитку та шляхи покращення роботи компанії ТОВ «Гранд-торг»

Для постійного та стабільного розвитку бізнесу необхідно зростання прибутку, реформування компанії та розширення ринку збуту товару. В компанії «Гранд-торг» основною проблемою є скорочення активної бази клієнтів. Виділяється 2 варіанти виходу з цієї ситуації: виходи на інші ринки або ж зміна цільової аудиторії. Далі розглянемо обидва ці варіанти та розрахуємо рентабельність інвестицій в ці напрямки.

Розширення ринку реалізації товару збільшить прибуток та допоможе знайти нових клієнтів. Зараз компанія діє лише на території України і працює лише з українцями. Тому одним із варіантів є розширення бізнесу, а саме перехід на міжнародний ринок і роботу в інших країнах [18, с. 1]. Для цього необхідно знайти країни з цільовою аудиторією, розвинутою інфраструктурою та вигідним

оформленням компанії і податками. Розглянемо декілька варіантів, котрі підходять під специфіку роботи компанії. Зробивши попередній аналіз, було виділено три варіанти, а саме: Казахстан, Німеччина і Тайланд. Проведемо порівняльний аналіз трьох варіантів (табл. 3.1), щоб визначити варіант, який підійде найбільше. Увагу звернемо на особливості менталітету населення, розвиток інфраструктури та економіки, особливості юридичного оформлення та податки.

Таблиця 3.1 – Порівняльний аналіз ЦА іноземних ринків (розроблено автором на основі [3 с. 1], [23, с. 1], [27, с. 1], [46, с. 1], [47, с. 1], [48, с. 1], [53, с. 1], [54, с. 1])

Критерії	Казахстан	Німеччина	Таїланд
1	2	3	4
Юридичне оформлення	Форма філії. Засновник може не утримувати штат співробітників, вільно відкривати банківські рахунки як на території Казахстану, так і за його межами, розраховуватися в іноземній валюті та брати участь у державних тендерах під егідою основний компанії-засновника.	Філія – може відкрити будь-яка іноземна компанія з головним офісом та зареєстрованим бізнесом за межами Німеччини.	Компанія з обмеженою відповідальністю. Ця організаційно-правова форма ідеально підходить для малого та середнього бізнесу в Таїланді, а тому є найпопулярнішою. Даний тип компанії передбачає наявність мінімум 1 директора та 3 акціонерів у структурі.
Податки	20% корпоративного прибуткового податку 15% корпоративного прибуткового податку на чистий дохід. 12% ПДВ.	у середньому 30%	Стандартна ставка податку на прибуток компаній у Таїланді – 20% І 7% ПДВ.

Продовження табл. 3.1

1	3	3	4
Інфраструктура	Інфраструктура Казахстану є однією з найгірших у світі. На 2018 рік індекс інфраструктури LPI країн ЦА ще відставав від показників 90% країн. У той час як в Казахстані цей індекс становить 2,5, у 90% країн він перевищує цей показник набагато.	За висновками експертів Світового економічного форуму, транспортна та комунікаційна інфраструктура ФРН є найбільш розвиненою у світі.	Відносно високі темпи економічного зростання та низький державний борг. Ще відносно дешева та добре освічена, у порівнянні з розвиненими країнами Азії та Європи, робоча сила. Середнього рівня транспортне сполучення
Психологічний портрет ЦА	Ігровий бізнес заборонений на території Казахстану, при цьому кількість азартних людей зростає завдяки онлайн-індустрії. Казахи схильні до прийняття імпульсивних рішень і часто емоційно реагують.	Серед шанувальників ігрових автоматів більше чоловіків, ніж жінок. Загалом близько 10 мільйонів, грає в ігрові автомати. П'ять мільйонів людей грають регулярно, ще п'ять – час від часу. Загалом кількість гравців становить 12,12% від населення Німеччини.	Азартні ігри давно є особливістю тайського суспільства. Місцеві тайці брали участь у більш ніж 100 відомих азартних іграх. Деякі ігрові форми, такі як півнячі бої, бої бугаїв і морські перегони є споконвічними для Сіамської культури.

Отже, можна зробити висновок, що найкраще для відкриття нового ринку підходить Тайланд. Там цільова аудиторія підходить по психологічному

портрету, а оформлення та податки досить невисокі. Країна на стадії економічного розвитку, тому відкрита для нових інвестицій та зарубіжних підприємств. Вартість відкриття компанії в Таїланді коливається від 265500 до 305000 гривень [7, с. 1].

