

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Кафедра міжнародної економіки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ УКРАЇНСЬКИХ ВИРОБНИКІВ
ЮВЕЛІРНИХ ПРИКРАС НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

Студента II курсу денної форми навчання
спеціальності 051 «Економіка»
освітньо-наукової програми
«Міжнародна економіка»
Бороліса Владилена Олеговича

Науковий керівник:
д. екон. наук, доцент
Пащук Лідія Віталіївна

Засвідчую, що в цій дипломній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних посилань

Студент  _____

Роботу допущено до захисту перед Екзаменаційною комісією рішенням
кафедри міжнародної економіки від «25» квітня 2024 р., протокол №10.

Завідувач кафедри _____ д-р екон. наук, проф. **Володимир ВІРЧЕНКО**

Київ – 2024 р.

РЕФЕРАТ

Дипломна робота містить 92 сторінки, 35 таблиць, 17 рисунків, список літератури із 74 найменувань, 2 додатки.

КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ УКРАЇНСЬКИХ ВИРОБНИКІВ ЮВЕЛІРНИХ ПРИКРАС НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ.

Об'єктом дослідження є міжнародна ринкова діяльність українських виробників ювелірних прикрас.

Предмет дослідження – формування конкурентної стратегії українських виробників ювелірних прикрас на міжнародних ринках.

Метою дипломної роботи є узагальнення теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо формування міжнародної конкурентної стратегії українських виробників ювелірних прикрас.

За результатами дослідження було сформульовано методологічні рекомендації для українських виробників ювелірних прикрас щодо формування конкурентних стратегій на міжнародному ринку та оцінено ефективність запропонованих заходів.

Практичне значення результатів даної роботи полягає в потенціалі їх застосування українськими суб'єктами господарювання при плануванні ними зовнішньоекономічної експансії та розробці економічно ефективної конкурентної стратегії для виходу на іноземні ринки.

Рік виконання дипломної роботи: 2024.

Рік захисту роботи: 2024.

ABSTRACT

Master's Thesis: 92 pages, 35 tables, 17 figures, a bibliography with 74 references, and 2 appendices.

COMPETITIVE STRATEGY OF UKRAINIAN JEWELRY MANUFACTURERS IN INTERNATIONAL MARKETS

The object of the research is the international market activity of Ukrainian jewelry manufacturers.

The subject of the research is the formation of a competitive strategy for Ukrainian jewelry manufacturers in international markets.

The aim of the diploma thesis is to summarize theoretical approaches and develop practical recommendations for forming an international competitive strategy for Ukrainian jewelry manufacturers.

Based on the results of the research, we developed methodological recommendations for Ukrainian jewelry manufacturers regarding the formation of competitive strategies in the international market and evaluated the effectiveness of the proposed measures.

The practical significance of the results of this work lies in their potential application by Ukrainian business entities in planning their foreign economic expansion and developing a cost-effective competitive strategy for entering foreign markets.

Year of Master's thesis completion: 2024.

Year of Master's thesis defense: 2024.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ.	6
1.1. Сутність та види конкурентних стратегій.	6
1.2. Процес формування конкурентних стратегій підприємств на міжнародних ринках.	12
1.3. Підходи до оцінки ефективності конкурентних стратегій.	21
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ II. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ВИРОБНИКІВ ЮВЕЛІРНОЇ ПРОДУКЦІЇ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ.	28
2.1. Сучасні тенденції світового ринку ювелірних виробів.	28
2.2. Дослідження макромаркетингового середовища ринку ОАЕ для українських виробників ювелірної продукції.	35
2.3. Оцінка конкурентних позицій української компанії «SOVA Jewelry» на ринку ОАЕ.....	52
Висновки до розділу 2.....	62
РОЗДІЛ III. РОЗРОБКА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ УКРАЇНСЬКОГО ВИРОБНИКА ЮВЕЛІРНОЇ ПРОДУКЦІЇ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ.	64
3.1. Визначення короткострокового попиту та споживчих мотивацій на ринку ювелірних виробів ОАЕ.	64
3.2. Розробка конкурентної стратегії для компанії «SOVA Jewelry» на ринку ювелірних виробів ОАЕ.	75
3.3. Оцінка економічної ефективності розробленої конкурентної стратегії для компанії «SOVA Jewelry» на ринку ювелірних виробів ОАЕ.	82
Висновки до розділу 3	89
ВИСНОВКИ	91
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	94
ДОДАТКИ.....	101

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Світовий ринок ювелірних виробів оцінювався в 309,2 млрд. дол. США у 2023 році, і прогнозується, що сукупний середньорічний темп зростання (CAGR) складе 3,53% у період з 2024 по 2028 рік [3; 35]. Ключовими факторами, що впливають на ринок, є зростання доходів споживачів, розвиток електронної комерції та цифрових технологій, підвищений попит на екологічні прикраси тощо.

Зокрема, за оцінками McKinsey, світле майбутнє очікує ринок брендovих прикрас. Оскільки ціни на брендovі ювелірні вироби можуть бути приблизно в п'ять разів вищими, ніж на небрендovanі, конкуренція між відомими ювелірними брендами класу люкс, модними брендами та новими компаніями, що працюють за принципом "direct to consumer" (D2C) загостриться, оскільки гравці боротимуться за покупців, які звертаються до брендів, що поділяють їх цінності та погляди на життя [5].

Останніми роками ювелірна промисловість України демонструє позитивну динаміку розвитку, що створює умови для виходу на міжнародні ринки. Глобалізація та лібералізація світової торгівлі відкривають нові можливості для українських виробників, але водночас створюють нові виклики та підвищують рівень конкуренції на міжнародних ринках. У цих умовах розробка і впровадження конкурентних стратегій є критично важливими для забезпечення довгострокового зростання і успіху компаній. Конкурентні стратегії допомагають підприємствам швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі і адаптуватися до нових умов.

В рамках дослідження було обрано український бренд SOVA Jewelry. Компанія дотримується високих стандартів і передових методів виробництва та пропонує клієнтам елегантні, вишукані прикраси, стилістика яких органічно перегукується з модними тенденціями. Бренд SOVA одним з перших в Україні почав випускати прикраси колекціями, об'єднуючи вироби спільною історією. Продукція бренду демонструє сміливість, свободу та відкритість до експериментів. Станом на кінець 2023 року компанія має понад 65 магазинів у

17 областях України і має намір розвиватися не тільки на внутрішньому ринку, а й виходити на зарубіжні ринки.

Об'єктом дослідження є міжнародна ринкова діяльність українських виробників ювелірних прикрас.

Предмет дослідження – формування конкурентної стратегії українських виробників ювелірних прикрас на міжнародних ринках.

Метою дипломної роботи є узагальнення теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо формування міжнародної конкурентної стратегії українських виробників ювелірних прикрас.

Завдання:

- Узагальнити економічну сутність понять «конкурентна перевага» та «конкурентна стратегія»;
- Систематизувати етапи розробки конкурентної стратегії суб'єкта господарювання;
- Охарактеризувати підходи до оцінки ефективності конкурентних стратегій;
- Проаналізувати тенденції зростання світового ювелірного ринку;
- Дослідити фактори макромаркетингового середовища ринку ювелірних виробів ОАЕ;
- Визначити особливості конкурентного середовища для обраного ринку;
- Виявити короткостроковий попит та споживчі мотивації на ринку ювелірних виробів ОАЕ;
- Обґрунтувати вибір конкурентної стратегії для українських виробників ювелірних прикрас;
- Провести оцінку економічної ефективності запропонованих у роботі заходів.

За результатами дослідження було сформульовано методологічні рекомендації для українських виробників ювелірних прикрас щодо формування конкурентних стратегій на міжнародному ринку та оцінено ефективність запропонованих заходів.

У процесі написання кваліфікаційної роботи магістра будуть використані наступні загальнонаукові і спеціальні методи:

- Метод узагальнення, аналізу та синтезу при систематизації теоретичних підходів до визначення понять міжнародної конкурентоспроможності та міжнародної конкурентної стратегії підприємства.
- Метод експертних оцінок для оцінки впливовості факторів макромаркетингового та культурного бізнес-середовища на обраних ринках.
- Табличний та графічний методи для візуалізації розрахункових та статистичних даних у другому та третьому розділах.
- Методи анкетування та вибіркового дослідження для з'ясування специфіки споживчої поведінки на ринку ювелірних виробів ОАЕ.
- Метод індукції та дедукції при формуванні практичних рекомендацій.
- Прогнозування та економічне моделювання для оцінки економічної ефективності розробленої конкурентної стратегії для обраного підприємства.

Практичне значення результатів даної роботи полягає в потенціалі їх застосування українськими суб'єктами господарювання при плануванні ними зовнішньоекономічної експансії та розробці економічно ефективної конкурентної стратегії для виходу на іноземні ринки.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ.

1.1. Сутність та види конкурентних стратегій.

Сучасна економіка накладає нові вимоги на підприємства, оскільки вони повинні бути готові не лише до конкуренції та високих стандартів якості, а й до швидкої адаптації до змін на ринку. Управління стратегією стає ключовим елементом стратегічного керівництва, сприяючи досягненню бізнес-цілей і забезпеченню конкурентоспроможності. Крім того, воно допомагає підприємствам ефективно функціонувати в змінних умовах ринку. В даному контексті розглянемо конкурентну стратегію, яка дозволяє адаптуватися до змін на зовнішньому ринковому середовищі та мобілізувати ресурси для досягнення цілей. Завдяки правильно сформованій конкурентній стратегії підприємство може досягти довгострокових цілей і зайняти лідируючі позиції на ринку.

У словнику іноземних слів конкуренція (від латів. *concurrentia* - зіткнення, суперництво) визначається як суперництво, боротьба за досягнення переваг. Суперничати можуть окремі юридичні або фізичні особи, які прагнуть досягти однієї й тієї ж мети. [4].

У таблиці 1.1 систематизовано підходи науковців щодо визначення «конкурентної стратегії», що дає можливість конкретизувати визначення даного поняття.

Таблиця 1.1

Систематизація підходів вітчизняних та іноземних науковців щодо визначення категорії «конкурентна стратегія»

Автор	Визначення	Механізм реалізації	Мета конкурентної стратегії
Ансофф І. [31]	«стратегія, що концентрується на діях та підходах, які пов'язанні з управлінням та спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу»	-	«забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу»

Продовження табл. 1.1

Автор	Визначення	Механізм реалізації	Мета конкурентної стратегії
Котлер Ф.[49-51]	«процес створення і практичної реалізації програми дій підприємства з метою ефективного розміщення ресурсів для досягнення цільової позиції на ринку»	«практичної реалізації програми дій підприємства»	«з метою ефективного розміщення ресурсів для досягнення цільової позиції на ринку»
Кулиняк Ю. І.[12]	«комплекс заходів, які ґрунтуються на конкурентних перевагах і впроваджуються організацією з метою досягнення та утримання вигідної конкурентної позиції та нейтралізують вплив конкурентних сил»	«ґрунтуються на конкурентних перевагах і впроваджуються організацією»	«з метою досягнення та утримання вигідної конкурентної позиції та нейтралізують вплив конкурентних сил»
Портер М.[59]	«стратегія окремого підприємства, направлена на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу організації протистояти натиску сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі»	-	«направлена на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу організації протистояти натиску сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі»

Автор	Визначення	Механізм реалізації	Мета конкурентної стратегії
Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова, М. [1]	«це модель поведінки, дій підприємства на відповідному ринку, що дозволяє забезпечити йому необхідну частку ринку та конкурентоспроможність, що, в свою чергу, підвищує економічний потенціал протистояння кризовим процесам в умовах мінливого зовнішнього середовища функціонування підприємства»	-	«забезпечити йому необхідну частку ринку та конкурентоспроможність»
Кобець Д.Л. [10]	«комплексний план дій, покликаний забезпечити досягнення цілей підприємства у сфері збуту, за умов динамічної кон'юнктури ринку»	«реагувати на важливі тенденції та події»	«стимулювання збуту»
Матрікано Д., Вітальяно Дж. [55]	«це основні напрямки зосередження зусиль, філософія бізнесу підприємства в умовах маркетингової орієнтації»	«модель поведінки, що забезпечує координацію та поєднання компліментарних цілей і ресурсів підприємства з метою отримання довгострокових конкурентних переваг»	«отримання довгострокових конкурентних переваг»

Джерело: складено автором.

На основі аналізу можна зазначити, що визначення категорії наведеними дослідниками ретельно розкриває суть поняття та визначає основні складові. Проте, його слід доповнити, зокрема, щодо механізму реалізації. Тому

категорію «конкурентна стратегія» пропонується розглядати як комплекс управлінських заходів та рішень, які підприємство використовує для досягнення стійкої конкурентної переваги на ринку, шляхом оптимального використання ресурсів, впровадження інновацій та адаптації до змін зовнішнього середовища. Основна мета конкурентної стратегії полягає в забезпеченні довгострокової ефективності та прибутковості підприємства, враховуючи специфіку ринкових умов і потреб споживачів. Залежно від типу конкуренції, позиції на ринку, специфіки товарів, конкурентні стратегії можуть набувати різних форм, тому класифікація є важливою.

Конкурувати можуть як фірми, які пропонують однакову продукцію, так і фірми, що працюють в інших сферах бізнесу.

Розрізняють три види конкуренції:

- функціональна (будь-яка потреба може бути задоволена по-різному, продукти, які забезпечують це задоволення, – функціональні конкуренти.);
- видова, яка з'являється у зв'язку з наявністю товарів, які призначаються задоволення однієї потреби, але різняться по будь-яким суттєвим параметрам;
- предметна, що виникає внаслідок того, що різними компаніями випускаються практично ідентичні продукти, що відрізняються незначно [27].

Конкурентна перевага – це умова або обставини, які дозволяють компанії виробляти товари чи послуги краще або дешевше, ніж конкуренти. Це дає компанії змогу здобути перевагу на ринку, приваблюючи більше клієнтів або формуючи вищі показники прибутку [59]. Конкурентні переваги можуть бути різноманітними і включати технологічні інновації, високу якість продукції, репутацію бренду, можливість виробляти товари за нижчою вартістю, унікальні властивості продукту тощо.

Вирізняють такі види конкурентних стратегій.

1. Стратегія лідерства за витратами.

Важлива у таких випадках:

- висока чутливість ринку до ціни;
- стандартизовані продукти, які мало відрізняються один від одного;
- темпи зростання ринку повільні;
- велика кількість усталених гравців;
- споживання товарів має великі обсяги і є регулярним [60].

Мета стратегії – пропонувати товари за цінами нижче, ніж у конкурентів, зберігаючи при цьому прийнятний рівень прибутковості.

2. Стратегія диференціації.

Основні аспекти стратегії диференціації:

- Унікальність продукту або послуги порівняно к конкурентами;
- Ефективне маркетингове позиціонування;
- Постійні інновації у виробничий процес;
- Високий рівень обслуговування клієнтів.

Переваги стратегії диференціації:

- Можливість встановлення вищих цін;
- Лояльність клієнтів;
- Створення бар'єрів для конкурентів [54].

3. Стратегія оптимальних витрат.

Стратегія оптимальних витрат, відома також як стратегія "найкращої вартості", поєднує елементи стратегії лідерства у витратах та стратегії диференціації. Ця стратегія спрямована на те, щоб забезпечити конкурентну ціну, при цьому підтримуючи певний рівень унікальності та якості, який відрізняє продукт або послугу від аналогічних пропозицій конкурентів.

Основні характеристики стратегії:

- Збалансованість ціни та якості;
- Ефективність операцій. Стратегія вимагає високої операційної ефективності, щоб мінімізувати витрати, не жертвуючи якістю. Це може бути досягнуто через інновації у виробничих технологіях, оптимізацію ланцюга постачань, та інші методи зниження витрат.

— Цільовий ринок: Стратегія оптимальних витрат часто спрямована на широкий ринок.

— Гнучкість. Компанії можуть швидко реагувати на зміни у попиті або конкурентному середовищі, адаптуючи свої ціни та якість виробів відповідно до ситуації [34].

4. Стратегія фокусування

Стратегія фокусування, яку також запропонував Майкл Портер, спрямована на те, щоб компанія концентрувала свої зусилля на певному сегменті ринку, географічному регіоні або групі споживачів. Ця стратегія використовується для досягнення конкурентних переваг шляхом більш глибокого розуміння і задоволення потреб цієї частини ринку [59].

Основні аспекти стратегії фокусування:

— Вузька цільова аудиторія. Компанії, які застосовують стратегію фокусування, обирають специфічний сегмент ринку, наприклад, люксовий сегмент, певну вікову групу, або споживачів з особливими інтересами або потребами.

- Адаптація продуктів або послуг;
- Високий рівень спеціалізації;
- Міцніші взаємовідносини з клієнтами.

Стратегія фокусування стає особливо доцільною за наступних умов:

— Специфічні потреби ринкової ніші;

— Висока конкуренція на основних ринках;

— Обмежені ресурси. Для малих або середніх підприємств, які не мають ресурсів конкурувати з великими компаніями на широкому ринку, фокусування може допомогти оптимізувати використання доступних ресурсів та досягти кращих результатів у певній ніші.

— Захист від конкуренції завдяки лояльності клієнтів. У нішах, де клієнти високо цінують спеціалізовані знання та персоналізовані рішення, стратегія фокусування може допомогти побудувати міцні, тривалі відносини з клієнтами, що збільшує лояльність та прибутковість [60].

Комбіновані стратегії, що використовуються разом зі стратегією фокусування, дозволяють компаніям досягати конкурентної переваги, зосереджуючись одночасно на вузькому сегменті ринку та впроваджуючи елементи інших стратегій, таких як лідерство за витратами або диференціація [54]. Прикладами таких комбінованих стратегій можуть бути:

- Фокус-диференціація. Компанія обирає вузький ринковий сегмент і намагається стати лідером у цьому сегменті завдяки унікальним характеристикам своїх продуктів чи послуг.
- Фокус-лідерство за витратами. Мета полягає в тому, щоб стати найбільш ефективним виробником в обраній ніші, здатним пропонувати продукти чи послуги за нижчою ціною порівняно з конкурентами.

Прагнення інтегрувати кілька базових конкурентних стратегій одночасно зазвичай вважається помилкою, оскільки може призвести до розмивання фокусу, а отже знижує здатність компанії досягти успіху на конкурентному ринку. Кожна з базових стратегій вимагає специфічного підходу до управління, ресурсів та виробничого процесу [5].

Таким чином, управління конкурентною стратегією є ключовою складовою стратегічного керівництва, завдяки якій підприємство може досягти поставлених бізнес-цілей і забезпечити конкурентоспроможність на ринку. Отже, сутність конкурентної стратегії полягає в можливості адаптації до змін в зовнішньому ринковому середовищі та мобілізації наявних ресурсів для досягнення цілей. Правильно сформована конкурентна стратегія дозволяє досягти довгострокових цілей та зайняти лідируючі ринкові позиції.

1.2. Процес формування конкурентних стратегій підприємств на міжнародних ринках.

Процес формування стратегії вимагає системного підходу, питанням конкурентних стратегій та їх формуванню присвячені роботи багатьох вчених, але найбільше уваги приділено у роботах М. Портера [59]. На думку М. Портера, процес формування стратегії конкуренції включає такі етапи:

1. Проведення аналізу структури та чинників розвитку галузі:
 - 1.1. Аналіз конкурентів: Вивчення стратегій, сильних і слабких сторін конкурентів.
 - 1.2. Аналіз споживачів: З'ясування потреб та очікувань поточних і потенційних клієнтів.
 - 1.3. Аналіз стратегічного потенціалу підприємства: Оцінка внутрішніх ресурсів і можливостей компанії, що можуть бути використані для досягнення конкурентних переваг.
2. Визначення та проведення оцінки альтернативних стратегій.
3. Аналіз типів конкурентних стратегій.
4. Обґрунтування вибору оптимальної альтернативи конкурентної стратегії.

Процес стратегічного вибору складається з наступних етапів (Рис. 1.1):

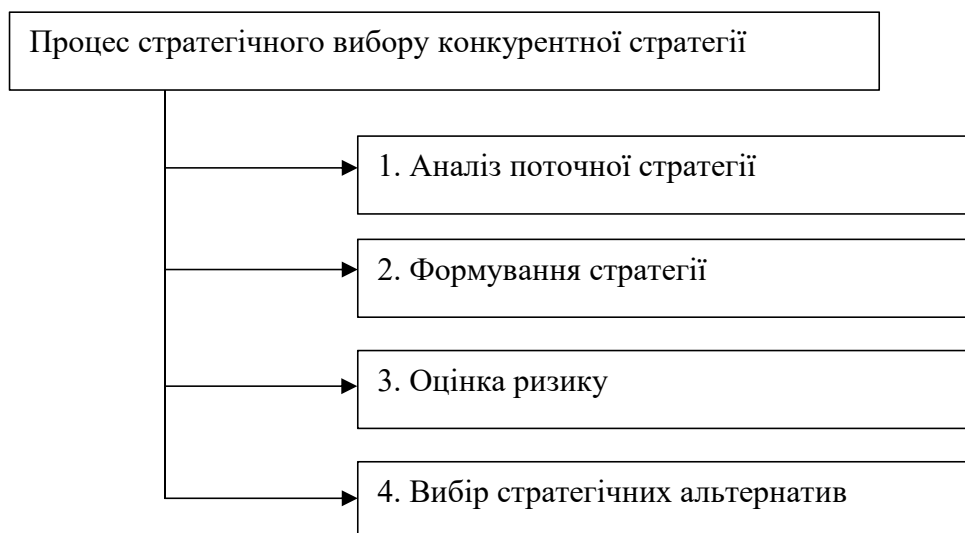


Рис. 1.1. Процес стратегічного вибору конкурентної стратегії

Джерело: складено автором.

Конкурентна стратегія лежить в основі таких стратегій:

- *Корпоративна стратегія.* Вона стосується загального напрямку розвитку компанії, включаючи рішення щодо злиттів та поглинань, диверсифікації, а також управління портфелем бізнесів.
- *Бізнес-стратегія.* Вона визначає, як компанія буде досягати своїх бізнес-цілей, зокрема через вибір цільових ринків, продуктів і послуг, а також

методів конкуренції. Це охоплює продуктові стратегії, маркетингові стратегії, стратегії ціноутворення тощо.

- *Антикризова стратегія.* Конкурентна стратегія надає інформацію про слабкі місця компанії та допомагає розробити плани дій для їх усунення або мінімізації негативного впливу [57].

Завершений і комплексний процес формування стратегії є критично важливим для забезпечення успіху підприємства в динамічному бізнес-середовищі. Наукові роботи вчених, як в Україні, так і за кордоном, підкреслюють важливість розширення процесу формування стратегії шляхом включення етапів, що стосуються її подальшої реалізації (Табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Етапи розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства

Етап	Характеристика етапів
Формулювання цілей	Визначення короткострокових, середньострокових і довгострокових цілей на основі виваженого підходу, адже вони є фундаментом обґрунтованого вибору конкурентної стратегії.
Проведення аналізу зовнішнього середовища	Моніторинг ринкового середовища, включаючи аналіз поточних і майбутніх загроз, і визначення можливостей, які можуть вплинути на досягнення встановлених цілей.
Розгляд стратегічних альтернатив та обґрунтування вибору стратегії	Критеріями вибору альтернативних варіантів стратегії можуть бути наступні: реагування на ринкові можливості / загрози зовнішнього ринкового середовища; набуття конкурентних переваг; доцільність для підприємства; реальність впровадження стратегії; взаємозв'язки з системою інших стратегій підприємства на різних рівнях; відповідність стратегічним, фінансовим цілям і обмеженням. Цей етап включає оцінку стратегій за допомогою сценаріїв, аналітичних матриць та консультацій з експертами тощо.
Аналіз внутрішнього середовища	Поділ внутрішніх факторів розвитку підприємства на сильні та слабкі сторони, оцінка їх важливості та потенціалу для створення конкурентних переваг.

Етап	Характеристика етапів
Визначення мети і постановка завдань	На основі комплексного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища визначаються обмеження в роботі підприємства, загрози та можливості, окреслюються подальші перспективи розвитку. Встановлення мети вимагає розгляду стратегічних альтернатив відповідно до ринкових умов.
Планування реалізації	Розробка детального плану заходів із визначенням строків реалізації та очікуваних результатів для кожного етапу.
Реалізація стратегії	Впровадження стратегічних рішень через адміністративні та економічні важелі, включаючи розробку цільових показників і систем управління цілями, документальне затвердження рішень.

Джерело: складено автором на основі [29].

Запропонований набір етапів і процедур не є універсальним шаблоном, оскільки кожна конкретна ситуація може вимагати індивідуального підходу з урахуванням внутрішніх та зовнішніх обставин. Кожен окремий етап є значущим і вимагає індивідуалізованого підходу з використанням спеціальних методик і процедур, беручи до уваги унікальні умови й потреби підприємства. Тому важливо адаптувати методологію розробки та реалізації конкурентних стратегій до конкретної ситуації для досягнення оптимальних результатів.

Авторами Ареф'євою О., Пілецькою С. та Лістровою М. [9] було запропоновано наступну модель формування конкурентної стратегії в сучасних умовах (рис. 1.2.)



Рис. 1.2. Модель формування конкурентної стратегії

Джерело: складено автором на основі [1].

Відповідно до моделі, процес формування конкурентної стратегії розпочинається з аналізу зовнішнього середовища. Це є доцільним з кількох причин:

— Аналіз зовнішнього середовища допомагає компанії зрозуміти поточні умови на ринку, включаючи економічні, політичні, демографічні, культурні та технологічні фактори, які можуть впливати на її діяльність.

— Аналіз зовнішнього середовища дозволяє ідентифікувати нові можливості для зростання, а також потенційні загрози, які можуть негативно вплинути на діяльність компанії.

— Зовнішній аналіз включає дослідження потреб і вподобань клієнтів. Це допомагає компанії розробляти продукти і послуги, які краще задовольняють ці потреби.

— Аналіз конкурентного середовища дає можливість оцінити позиції основних конкурентів, їхні сильні та слабкі сторони, стратегії та поведінку на ринку. Це дозволяє компанії розробити стратегію, яка враховує дії конкурентів і дозволяє зайняти вигіднішу позицію.

— Розуміння зовнішнього середовища є критично важливим для стратегічного планування, оскільки воно забезпечує базу для прийняття обґрунтованих рішень щодо напрямків розвитку, інвестицій та ресурсів, які потрібно залучити для досягнення цілей [60].

Отже, загальна послідовність розробки та реалізації конкурентної стратегії така:

1. Визначення ефективної стратегії для створення конкурентних переваг.
2. Розробка стратегії підтримки конкурентоспроможності організації, включаючи реалізацію довготривалих програм за усіма функціональними напрямками, що сприяє формуванню необхідних конкурентних переваг.
3. Застосування специфічних підстратегій конкурентної поведінки в залежності від ринкової ситуації та врахування визначених на попередніх етапах стратегій забезпечення конкурентоспроможності підприємства.
4. Реалізація конкурентної стратегії, супроводжувана систематичною оцінкою та аналізом результатів, виявленням відхилень від цілей та швидкою реакцією на непрогнозовані зміни. Для успішного впровадження

стратегії важливо створити систему мотивації для керівництва з метою досягнення стратегічних цілей, внести необхідні зміни до організаційної структури та забезпечити керівництво компанії необхідними ресурсами згідно з обраною стратегією.

На кожному рівні маркетингової стратегії існують базові елементи, які розробляються як для внутрішнього, так і для зовнішнього ринків. Це означає, що стратегічні рішення щодо цих базових елементів приймаються будь-яким підприємством, незалежно від його міжнародної діяльності. Однак вихід компанії на міжнародні ринки вимагає розробки додаткових елементів стратегії, які необхідні лише компаніям, що займаються міжнародним бізнесом (Табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Комплекс елементів міжнародної маркетингової стратегії підприємства

Ступінь розробки стратегії	Основні елементи стратегії	Додаткові аспекти стратегії для міжнародних ринків
Корпоративний	<ul style="list-style-type: none"> — Стратегія зростання; — Портфельна стратегія; — Базова конкурентна стратегія. 	<ul style="list-style-type: none"> — Стратегія виходу на міжнародний ринок; — Стратегія географічної детермінованості; — Стратегія розширення ринку.
Функціональний	Стратегії охоплення ринку, позиціонування, та конкурентної поведінки.	<ul style="list-style-type: none"> — Стратегія охоплення міжнародного ринку на рівні країн; — Стратегія міжнародного позиціонування.
Інструментальний	<ul style="list-style-type: none"> — Товарна стратегія; — Цінова стратегія ; — Збутова стратегія; — Стратегія просування. 	<ul style="list-style-type: none"> — Стратегія локалізації (адаптації) маркетинг-мікс (4P).

Джерело: складено автором на основі [3; 30].

Розробка стратегії виходу на зовнішній ринок передбачає вибір однієї з двох стратегічних альтернатив: наростаюче проникнення або одночасне проникнення [51].

Стратегія наростаючого проникнення передбачає поступовий вихід на новий ринок. Підприємство спочатку заходить на ринок з обмеженими ресурсами або продукцією і поступово збільшує свою присутність, орієнтуючись на зростання попиту та позитивні результати. До основних особливостей стратегії можна віднести:

- Мінімізацію ризику;
- Можливість адаптації;
- Менші початкові витрати:

Одночасне проникнення – це стратегія виходу на кілька ринків одночасно з метою швидкого захоплення значної частки ринку. Вона дозволяє швидко забезпечити присутність і впізнаваність бренду в різних країнах. Відразу після виходу на кілька ринків можливий швидкий приріст доходів за рахунок масштабування. Стратегія вимагає значних інвестицій для створення інфраструктури, проведення масштабних маркетингових кампаній, налагодження каналів продажів та забезпечення локальної підтримки на кожному з ринків [38].

На нашу думку, для більшості українських виробників ювелірних прикрас вигідною буде саме стратегія поступового проникнення. По-перше, через відсутність досвіду міжнародної діяльності, підприємства потребують часу для збору інформації, отже завоювання ринків відбувається крок за кроком. По-друге, компанії пропустили оптимальний момент для виходу на міжнародні ринки і стикаються зі значною конкуренцією. По-третє, підприємства мають обмежені ресурси, яких не вистачає для одночасного завоювання багатьох ринків, тому краще концентруватися на поступовому розширенні діяльності.

Не всі підприємства здатні дозволити собі одночасне охоплення великої кількості країн. Ухвалення рішення щодо концентрації ресурсів на обмеженому

колі схожих ринків або щодо диверсифікації ресурсів на значній кількості різнопланових ринків має базуватися на аналізі численних факторів (Табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Фактори обґрунтування географічної диверсифікації підприємства

Групи факторів	Фактори, що сприяють концентрації по країнах	Фактори, які сприяють географічній диверсифікації
Фактори, що стосуються підприємства	<ul style="list-style-type: none"> — Низький рівень ризику управління; — Здатність обґрунтовувати відбір перспективних ринків. 	<ul style="list-style-type: none"> — Високий рівень управлінських ризиків; — Обмежена інформація про ринки.
Продуктові фактори	<ul style="list-style-type: none"> — Продукти, яким властива необмежена сфера застосування; — Продукти, які купуються повторно; — Середина життєвого циклу товару; — Необхідність адаптації продукції на різних ринках. 	<ul style="list-style-type: none"> — Продукти, яким властива обмежена сфера застосування. — Продукти, які не підлягають повторній покупці. — Ранні та пізні стадії ЖЦТ; — Потреба адаптації відсутня.
Ринкові фактори	<ul style="list-style-type: none"> — Великі не перенасичені ринки з низьким рівнем конкуренції; — Ключові ринки розподілені між значною кількістю конкурентів; — Високі темпи зростання. — Високий рівень лояльності споживачів; — Довгий строк розробки аналогів конкурентами. 	<ul style="list-style-type: none"> — Великі за обсягом ринки, яким властива інтенсивна конкуренція. — Ключові ринки з невеликою кількістю сильних конкурентами.; — Низькі темпи зростання; — Низький рівень лояльності споживачів; — Короткий строк розробки аналогів конкурентами.
Маркетингові фактори	<ul style="list-style-type: none"> — Високий рівень комунікаційних витрат, витрат на обробку замовлень і логістику на додаткових ринках; 	<ul style="list-style-type: none"> — Низький рівень комунікаційних витрат, витрат на обробку замовлень і логістику на додаткових ринках.

	— Необхідність адаптації комунікацій для різних ринків.	— Стандартизація комунікаційних інструментів для багатьох ринків.
--	---	---

Джерело: складено автором на основі [38].

Сучасний процес інтернаціоналізації ринків вимагає від українських підприємств застосування комплексу складових міжнародної маркетингової стратегії як фундаменту для стратегічної діяльності. Використання цього комплексу сприятиме посиленню формалізації міжнародної маркетингової діяльності та розробці систематизованого підходу до планування, реалізації та контролю стратегії при виході на міжнародні ринки. Це сприятиме зміцненню конкурентних позицій українських підприємств на світовому ринку, оскільки стратегічний маркетинг з його специфічним функціональним апаратом відіграє ключову роль у конкурентній боротьбі.

1.3. Підходи до оцінки ефективності конкурентних стратегій.

Мета моніторингу та оцінки полягає в тому, щоб допомогти забезпечити досягнення міжнародної маркетингової стратегії. Оцінка може бути використана для:

- 1) визначення загальної ефективності стратегії;
- 2) визначення областей, в яких стратегія може бути покращена;
- 3) визначення того, чи виправдані витрати, пов'язані зі стратегією.

Існує ряд способів вимірювання ефективності міжнародної маркетингової стратегії. Деякі з найбільш поширених методів включають опитування, фокус-групи, інтерв'ю та аудити. Фокус-групи можна використовувати для отримання розуміння того, як люди думають про продукт або послугу і про те, як вони хотіли б поліпшити його. вони думають про це. Аудити можуть бути використані для вивчення того, наскільки добре організація реалізує міжнародну маркетингову стратегію [31].

З огляду на значну кількість існуючих методів, ми вирішили їх систематизувати, поділивши на три основні групи (Рис. 1.3):

- Методи, що відображають ринкові позиції підприємства чи продукту;
- Методи, що оцінюють рівень управління підприємством;
- Методи, які аналізують фінансово-економічну діяльність підприємства.

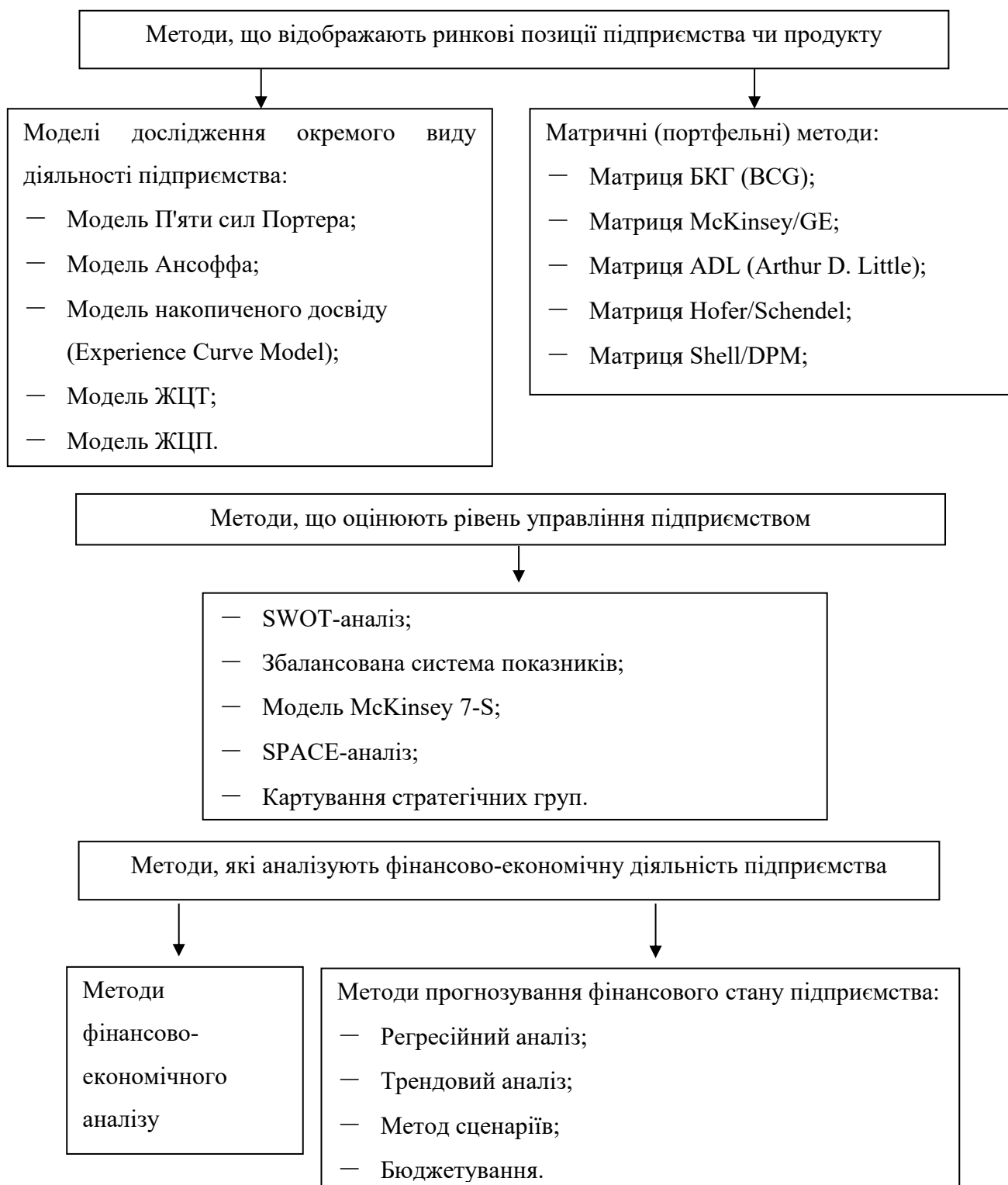


Рис. 1.3. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності компанії на міжнародних ринках.

Джерело: складено автором на основі [30; 57].

Можна запропонувати таку систематизацію методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства, що передбачає їх поділ на окремі категорії залежно від способу представлення результатів аналізу. Виходячи з цього можна виділити такі групи:

- *Графічні методи.* Ці методи використовують візуальні представлення даних, такі як графіки та діаграми, щоб наочно показати ринкові тенденції, конкурентні позиції, зміни в продажах тощо.
- *Матричні методи.* Використовують таблиці та матриці для систематизації і порівняння даних.
- *Розрахункові методи.* Засновані на кількісних оцінках, використовують числові дані для визначення таких показників, як рентабельність, ринкова частка, рівень зростання тощо.
- *Комбіновані методи.* Поєднують елементи кількох методів для більш глибокого аналізу (розрахунково-матричні, розрахунково-графічні методи)

Оцінка також може бути використана для визначення областей, в яких може бути вдосконалена стратегія. Наприклад, якщо опитування вказує, що люди не використовують продукт або послугу стільки, скільки очікувалося, то може знадобитися скоригувати маркетингову стратегію, щоб зосередитися на різних аудиторіях; якщо люди не відчують себе позитивними щодо продукту або послуги, то може знадобитися внести зміни до рекламної кампанії або способу продажу продукту.

Нарешті, оцінка може допомогти визначити, чи виправдані витрати, пов'язані зі стратегією. Наприклад, якщо опитування вказує, що люди не використовують продукт або послугу стільки, скільки очікувалося, то може знадобитися скоригувати маркетингову стратегію, щоб зосередитися на різних аудиторіях. якщо люди не відчують себе позитивними щодо продукту або послуги, то може знадобитися внести зміни до рекламної кампанії або способу продажу продукту.

Однією з необхідних умов ефективності вищезазначеного процесу є вибір і реалізація стратегії для кожної стратегічної зони господарювання підприємства

- конкретного сегмента середовища, на якому підприємство здійснює або планує здійснювати свою діяльність [49; 59].