За інформацією тайських статистичних відомств та міжнародних кадрових агенцій, середня зарплата в Таїланді у 2021 році становить 14 620,5 бат на місяць або 465 доларів [7, с. 1]. Для початку необхідно буде найняти команду операторів та керівника з місцевих жителів. 20 чоловік персоналу в сумі, що в перерахунку становитиме 9300 доларів або 255 000 гривень. Середня вартість одного квадратного метру офісного типу в Таїланді становить 705 бат або 567 гривень в місяць. Для офісу на 20 людей персоналу необхідна площа в 65 квадратних метрів, тобто оренда офісу складатиме 36 855 гривень. Транспортування власного товару з України буде занадто дорогим, тому необхідна закупівля товару в Таїланді. На закупівлю товару виділимо 350 000 гривень. Для початку будемо ставити маржинальність нижче, ніж в Україні, щоб перевірити купівельну здатність тайців. І на виплату призу виділимо таку ж суму, як і в Україні, тобто 400 000 гривень на проект. Для підрахунку візьмемо всі витрати на 2 місяці, на час проведення акції.

Тож загальні витрати на старт проекту в Таїланді будуть становити 1 790 000 гривень.

В Україні в місяць вдається приводити 50-60 тисяч нових клієнтів до компанії. По статистиці 42% з них роблять замовлення і середній чек складає 440 гривень. В Таїланді буде перший місяць роботи і група операторів менше, тому результати не будуть такими ж, тому врахуємо роботу нового працівника в Україні в перші місяці роботи. Отже новий співробітник в місяць робить 400-500 реєстрацій нових клієнтів. В перший місяць роботи вся група з 20-ти операторів буде лише реєструвати нових клієнтів. Таким чином за перший місяць ми отримаємо базу клієнтів 8-10 тисяч потенційних клієнтів. З другого місяця половина операторів і далі буде реєструвати клієнтів, а інша половина займатися продажом. Таким чином нам вдасться привести знову близько 8-10 тисяч нових

клієнтів, так як оператори вже отримують потрібні навички. І також вдасться зробити 2500-3000 замовлень, опираючись на показники нових співробітників в Україні. Середній чек буде нижчим українського в перший час, тому візьмемо минулорічні показники по Україні, а саме 355 грн. При цьому по статистиці оплачують замовлення 45-50% клієнтів, тому оплачених замовлень ми отримаємо 1250 – 1500. Відповідним чином прорахуємо дохід компанії на наступні місяці (табл. 3.2) .

Таблиця 3.2 — Дохідність проекту в Таїланді (розраховано автором)

Місяць	База клієнтів (чоловік)	Оплачених замовлень (шт.)	Дохід (грн.)
перший	8000 -10 000		
другий	16 000 - 20 000	1250 - 1500	443 750 – 532 500
третій	24 000 - 30 000	2000 - 3000	710 000 – 1 065 000
четвертий	32 000 - 40 000	4000 - 6 000	1 420 000 – 2 130 000
п'ятий	40 000 - 48 000	8 000 - 12 000	2 840 000 – 4 260 000

На четвертий місяць база клієнтів зросте до 32-40 тисяч клієнтів, а кількість оплачених замовлень до 4000-6 000. Відповідно дохід 1 420 000 – 2 130 000 гривень. Віднявши затрати на купівлю товару, а саме 700 000 – 1 050 000, затрати на заробітну плату та оренду офісу, ще 291 855, отримаємо 498 145 – 1 138 145 грн чистого прибутку. Таким чином уже через 5-6 місяців інвестиції будуть окуплені, а новий ринок відкрито.

Таким чином, прибуток компанії зросте, і в разі скорочення прибутку в Україні, капітал з Таїланду зможе підтримувати подальший розвиток компанії. Завдяки сучасним технологіям та діджиталізації компанії встановлення партнерських відносин з іноземними підприємцями значно полегшилось.

Наступним варіантом розвитку компанії є оновлення товарного наповнення та цільової аудиторії. Звичайно ж різка зміна цільової аудиторії може негативно вплинути на прибутки компанії та призвести до втрати уже наявної бази клієнтів.

Перевагою «Гранд-торг» є наявність різних проектів, котрі діють відносно незалежно один від одного. Тож допустимий варіант запустити ще один проект, відокремлений від інших і орієнтований лише на молоду аудиторію віком 25-40 років.

Залучення нових клієнтів по цій ЦА можна здійснювати за допомогою онлайн сервісів, котрі є значно дешевшими за смс розсилку або ж голосові повідомлення. Також можна зекономити на реєстрації клієнта, давши форму для заповнення особистих даних на рекламній сторінці (ліді).

Отже нова аудиторія має бути віком від 25 до 40 років, котра проживає на території України за виключенням тимчасово окупованих територій та АР Крим. Ці люди полюбляють онлайн-покупки, часто вибирають товари саме в онлайн-магазинах. Мають схильність до імпульсивних покупок та самостійного прийняття рішень. Дохід має становити не менше 4500 грн в місяць. Також повинні бути азартними та полюбляти легкі гроші.