Це вимагає детального аналізу параметрів ринкового середовища та внутрішніх ресурсів підприємства (Табл. 1.5). Ключовим є створення системи критеріїв для оцінювання як процесу виконання стратегії, так і для аналізу ситуації в компанії після реалізації стратегічного плану.

Багато досліджень фокусуються на визначенні критеріїв для вибору стратегічних альтернатив та оцінюванні доцільності втілення певних стратегій на підприємствах. Зокрема, значний внесок у цю тему зробив Телетов О.С. [30], який акцентував увагу на необхідності визначення індикаторів, які дозволяють здійснити кількісну оцінку вірності вибору можливих стратегічних альтернатив.

Таблиця 1.5

Критерії і групи показників для аналізу конкурентної стратегії

Ресурсна забезпеченість	Включає наявність і стан техніки, будівель, устаткування, технічну орієнтацію, вік, використані технології, а також організаційний рівень виробничих процесів і використану площу земель.
Матеріально-технічна забезпеченість	Визначається характеристиками та джерелами матеріально-технічних ресурсів, кількістю і надійністю постачальників, характером співпраці з ними та станом оборотних активів.
Кадрова забезпеченість	Оцінює кваліфікацію персоналу, кадровий потенціал та потребу в нових співробітниках.
Виробнича ефективність	Охоплює якість управління виробництвом, економічність витрат, раціональне використання ресурсів та продуктивність праці.
Конкурентоспроможність продукції	Включає аналіз якості, ціни продукції, частки ринку та конкурентного статусу організації в стратегічній зоні діяльності.

Джерело: складено автором на основі [3; 29]

При формуванні конкурентної стратегії компанія повинна враховувати наступні чинники та умови:

1. Переваги та недоліки поточної стратегії компанії, з урахуванням можливих труднощів у доступі до інформації для її оцінки, розбіжностей у критеріях оцінки та можливого опору при докладній оцінці .

2. Сутність і потужність п'яти конкурентних сил, розміри та сфера діяльності компанії, а також динамічні характеристики ринку для адаптації стратегії конкуренції до різних етапів ЖЦТ.

3. Ситуацію в галузі, включаючи конкуренцію на різних етапах життєвого циклу галузі та на міжнародних ринках.

4. Конкурентний статус компанії та ступінь її домінування на ринку, що впливає на вибір конкурентних позицій.

5. Специфіку цілей та наявність ресурсів, що визначає конкурентні стратегії з урахуванням ролей фірм на ринку: лідера, претендента на лідерство, послідовника або нішера (експерта) [5; 31; 50].

Розробка та впровадження конкурентної стратегії вимагає від підприємства зосередитись на ринковому контексті. Незалежно від її місця на ринку, компанія повинна акцентувати увагу на наступному:

— Важливо розуміти потреби та бажання споживачів, що передбачає аналіз трендів, поведінки покупців, а також культурних особливостей, особливо в контексті міжнародної діяльності.

— Необхідно розуміти основних конкурентів, їх стратегії та позиціонування на ринку. Це допоможе компанії ідентифікувати переваги та потенційні слабкі сторони.

— Стратегія повинна бути гнучкою, аби адаптуватися до швидко змінюваних ринкових умов. Це включає можливість швидкого реагування на нові технології, зміни в законодавстві, економічні коливання та кризи.

— Запровадження ефективної системи контролю допоможе забезпечити, що всі аспекти стратегії втілюються згідно з планом. Це передбачає періодичні перевірки та оцінку виконання ключових показників ефективності.

— Ключову роль у успіху будь-якої стратегії відіграють людські ресурси. Належне управління та залучення персоналу до реалізації стратегії зміцнює внутрішній потенціал компанії і сприяє досягненню довгострокових цілей. Це включає навчання персоналу, розвиток лідерських якостей, а також створення культури, яка підтримує інновації та відкритість до змін.

Висновки до розділу 1

Підводячи підсумки, можна сказати, що конкурентоспроможність означає багаторівневе та багатоаспектне поняття, що відображає динамічну властивість об'єкта оцінки, що регулюється та визначається сукупністю конкурентних переваг та недоліків. Ця властивість виявляється у здатності об'єкта витримувати конкуренцію в умовах ринкових відносин на певний момент часу. Конкурентна стратегія є одним із ключових факторів успішного розвитку національної економіки і вимагає уважного дослідження, наукової обробки та практичної реалізації в усіх сферах науково-економічного механізму.

Конкурентна стратегія - комплекс управлінських заходів та рішень, які підприємство використовує для досягнення стійкої конкурентної переваги на ринку, шляхом оптимального розміщення ресурсів, впровадження інновацій та адаптації до змін зовнішнього середовища.. Вона об'єднує різні ініціативи та підходи, розроблені керівництвом компанії для досягнення оптимальних результатів діяльності. Основна мета конкурентної стратегії полягає в забезпеченні довгострокової ефективності та успішної діяльності підприємства, враховуючи специфіку ринкових умов і потреб споживачів.

Підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання вимагає вибору ефективних підходів до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності з метою максимального використання наявного потенціалу. На міжнародному ринку успіх конкурентної стратегії підприємств значною мірою залежить від їхньої здатності до застосування

ресурсозберігаючих технологій, розвитку людських ресурсів та глибокого аналізу інформації для підвищення конкурентоспроможності.

Для ефективної реалізації конкурентної стратегії компанії необхідно забезпечити глибоке розуміння ринкових тенденцій та потреб споживачів, ретельно аналізувати діяльність конкурентів, а також постійно адаптувати та оптимізувати внутрішні процеси, інвестуючи в інновації та розвиток персоналу для підтримки гнучкості стратегії у динамічному ринковому середовищі.

РОЗДІЛ II. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ВИРОБНИКІВ ЮВЕЛІРНОЇ ПРОДУКЦІЇ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ.

2.1. Сучасні тенденції світового ринку ювелірних виробів.

За прогнозами Statista, у 2024 році доходи світового ринку ювелірних виробів сягнуть 310,90 млрд доларів США. Середньорічні темпи зростання (CAGR) за період 2024-2028 рр скадуть 3,53% (Рис. 1). Очікується, що збільшення наявного доходу та інноваційні дизайни ювелірних виробів, що пропонують виробники, стимулюватимуть попит на продукцію [63].

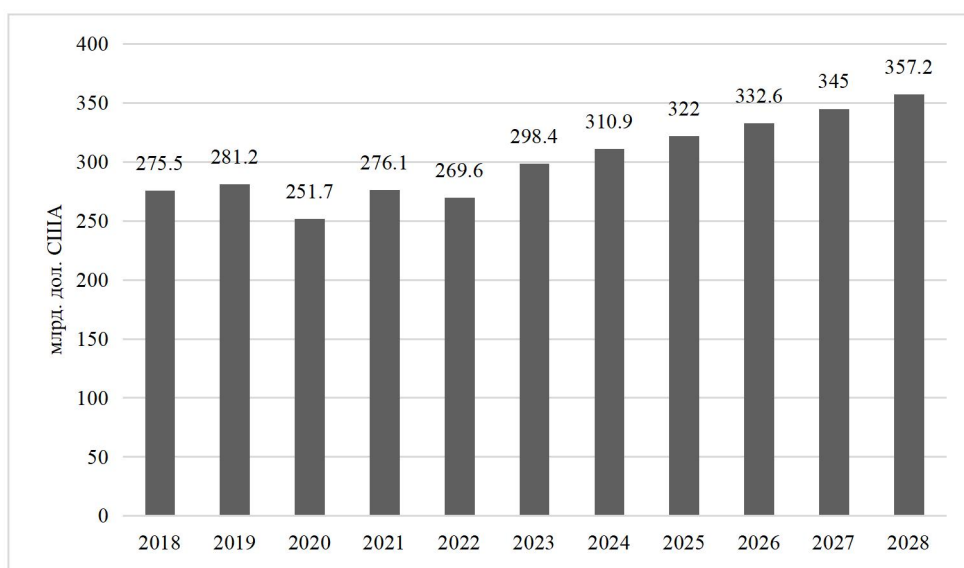


Рис. 2.1. Динаміка доходів світового ринку ювелірних виробів

Джерело: складено автором на основі [63]

Використовуючи дані International Trade Centre, можемо побачити, серед основних імпортерів ювелірної продукції станом на 2022 рік виділяємо Гонконг (18,8 млрд. дол.), США (13,2 млрд. дол.), Об'єднані Арабські Емірати (12,7 млрд. дол.), Швейцарію (9 млрд. дол.) та Сингапур (4,6 млрд. дол.), а серед експортерів - Китай (15,6 млрд. дол.), ОАЕ (13,15 млрд. дол.), Швейцарію (12,6 млрд. дол.), Індію (12,3 млрд. дол.) та США (9,7 млрд. дол.) [44].

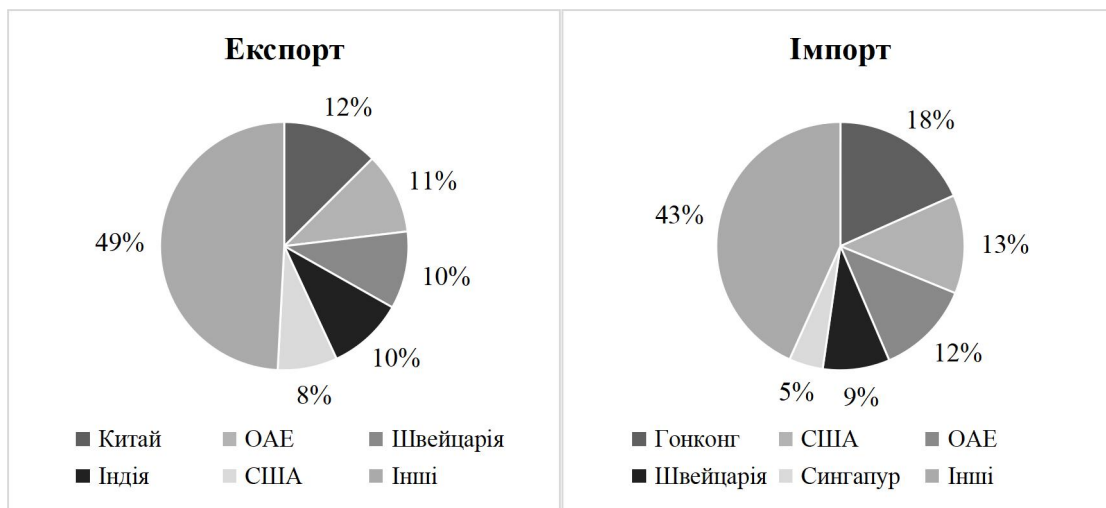


Рис. 2.2. Структура світового експорту та імпорту ювелірних виробів за 2022 рік

Джерело: складено автором на основі [44]

Згідно з галузевими звітами та аналізом ринку, значне зростання переживають онлайн-продажі ювелірних виробів, випереджаючи традиційну роздрібну торгівлю. Зокрема, у 2023 році світовий онлайн-ринок ювелірних виробів оцінювався приблизно в 66,2 мільярда доларів США і, за прогнозами, до 2027 року він сягне близько 117 мільярдів доларів США [62]. Згідно з даними Statista, до 2026 року частка онлайн-продажів зросте до 29,2%, порівняно із 23,3% станом на 2023 рік (Рис. 2.3) [63].

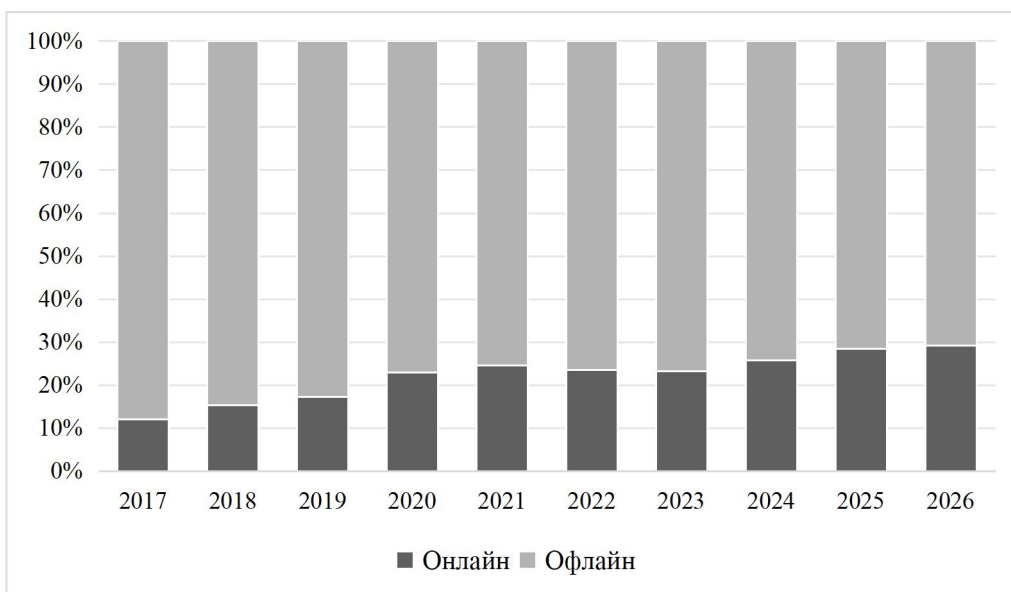


Рис. 2.3. Канали продажу ювелірних виробів

Джерело: складено автором на основі [63]

Зміни в демографічній структурі, особливо відтік працездатного населення з Західної Європи та США і старіння населення у цих регіонах, можуть змінити географію основних споживачів предметів розкоші. Наразі очікується, що країни, які раніше не мали значного впливу на ринок розкоші, такі як Індія, Мексика та країни Південно-східної Азії, стануть новими центрами покупної спроможності через зміни в демографічному складі населення [43].

Окрім цього, традиційно привабливими для виробників ювелірних прикрас вважалися країни Близького Сходу. Для цього можна виділити декілька причин [61]:

- Швидке економічне зростання – Значною мірою завдяки ОАЕ, Саудівській Аравії та Катару, ринки Близького Сходу пережили надзвичайні темпи розвитку протягом останніх двох десятиліть.
- Купівельна спроможність населення – Це стимулюється доходами нафтової промисловості, великою часткою населення працездатного віку та наявністю сильного середнього класу.
- Культурні особливості – Споживачі, як правило, мають сильну прихильність до предметів розкоші та часто віддають перевагу товарам, які демонструють високий соціальний статус покупця. Особливо високим є попит на золото та діаманти.
- Розвиток туризму – такі міста, як Дубаї і Аду-Дабі, сьогодні вважаються популярними міжнародними напрямками, куди туристи з'їжджаються з метою придбати предмети розкоші завдяки поєднанню низьких податків, різноманітності брендів і вражень від шопінгу.

Незважаючи на успіх великих гравців ювелірної промисловості, значна частина ринку (80%) все ще припадає на небрендові прикраси. Проте, передбачається, що до 2025 року частка брендівих прикрас зросте до 25-30% ринку, оскільки більше споживачів почнуть віддавати перевагу продукції відомих марок. Цей зсув у споживацьких перевагах може привести до того, що компанії, які першими залучать до себе клієнтів, розділять між собою суттєвий прибуток, який за різними оцінками складе від 80 до 100 мільярдів доларів [56].

Брендові ювелірні вироби можуть коштувати в шість разів дорожче, ніж небрендовані аналоги, тому конкуренція за споживача буде запеклою. Серед лідерів опиняться відомі ювелірні бренди, які вже давно присутні в цьому сегменті. Bulgari, наприклад, збільшує виробництво, випускаючи дві-три колекції на рік, що набагато частіше, ніж раніше, та інвестує більше коштів у маркетинг [14]. Аналогічно, інші бренди, такі як Cartier, розширюють мережу своїх магазинів, що дозволяє залучити більше клієнтів, зробивши продукцію доступною для ширшої аудиторії [15].

Великі гравці мають ряд конкурентних переваг, серед яких, зокрема:

- Впізнаванність бренду: Великі бренди часто мають широку впізнаванність та репутацію, що вже вкорінена в свідомості споживачів.
- Фінансові ресурси: Великі компанії мають кращий доступ до капіталу, що дозволяє їм інвестувати в НДДКР, впровадження інновацій у виробництво, а також дає можливість вести масштабні рекламні кампанії та співпрацювати з відомими дизайнерами або зірками.
- Економія від масштабу: Великі компанії можуть знизити витрати через масштаб виробництва.
- Довіра споживачів: Відомі бренди часто сприймаються як більш надійні, завдяки своїй історії та досвіду на ринку, що відіграє чималу роль на ринку ювелірних виробів.

Тим не менш, незважаючи на зазначені переваги, їм потрібно буде рухатися швидко, щоб випередити нових гравців, які виходять на ринок.

Портрет цільової аудиторії на ринку ювелірних виробів пройшов значні зміни у останні роки, що відображає загальні тенденції в суспільстві, зокрема стосовно цінностей та споживчих вподобань. Покоління Z, яке наразі становить значну частину світового населення, з часом замінить міленіалів на ринку предметів розкоші [46]. Це покоління виросло у світі, який кардинально відрізняється від світу їхніх попередників завдяки широкому розповсюдженню цифрових технологій та глобалізації. Під час вибору товару їх хвилює соціальна відповідальність і вплив на довкілля, але це ще не все. Вони готові

купувати і витратити більші суми. Це "найрозкішніше" покоління, яке коли-небудь потрапляло на ринок. Представники покоління Z мають більш глобальний погляд на світ і більш сприйнятливі до різноманітності та інклюзії, ніж представники попередніх поколінь. Вони мають ширший доступ до інформації та тенденцій з усього світу, які формують їхні вподобання та погляди.

Традиційні уявлення про гендер розмиваються, що веде до зміни в продуктах, які купують чоловіки та жінки. Чоловічі та унісекс прикраси набувають більшої популярності, як і вироби, що спеціально розроблені для жінок, які віддають перевагу традиційно "чоловічим" дизайнам.

Споживачі стають більш обізнані щодо джерел придбання дорогоцінних металів і каменів, вимагаючи, аби бренди відстежували свої ланцюги постачання та забезпечували їхню прозорість. Загалом, за оцінками McKinsey, дотримання брендом принципів сталого розвитку відіграватиме дедалі важливішу роль у прийнятті рішень про покупку. Найближчими роками кількість покупок екологічних ювелірних виробів повинна зрости більш ніж утричі. Екологічні прикраси - це ті, що виготовляються з перероблених дорогоцінних металів та conflict-free діамантів. Крім того, вони часто створюються в країнах, що розвиваються, ремісниками, які отримують за свою роботу гідну оплату [56].

Компаніям слід переглянути своє ставлення до матеріалів. Хорошим першим кроком буде використання більшої частини перероблених матеріалів, а далі ювелірні компанії можуть почати впроваджувати у виробництво принципи циркулярної економіки, даючи змогу клієнтам ремонтувати та модифікувати старі прикраси, а також здавати їх за програмою Trade-in.

Упродовж останніх років набирають популярності діаманти, вирощені в лабораторії, особливо серед молодого покоління, яке шукає більш екологічні альтернативи для купівлі ювелірних виробів. За словами аналітика ювелірної галузі Пола Зімніскі, продажі цих синтетичних алмазів зросли з менш ніж \$1 млрд у 2016 році до трохи менше ніж \$12 млрд у 2022 році. Темпи зростання

прискорюються: з 2021 по 2022 рік продажі штучно вирощених діамантів зросли на 38% [6]. Згідно зі звітом Антверпенського всесвітнього алмазного центру (AWDC), частка діамантів, вирощених у лабораторії, на світовому ринку збільшилася з 1% 2016 року до 20% 2024 року, і очікується, що упродовж 2024-2030 років спостерігатиметься значне зростання [33].

Можна з упевненістю сказати, що технологічний прогрес відіграє величезну роль у розвитку ювелірної промисловості, значно трансформуючи всі аспекти індустрії — від виробництва та дизайну до маркетингу, продажів та обслуговування клієнтів.

Технології, такі як 3D-друк і робототехніка, революціонізують процеси виготовлення ювелірних виробів, дозволяючи створювати складні дизайни з високою точністю та ефективністю. Це відкриває нові можливості для індивідуалізації та модифікації продуктів. Цифрові інновації, як-от доповнена реальність (AR) та віртуальна реальність (VR), підвищують інтерактивність та залученість покупців, дозволяючи їм приміряти прикраси в інтерактивному середовищі [56].