Рекламу для такої аудиторії було б правильним розмістити на різних сайтах онлайн-казино, букмекерських компаній або онлайн-ігор. Важливо, що реклама має бути яскравою і одразу ж переводити на продажний лід, де потенційний клієнт зможе надати свої дані для зв'язку. Основне спілкування надалі буде відбуватися через електронну пошту або по телефону. Важливо, щоб на першому ліді не було інформації про замовлення, а лише пропозиція для реєстрації в компанії та подальші деталі на електронну пошту. Після цього клієнту надходить електронний лист рекламного характеру, де пропонується перейти на сайт і вибрати для себе товар. Оформити замовлення можна одразу на сайті, потім спеціаліст компанії просто телефонує для підтвердження інформації.

Для нової аудиторії потрібно і нове товарне наповнення, розраховане на цю вікову категорію. Такими товарами можуть бути і наявні товари для догляду за собою, але з оновленим дизайном для молодшого покоління. Також повинні бути нові товари, бажано з відомими брендами. Товарами, котрі мають високу маржинальність, можуть бути портативні Bluetooth-колонки JBL, смарт-годинники, фітнес-браслети. Трендом останніх років є інформаційні курси на

різні тематики. З приходом карантинних обмежень люди стали вивчати більше інформації та відкривати для себе нові сфери. Інфо-курси не потребують великих капіталовкладень в їх розробку, але маржинальність в них дуже висока, тим більше, що вони користуються попитом.

Отже, за рахунок нової молоді аудиторії компанії вдасться зекономити капіталовкладення на: відправці смс і голосових повідомлень, замінивши таргетованою рекламою, заробітній платі працівників, так як реєстрацію клієнт проходитиме самостійно, на відправці маркетингових матеріалів у паперовому вигляді, замінивши на електронні листи. Таким чином також ЦА буде точніше, так як онлайн сервіси збирають інформацію про користувачів і вона буде показуватися лише користувачам, що задані в налаштуваннях. Також відбудеться економія в закупці товару, через часткову заміну їх інфо-курсами. Звичайно ж ця аудиторія буде менш активно брати участь в акції, так як мають доступ до інтернет-ресурсів і на них сильно впливають відгуки інших людей.

До витрат на такі заходи ми можемо врахувати витрати на закупівлю товару, розробку інфо-курсів (заробітна плата копірайтера) та таргетовану рекламу. На закупку товару виділимо 350 тисяч гривень. Середня вартість одного ліда (клієнта) становить 50 грн [16, с. 2]. На рекламний бюджет для початку відведемо 100 000 грн. Заробітна плата копірайтера для розробки курсів — 20 000 грн. Загальні витрати становитимуть: 470 000 грн.

Конверсії в 50%, яка є з наявними клієнтами, досягнути не вдасться. При цьому середній чек буде вище середнього за рахунок більш платоспроможної аудиторії та актуального продукту і складатиме 600 грн. Конверсію візьмемо на 5% нижче, тобто 45%. Таким чином, ми зможемо привести 2000 клієнтів і зробити 900 замовлень. Тож, виручка в перший місяць становитиме 540 000.

Економічний ефект в такому випадку складатиме: $540\,000 - 470\,000 = +70\,000$ грн.

Тож, було розроблено дві стратегії з розвитку компанії ТОВ «Гранд-торг» та підвищення продажів. Кожна з них має свої переваги і їх можна використовувати в комплексі, вони спрямовані на подальший розвиток

підприємства та розширення бізнесу. Порівнюючи період окупності обох стратегій, вигідніше виглядає друга стратегія, так як вкладення окупаються, починаючи з першого місяця. В той же час перша стратегія більш довгострокова і розрахована мінімум на пів року, а вивести її на стабільну роботу займе ще більше часу. Економічний ефект позитивний з обох стратегій, проте в першій настає лише з 6-го місяця. При цьому перша стратегія більш перспективно виглядає у довгостроковому періоді. Ще більш привабливим виглядає вихід на міжнародний ринок, адже це відкриває двері не лише в одну країну. Таким чином, компанія зможе обігнати конкурентів і стерти межі росту бізнесу.

ВИСНОВКИ

В ході магістерської роботи було вивчені поняття цифровізації, оцифрування, маркетингової акції, цільової аудиторії, економічного ефекту та рентабельності інвестицій. У роботі було розглянуто інструментарій реалізації продукції в умовах цифрової трансформації підприємства на прикладі ТОВ «Гранд-торг». В результаті роботи була успішно досягнута мета роботи, а саме було досліджено сучасні інструменти реалізації продуктів в умовах цифровізації підприємства, обґрунтовано та виявлено потенціал введення нових моделей продажу на підприємстві, проілюстровано теоретичні засади на практиці в рамках торгової стратегії компанії. У процесі дослідження були успішно досягнуті поставлені на початку роботи завдання за допомогою визначених методів. Аналіз літератури з проблеми дослідження дозволив нам визначити основний напрям подальшої роботи з теоретичного аналізу виділених ключових понять і побудови дослідно-експериментальної роботи.

Були проаналізовані різні джерела, що надають погляди на цифрову трансформацію з різних сторін – як з теоретичної, так і практичної. В результаті було структуровано саме явище цифрової трансформації, сформульовані передумови, що штовхають до реалізації цифрової стратегії, докладно описано процес проведення цифрової трансформації, а також наведено позитивні ефекти від проведення подібних ініціатив. Діджиталізація – це процес, необхідний для виживання та розвитку підприємства. Було окреслено три головні об'єкти цифрових трансформацій – це клієнтський досвід, бізнес-процеси та фінансові моделі. Було визначено, що основними перевагами цифровізації підприємства є підвищення: продуктивності ефективності та рентабельності інвестицій. До інших переваг належать: прозорість внутрішньої діяльності, консолідація даних про взаємодію з клієнтами із розрізнених джерел у єдиний зрозумілий формат, глобалізація торгівлі. Також було окреслено особливості правового поля роботи подібної компанії та методи захисту бази даних.

Наступним завданням, що було поставлено на початку роботи є аналіз прикладу успішної перебудови бізнес-процесів та моделі продажу торгової компанії відповідно до принципів цифрової трансформації. В результаті роботи було повністю проаналізовано та описано практичні кроки запровадження цифрових трансформацій на підприємстві «Гранд-торг». В роботі детально описано кожен крок та його вплив на подальшу роботу компанії. Діджиталізація впливає як на оптимізацію та автоматизацію робочих моментів, так і на реформування самих бізнес-процесів, зміни структури компанії. При цьому реформування бізнес процесів не принесе бажаних результатів без зміни підходу до продажу товару. Реалізація товару та саме товарне наповнення має також адаптуватися до сучасних реалій. Було визначено, що основним інструментом реалізації товару є проведення маркетингових акцій. В ході роботи розраховано рентабельність проведення акцій та побудови всього процесу продажу навколо них. Загальні витрати на проведення акції склали: 55 786 828 грн. Дохід компанії за два місяці склав: 71 906 191 грн. $ROI=0,28$. Цей показник є середнім, в рамках 0,2-0,3, і не нижчим норми, що показує прибутковість кампанії. Проте побудова процесу продажу маючи лише один інструмент має підвищені ризики.

Основним інструментом реалізації продукції компанії є проведення регулярних маркетингових акцій. Так як компанія працює довгий час, такий метод є ефективним. При цьому як будь-який інструмент, акція має ряд недоліків, які можуть призвести до зниження прибутку та втраті клієнтів. Важливо було розробити стратегію з покращення та розширення бізнесу.

Першим кроком було діагностування всього шляху клієнта в компанії та точок взаємодії. Таким чином було виділено ряд недоліків, котрі потребували реформування. Перша проблема полягає в цільовій аудиторії. Дійсно, люди віком від 40-ка років схильні брати участь в подібних акціях та мають постійний дохід і багато вільного часу. При цьому важливим фактором є те, що ця аудиторія скорочується з кожним роком. Старше покоління припиняє співпрацю в зв'язку з проблемами здоров'я або ж неможливості активно робити і оплачувати замовлення. З іншої сторони аудиторія, котра переходить під категорію вибрану

компанією, більш освічена в питаннях проведення акцій та виплати грошових призів. Конверсія та лояльність такої аудиторії в рази нижче. Друга проблема полягає у великій завантаженості активних клієнтів замовленнями від компанії. Третя проблема полягає в товарному наповненні компанії. Всі товари підлаштовані під цільову аудиторію 40+ — це побутова хімія, різні креми-бальзами та БАДи для здоров'я та шампуні і гелі для душу. Така продукція має мало унікальності та є в кожному супермаркеті за цінами в рази вигіднішими. Також нову аудиторію, яка переходить під категорію компанії, така продукція мало цікавить.

Тож останнім завданням була розробка стратегій з вирішення цих проблем та подальшого розвитку компанії. В роботі запропоновано дві стратегії з реформування процесу продажу з детальними розрахунками. Перша стратегія полягає в розширенні ринку реалізації товару, а саме вихід на міжнародний ринок. В роботі визначено, що найкращою країною буде Таїланд. Ця країна підходить по цільовій аудиторії, має добре розвинену інфраструктуру та налагоджену логістичну систему, а правове поле та податки досить лояльні для іноземних компаній. В роботі детально описано цільову аудиторію та розраховано можливі витрати на старт подібного проекту. Цільову аудиторію становлять жителі Таїланда віком від 40 років, азартні та схильні до імпульсивних рішень. Також визначено період окупності проекту, котрий становить 5,5 місяців.