Штучний інтелект допомагає ювелірним брендам краще розуміти потреби своїх клієнтів, прогнозувати тенденції, оптимізувати запаси та персоналізувати маркетингові кампанії. Однією з ключових переваг ШІ в процесі створення ювелірних виробів є його здатність аналізувати величезні масиви даних і прогнозувати тренди з дивовижною точністю. У процесі моделювання алгоритми можуть аналізувати історичні тенденції, вподобання покупців і культурні особливості для створення інноваційних та естетично привабливих дизайнів - це не тільки прискорює етап моделювання, а й забезпечує відповідність продукції вимогам ринку, що в кінцевому підсумку підвищує її привабливість.

У 2022 році екологічний ювелірний бренд J'EVAR почав використовувати генеративний штучний інтелект і систему автоматизованого проектування (CAD) під час створення нових виробів, щоб підвищити рівень сталості бренду. Розроблений компанією інструмент штучного інтелекту дає змогу майстрам

L'EVAR вводить інформацію про матеріали та специфікації виробу, щоб потім отримати стільки варіантів дизайну, скільки необхідно [17].

Ще одним трендом на ринку ювелірних виробів є використання технологій блокчейн. Впровадження Blockchain в ювелірну галузь має кілька переваг. По-перше, воно забезпечує більшу прозорість, надаючи вичерпну інформацію про кожну транзакцію. Ця прозорість зміцнює довіру серед споживачів, оскільки вони можуть перевірити справжність і походження дорогоцінного каміння та ювелірних виробів, які вони купують [35].

Наприклад, De Beers, найбільша у світі алмазодобувна компанія, поставила собі за мету до 2030 року надавати інформацію про походження та вплив кожного діаманта, який вона продає. Компанія розробила платформу під назвою Tracr, яка використовує блокчейн у поєднанні з іншими технологіями, такими як ШІ (штучний інтелект), щоб досягти цієї мети. Tracr - це розподілений реєстр для алмазів, який може записувати шлях дорогоцінного каменю від шахти, з якої його було видобуто [58].

По-друге, технологія блокчейн підвищує безпеку, усуваючи ризик підробки продукції. Сьогодні одна з найбільших загроз для захисту брендів походить від онлайн-продажів: за оцінками, 40% підроблених товарів класу "люкс" продаються в Інтернеті [36]. Окрім економічної та іміджевої загрози для самого бренду, ця цифра викликає занепокоєння у покупців цих товарів, які часто не знають про проблеми зі здоров'ям та ризики, пов'язані з небезпечними матеріалами, що використовуються у підроблених виробах. Блокчейн дозволяє призначити кожному товару унікальний цифровий ідентифікатор, який може бути легко перевірений клієнтами, ритейлерами та іншими зацікавленими сторонами.

Наприклад, Aura Blockchain Consortium, членами якого є LVMH, Chopard і Compagnie Financière Richemont, заявив на своєму веб-сайті, що технологія дозволила брендам наносити цифровий штамп автентичності, захищений від підробки, на будь-який виріб або його компонент [53]. Кожен штамп буде занесено до реєстру Aura. Коли клієнти здійснюють покупку, вони отримують

дані для входу на платформу, яка надає доступ до історії продукту, включаючи його походження, компоненти, інформацію про вплив на довкілля, підтвердження права власності, гарантію та інструкції з догляду [32].

Крім того, технологія блокчейн впорядковує ланцюжок поставок, автоматизуючи процеси та зменшуючи паперовий документообіг. Смарт-контракти, засновані на технології блокчейн, можуть автоматично укладати угоди та здійснювати платежі, зменшуючи адміністративні витрати та забезпечуючи своєчасну доставку продукції [58].

2.2. Дослідження макромаркетингового середовища ринку ОАЕ для українських виробників ювелірної продукції.

У процесі дослідження чинників впливу макромаркетингового середовища на ринку ювелірних виробів ОАЕ ми маємо провести аналіз шести специфічних груп факторів бізнес-середовища. До них відносяться: політико-правові, економічні, демографічні, науково-технічні, природні та культурні [25].

Розглянемо вплив політико-правових факторів макромаркетингового середовища на ринку ОАЕ для компанії «SOVA Jewelry» (Табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Попередня таблиця політико-правових факторів бізнес-середовища ОАЕ для українських виробників ювелірних прикрас.

№	Фактори	Проблема (-)	Можливість (+)	Попит (+)	Пропозиція (+)
1.	Підписання торговельних угод із країнами, що розвиваються				
	Угода про всеосяжне економічне партнерство (СЕРА)		+	+	+
2.	Наявність тарифних обмежень на імпорт ювелірних виробів				
	Запровадження 5% ставки ПДВ, що є нижчою за більшість країн		+	+	

№	Фактори	Проблема (-)	Можливість (+)	Попит (+)	Пропозиція (+)
3.	Наявність нетарифних і регуляторних обмежень на імпорт ювелірних виробів				
	Приділення особливої уваги чистоті та якості дорогоцінних металів	-			+
4.	Сприятливість державної політики у сфері відкриття бізнесу				
	Проведення урядом ОАЕ низки реформ на початку 2023 року для спрощення ведення бізнесу		+		+

Джерело: складено автором.

1. Підписання торговельних угод із країнами, що розвиваються

5 грудня 2022 року було оголошено, що Україна та Об'єднані Арабські Емірати (ОАЕ) планують укласти Угоду про всеосяжне економічне партнерство (СЕРА). Угода є ефективним механізмом диверсифікації торговельно-економічних та інвестиційних відносин двох країн і розширення присутності українських товарів в ОАЕ і регіоні [28].

Фактор відноситься до можливостей, адже подальша співпраця держав означає доступ українських виробників до ширшого кола споживачів.

Фактор впливає на попит і пропозицію, тому що може не тільки збільшити обсяг продажів, а й створити кращі умови для ведення бізнесу в країні.

Фактор впливає на стратегію позиціонування. Менеджменту компанії необхідно продемонструвати цільовій аудиторії правомірну діяльність, репутацію, привабливу активність, корпоративні цінності та культуру.

Експертна бальна оцінка - 7.

2. Наявність тарифних обмежень на імпорт ювелірних виробів.

Із запровадженням ПДВ у розмірі 5% ювелірні вироби справді стали дорожчими, проте вплив цього був обмеженим, оскільки ставка податку все ще була нижчою, ніж ставка податку в більшості інших країн. У результаті в 2018 році після введення ПДВ відбулося лише незначне падіння продажів, проте

незабаром після цього обсяг продажів повернувся до нормального рівня. Більш того, у листопаді ОАЕ запровадили схему відшкодування для туристів, що дозволяє їм повернути 85% ПДВ при покупках на суму не менше ніж 250 дирхамів ОАЕ (приблизно 70 доларів США) [66].

Фактор відноситься до можливостей, оскільки низька ставка ПДВ в поєднанні із його відшкодуванням для туристів робить купівлю ювелірних виробів вигіднішою.

Фактор впливає на попит, тому що споживач приймає рішення про купівлю, дивлячись в тому числі й на ціну виробу.

Фактор впливає на комплекс маркетингу 4P, а саме на елемент Price, оскільки ставка ПДВ прямо впливає на вартість ювелірного виробу.

Експертна бальна оцінка - 8.

3. Наявність нетарифних і регуляторних обмежень на імпорту ювелірних виробів.

Прагнучи захисту прав споживачів, закон зобов'язує ювелірів продавати золоті прикраси, що мають тавро чистоти дорогоцінних металів. Для золота 24-каратна марка має пробу 999; 22-каратне золото має маркування 916; 21-каратне золото має маркування 875; 18 карат – 750; 16 карат – 666; 14 карат – 583; та 12 карат – 500. Чистота золотих прикрас, що продаються у Дубаї, забезпечується Департаментом центральних лабораторій Дубаї (DCLD) за допомогою сертифікації Wareeq. Відомо, що, крім проведення обов'язкових оцінок, державні органи відвідують ювелірів без попередження, щоб оцінити їхні товари на предмет чистоти та ціни. [72]

Фактор є проблемою, адже ствою додаткові юридичні витрати для експортера.

Фактор впливає на пропозицію, оскільки виробникові необхідно дотримуватися правил для уникнення проблем та ведення успішного бізнесу на території країни.

Фактор впливає на комплекс маркетингу 4P, а саме на елемент Product, тому що недотримання норм закладається в самому товарі.

Експертна бальна оцінка - 7.

4. Сприятливість державної політики у сфері відкриття бізнесу.

Даний фактор має неабиякий вплив на ймовірність успішного входу компанії на зарубіжний ринок, визначаючи при цьому затрати часу, фінансових ресурсів та рівень наявної підтримки з-боку уряду. Чим більш сприятливою є державна політика для відкриття бізнесу, тим простіше є його заснування для іноземного інвестора і тим менше ресурсів воно вимагає.

На початку 2023 року ОАЕ провели кілька реформ для спрощення ведення бізнесу, залучення ПІІ, стимулювання створення робочих місць та диверсифікації своїх економічних інтересів. Країна дозволила 100% іноземне володіння компаніями, знизила візові обмеження, надала різні стимули для малого та середнього бізнесу та запровадила закони для підвищення прозорості для інвесторів. [66]

З 1 червня 2023 року компанії в ОАЕ повинні будуть сплачувати корпоративний податок на прибуток. Однак його ставка буде однією з найліберальніших у світі. Попередньо існуватиме дві ставки податків: 0% для прибутку до 375 тисяч дірхам (близько \$100 000), а також для малого бізнесу та стартапів; 9% для інших компаній. Сплачуватимуть податок юридичні особи, зареєстровані в ОАЕ або ефективно керовані та контрольовані з ОАЕ, а також іноземні юридичні особи, які мають постійне представництво в державі. [70]

Фактор є можливістю, адже створює гарні умови для ведення бізнесу в країні.

Фактор впливає на пропозицію, тому що визначає швидкість та легкість проникнення компанії на ринок ОАЕ.

Фактор відноситься до маркетингової та продуктової стратегії компанії, тому що дозволяє використати наявні фінансові ресурси не для фінансування процесів реєстрації бізнесу, а для спрямування їх у більш продуктивні сфери, особливо для забезпечення операційних потреб бізнесу.

Експертна бальна оцінка - 6.

Підсумкова таблиця політико-правових факторів бізнес-середовища ОАЕ для українських виробників ювелірних прикрас

№	Назва фактору	Експертна бальна оцінка значущості фактору за шкалою від 1 до 10	Гіпотеза впливу на дію фактору	Попит (+)	Пропозиція (+)
1. Загрози					
1.	Наявність нетарифних і регуляторних обмежень на імпорт ювелірних виробів				
	Приділення особливої уваги чистоті та якості дорогоцінних металів	7	4P (Product)		+
2. Можливості					
1.	Підписання торговельних угод із країнами, що розвиваються				
	Угода про всеосяжне економічне партнерство (СЕРА)	7	Стратегія позиціонування	+	+
2.	Наявність тарифних обмежень на імпорт ювелірних виробів				
	Запровадження 5% ставки ПДВ, що є нижчою за більшість країн	8	4P (Price)	+	
3.	Сприятливість державної політики у сфері відкриття бізнесу				
	Проведення урядом ОАЕ низки реформ на початку 2023 року для спрощення ведення бізнесу	6	Маркетингова та продуктова стратегія		+

Джерело: складено автором.

Таким чином, з точки зору політико-правових факторів, бізнес-середовище ОАЕ є сприятливим для компанії, адже кількість можливостей перевищує кількість загроз.

Після цього перейдемо до дослідження впливу економічних факторів бізнес-середовища середовища на ринку ОАЕ (табл. 2.3).

Попередня таблиця економічних факторів бізнес-середовища ОАЕ для українських виробників ювелірних прикрас.

№	Фактори	Проблема (-)	Можливість (+)	Попит (+)	Пропозиція (+)
1.	Динаміка розвитку ринку ювелірних виробів				
	Значне зростання попиту на золоті прикраси на 38% у 2022 році.		+	+	
2.	Рівень конкуренції на ринку ювелірних виробів				
	Домінування на ринку національних виробників	-			+
3.	Рівень інфляції та зростання внутрішніх споживчих цін				
	Один із найнижчих у світі рівнів інфляції, а також його прогнозоване зниження до 2,1% у 2024 році		+	+	
4.	Рівень розвитку туризму в країні				
	Рекордна кількість іноземних туристів до Дубаї у 2023 році		+	+	

Джерело: складено автором.

1. Динаміка розвитку ринку ювелірних виробів.

В ОАЕ щорічно імпортуються та експортуються величезні обсяги золота, діамантів та дорогоцінного каміння, що робить їх ідеальним торговим центром для любителів ювелірних виробів, особливо для туристів та емігрантів з Індії, Пакистану та Філіппін. Громадяни ОАЕ також входять до основних споживачів ювелірних виробів.

Очікується, що обсяг ринку ювелірних виробів в ОАЕ зросте в середньому на 6,53% протягом прогнозованого періоду з 2023 до 2027 року. Ринкова вартість у 2021 році становила 7,28 млрд. дол.США, а до 2027 року може досягти 10,71 млрд. дол. США. [73]

Згідно з останніми даними Всесвітньої ради по золоту (WGC), попит на золоті прикраси в ОАЕ зріс на 80% у другому кварталі 2022 року до 13,2 тонни, що є найвищим показником серед країн у регіоні Перської затоки. Загалом з

січня по грудень 2022 року покупці придбали 46,9 метричних тонн золотих прикрас в ОАЕ, що на 38% більше, ніж за той самий період у 2021 році (WGC). [69]

Фактор високорозвиненості ринку ювелірних виробів відноситься до можливостей, оскільки свідчить про потенціал отримання доходів, наявність активного платоспроможного попиту і нарощування виручки згідно темпів зростання ринку за умов успішної діяльності.

Фактор впливає на попит, тому що зростання ринку свідчить про появу нових споживачів, а також активізацію попиту з боку існуючих.

Фактор впливає на комплекс маркетингу, а саме просування. Необхідно залучати digital-кампанії у соціальних мережах, які спрямовані на охоплення цільової аудиторії.

Експертна бальна оцінка - 9.

2. Рівень конкуренції на ринку ювелірних виробів.

Damas Jewellery LLC, Malabar Gold та Diamonds, Sky Jewellery LLC, Titan International (Middle East) FZE, Tiffany & Co., Kalyan Jewellers FZE, Joyalukkas Jewellery LLC, Pure Gold Jewellers LLC, Ceylon Master Gems FZCO, Atlas Jewellery LLC та інші, є одними з основних гравців на ринку дорогоцінного каміння та ювелірних виробів ОАЕ [68]

Фактор є загрозою, тому що прихильність клієнтів до продукції національних виробників ускладнює процес проникнення іноземної компанії на ринок.

Фактор впливає на пропозицію, тому що домінування національних виробників може вплинути на якість та ціну продукції на ринку.

Фактор впливає на стратегію позиціонування та просування, оскільки компанії необхідно донести власні конкурентні переваги до потенційних покупців.

Експертна бальна оцінка - 7.

3. Рівень інфляції та зростання внутрішніх споживчих цін.

Інфляція в ОАЕ є однією з найнижчих у світі і очікується, що у 2024 році вона знизиться ще більше, заявив міністр економіки Абдулла бін Тук Аль Маррі. За даними ІМФ, інфляція в ОАЕ цього року стане однією з найнижчих серед країн регіону у 2023 році. У середньому вона становитиме 2,1%. [74]

Фактор є можливістю для компанії, оскільки за умов низької інфляції споживачі можуть почуватися впевненіше у своїх фінансових можливостях і, отже, витратити гроші на купівлю товарів та послуг, зокрема ювелірних виробів.

Фактор впливає на попит, тому що стабільні ціни роблять товари більш доступними для споживачів.

Фактор впливає на комплекс маркетингу, а саме ціну, оскільки компанії необхідно підійти до ціноутворення таким чином, щоб досягнути точки безбитковості у запланований період часу за умови стабільного рівня цін в країні.

Експертна бальна оцінка - 7.

4. Рівень розвитку туризму в країні.

ОАЕ посіли 11-е місце в останньому рейтингу, опублікованому ForwardKeys, в якому розглядалися міжнародні туристичні візити у різних країнах світу. Дубай прийняв рекордну кількість іноземних відвідувачів у 2023 році. Згідно з останніми даними, опублікованими міським Департаментом економіки та туризму (DET), у 2023 році Дубай прийняв 17,15 млн іноземних туристів, що на 98% більше, ніж показник 2021 року, коли їх було 7,28 млн [37]. Кількість туристичних візитів до Дубаї в 2022 році досягла 86% від рівня до пандемії COVID-19, перевищивши глобальний рівень відновлення (63%) і рівень відновлення на Близькому Сході (83%). Третій рік поспіль Дубай посідає перше місце у світі за версією Tripadvisor Travellers' Choice Awards і є другим містом в історії, яке досягло такого успіху [67].

Фактор є можливістю, тому що збільшення кількості туристів може призвести до збільшення обсягів продажів ювелірних виробів.

Фактор впливає на попит, оскільки витрати туристів становлять значну частину ринку золотих прикрас – щонайменше 50%.

Фактор впливає на комплекс маркетингу, а саме Place та Promotion. Необхідно залучати digital-кампанії у соціальних мережах, а також відкрити додаткові магазини у туристичних зонах.

Експертна бальна оцінка - 8.

Таблиця 2.4

Підсумкова таблиця економічних факторів бізнес-середовища ОАЕ для українських виробників ювелірних прикрас.

№	Назва фактору	Експертна бальна оцінка значущості фактору за шкалою від 1 до 10	Гіпотеза впливу на дію фактору	Попит (+)	Пропозиція (+)
1. Загрози					
1.	Рівень конкуренції на ринку ювелірних виробів				
	Домінування на ринку національних виробників	8	Стратегія позиціонування, стратегія просування		-
2. Можливості					
1.	Динаміка розвитку ринку ювелірних виробів				
	Значне зростання попиту на золоті прикраси на 38% у 2022 році.	9	4P (Promotion)	+	
2.	Рівень інфляції та зростання внутрішніх споживчих цін				
	Один із найнижчих у світі рівнів інфляції, а також його прогнозоване зниження до 2,1% у 2024 році	7	4P (Price)	+	
3.	Рівень розвитку туризму в країні				
	Рекордна кількість іноземних туристів до Дубаї у 2022 році	8	4P (Place, Promotion)	+	

Джерело: складено автором.

Виходячи з аналізу економічних факторів, можемо побачити, що більшою мірою вони представляють можливості для компаній на обраному ринку. В

контексті рівня сприятливості економічних факторів бізнес-середовища ринок ОАЕ можна вважати привабливим та помірно ризиковим.

Наступним етапом буде аналіз демографічних факторів бізнес-середовища (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Попередня таблиця демографічних факторів бізнес-середовища ОАЕ для українських виробників ювелірних прикрас.

№	Фактори	Проблема (-)	Можливість (+)	Попит (+)	Пропозиція (+)
1.	Рівень концентрації населення у великих містах				
	Зростання частки міського населення з 86,5% у 2018 до 87,54% у 2022 році		+		+
2.	Сприятливість вікової структури населення				
	Наднизька частка вікової групи населення старше 65 років (1,83%)		+	+	

Джерело: складено автором.

1. Рівень концентрації населення у великих містах.

Згідно з даними Statista, рівень урбанізації (% міського населення) сягнув 86,5% у 2021 році порівняно з 87,54% у 2022 році. [65]

Фактор відноситься до можливостей, тому що високий рівень урбанізації свідчить про концентрацію платоспроможного населення у великих містах. Компанія може охопити значну частку потенційних клієнтів, розмістивши магазини лише у декількох містах.

Фактор впливає на пропозицію, оскільки створює передумови для визначення локацій для розміщення точок продажу ювелірних виробів.

Фактор впливає на комплекс маркетингу 4P, а саме на стратегію просування, яка має бути спрямована на зростання обізнаності міського населення про українського виробника.

Експертна бальна оцінка - 6.

2. Сприятливість вікової структури населення.