Друга стратегія полягає в запуску додаткового проекту компанії, орієнтованого на молодшу аудиторію віком від 25 до 40 на території України. Під цю аудиторію були запропоновані сучасні методи реклами, такі як таргетована реклама через AdSense та Facebook та була адаптована товарна пропозиція, додані інфо-курси в першу чергу. Було детально розраховано витрати, котрі становлять 470 000 грн та доходи, що становлять 540 000 із запуску такого проекту. Економічний ефект є позитивним і становить +70 000 грн., а окупність склала 1 місяць. Порівнюючи обидві стратегії було визначено, що найкраще вони будуть працювати в комплексі. Варто розпочати з другої

стратегії, так як витрати на старт проекту менші, а період окупності інвестицій менший. При цьому вихід на міжнародний ринок виглядає набагато перспективніше, а отриманий досвід допоможе розширювати компанію в інших країнах також.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 р. № 67-р : станом на 17 верес. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-r#Text> (дата звернення: 14.11.2021).
2. Апалькова В. В. Концепція розвитку цифрової економіки в Євросоюзі та перспективи України. Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій. 2015. № 4. С. 9–18.
3. Ахметова С. Казахстанский подход к налогообложению иностранных компаний, осуществляющих электронную торговлю или оказание услуг в электронной форме - Tax - Kazakhstan. mondaq.com. URL: <http://surl.li/azing> (дата звернення: 06.12.2021).
4. Балабанова Л. В. Маркетинг : книга. 2-ге вид. Київ : Знання, 2004. 645 с.
5. Вдовиченко Ю. В. Цифрові технології як основа та рушійна сила розвитку сучасної глобальної економіки. Економіка та держава. 2018. № 1. С. 79–82. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2018/17.pdf (дата звернення: 09.11.2021).
6. Веретюк С. М. Визначення пріоритетних напрямків розвитку цифрової економіки в Україні. Наукові записки Українського науково-дослідного інституту зв'язку. 2016. № 2. С. 51–58. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzundiz_2016_2_9 (дата звернення: 24.11.2021).
7. Гаркавенко С. С. Маркетинг : книга. Київ : Лібра, 2001. 384 с.
8. Грещак М. Г. Економіка підприємства : книга. 2-ге вид. Київ : КНЕУ, 2004. 528 с.
9. Гусєва О. Ю. Легомінова С. В. Діджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. № 1. С. 33–39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esmebi_2018_1_7. (дата звернення: 18.11.2021).
10. Дєєва Н. Е. Механізми залучення інвестицій емітентами в умовах розвитку цифрової економіки. Молодий вчений. 2018. С. 670–675.
11. Длігач А. О. Цифрова трансформація як ліфт у майбутнє. URL: <https://tqm.com.ua/ua/likbez/ua-articles/cyfrova-transformaciya-yak-lift-u-majbutnye>. (дата звернення: 18.11.2021).
12. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління : книга. Київ : Центр учб. літ., 2009. 440 с.
13. Дубина М. В. Концептуальні аспекти дослідження сутності діджиталізації та її ролі в розвитку сучасного суспільства. Теоретичні проблеми розвитку національної економіки. 2019. Т. 3, № 19. С. 21–32.
14. Журило В. В. Маркетингові стратегії підприємств на ринку технологічних інновацій. URL: <http>

[://www.rusnauka.com/5._NTSB_2007/Economics/20373.doc.htm](http://www.rusnauka.com/5._NTSB_2007/Economics/20373.doc.htm) (дата звернення: 16.11.2021).

15. Заблоцька Р. А. Інноваційний розвиток сфери послуг. Міжнародні відносини. Серія «Економічні науки». 2015. №. 4. URL: http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/2551 (дата звернення: 01.12.2021).

16. Інстаграм як інструмент просування бренду. Фінансово-економічний аналіз. 2019. URL: <https://www.marketing.spb.ru/lib-comm/internet/instagram.htm> (дата звернення: 06.11.2021).

17. Колодій Н. Трейдмаркетинг як інструмент впливу на продажі торгової мережі. Дія.Бізнес - Головна сторінка. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/marketing/trejdmarketing-ak-instrument-vplivu-na-prodazi-torgovoї-merezi> (дата звернення: 18.11.2021).

18. Лігоненко Л. О., Хріпко А. В., Доманський А. О. Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2018. №22. URL : <https://doi.org/10.25313/2520-2057-2018-22-4555>. (дата звернення: 18.11.2021).

19. Маслов А. О. Інформаційна економіка: становлення, структура та теорет. осмислення : монографія : книга. 2-ге вид. Київ : Київ. ун-т, 2016. 511 с.

20. Мусієнко Д. О. Сутність маркетингової діяльності на підприємствах Молодой ученый, 2013. №2. С. 83.

21. Пищуліна О. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти : навч. посіб. Київ : Вид-во “Заповіт”, 2020. 274 с.

22. Проект Інноваційного кодексу України / Нац. акад. правов. наук України, НДІ прав. забезп. іннов. розвитку, Нац. ун-т «Юрид. акад. України ім. Ярослава Мудрого». Харків: Право, 2011. 136 с.

23. Реєстрація компанії в Таїланді. <https://gflolaw.com/>. URL: <https://gflolaw.com/registracija-kompanii-thailand/#entity-types> (дата звернення: 23.11.2021).

24. Савицька О. М., Салабай В. О. Діджиталізація управління бізнесом підприємства в контексті розвитку Індустрії 4.0 в Україні. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез доп. І Міжнародної наук.-практ. конф., 23 квіт. 2020 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2020. С. 62-63. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/issue/viewIssue/%D0%91%D0%86%D0%9C/6416>. (дата звернення: 18.11.2021).

25. Савицька О. М., Салабай В. О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. Ефективна економіка. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7126>. (дата звернення: 18.11.2021).

26. Салабай В. О. Удосконалення організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності діяльності підприємства : дипломна

робота ... бакалавра : 6.030601 Менеджмент. Київ, 2019. 123 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/28312> (дата звернення: 13.11.2021)

27. Саруар А. Инфраструктура Казахстана является одной из худших в мире – ВБ | LS. lsm.kz. URL: <https://lsm.kz/specialisty-vsemirnogo-banka-pokazali-nedostatki-infrastruktury-kazahstana> (дата звернення: 06.12.2021).

28. Системні вимоги ІС:Підприємства. ІС:Підприємство. URL: <http://1c.ua/ua/v8/requirements.php> (дата звернення: 01.12.2021).

29. Темненко Г. ВЭФ: Германия обладает лучшей в мире инфраструктурой | DW | 08.07.2009. DW.COM. URL: <https://www.dw.com/ru/вэф-германия-обладает-лучшей-в-мире-инфраструктурой/a-4464863> (дата звернення: 23.11.2021).

30. Турченко М. О., Швець М. Д. Маркетинг. Київ : Знання, 2011. 320 с.

31. Фішук В. В. «Діджиталізація – це лише початок». URL: <https://day.kyiv.ua/uk/article/ekonomika/didzhytalizaciya-se-lyshe-pochatok>. 5. (дата звернення: 18.11.2021).

32. Хамініч В. І. Удосконалення маркетингової діяльності торговопосередницьких підприємств України. ДНУ ім. Олесь Гончара. 2015. С. 16–25. URL: <http://vestnikdnu.com.ua/archive/201264/haminich.html> (дата звернення: 06.11.2021).

33. Шиліпук О. Я. Сучасні маркетингові інструменти підприємств в умовах Євроінтеграції. Тенденції розвитку економіки у 2018 році: аналітичний та теоретико-методологічний аспекти. 2018. С. 236.

34. Щеглова-Голдфінч К. Що дасть Україні розвиток цифрової економіки?. FUTURE. 2018. С. 1. URL: <https://futuremagazine.io/ua/shho-dast-ukrayini-rozvitok-tsifrovoyi-ekonomiki/> (дата звернення: 17.11.2021).

35. Advanced Production Technologies Security in the Era of Digital Transformation / D. Zegzhda et al. Voprosy kiberbezopasnosti. 2019. No. 2(26). P. 2–15. URL: <https://doi.org/10.21681/2311-3456-2018-2-2-15> (accessed: 12.11.2021).

36. Bell J. Why developers like Oktell. StackShare. URL: <https://stackshare.io/oktell> (date of access: 01.12.2021).

37. Competition issues in the digital economy // United Nations Conference on Trade and Development. 2019. URL: https://unctad.org/meetings/en/SessionalDocuments/ciclpd54_en.pdf (accessed: 12.11.2021).

38. Digital Economy: Trends, Opportunities and Challenges. Extracts from McKinsey Global Institute Research. 2019. URL: https://www.ntia.doc.gov/files/ntia/publications/james_manyika_digital_economy_deba_may_16_v4.pdf (accessed: 12.11.2021).

39. Dörner K., Edelman D. What ‘digital’ really means. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/what-digital-really-means> (accessed: 12.11.2021).

40. Zegzhda D. P., Pavlenko E. Yu. Cyber-Physical System Homeostatic Security Management. Automatic Control and Computer Sciences ISSN0146-4116. 2017. Vol. 51. No. 8.