Щодо загальних витрат на ювелірні вироби за віковими групами, люди віком від 25 до 34 років є найактивнішими покупцями ювелірних виробів, на їхню частку припадає 35% усіх продажів ювелірних виробів у світі. [56] Покоління Z, яке наразі становить значну частину світового населення, з часом замінить міленіалів на ринку предметів розкоші. Це покоління виросло у світі, який кардинально відрізняється від світу їхніх попередників завдяки широкому розповсюдженню цифрових технологій та глобалізації [46].

Незважаючи на зростання частки населення у віці від 65 років, вона все ще залишається на вкрай низькому рівні. Згідно з даними Statista, у 2022 році частки цієї вікової групи складала 1,83%. [64]

Фактор є можливістю, оскільки він свідчить про потенціал розширення збуту продукції на даному ринку у короткостроковій перспективі.

Фактор впливає на попит, тому що літні люди не мають гострої потреби в ювелірних виробах у порівнянні з молодими людьми, оскільки їхні інтереси можуть зміщуватися в бік інших категорій споживання, наприклад, підтримки здоров'я та фінансової безпеки.

Фактор впливає на комплекс маркетингу, а саме на Promotion. При входженні на ринок ОАЕ, необхідно проводити активні маркетингові кампанії, особливо серед цільової групи споживачів у віці від 25 до 34 років.

Експертна бальна оцінка - 5.

Таблиця 2.6

Підсумкова таблиця демографічних факторів бізнес-середовища ОАЕ для українських виробників ювелірних прикрас.

№	Назва фактору	Експертна бальна оцінка значущості фактору за шкалою від 1 до 10	Гіпотеза впливу на дію фактору	Попит (+)	Пропозиція (+)
Можливості					

№	Назва фактору	Експертна бальна оцінка значущості фактору за шкалою від 1 до 10	Гіпотеза впливу на дію фактору	Попит (+)	Пропозиція (+)
1.	Рівень концентрації населення у великих містах				
	Зростання частки міського населення з 86,5% у 2018 до 87,54% у 2022 році	6	4P (Promotion)		+
2.	Сприятливість вікової структури населення				
	Наднизька частка вікової групи населення старше 65 років (1,83%)	5	4P (Promotion)	+	

Джерело: складено автором.

За результатами проведеного аналізу можна дійти висновку, що ринок ОАЕ являє собою виключно можливість для компанії, внаслідок високого рівня концентрації населення у містах та привабливої структури населення за віком. Загальна оцінка факторів - 11 балів.

Після цього проведемо аналіз науково-технічних факторів бізнес-середовища на ринку ОАЕ (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Попередня таблиця науково-технічних факторів бізнес-середовища ОАЕ для українських виробників ювелірних прикрас.

№	Фактори	Проблема (-)	Можливість (+)	Попит (+)	Пропозиція (+)
1.	Наявність новітніх технологій у виготовленні продукції				
	Залучення технологій автоматизованого проектування (CAD) та швидкого прототипування (RP) у процес виробництва ювелірних прикрас		+		+
			+		+

Джерело: складено автором.

1. *Наявність новітніх технологій у виготовленні продукції.*

3D-моделі ювелірних виробів створюються з використанням CAD, а потім виготовляються з використанням автоматизованого виробництва (CAM) та швидкого прототипування. 3D-друк ювеліри застосовують давно, але ще 15 років тому це була дуже дорога технологія, друкували тільки воскові прототипи майстер моделей, а виготовляли їх потім за допомогою гумових прес-форм та воскових інжекторів. Сучасні 3D принтери набагато продуктивніші і дозволяють друкувати полімерні моделі відразу для великих партій виробів. [46; 56]

Фактор є можливістю, оскільки технології CAD та CAM значно полегшують процес виробництва, що може позитивно відобразитися на конкурентоспроможності компанії. Фактор впливає на пропозицію, оскільки має прямий вплив на швидкість виробництва ювелірних прикрас, а також на точність та складність дизайну. Фактор впливає на комплекс маркетингу, а саме на Product, тому що використання вищезазначених технології знаходить відображення у підвищенні якості готових виробів.

Експертна бальна оцінка - 5.

Таблиця 2.8

Підсумкова таблиця науково-технічних факторів бізнес-середовища ОАЕ для українських виробників ювелірних прикрас.

№	Назва фактору	Експертна бальна оцінка значущості фактору за шкалою від 1 до 10	Гіпотеза впливу на дію фактору	Попит (+)	Пропозиція (+)
Можливості					
1.	Наявність новітніх технологій у виготовленні продукції				
	Залучення технологій втоматизованого проектування (CAD) та швидкого прототипування (RP) у процес виробництва ювелірних прикрас	5	4P (Product)		+
		5	4P (Product)		+

Джерело: складено автором.

Виходячи з аналізу науково-технічних, можна побачити, що ринок ОАЕ представляє собою можливості для досліджуваного бізнесу. Наявність описаних технологій на ринку полегшує процес виробництва та дозволяє підвищити якість ювелірних прикрас.

Останніми дослідимо культурні фактори бізнес-середовища на ринку ОАЕ (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Попередня таблиця культурних факторів бізнес-середовища ОАЕ для українських виробників ювелірних прикрас.

№	Фактори	Проблема (-)	Можливість (+)	Попит (+)	Пропозиція (+)
1.	Тенденція купувати ювелірні прикраси онлайн				
	Стрімке зростання частки споживачів, які купляють ювелірні прикраси онлайн		+	+	

Джерело: складено автором.

1. Тенденція купувати ювелірні прикраси онлайн.

Джон Пол Алукас, директор з міжнародних операцій Joyalukkas Group, зазначив, що кількість клієнтів, які воліють купувати золоті прикраси в Інтернеті, постійно зростає.

«Є багато клієнтів, які використовують онлайн-портал для покупки золота, перш за все, як подарунок своїм близьким. Купівля золотих прикрас в Інтернеті дає можливість робити покупки, не виходячи з дому, і отримувати прикраси з доставкою, де б не жили їхні близькі. Ця тенденція справді зростає, і ми зазвичай спостерігаємо сплеск під час Дня святого Валентина, а також у святковій та весільній сезони», - сказав він. [71]

Фактор є можливістю, оскільки онлайн-продажі дають виробникам доступ до більш широкої аудиторії, ніж традиційні канали продажу.

Фактор впливає як на попит. Він свідчить про зростання попиту на ювелірні вироби в цілому, оскільки онлайн-магазини надають споживачам більше можливостей для покупки та зручність у виборі та оформленні замовлення.

Фактор впливає на стратегію позиціонування та просування. Необхідно залучати digital-кампанії у соціальних мережах, зокрема Instagram, Facebook та Pinterest. Для зручності покупців необхідно додати послуги онлайн-консультацій та клієнтської підтримки. Це може допомогти потенційним покупцям отримати додаткову інформацію про ювелірні вироби та прийняти правильне рішення щодо покупки.

Експертна бальна оцінка - 4.

Таблиця 2.10

Підсумкова таблиця культурних факторів бізнес-середовища ОАЕ для українських виробників ювелірних прикрас.

№	Назва фактору	Експертна бальна оцінка значущості фактору за шкалою від 1 до 10	Гіпотеза впливу на дію фактору	Попит (+)	Пропозиція (+)
Можливості					
1.	Тенденція купувати ювелірні прикраси онлайн				
	Стрімке зростання частки споживачів, які купляють ювелірні прикраси онлайн	4	Стратегія позиціонування, стратегія просування	+	+

Джерело: складено автором.

Зважаючи на істотну кількість груп факторів макромаркетингового середовища, залучених до даного аналізу, варто визначити значущість впливу кожної групи на встановлення кінцевого рівня сприятливості ринкового середовища досліджуваної країни.

Таблиця 2.11

Група факторів	Кількість факторів у групі (для обох країн)	Кількість факторів, що впливають на попит	Загальна сума балів (за обома країнами)	Реалістичність гіпотез реакції на дію фактору
Політико-правові	4 (8)	4 з 8	52	Вища за середню
Економічні	4 (8)	6 з 8	62	Висока
Демографічні	2 (4)	2 з 4	22	Нижча за середню

Група факторів	Кількість факторів у групі (для обох країн)	Кількість факторів, що впливають на попит	Загальна сума балів (за обома країнами)	Реалістичність гіпотез реакції на дію фактору
Науково-технічні	1	0	10	Середня
Природні	0	0	0	-
Культурні	1 (2)	2 з 2	8	Середня

Джерело: складено автором.

Враховуючи кількість факторів в групі й попиту, експертні оцінки, реалістичність гіпотез реакції на дію фактору, були виставлені наступні вагові коефіцієнти ($\Sigma = 100$):

- Політико-правові – 25
- Економічні – 30
- Демографічні – 18
- Науково-технічні – 14
- Природні – 0 (відсутні)
- Культурні – 13.

Із використанням отриманих вагових коефіцієнтів, були складені зведені підсумкові таблиці факторів ринкових проблем і можливостей для обраної країни.

Таблиця 2.12

Зведена підсумкова таблиця факторів ринкових проблем ОАЕ
для українських виробників ювелірних прикрас

№	Назва фактору	Експертна бальна оцінка значущості фактору з урахуванням вагового коефіцієнту	Варіант реакції з боку компанії на дію фактору	Попит (+)	Пропозиція (+)

1.	Домінування на ринку національних виробників	$8*30=240$	Донесення власних конкурентних переваг до потенційних покупців шляхом адаптації стратегії просування. Створення та підтримка позитивного іміджу компанії.		+
2.	Приділення особливої уваги чистоті та якості дорогоцінних металів	$7*25=175$	Забезпечення високої якості товару шляхом дотримання усіх існуючих правил щодо таврування, маркування, контролю за походженням діамантів тощо.		+
Сума факторів проблем ОАЕ: 415					

Джерело: складено автором.

Зведена підсумкова таблиця факторів ринкових можливостей ОАЕ наведена у Додатку А дипломної роботи (Табл. А.1).

Ринкові можливості значно перевищують ринкові загрози. ОАЕ мають 10 факторів можливостей і лише 2 фактори загроз для виробників ювелірних прикрас. Відповідно, ми бачимо, що сумарно фактори можливостей ОАЕ складають 1565 балів, а загроз - 415 балів.

П'ятірка найвагоміших можливостей за підсумковим коефіцієнтом належить до політико-правових та економічних факторів. Значне зростання попиту на золоті прикраси і збільшення кількості іноземних туристів є ключовими можливостями, які варто використовувати шляхом активного маркетингу і адаптації стратегії просування. Сприятливі економічні умови, такі як низька інфляція та ставка ПДВ, створюють стабільне середовище для інвестицій та розвитку бізнесу. Тенденція до зростання онлайн-продажів відкриває нові канали збуту, що може зменшити витрати на традиційні методи продажу і розширити охоплення цільової аудиторії, особливо серед молоді, яка є основною групою споживачів..

Спираючись на отримані дані, можемо зробити висновок про високий потенціал для успішного виходу «SOVA Jewelry» на ринок ОАЕ.

2.3. Оцінка конкурентних позицій української компанії «SOVA Jewelry» на ринку ОАЕ

SOVA Jewelry - це відомий український бренд ювелірних прикрас, присутній на ринку з 2000 року. У 2013 році було проведено ребрендинг та відкрито перший магазин SOVA у Києві. Дизайн продукції відрізняється сучасністю та оригінальністю, при цьому бренд часто експериментує з формами, матеріалами та техніками виготовлення, щоб створювати унікальні прикраси [20].

У таблиці 2.14 розглянемо основні характеристики компанії «SOVA Jewelry»:

Таблиця 2.13

Реєстраційні дані ТОВ «ЮВЕЛІРНИЙ ДІМ „СОВА“»

Ознака	Відомості
Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «ЮВЕЛІРНИЙ ДІМ „СОВА“»
Назва англійською	CLL "JEWELLERY HOUSE "SOVA"
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Код ЄДРПОУ	41264462
Адреса	Україна, 04074, місто Київ, вулиця Новозабарська, будинок 2/6
Основний вид діяльності	32.12 Виробництво ювелірних і подібних виробів

Джерело: складено автором на основі [13].

Ринок ювелірних виробів у Об'єднаних Арабських Еміратах є дуже динамічним та характеризується високим рівнем конкуренції, з великою кількістю місцевих та міжнародних гравців. Серед основних конкурентів SOVA Jewelry можна виділити Damas Jewellery, Pure Gold Jewellers, Samra Jewellery, L'azurde, тощо. Зосередимось детальніше на трьох з них:

1. Damas Jewellery – це один з найвідоміших ювелірних брендів в ОАЕ, заснований у 1907 році. Компанія пропонує широкий асортимент золотих і діамантових прикрас, і має магазини в кількох країнах Близького Сходу. Компанія пропонує ювелірні вироби з діамантами, дорогоцінним камінням,

золотом і перлинами, включаючи сережки, підвіси, браслети, каблучки, кольє, брошки та запонки. Damas має мережу зі 180 магазинів у семи країнах, де представлені як світові бренди з Європи, Японії та Індії, так і продукція власного бренду. [16]

2. Pure Gold Jewellers – Компанія заснована у 1989 році Фірозом Мерчантом. Pure Gold Jewellers має понад 150 магазинів у різних країнах, включаючи ОАЕ, Катар, Оман, Кувейт, Бахрейн, Індію і Шрі-Ланку, та поступово розширює свою роздрібну мережу. Компанія акцентує увагу на високій якості власних виробів і на впровадженні нових технологій у виробничий процес [18].
3. Samra Jewellery. Ювелірний дім Samra був заснований у 1941 році Дібом Абу Самра. З часом ця сімейна справа перетворилася на міжнародну компанію. Сьогодні Samra Jewellery управляє трьома ювелірними фабриками та мережею роздрібних магазинів по всьому Дубаї, що дозволяє їй пропонувати унікальні та вишукані прикраси споживачам напряму. Бренд робить акцент на майстерності та інноваціях у своїх виробках і часто надихається арабською культурою та мистецтвом. [19].

Проведемо порівняльний аналіз компанії SOVA Jewelry з основними конкурентами.

Розпочнемо з аналізу асортименту ювелірної продукції, яку виробники пропонують на ринку ОАЕ.

Таблиця 2.14

Порівняння за критерієм «асортимент продукції»

Бренд	Опис асортименту
SOVA Jewelry	Станом на початок 2024 року асортимент компанії налічує 33 колекції. SOVA Jewelry виготовляє прикраси з білого, жовтого та червоного золота, пропонуючи також вироби з діамантами, дорогоцінним (смарагд, рубін), перлами та напівкоштовним камінням. В асортименті представлені браслети, брошки, кольє, каблучки, підвіси та сережки.

Бренд	Опис асортименту
Damas Jewellery	Асортимент компанії налічує 44 колекції. Компанія запустила низку власних брендів, найбільш відомими серед яких є OneSixEight, Damas Classics, Vera та Farfasha. Damas виробляє прикраси з золота, інкрустуючи їх дорогоцінним та напівдорогоцінним камінням. Окремо ювелірний дім пропонує вироби із синтетичними алмазами, що повністю відповідає тренду на екологічні прикраси. В асортименті компанії можна побачити як жіночі, так і чоловічі прикраси, а також ювелірні вироби для дітей.
Pure Gold Jewellers	В асортименті Pure Gold Jewellers представлена 21 колекція ювелірних прикрас. Переважна більшість з них виготовляється з 18-каратного золота, має вставки з діамантів, інших дорогоцінних каменів та перлів. Виробник також надає можливість персоналізації прикрас.
Samra Jewellery	Наразі асортимент компанії налічує 12 колекцій виробів. Samra пропонує браслети, сережки, каблучки, анклети, підвіси та кольє, прикраси виготовляються з білого, жовтого та рожевого золота та інкрустуються діамантами, дорогоцінним та напівкоштовним камінням. В асортименті можливо побачити прикраси для дітей. Samra Jewellery також надає можливість замовити прикраси High jewelry (ексклюзивні вироби, які виготовляються вручну та зазвичай присутні у єдиному екземплярі)

Джерело: складено автором на основі [16; 18; 19; 20].

Наступним етапом буде порівняння компаній за критерієм «ціна».

Таблиця 2.15

Порівняння за критерієм «ціна» (ціни наведено у дол. США станом на 18.04.2024)

Бренд	Ціна виробів
SOVA Jewelry	<i>Каблучки:</i> від 53 дол. (ціна вказана з врахуванням знижки) до 22115 дол.; <i>Браслети:</i> від 43 дол. до 13820 дол.; <i>Кольє:</i> від 111 дол. (ціна зі знижкою) до 32750 дол.; <i>Підвіси:</i> від 50 дол. (ціна зі знижкою) до 17340 дол.; <i>Сережки:</i> від 57 дол. (ціна зі знижкою) 49500 дол.

Damas Jewellery	<p><i>Каблучки:</i> від 175 дол. до 5600 дол.;</p> <p><i>Браслети:</i> від 120 дол. до 4345 дол.;</p> <p><i>Кольє:</i> від 210 дол. до 6300 дол.;</p> <p><i>Підвіси:</i> від 258 дол. до 4100 дол.;</p> <p><i>Сережки:</i> від 115 дол. 8170 дол.</p>
Pure Gold Jewellers	<p><i>Каблучки:</i> від 218 дол. до 14700 дол.;</p> <p><i>Браслети:</i> від 226 дол. до 18160 дол.;</p> <p><i>Кольє:</i> від 262 (ціна зі знижкою) дол. до 7025 дол.;</p> <p><i>Підвіси:</i> від 190 дол. до 10780 дол.;</p> <p><i>Сережки:</i> від 190 дол. 5310 дол.</p>
Samra Jewellery	<p><i>Каблучки:</i> від 221 дол. до 12150 дол.;</p> <p><i>Браслети:</i> від 428 дол. до 7250 дол.;</p> <p><i>Кольє та підвіси:</i> від 480 дол. до 14260 дол.;</p> <p><i>Сережки:</i> від 376 дол. 6550 дол.</p>

Джерело: складено автором на основі [16; 18; 19; 20].

Таблиця 2.16

Порівняння за критерієм «Технологічна оснащеність виробництва»

Бренд	Обслуговування клієнтів
SOVA Jewelry	Компанія використовує технології комп'ютерного проектування (CAD), вдосконаленого лиття, лазерного зварювання, емалювання, полірування та гравіювання.
Damas Jewellery	Компанія використовує низку технологій для виробництва прикрас. Серед них: CAD, 3D друк (CAM), лазерна різка та гравіювання, обробка та полірування дорогоцінних каменів, лиття та електроформування. Разом з цим Damas використовує ряд технологій контролю якості, а також технології RFID та блокчейн для управління запасами. Компанія також інтегрує новітні матеріали в процес виробництва, включаючи використання синтетичних алмазів.
Pure Gold Jewellers	Компанія використовує технології CAD/CAM, лазерне різання та гравіювання тощо. Разом з цим Pure Gold Jewellers дотримується передових методів контролю якості.

Бренд	Обслуговування клієнтів
Samra Jewellery	Компанія поєднує традиційну майстерність з автоматизованими процесами для підвищення точності та ефективності виробництва ювелірних виробів.

Джерело: складено автором на основі [16; 18; 19; 20].

Наступним кроком буде аналіз компаній за показником «якість обслуговування».

Таблиця 2.17

Порівняння за критерієм «якість обслуговування»

Бренд	Обслуговування клієнтів
SOVA Jewelry	Компанія намагається створити у бутиках особливу атмосферу, працюючи, зокрема, над особливостями освітлення, дизайном вітрин та меблів. Окрема увага приділяється вмінню консультантів-стилістів знайти спільну мову з покупцями.
Damas Jewellery	Бренд забезпечує, щоб кожен клієнт відчував себе частиною сім'ї Damas, що є ключовим в їхньому підході до обслуговування. Компанія надає можливість запланувати персональну зустріч з консультантом, або ж отримати розгорнуту консультацію онлайн. Компанія впровадила систему Net Promoter Score (NPS) у своїх магазинах для систематичного вимірювання та покращення рівня задоволення клієнтів. Окремо варто виділити, що Damas - перший ювелірний дім, який представив віртуальний тур по магазину з можливістю здійснення покупок
Pure Gold Jewellers	Протягом шести років (2007-2008, 2008-2009, 2009-2010, 2011-2012, 2012-2013 та 2014-2015) Pure Gold Jewellers отримувала нагороду "Бренд з найкращими показниками обслуговування" за програмою Dubai Service Excellence Scheme (DSES) Департаменту економічного розвитку Дубая. Компанія також отримувала такі нагороди, як "Star Performer", "Best Customer Service" та "Best Consumer Friendliness Index award".

Бренд	Обслуговування клієнтів
Samra Jewellery	Samra високо цінує зворотній зв'язок, і тому регулярно проводить опитування про рівень задоволеності клієнтів. Компанія пропонує якісне післяпродажне обслуговування, яке включає чистку та ремонт ювелірних виробів. Окрім цього, бренд часто проводить ексклюзивні заходи для клієнтів, надаючи їм можливість потрапити на презентації нових колекцій, зустрітися з дизайнерами або отримати запрошення на виставки ювелірних виробів.

Джерело: складено автором на основі [16; 18; 19; 20].

Після цього проведемо аналіз за критерієм «глобальна присутність».

Таблиця 2.18

Порівняння за критерієм «глобальна присутність»

Бренд	Присутність на міжнародних ринках
SOVA Jewellery	Компанія не має магазинів в жодній країні окрім України. У квітні 2023 року бренд запусив послугу міжнародної доставки. Доставка здійснюється перевізником Укрпошта та можлива за умов повної передоплати замовлення.
Damas Jewellery	Damas Jewellery має значну присутність переважно в країнах Близького Сходу (ОАЕ, Саудівська Аравія, Оман, Бахрейн, Катар). Компанія також пропонує послуги безкоштовної доставки у межах ОАЕ.
Pure Gold Jewellers	Компанія має магазини в ОАЕ, Омані, Кувейті та Катарі, а також надає можливість міжнародної доставки. Доставка здійснюється перевізником Fedex та є безкоштовною для замовлень сумою від 550 дол. США.
Samra Jewellery	Компанія не має магазинів за межами ОАЕ, однак здійснює міжнародну доставку ювелірних виробів, яка займає від 2 до 7 робочих днів. Варто зазначити, що доставка є безкоштовною. Замовити прикраси можна на офіційному сайті або у WhatsApp.

Джерело: складено автором на основі [16; 18; 19; 20].

Далі проаналізуємо компанії за показником «акції та програми лояльності».

Таблиця 2.19

Порівняння за критерієм «Акції та програми лояльності»

Бренд	Акції
SOVA Jewelry	SOVA Jewelry пропонує сезонні знижки на свої колекції, особливо під час свят, таких як Різдво, Великдень, День закоханих тощо. Бренд має власний Outlet, де клієнти мають можливість придбати прикраси з минулих колекцій зі знижками до 60%. Також покупці можуть отримати дисконтну картку SOVA Club, яка додатково дозволяє приймати участь в заходах компанії та отримувати доступ до нових колекцій ювелірних виробів першими.
Damas Jewellery	Бренд пропонує сезонні знижки під час особливих подій (Рамадан, Дівалі, День закоханих тощо). Також Damas надає клієнтам можливість отримати подарунки, здійснивши покупку на певну суму. Варто зазначити, що знижки можуть відрізнятись на сайті та у бутиках. Окрім цього, покупці можуть взяти участь у програмі лояльності Damas Club, щоб отримувати додаткові знижки від 5% до 15%, запрошення на презентації нових колекцій та інші ексклюзивні пропозиції.
Pure Gold Jewellers	Бренд пропонує сезонні знижки на всі типи прикрас. Pure Gold Jewellers має багаторівневу систему лояльності (Срібний, Золотий, Платиновий та Діамантовий рівень). Клієнти отримують "Роялті" (грошові бали) за кожну покупку. Вища сукупна вартість покупок гарантує вищий рівень, а отже і більші винагороди. Спеціально для програми лояльності компанія розробила мобільний застосунок, доступний для завантаження у App Store та Google play.
Samra Jewellery	Бренд пропонує сезонні та спеціальні знижки на вибіркові позиції. Клієнти мають можливість підписатися на розсилку та отримувати актуально інформацію про знижки та ексклюзивні пропозиції.

Джерело: складено автором на основі [16; 18; 19; 20].

Наступним кроком буде аналіз компаній за критерієм «Маркетингова діяльність».

Таблиця 2.20

Порівняння за критерієм «Маркетингова діяльність»

Бренд	Маркетингові комунікації
SOVA Jewelry	Бренд не акцентує увагу на одному портреті цільової аудиторії та комунікує з різними групами споживачів. При просуванні компанія використовує рекламу, зокрема рекламу у соціальних мережах

	(Instagram, Facebook, Pinterest, YouTube), прями́й маркетинг, контент-маркетинг, участь у виставках та PR. SOVA Jewelry регулярно співпрацює з українськими дизайнерами та зірками, випускаючи спільні колекції, а також займається соціальними проектами та благодійністю. Особливу увагу ювелірний дім приділяє оформленню вітрин у точках продажу.
Damas Jewellery	Damas Jewellery використовує різноманітні інструменти для просування продукції, включаючи прями́й маркетинг, рекламу у соціальних мережах (компанія має сторінки у Instagram, Facebook, Twitter, YouTube, Pinterest, Snapchat та TikTok), співпрацю з інфлюенсерами, колаборації, участь у виставках, публічні заходи та PR. Компанія також активно займається благодійністю, реалізуючи різноманітні ініціативи.
Pure Gold Jewellers	При просуванні Pure Gold Jeweller використовує прями́й маркетинг, рекламу у соціальних мережах (Instagram, Facebook, YouTube), участь у виставках та PR. Також компанія займається соціальними проектами та благодійною діяльністю.
Samra Jewellery	Для просування Samra використовує прями́й маркетинг, рекламу у соціальних мережах (Instagram, Facebook, Pinterest, YouTube та Snapchat), співпрацю з інфлюенсерами, колаборації, участь у виставках та PR.

Джерело: складено автором на основі [16; 18; 19; 20].

Після цього варто провести аналіз конкурентних переваг «SOVA Jewelry» на ринку ювелірних виробів ОАЕ.

Таблиця 2.21

Профіль конкурентних переваг «SOVA Jewelry» на ринку ювелірних виробів
ОАЕ

Критерій оцінювання	SOVA Jewelry	Damas Jewellery	Pure Gold Jewellers	Samra Jewellery
Асортимент продукції	8	10	6	6
Ціна	9	7	7	6
Технологія виробництва	7	9	8	7
Якість обслуговування	7	9	10	8
Глобальна присутність	5	9	9	7

Критерій оцінювання	SOVA Jewelry	Damas Jewellery	Pure Gold Jewellers	Samra Jewellery
Акції та програми лояльності	8	8	10	5
Маркетингова діяльність	9	9	6	7

Джерело: складено автором на основі табл. 2.15.-2.21.

На основі отриманих оцінок можемо побудувати багатокутник конкурентоспроможності (рис. 2.4)



Рис. 2.4. Профілі конкурентних переваг виробників ювелірних прикрас на ринку ОАЕ

Джерело: складено автором на основі табл. 2.21.

Відповідно до проведеного аналізу, основними конкурентними перевагами «SOVA Jewelry» на ринку ювелірних виробів ОАЕ є ціна виробів, що включає в себе доступність прикрас та широкий діапазон цін на них, а також маркетингова політика компанії.

Для оцінки стратегічного становища компанії, визначення її слабких та сильних сторін, а також загроз і можливостей на ринку ОАЕ проведемо SWOT-аналіз (табл. 2.23).

SWOT-аналіз компанії «SOVA Jewelry» на ринку ювелірних виробів ОАЕ

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> — Широкий асортимент продукції. Наявність сезонних та капсульних колекцій. — Наявність висококваліфікованих та досвідчених фахівців; — Постійний аналіз ринку та слідування модним тенденціям у процесі розробки нових прикрас; — Широкий діапазон цін на вироби; — Відкритість до колаборацій. 	<ul style="list-style-type: none"> — Відсутність досвіду роботи на іноземних ринках; — Недостатня технологічна оснащеність виробництва; — Нехтування трендами на виробництво етичних та есо-friendly ювелірних прикрас.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> — Значне зростання попиту на золоті прикраси; — Високий потік туристів, особливо у такі міста як Дубай та Абу-Дабі; — Запровадження 5% ставки ПДВ, що є нижчою за більшість країн; — Розвиток онлайн-продажів через місцеві електронні платформи. — Розробка колекції чоловічих прикрас, що може збільшити попит на продукцію компанії завдяки залученню нового цільового сегменту. 	<ul style="list-style-type: none"> — Високий рівень конкуренції, зокрема з боку національних виробників; — Жорсткі вимоги до чистоті та якості дорогоцінних металів; — Культурні розбіжності в дизайні та стилі; — Логістичні виклики.

Джерело: складено автором.

За результатами аналізу бачимо, що компанія має широкий асортимент продукції, а також регулярно випускає капсульні колекції прикрас, що свідчить про можливість адаптації асортименту бренду під культурні особливості. Команда, яка створила бренд SOVA, працює на ювелірному ринку з 2000 року, а отже фахівцям властивий високий рівень професіоналізму.

Разом з тим, ювелірний дім не має магазинів в жодній країні окрім України, що ускладнює процес проникнення на новий ринок. Як новачок на ринку ОАЕ, «SOVA Jewelry» буде стикатися з проблемами з впізнаваністю серед місцевих споживачів. Окрім цього, незважаючи на тренд на екологічні прикраси, компанія все ще не має у асортименті ані виробів з переробленого золота, ані з використанням діамантів, вирощених в лабораторії.

Можливості на ринку ОАЕ полягають у високому потоці туристів та розвитку онлайн-продажу, що може значно допомогти із просуванням продукції бренду. Також «SOVA Jewelry» може розробити колекцію чоловічих прикрас, залучивши тим самим новий цільовий сегмент споживачів.

Основні загрози включають культурні розбіжності у споживчих вподобаннях та жорсткі стандарти якості готових виробів.

Висновки до розділу 2

Світовий ринок ювелірних виробів продовжує демонструвати стійке зростання. Основними драйверами цього зростання є збільшення доходів споживачів, розвиток електронної комерції та зміни в портреті цільової аудиторії. Окрім цього, варто також виділити тренд на екологічні прикраси. Споживачі стають більш свідомими щодо етичних аспектів виробництва ювелірних прикрас, зокрема, їх цікавить походження матеріалів та умови праці.

Країни Близького Сходу вважаються традиційно привабливими для виробників ювелірних прикрас через наступні причини: швидке економічне зростання, купівельна спроможність населення, прихильність споживачів до предметів розкоші та розвиток туризму. За результатами дослідження чинників впливу макромаркетингового середовища можемо побачити, що ОАЕ мають 10 факторів можливостей і лише 2 фактори загроз для виробників ювелірних прикрас. П'ятірка найвагоміших можливостей за підсумковим коефіцієнтом належить до політико-правових та економічних факторів. Ринок ювелірних виробів у ОАЕ є перспективним та динамічним, з високим рівнем попитом на якісні та інноваційні прикраси.

Серед основних конкурентів «SOVA Jewelry» було вирішено зосередитись на Damas Jewellery, Pure Gold Jewellers та Samra Jewellery. В рамках дослідження було проведено порівняльний аналіз компанії SOVA Jewelry з основними конкурентами за наступними критеріями: асортимент продукції, ціна, технологічна оснащеність виробництва, якість обслуговування, акції та програми лояльності, глобальна присутність та маркетингова діяльність. Також для оцінки стратегічного становища компанії було проведено SWOT-аналіз.

SOVA Jewelry має ряд конкурентних переваг, включаючи широкий асортимент продукції, конкурентні ціни та ефективну маркетингову діяльність. Водночас, компанії необхідно враховувати виклики, пов'язані з відсутністю досвіду роботи на міжнародних ринках та недостатньою технологічною оснащеністю. Основними можливостями можна вважати високий потік туристів та розвиток онлайн-продажів.

РОЗДІЛ III. РОЗРОБКА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ УКРАЇНСЬКОГО ВИРОБНИКА ЮВЕЛІРНОЇ ПРОДУКЦІЇ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ.

3.1. Визначення короткострокового попиту та споживчих мотивацій на ринку ювелірних виробів ОАЕ.

Для успішного входу на новий ринок важливо зрозуміти, що мотивує місцевих споживачів приймати рішення щодо покупки. Це дозволяє підприємству адаптувати свою продукцію, маркетингові стратегії та комунікації до місцевих потреб і пріоритетів, а також побачити можливості для створення конкурентної переваги.

Зважаючи на результати проведеного аналізу факторів макро- та мікросередовища на ринку ОАЕ, а також специфіки попиту на ювелірні вироби, доцільним буде визначити наступну мету дослідження.

Мета дослідження: маркетингове дослідження короткострокового рівня попиту та споживчих мотивацій щодо ювелірних прикрас компанії «SOVA Jewelry» на ринку ОАЕ.

Межі дослідження, що проводиться варто встановити наступні:

1. *Територіальні межі* – дослідження рівня попиту на ринку ОАЕ;
2. *Часові межі* – короткострокові;
3. *Межі по продуктивній лінії* – ювелірні прикраси;
4. *Межі ринкових сегментів* – споживачі з високим доходом та доходом вище середнього.

Збір первинної інформації є важливим інструментом отримання даних, що розкривають специфіку конкретного ринку і споживчих мотивацій на ньому. Зважаючи на те, що первинна інформація буде збиратися під визначену раніше мету дослідження, вона дозволить глибоко та усебічно розкрити об'єкт дослідження та встановлену проблематику, надаючи ґрунтовні відповіді на питання щодо особливостей іноземного ринку та попиту на ньому.

В рамках даної роботи первинна маркетингова інформація буде отримуватися шляхом проведення анкетування потенційних покупців ювелірних прикрас на ринку ОАЕ.

Анкетування є найбільш придатним інструментом для встановлення рівня попиту і споживчих мотивацій, обраних за мету дослідження, оскільки воно є універсальним та дозволяє задавати складні запитання, завдяки яким можна глибоко вивчити погляди респондентів щодо об'єкту дослідження та їхню готовність проявляти попит на ювелірні вироби SOVA Jewelry [25].

Перейдемо до визначення дослідницьких завдань, які розкриваються через сформульовані пошукові питання, розробку гіпотез відповідей на пошукові питання, а також встановлення джерел маркетингової інформації, де ці дані можуть міститися.

Розробка пошукових питань в межах даної роботи спрямована на знаходження таких питань, які необхідні нам для встановлення інформації, що дозволить в подальшому визначити споживчі мотивації в короткостроковому періоді.

Таблиця 3.1

Пошукові питання та гіпотези

№	Пошукові питання	Гіпотези	Джерела інформації
1.	Чи купують споживачі ювелірні прикраси і як часто?	<ul style="list-style-type: none"> • 1-2 рази на рік; • 3-4 рази на рік; • 5 разів на рік і більше; • Взагалі не купують. 	Джерела вторинної інформації, опитування кінцевих споживачів
2.	Чи слідкують споживачі за трендами на ринку ювелірних прикрас?	Немає	Джерела вторинної інформації, опитування кінцевих споживачів
3.	З яких причин споживачі можуть купувати ювелірні прикраси?	<ul style="list-style-type: none"> • Для особистого використання; • В якості подарунку; • В якості інвестиції. 	Опитування кінцевих споживачів

№	Пошукові питання	Гіпотези	Джерела інформації
4.	Яким видам ювелірних виробів споживач надає перевагу?	<ul style="list-style-type: none"> • Каблучки; • Сережки; • Кольє; • Браслети. 	Опитування кінцевих споживачів
5.	Яким дорогоцінним металам споживач надає перевагу?	<ul style="list-style-type: none"> • Жовте золото; • Рожеве золото; • Біле золото; • Срібло. 	Опитування кінцевих споживачів
6.	Якому типу каміння споживач надає перевагу?	<ul style="list-style-type: none"> • Дорогоцінне каміння; • Напівкоштовне; • Штучне; • Синтетичне. 	Опитування кінцевих споживачів
7.	Які характеристики кінцеві споживачі розглядають як найважливіші при виборі ювелірних прикрас?	<ul style="list-style-type: none"> • Ціна; • Якість матеріалів • Ексклюзивність та унікальність; • Відомість бренду • Країна походження. 	Опитування кінцевих споживачів
8.	Що є визначальним фактором формування переваги бренду ювелірних прикрас у свідомості споживача?	<ul style="list-style-type: none"> • Дизайн прикрас • Ціни • Якість обслуговування • Асортимент 	Опитування кінцевих споживачів
9.	Яке ставлення кінцевого споживача до українських виробників?	Немає	Опитування кінцевих споживачів

Джерело: складено автором.

Зважаючи на те, що в рамках даного маркетингового дослідження проводиться аналіз географічно та культурно віддаленого ринку, варто встановити еквівалентність даних, що будуть отримані в ході анкетування за конкретними критеріями.

Види еквівалентності та їх характеристики в ОАЕ

Вид еквівалентності	ОАЕ
Концептуальна	Ювелірні прикраси не належать до предметів першої необхідності і не мають прямого впливу на базове забезпечення повсякденного життя людини. Саме тому їх відносять до товарів попереднього вибору.
Функціональна	Ювелірні прикраси використовуються для додавання краси та елегантності до образу. Вони можуть наголошувати на індивідуальності, статусі і дозволяють людям виразити свій унікальний стиль.
Категоріальна	Ювелірні прикраси розуміються як вироби, створені з дорогоцінних металів та інкрустовані дорогоцінним або напівдорогоцінним камінням, які служать для естетичного прикрашання та додавання витонченості зовнішньому вигляду людини.
Операційна	<i>Грошова одиниця:</i> Еміратський дирхам
Лінгвістична	<i>Мова комунікації:</i> Офіційною мовою Об'єднаних Арабських Еміратів є арабська. У бізнесі та міжнародному спілкуванні також активно використовується англійська мова.

Джерело: складено автором.

Після встановлення та аналізу видів еквівалентності, виявлено, що сприйняття та ставлення до об'єкту дослідження є майже ідентичним для обох країн. Тому доцільним буде розробити єдину анкету за структурою та змістом питань, що значно спростить задачу подальшого зіставлення ринків та вибору найпривабливішого з них. Враховуючи різницю у розрахункових одиницях, що використовуються у Великобританії та ОАЕ, варто зробити незначну модифікацію анкети у питаннях щодо грошового виміру рівня доходів.

Після розробки анкети була проведена її апробація 10 потенційними покупцями. Апробація анкети - це процес перевірки та тестування анкети. Під час апробації анкети аналізується її структура, зміст, зрозумілість та логіка

питань. Метою апробації є визначення її надійності та придатності для використання в дослідженні.

В рамках апробації визначалось, чи всі питання є зрозумілими респондентам, чи виникали в них додаткові питання, чи можуть вони відповісти на питання в повній мірі. В процесі апробації не виникло жодних проблем з організацією, всі опитувані надіслали заповнену анкету протягом кількох годин з моменту її отримання.

Щодо результатів опитування, варто розглянути діаграми 3.1 – 3.11.

Питання №1. Чи згодні ви з твердженням “Ювелірні прикраси - незамінний атрибут жіночого образу та стилю”?

З відповідей респондентів ми бачимо, що здебільшого всі респонденти погоджуються з даним твердженням:

- Цілком згоден: 3 респонденти;
- Згоден: 4 респонденти;
- Згоден певною мірою: 2 респонденти;
- Не згоден: 1 респондент;
- Категорично не згоден: 0 респондентів.

Питання №2. Чи слідкуєте Ви за трендами на ринку ювелірних прикрас?

- Так: 6 респондентів;
- Ні: 4 респонденти.

Більшість респондентів слідкують за трендами, що вказує на значний інтерес до актуальних дизайнів і колекцій.

Питання №3. Як часто ви купуєте ювелірні прикраси?

Було виявлено, що більшість споживачів купують ювелірні прикраси раз на рік (40%) та раз на півроку (30%).