41. Gerbert van den Berg, Paul Pietersma Key Management Models. The 75+ models every manager needs to know. Pearson. 2015. 326 p.
42. Harry Bouwman, Shahrokh Nikou, Francisco J. Molina-Castillo, Mark de Reuver. The impact of digitalization on business models. Digital Policy, Regulation and Governance. 2018. Vol. 20 № 2. P. 105–124. DOI: 10.1108/ DPRG-07-2017-0039
43. Leonard L. Berry, Venkatesh Shankar, Janet Turner Parish, Susan Cadwallader and Thomas Dotze. The Four Types of Market-Creating Service Innovations. MIT Sloan Management Review, 2006, 27 (2), p. 56-63.
44. Markovitch S., Willmott P. Accelerating the digitization of business processes. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/accelerating-the-digitization-of-business-processes> (accessed: 12.11.2021).
45. Olanrewaju T., Smaje K., Willmott P. The seven traits of effective digital enterprises. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-seven-traits-of-effective-digital-enterprises> (accessed: 12.12.2021).
46. Pladson K. German infrastructure begging for overhaul | DW | 19.04.2021. DW.COM. URL: <https://www.dw.com/en/german-infrastructure-begging-for-overhaul/a-57250602> (accessed: 12.12.2021).
47. Pomlaktong N., Ongkittikul S. Infrastructure Development in Thailand, International Infrastructure Development in East Asia – Towards Balanced Regional Development and Integration,. ERIA Research Project Report. 2008. C. 263–291.
48. Puapondh S. A summary of Thailand’s tax laws. Tilleke & Gibbins. URL: <https://www.tilleke.com/wp-content/uploads/2011/05/Thailand-Tax-Guide.pdf> (accessed: 12.11.2021).
49. Savytska O., Salabai V. Specific features of the digitalization of the company's business in the conditions of development of Industry 4.0. Efektyvna ekonomika. 2020. № 10. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.10.65> (accessed: 12.11.2021).
50. Shah B., Roytman A., De Matteis P. Digital transformation. re-imagine from the outside-in. Accenture. Deutschland. Let There Be Change. URL: https://www.accenture.com/t20160128t000639__w__/us-en/_acnmedia/accenture/conversion-assets/dotcom/documents/global/pdf/technology_7/accenture-interactive-digital-transformation.pdf (accessed: 12.11.2021).
51. Shalmo D., Christopher A. Williams, Luke Boardman. Digital transformation of bussines models – best practice, enablers and roadmap. International Journal of Innovation Management. 2017. Vol. 21(08). P. 1–17. URL: <https://www.worldscientific.com/doi/pdf/10.1142/S136391961740014X>. (accessed: 12.11.2021).
52. Shaposhnyk A. Digitalization and its influence on service innovation. Law and innovative society. 2019. 2 (13). C. 27–32. URL: [https://doi.org/10.37772/2309-9275-2019-2\(13\)-4](https://doi.org/10.37772/2309-9275-2019-2(13)-4) (accessed: 12.11.2021).

53. Sims C. Taxation of manager participation program bonuses in Germany. Pensions and Benefits. URL: <https://www.pensionsandbenefits.blog/2015/01/taxation-of-manager-participation-program-bonuses-in-germany/> (accessed: 12.11.2021).

54. Solms-Laubach F. Glücksspiel-Report: So ticken Deutschlands 10 Mio. Automaten-Zocker. bild.de. URL: https://www.bild.de/geld/wirtschaft/geldspielautomat/geldspielautomaten-so-ticken-deutschlands-automaten-zocker-54821738.bild.html?wt_eid=2150723089800400189&wt_t=2151565950100059565#fromWall (accessed: 22.11.2021).

55. The 2017 State of Digital Transformation, Brian Solis. URL: <https://www.prophet.com/wp-content/uploads/2018/04/Altimeter--2017-State-ofDT.pdf> (accessed: 12.11.2021).

56. Економіка енергетики : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, І. М. Сотник. – Суми: Університетська книга, 2015. – 378 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/45315>

57. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. - Суми : Університетська книга, 2012. - 864 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80106>

58. Дяченко А. В., Карінцева О. І., Тарасенко С. В., Харченко М. О., Мазін Ю. О., Кисильова К. С. Формування інноваційного інструментарію економічної політики в умовах розвитку світової економічної кризи 2019- 2020 рр. в Україні. Механізм регулювання економіки. 2021. № 3. С. 21-40. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85737>

59. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Мазін, Ю. О., Фалько, К. С. Практичні засади підвищення ефективності логістичної діяльності сучасного підприємства. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2021. № 3. С. 127–136. DOI: 10.21272/1817-9215.2021.3-14 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86223>