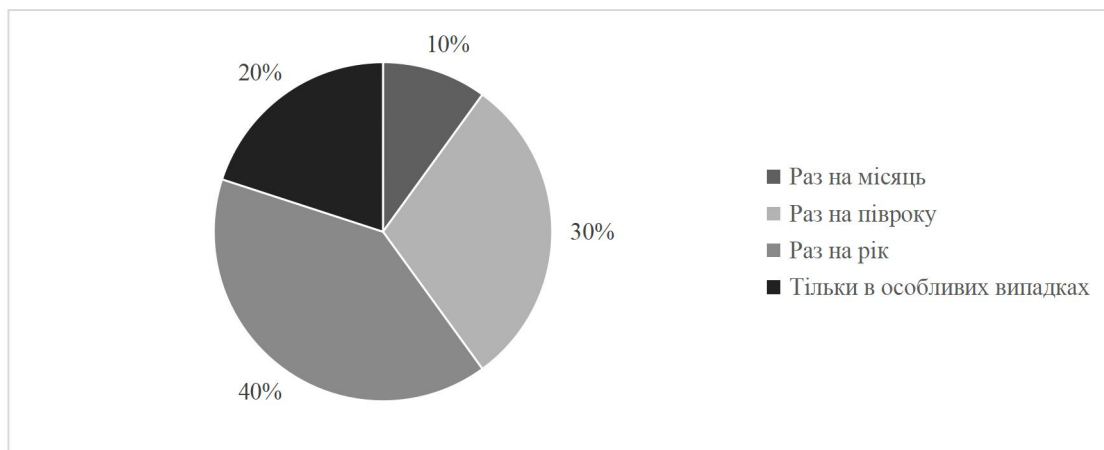


Рис. 3.1. Відповідь на питання №3 анкети

Джерело: опитування споживачів.

Питання №4. Чи купляли Ви з метою особистого використання ювелірні прикраси протягом січня 2023 р. – червня 2024 р.?

- Так: 8 респондентів;
- Ні: 2 респонденти.

Питання №5. З якою метою Ви зазвичай купляєте ювелірні прикраси? (Оцініть частоту купівлі за шкалою від 1 до 5, де 1 - не купляю, 5 - купляю найчастіше).

- Для особистого використання: середній бал 4.2;
- В якості подарунку: середній бал 3.8;
- В якості інвестиції: середній бал 2.0;
- Інше: середній бал 1.5.

Виявлено, що більшість респондентів купують ювелірні прикраси для особистого використання. На другому місці купівля прикрас в якості подарунку. Компанії варто розглянути можливість пропонувати спеціальні подарункові упаковки або навіть акції та знижки під час основних святкових періодів.

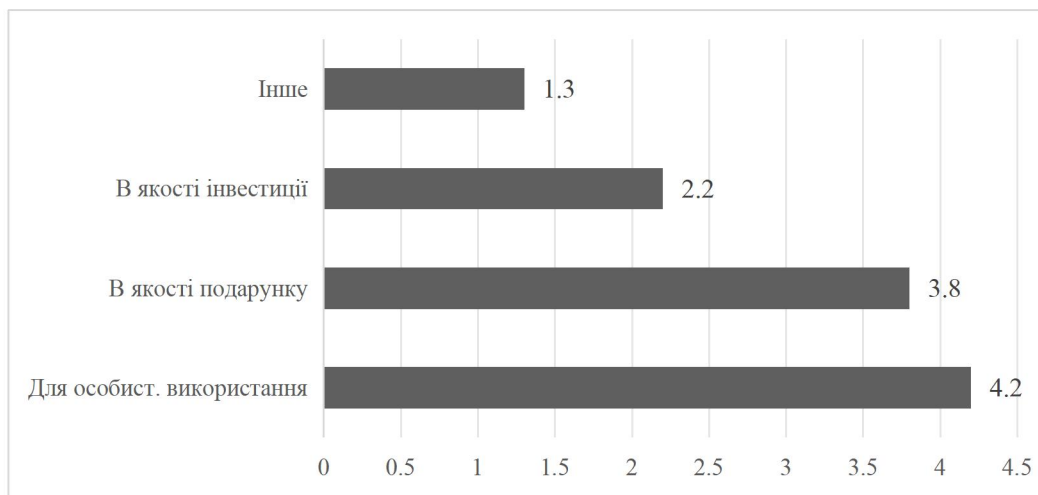


Рис. 3.2. Відповідь на питання №5 анкети

Джерело: опитування споживачів.

Питання №6. Які види ювелірних виробів ви зазвичай купляєте? (Оцініть частоту купівлі за шкалою від 1 до 7, де 1 - не купляю, 7 - купляю найчастіше)

- Каблучки: середній бал 5;
- Сережки: середній бал 4.5;
- Кольє: середній бал 3.0;
- Браслети: середній бал 2.5.

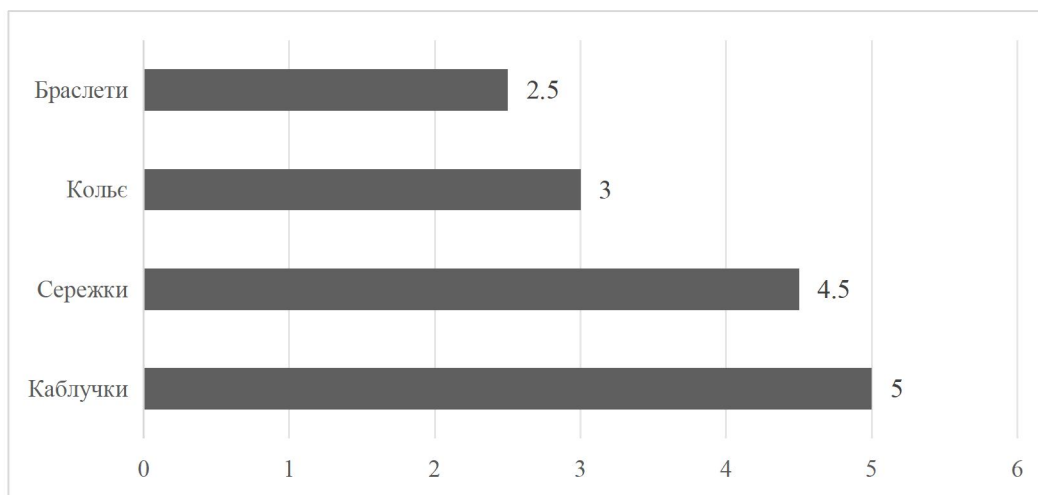


Рис. 3.3. Відповідь на питання №6 анкети

Джерело: опитування споживачів.

Каблучки та сережки є найпопулярнішими категоріями, що вказує на високий попит серед споживачів. Компанії варто зосередити зусилля на розширенні асортименту цих продуктів, а також акцентувати на них увагу у своїх рекламних кампаніях.

Кольє і браслети мають нижчі бали, що може вказувати на меншу популярність чи специфічність смаків у покупців цих категорій.

Питання №7. Якому матеріалу/дорогоцінному металу ви віддасте перевагу? (Оцініть дорогоцінні метали за шкалою від 1 до 5, де 1 -найменш привабливий вибір, 5 - найбільш привабливий вибір)

- Жовте золото: середній бал 4.3;
- Рожеве золото: середній бал 3.0;
- Біле золото: середній бал 2.8;
- Срібло: середній бал 4.1.

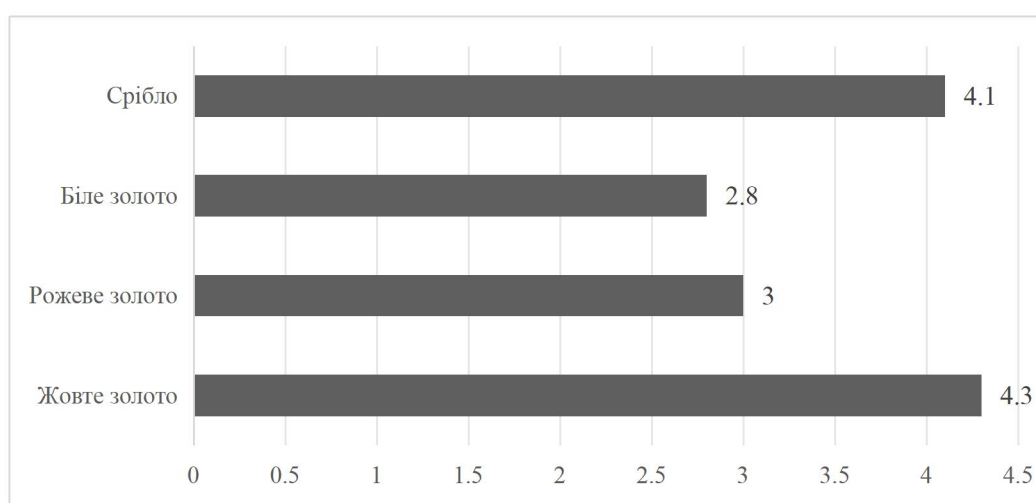


Рис. 3.4. Відповідь на питання №7 анкети

Джерело: опитування споживачів.

Жовте золото і срібло є найбільш популярними серед споживачів. Рожеве золото і біле золото мають меншу популярність. Для збільшення популярності менш популярних матеріалів, таких як рожеве і біле золото, компанія може інвестувати в інноваційні технології обробки або використовувати їх у комбінації з іншими матеріалами у складних та унікальних дизайнах.

Питання №8. Якщо Ви обираєте ювелірну прикрасу з камінням, то якому типу каміння Ви віддасте перевагу? (Оцініть типи каміння за шкалою від 1 до 5, де 1 - найменш привабливий вибір, 5 - найбільш привабливий вибір)

- Дорогоцінне каміння: середній бал 4.1;
- Напівкоштовне каміння: середній бал 3.8;
- Штучне каміння: середній бал 2.2;

— Синтетичне каміння: середній бал 2.0.

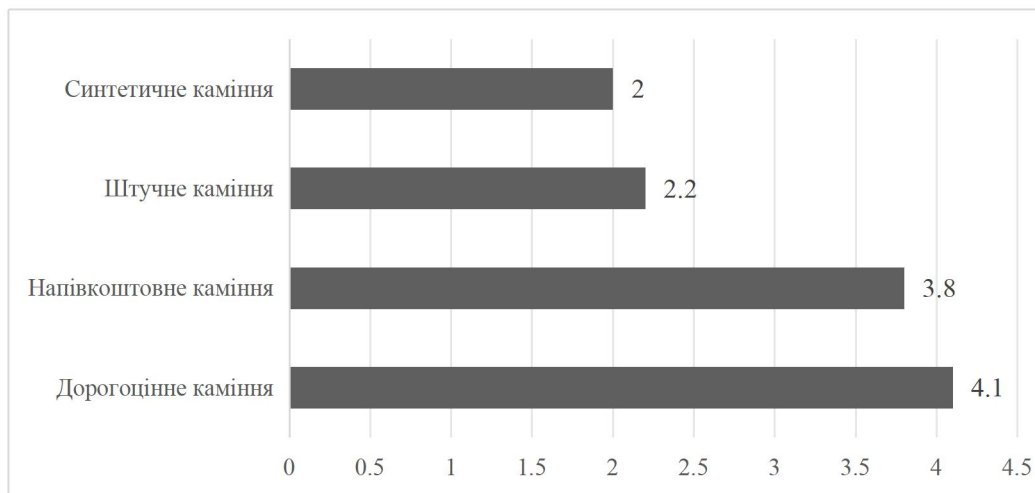


Рис. 3.5. Відповідь на питання №8 анкети

Джерело: опитування споживачів.

Оскільки дорогоцінне каміння має найвищий середній бал, це свідчить про стійке зацікавлення споживачів у продукції вищої якості. Напівкоштовне каміння також користується популярністю. Це може бути вигідним сегментом для компанії з огляду на менші витрати на закупівлю матеріалів порівняно з дорогоцінним камінням, що дозволяє пропонувати більш доступні ціни.

Питання №9. Які характеристики ювелірних прикрас є для Вас найбільш важливими при прийнятті рішення про купівлю? (зазначте значущість фактора за шкалою від 1 до 7, де 1 - найменш важливий, 7 - найбільш важливий фактор).

- Цінові параметри: середній бал 5.6;
- Якість матеріалів: середній бал 6.2;
- Ексклюзивність та унікальність: середній бал 4.8;
- Відомість бренду: середній бал 4.1;
- Країна походження: середній бал 3.9.

Найважливішими факторами, що впливають на прийнятті рішення про купівлю ювелірних прикрас, виявилися цінові параметри та якість матеріалів. Споживачі високо цінують високоякісні матеріали в ювелірних виробках, оскільки вони забезпечують довговічність і краще зберігання вартості прикраси.

З оцінкою 4.8 Ексклюзивність та унікальність також грають значну роль у прийнятті рішення про покупку. Ексклюзивні вироби часто мають особливу емоційну цінність, що робить їх бажаними та високо цінованими.

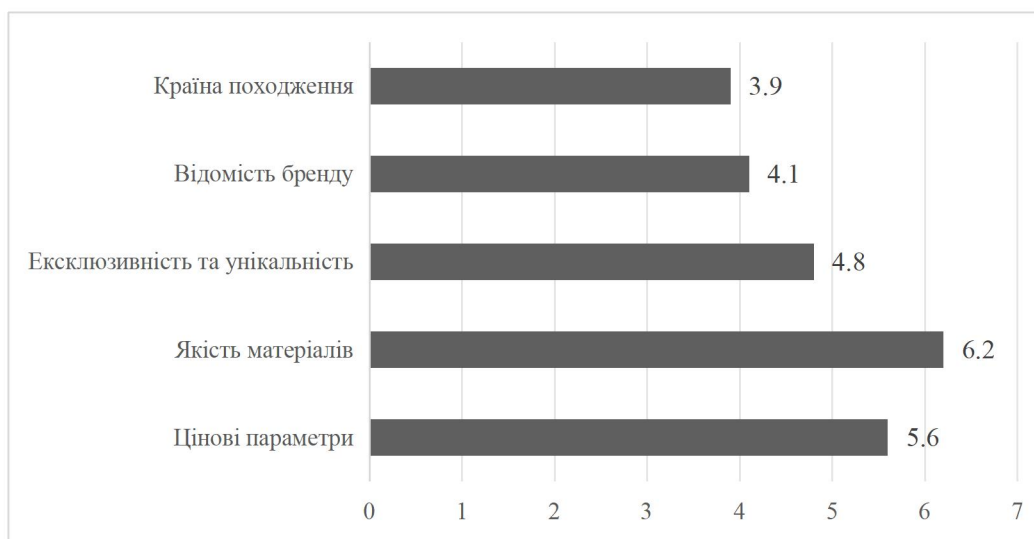


Рис. 3.6. Відповідь на питання №9 анкети

Джерело: опитування споживачів.

Питання №10. Чи хотіли б Ви купувати ювелірні прикраси, виготовлені в Україні?

- Так: 8 респондентів;
- Ні: 2 респонденти.

Оскільки більшість покупців позитивно ставиться до придбання українських ювелірних виробів, компанія може спробувати використати це в своїй стратегії просування, підкреслюючи, що їх продукція виготовлена в Україні. Це може також слугувати зверненням до української діаспори за кордоном, яка може виявляти інтерес до підтримки вітчизняного виробництва та культури.

Питання №11. Вкажіть, будь ласка, Вашу стать.

Було виявлено, що більшість респондентів жіночої статі (70%), частка чоловіків, в свою чергу, склала 30%.

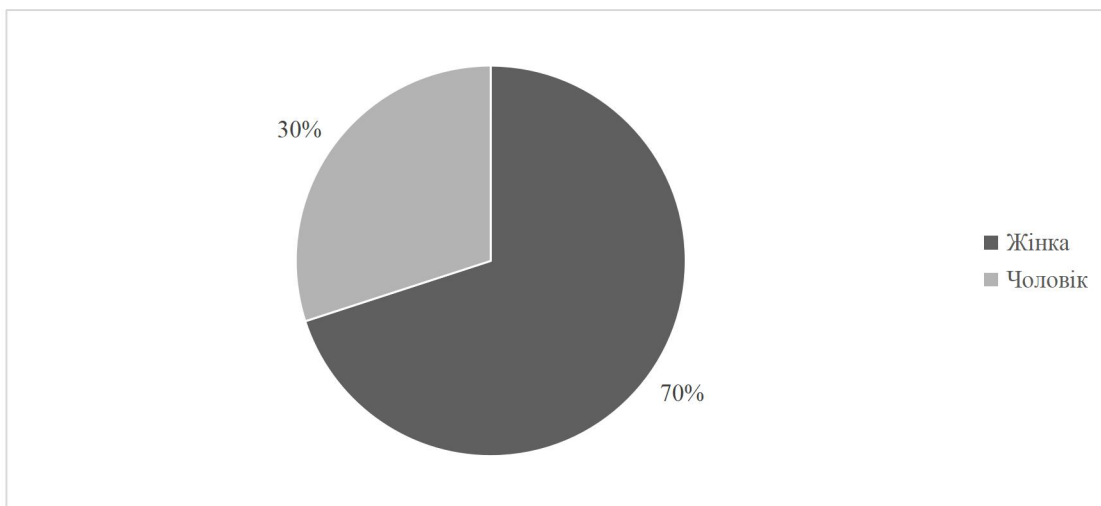


Рис. 3.7. Відповідь на питання №11 анкети

Джерело: опитування споживачів.

Питання №12. Вкажіть, будь-ласка Ваш рівень доходів на місяць.

Більшість респондентів (7 з 10) мають доходи в діапазоні від 4500 до 25000 AED на місяць, а отже потрапляють у цільову аудиторію компанії.

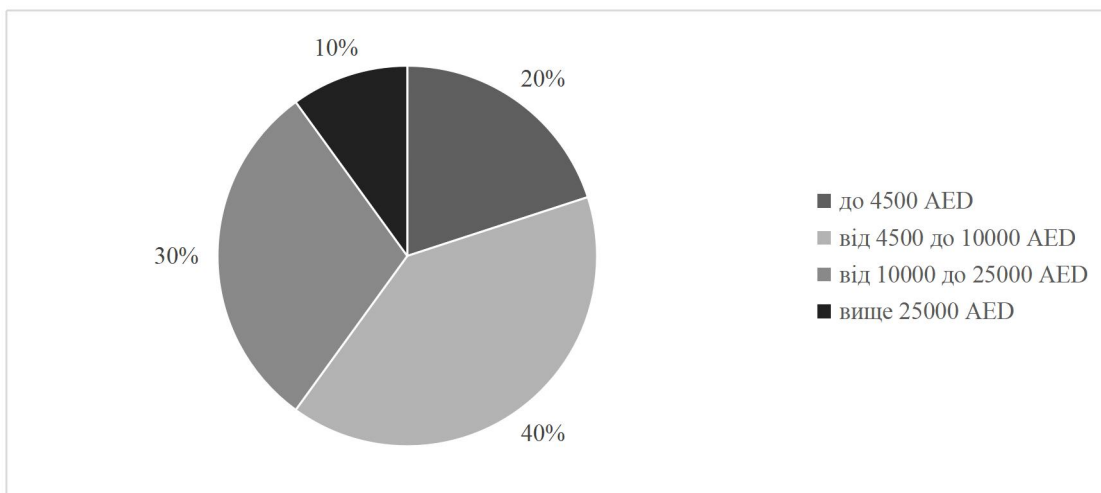


Рис. 3.8. Відповідь на питання №12 анкети

Джерело: опитування споживачів.

Питання №13. Вкажіть, будь ласка, вид Вашої зайнятості.

Більшість респондентів (6 з 10) є працевлаштованими, на другому місці - домогосподарки (2 з 10 респондентів).