60. Карінцева О.І., Дегтярьова І. Б., Харченко М.О., Долгошеева О. І., Кіріл'єва А. В. Залучення іноземних інвестицій як інструмент забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку країни. Вісник СумДУ. Серія «Економіка», № 3' 2020. С. 199-211. DOI: 10.21272/1817-9215.2020.3-22 https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/3_2020/22.pdf

61. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Пономарьова, Г. С. Підвищення ефективності бізнес-процесів на виробничому підприємстві // Механізм регулювання економіки. 2020. № 4. С. 58-69. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83754>

62. Мельник Л. Г., Карінцева О. І. (2021) Економіка і бізнес : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83721>

63. Мельник Л. Г., Карінцева О. І., Кубатко О. В., Сотник І. М., Завдов'єва Ю. М. Цифровізація економічних систем та людський капітал: підприємство,

регіон, народне господарство // Механізм регулювання економіки. 2020. № 2. С. 9-28. DOI: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82236>

64. Мельник, Л., Ковальов, Б. (2020). Проривні технології в економіці і бізнесі (Досвід ЄС та практика України у світлі III, IV, і V промислових революцій). Сумський державний університет, с. 180. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>

65. Сотник І. (2018) Підприємництво, торгівля та біржова діяльність / І. Сотник, Л. Таранюк. – Суми: Університетська книга, 2018. – 572 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>

66. Экономика развития: учебное пособие / под ред. д.-ра экон. наук, проф. Л. Г. Мельника, канд. экон. наук А. Вик. Кубатко. Сумы : «Университетская книга», 2017. 352 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80184>

67. Karintseva O., Kharchenko M., Boon E.K., ...Melnyk V., Kobzar O.(2021). Environmental determinants of energy-efficient transformation of national economies for sustainable development.. J. International Journal of Global Energy Issues, 2021, 43(2-3), P. 262–274 <https://doi.org/10.1504/IJGEI.2021.115148>

68. Karintseva O. I., Yevdokymov A. V., Yevdokymova A. V., Kharchenko M. O., Dron V. V. Designing the Information Educational Environment of the Studying Course for the Educational Process Management Using Cloud Services. Механізм регулювання економіки. 2020. № 3. С. 87-97. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2020.89.07>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81759>

69. Kubatko, O. V., Chortok, Y. V., Honcharenko, O. S., Nechyporenko, R. M., & Moskalenko, I. M. (2019). Studying Features of Vehicle Type Selection by Trade and Logistics Enterprise. Mechanism of economic regulation. – 2019. – №3. – С. 73–82. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/76448>

70. Melnyk L., Sommer H., Kubatko O., Rabe M., Fedyna S. (2020). The economic and social drivers of renewable energy development in OECD countries. Problems and Perspectives in Management,18(4), 37-48. doi:10.21511/ppm.18(4).2020.04
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82719>

71. Melnyk L. H., Derykolenko O. M., Mazin Yu. O., Matsenko O. I., Piven V. S. Modern Trends in the Development of Renewable Energy: the Experience of the EU and Leading Countries of the World // Механізм регулювання економіки. 2020. № 3. С. 117-133. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81810>

72. Melnyk, L., Dehtyarova, I., Kubatko, O., Karintseva, O., & Derykolenko, A. (2019). Disruptive technologies for the transition of digital economies towards sustainability. Economic Annals-XXI, 179(9-10), 22-30. doi: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85476>

73. Melnyk, L., Matsenko, O., Dehtyarova, I. & Derykolenko, O. (2019). The formation of the digital society: social and humanitarian aspects. *Digital economy and digital society*. T. Nestorenko& M. Wierzbik-Strońska (Ed.). Katowice: Katowice

School of Technology.
 [in Ukrainian].URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/74570>

74. Melnyk L.G., Kubatko O. (2017) The impact of green-innovations on environmental quality and energy resource consumption. International economic relations and sustainable development : monograph / edited by Dr. of Economics, Prof. O. Prokopenko, Ph.D in Economics T. Kurbatova. – RudaŚlaska :Drukarnia i Studio GraficzneOmnidiumo 272 p. ISBN 978-83-61429-11-1

75. The effects of the management of natural energy resources in the European Union / V. Voronenko, B. Kovalov, D. Horobchenko, P. Hrycenko // Journal of Environmental Management and Tourism. – Craiova: ASERS Publishing, 2017. – Vol. 8, Issue Number 7(23), P. 1410-1419. Available at: <https://journals.aserspublishing.eu/jemt/article/view/1777>

76. Veklych O., Karintseva O., Yevdokymov A., Guillamon-Saorin E.(2020). Compensation mechanism for damage from ecosystem services deterioration: Constitutive characteristic. J. International Journal of Global Environmental Issues, 19(1-3), P. 129–142
<https://doi.org/10.1504/IJGENVI.2020.114869>