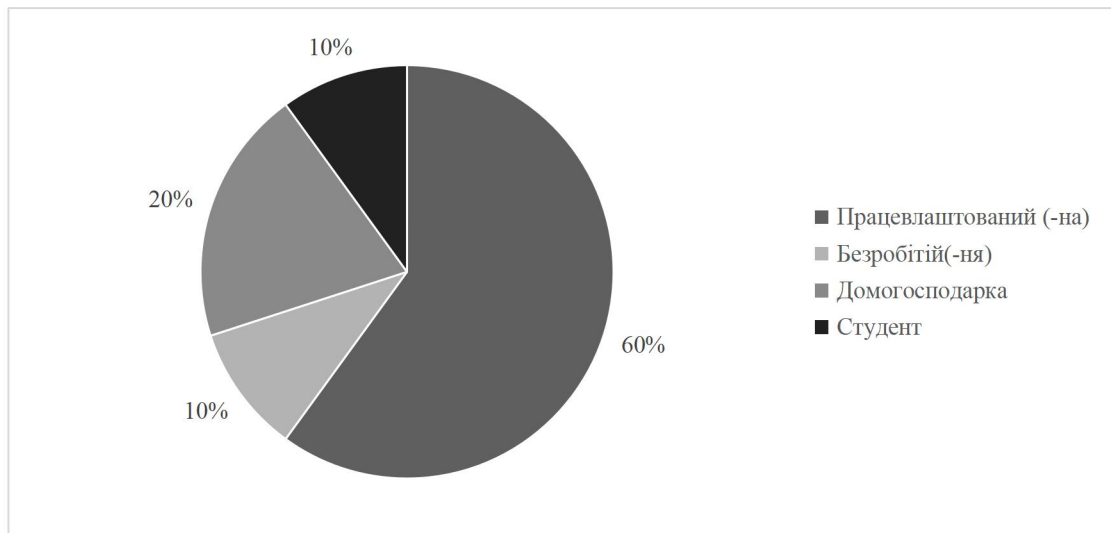


Рис. 3.9. Відповідь на питання №13 анкети

Джерело: опитування споживачів.

Можна зробити висновок, що проведена апробація анкети дозволила зрозуміти поведінку респондентів на ринку ювелірних виробів ОАЕ, а результати опитування дозволили досягти тієї мети, яку було поставлено на початку дослідження.

3.2. Розробка конкурентної стратегії для компанії «SOVA Jewelry» на ринку ювелірних виробів ОАЕ.

Перейдемо до розробки комплексної конкурентної стратегії для компанії SOVA Jewelry на ринку ювелірних виробів Об'єднаних Арабських Еміратів, використовуючи інструменти . В рамках стратегії будуть визначені ключові напрямки для досягнення довгострокових цілей, з особливим акцентом на адаптацію продукції до вимог та очікувань місцевих споживачів.

Пропонуємо розпочати з визначення місії, мети, стратегічних цілей та завдань компанії SOVA Jewelry на ринку ОАЕ (Рис. 3.10)



Рис. 3.10. Карта цілей компанії SOVA Jewelry на ринку ОАЕ

Джерело: складено автором.

Спираючись на проведений аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища SOVA Jewelry на ринку ОАЕ, визначимо конкурентну стратегію для підприємства за методикою М. Портера. Нагадаємо, що Майкл Портер визначив три основні стратегії, які компанії можуть використовувати для досягнення конкурентних переваг: стратегію лідерства за витратами, стратегію диференціації та стратегію фокусування.

За результатами порівняльного аналізу SOVA Jewelry з основними конкурентами, а також SWOT-аналізу, можемо побачити, що основними перевагами досліджуваної компанії є ціна виробів та широкий асортимент

продукції. Відповідно, доцільним можна вважати використання стратегії диференціації або лідерства за витратами.

Тим не менш, на мою думку, стратегія лідерства за витратами не є найкращим вибором для SOVA Jewelry. При вході на новий ринок SOVA Jewelry стикнеться з рядом витрат, які можуть ускладнити дотримання цієї стратегії. Для того, щоб привернути увагу нової аудиторії, компанії доведеться інвестувати значні ресурси у маркетингові кампанії. Окрім цього, у ціну виробів необхідно закласти логістичні витрати, оскільки SOVA Jewelry не має виробничих потужностей у ОАЕ. Стратегія лідерства за витратами вимагає здатності до масового виробництва за низькою вартістю одиниці продукції, що є складним завданням у контексті ювелірного ринку, де важливими є якість і унікальність прикрас.

Отже, з метою формування конкурентних переваг на ринку ОАЕ, компанії рекомендовано обрати стратегію диференціації. Широкий асортимент дозволяє компанії задовольнити різні смаки і вподобання, що є особливо важливим у мультикультурному суспільстві. Наявність широкого асортименту дозволяє компанії використовувати техніки перехресних продажів та апселлінгу, пропонуючи клієнтам супутні товари, або більш дорогі позиції.

Потужним інструментом для реалізації стратегії диференціації компанією SOVA Jewelry на ринку ОАЕ може бути випуск капсульних колекцій. Капсульна колекція — це серія продуктів, яка випускається лише протягом обмеженого періоду часу або в обмеженій кількості. Організація спеціальних заходів або рекламних кампаній для просування капсульних колекцій може підвищити інтерес до всієї продуктової лінійки бренду.

Потік туристів до Дубаї може відігравати значну роль у реалізації стратегії диференціації, особливо з урахуванням українських коренів SOVA Jewelry. Зокрема, привернути увагу можуть прикраси, що містять у собі елементи української культури.

Щодо стратегії конкурентної поведінки, компанії варто обрати стратегію експерта, тобто намагатися зайняти найбільшу частку у ринковій ніші, де

компанія може використовувати свої унікальні сильні сторони, такі як ексклюзивні українські дизайни, що значно відрізняють продукцію від пропозицій конкурентів. SOVA Jewelry може почати з обмежених випробувань продукції або магазинів в стратегічних локаціях для оцінки реакції ринку перед більш масштабним проникненням. Задля цього компанії варто спрямувати маркетингові зусилля на специфічні цільові сегменти, зокрема українську діаспору в ОАЕ, а також туристів, які шукають унікальні вироби. Маркетингові кампанії повинні підкреслювати ексклюзивність і культурну елементи продукції, а також транслювати "історію бренду", яка резонує з емоційними потребами покупців.

Надалі компанія може розглядати можливість переходу до стратегії наступника, коли вона закріпиться у своїй ніші і буде мати стабільну клієнтську базу. Через наявні розбіжності в культурних вподобаннях SOVA Jewelry може адаптувати дизайн прикрас до вимог і стилю ОАЕ. Це може включати зміну пакування та створення колекцій, які слідують актуальним трендам у регіоні. Перехід до стратегії наслідування лідера має бути підкріплений ретельним стратегічним плануванням та аналізом. Загалом компанію можна вважати послідовником на ринку ОАЕ, оскільки вона має широкий асортимент продукції і водночас недостатню частку ринку, щоб кинути виклик лідеру.

Для ефективного просування продукції на ринку ОАЕ SOVA Jewelry повинна використати комплексний підхід, що включає різні маркетингові та стратегічні ініціативи, адаптовані до місцевих особливостей та потреб споживачів. Можна виділити наступні заходи:

- 1) Участь у виставках та ярмарках. Цей елемент просування дозволяє не тільки збільшити впізнаванність бренду, але й налагодити безпосередні контакти з потенційними клієнтами та партнерами. Скориставшись базами даних, ми можемо виділити такі виставки, як Watch & Jewellery Middle East, Jewellery & Watch Show Abu Dhabi та VOD Dubai International Jewellery Show. Усі з них мають проходити восени 2024 року. Ось декілька аспектів, які варто врахувати для ефективної участі у виставках:

- *Релевантність*: Важливо обирати такі події, які максимально відповідають цінностям бренду та цільовій аудиторії SOVA Jewelry.
- *Оформлення стендів*: Використання дисплеїв, декорацій та інтерактивних елементів для залучення відвідувачів.
- *Продуктові каталоги та буклети*: Забезпечення достатньої кількості рекламних та інформаційних матеріалів, які відвідувачі можуть взяти з собою.

2) Розробка рекламної кампанії. Рекламна кампанія на ринку ОАЕ може включати в себе кілька критичних елементів, що забезпечують видимість бренду, залучають нових клієнтів та підтримують відносини з наявними клієнтами.

- *Цифрова реклама*. Включатиме використання Facebook, Instagram та YouTube для розміщення таргетованих рекламних оголошень, а також запуск PPC (pay-per-click) кампаній для залучення трафіку на веб-сайт SOVA Jewelry, використовуючи ключові слова, що відповідають релевантним інтересам цільової аудиторії.
- *Офлайн-маркетинг*, а саме розміщення рекламних плакатів у стратегічно важливих локаціях, таких як вулиці з високим трафіком, торгові центри та аеропорти, а також розповсюдження друкованих матеріалів у бутиках.
- *Партнерства з інфлюенсерами*. Співпраця з популярними у регіоні блогерами та лідерами думок для просування нових колекцій та промо-акцій.

3) Формування лояльності споживачів. Лояльність споживачів відіграє ключову роль у ймовірності успіху компанії на новому ринку, оскільки гарантує стабільний дохід і зменшення витрат на маркетинг. Окрім цього, лояльні клієнти частіше рекомендують продукцію бренду своїм друзям і знайомим, що є потужним інструментом для залучення нових покупців. Враховуючи ці аспекти, SOVA Jewelry має всі підстави розглядати розробку програми лояльності в якості важливої частини своєї конкурентної стратегії на

ринку ОАЕ. В рамках програми лояльності доцільним є впровадження таких заходів:

- *Рівні участі:* Програма матиме кілька рівнів членства (Silver, Gold, Diamond), які базуватимуться на сумі витрачених клієнтом коштів за певний період. Чим вищий рівень, тим кращі привілеї та бонуси отримуватимуть учасники програми.
- *Спеціальні подарунки:* Клієнти отримують подарунки або спеціальні пропозиції на дня народження, ювілею та інших особливих дат.
- *Запрошення на особливі події:* Організація закритих заходів, таких як презентації нових колекцій або зустрічі з експертами в галузі, де клієнти можуть відчувати емоційний зв'язок з брендом.
- *Ексклюзивний доступ:* Ранній доступ до нових колекцій або лімітованих серій прикрас.
- *Індивідуальні консультації:* Можливість отримати онлайн-консультацію персонального стиліста при виборі прикрас.

4) Адаптація дизайну інтер'єрів магазинів до місцевого ринку. ОАЕ відомі своїм люксовим підходом до дизайну інтер'єрів, який відображає багату культурну спадщину регіону. При відкритті першого бутика SOVA Jewelry у Дубаї, важливо врахувати наступні тренди та особливості дизайну:

- Золоті акценти в дизайні інтер'єрів широко цінуються у Дубаї і використовуються для додання елегантності та розкоші.
- Великою популярністю у оздобленні інтер'єрів (стін та підлоги) користується мармур, особливо білого або чорного кольору.
- *Освітлення:* Використання м'якого світла створює теплу та затишну атмосферу.

Звертаючи увагу на ці аспекти при дизайні бутиків, SOVA Jewelry зможе створити привабливий та комфортний простір, який буде дарувати клієнтам приємні відчуття від купівлі прикрас.

Варто розуміти, що конкурентна стратегія є складовою загальної ринково-продуктової стратегії підприємства. Отже, необхідно розглянути комплекс

маркетингу, відомий як 4P (Product, Price, Place, Promotion), для компанії SOVA Jewelry на ринку ОАЕ.

Продукт: Асортимент компанії налічує 33 колекції. В асортименті представлені браслети, брошки, кольє, каблучки, підвіси та сережки. На початковому етапі, компанія може представити 5-7 колекцій, щоб покрити різні стилі та потреби споживачів. Також у подальшому SOVA Jewelry має на меті розробити та запустити 5 нових колекцій прикрас, спеціально адаптованих до вподобань та вимог споживачів ОАЕ. Враховуючи глобальний тренд на екологічні ювелірні вироби, компанія може запустити лінійку виробів із синтетичними алмазами.

Ціна: SOVA Jewelry рекомендовано обрати стратегію середньо-ринкових цін при виході на ринок ОАЕ. Ціни, що відповідають середньому рівню ринку, можуть допомогти компанії знайти свого покупця, забезпечивши конкурентоспроможність без необхідності боротьби за найнижчу ціну. Також бренд буде пропонувати регулярні акції та сезонні знижки для стимулювання продажів.

SOVA Jewelry має здійснювати моніторинг та аналіз цін конкурентів для визначення оптимального цінового діапазону, який забезпечує конкурентоспроможність без втрати сприйняття бренду споживачами.

Місце: Доцільним є розміщення магазинів у великих торгових центрах, таких як Dubai Mall або Mall of the Emirates, які приваблюють велику кількість відвідувачів, зокрема туристів. Також компанії варто інвестувати у розробку веб-сайту та активне використання електронної комерції для залучення клієнтів. Веб-сайт має включати опції для легкого перегляду та покупки продукції, інтеграцію із місцевими платіжними системами та службами доставки, мобільну адаптацію та підтримку декількох мов, включно з арабською.

Просування: активні digital-рекламні кампанії, які дозволяють налаштувати таргетинг таким чином, щоб пропонувати рекламу лише цільовій аудиторії :

- статичні публікації у соціальних мережах Instagram, Facebook;
- відео-реклама на YouTube;

- просування веб-сайту SOVA Jewelry у пошукових системах;
- співпраця з інфлюенсерами для демонстрації ювелірних виробів та просування нових колекцій.

Окрім цього, як вже зазначалося раніше, SOVA Jewelry варто брати участь у міжнародних ювелірних виставках та ярмарках.

Компанія повинна прагнути до створення єдиного клієнтського досвіду через онлайн та оффлайн канали, включаючи веб-сайт, рекламу у соціальних мережах і фізичні магазини в престижних локаціях.

Комунікаційна стратегія SOVA Jewelry на ринку ОАЕ має на меті швидко та ефективно зробити бренд впізнаваним серед цільової аудиторії, донести цінності бренду та побудувати емоційний зв'язок зі споживачами.

Позиціонування бренду ми пропонуємо будувати наступним чином:

- Бренд позиціонує себе в сегменті доступної розкоші, пропонуючи продукцію, яка є доступною для ширшого кола споживачів, але при цьому зберігає високу якість і ексклюзивність дизайну.
- *Культурна унікальність*: Підкреслення українського культурного багатства та традицій у дизайні ювелірних виробів може привабити клієнтів, які шукають щось нове та унікальне.
- *Капсульні колекції та колаборації*: Розробка капсульних колекцій у співпраці з локальними дизайнерами та брендами може значно підсилити впізнаваність SOVA Jewelry в регіоні.

3.3. Оцінка економічної ефективності розробленої конкурентної стратегії для компанії «SOVA Jewelry» на ринку ювелірних виробів ОАЕ.

Оцінка економічної ефективності розробленої конкурентної стратегії є важливим етапом, оскільки дозволяє компанії зрозуміти, чи варто інвестувати час, ресурси та капітал у запропоновану стратегію. Вона допомагає компанії розподіляти обмежені ресурси таким чином, щоб максимізувати прибуток. Аналіз ефективності показує, чи принесуть інвестиції бажаний фінансовий результат.

Пропонуємо розглянути основні показники оцінки ефективності конкурентної стратегії для компанії SOVA Jewelry на ринку ОАЕ у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Показники оцінки ефективності конкурентної стратегії для компанії SOVA Jewelry на ринку ОАЕ

Група показників	Показник
Стратегічні показники	<ul style="list-style-type: none"> — Частка ринку ОАЕ; — Чистий дохід підприємства; — Темп зростання продажів; — Рентабельність інвестицій.
Операційні показники	<ul style="list-style-type: none"> — Витрати на клієнта; — Рівень задоволеності клієнтів — Обсяг продажів у натуральному еквіваленті; — Обсяг продажів у грошовому еквіваленті.

Джерело: складено автором.

Ці дві групи показників разом дають повне уявлення про те, як стратегія може впливати на різні аспекти бізнесу SOVA Jewelry на ринку ОАЕ. Стратегічні показники допоможуть компанії оцінити загальну ефективність своїх стратегічних рішень та їх вплив на довгостроковий успіх на ринку ОАЕ, а операційні дадуть SOVA Jewelry уявлення про можливі області для покращення поточної діяльності. Зростання на 1-3% від поточної частки ринку може бути індикатором успішного впровадження конкурентної стратегії. Прогнозоване зростання чистого доходу очікується на рівні 5-10% на рік. Показник рентабельності свідчить про загальну ефективність інвестицій, зроблених в рамках стратегії. Для ведення ефективної діяльності цей показник для SOVA Jewelry має бути не менше ніж 15%. Окрім цього, ключовим для оцінки успіху стратегії буде прогресивне зростання обсягу продажів як у натуральному, так і у грошовому еквіваленті. Таким чином, збільшення темпів зростання продажів очікується на 10-15% щорічно.

У таблиці 3.4 сформуємо бюджет витрат на маркетинг для компанії OVA Jewelry на ринку ОАЕ.

Витрати SOVA Jewelry на організацію маркетингових заходів на ринку
ОАЕ

Категорія	Витрати на рік, тис. дол. США
Цифровий маркетинг	100
Участь у виставках та ярмарках	80
Зовнішня реклама, друковані матеріали	70
Зв'язки з громадськістю (PR)	50
Дослідження ринку	20
Партнерства з інфлюенсерами	60
Дизайн і брендинг (Розробка візуальних матеріалів, брендбуків)	30
Загальний бюджет за рік	410

Джерело: складено автором.

Припустимо, що компанія вирішить збільшувати свій маркетинговий бюджет на 10% кожного року, відповідно до зростання доходів (Табл. 3.5). Вихідний бюджет становить \$410,000.

Таблиця 3.5

Маркетинговий бюджет SOVA Jewelry на ринку ОАЕ протягом 5 років

Рік	Витрати на рік, тис. дол. США
2024	410
2025	451
2026	496,1
2027	545,7
2028	600,3
Загальний бюджет на 5 років	2503,1

Джерело: складено автором.

Таким чином, загальна сума маркетингових витрат для компанії SOVA Jewelry протягом п'яти років складе 2 503 091 дол. США.

Наступним кроком розрахуємо бюджет на реалізацію програми лояльності для SOVA Jewelry на ринку ОАЕ (Табл 3.6).

Таблиця 3.6

Витрати SOVA Jewelry на реалізацію програми лояльності на ринку ОАЕ

Категорія	Витрати на 1 рік, тис. дол. США	Витрати за 5 років, тис. дол. США
Розробка програми	20 (одноразово)	20
Залучення та інформування клієнтів	10	50
Обслуговування клієнтів	24	120
Винагороди для учасників програми	50	250
Загальний бюджет	84	440

Джерело: складено автором.

Отже, сукупні витрати на розробку та впровадження програми лояльності на ринку ОАЕ складуть 440 тис. дол. США.

Після цього розглянемо витрати компанії на відкриття магазинів. Як вже зазначалося раніше, однією зі стратегічних цілей SOVA Jewelry на ринку ОАЕ є збільшення кількості роздрібних точок в до 4 у перші 5 років діяльності. Тому витрати пропонуємо представити наступним чином (Табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Витрати SOVA Jewelry на відкриття точок продажу на ринку ОАЕ

Категорія	Витрати на 1 рік, тис. дол. США	Витрати на 2 рік, тис. дол. США	Витрати на 3 рік, тис. дол. США	Витрати на 4 рік, тис. дол. США	Витрати на 5 рік, тис. дол. США	Витрати за 5 років
Оренда приміщення	95	190	285	380	380	1330
Дизайн і ремонт	120	120	120	120	0	480
Обладнання та інвентар	50	50	50	50	0	200
Персонал	30	60	90	120	120	420
Ліцензії та дозволи	5	5	5	5	0	20
Загальний бюджет	300	425	550	675	500	2450

Джерело: складено автором.

Робимо висновок, що загальна сума витрат на відкриття магазинів у ОАЕ складе 2 450 000 дол. США.

На наступному етапі розглянемо витрати SOVA Jewelry на розробку нових колекцій прикрас для ринку ОАЕ (Табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Витрати SOVA Jewelry на розробку нових колекцій для ринку ОАЕ

Категорія	Витрати на 1 рік, тис. дол. США	Витрати за 5 років, тис. дол. США
Дослідження та розробка	40	181
Виробництво	450	2747
Загальний бюджет	490	2928

Джерело: складено автором.

Припустимо, що витрати на дослідження та розробку (дизайн, прототипування, нових продуктів) зменшуються на 10% щороку, а витрати виробництво залишаються зростають на 10% на рік через збільшення обсягу робіт та розширення присутності на ринку. Таким чином, загальні витрати на розробку та виробництво нових колекцій будуть складати 2 928 000 дол. США.

Далі розрахуємо сукупний розмір витрат для реалізації стратегії:

$Total\ cost = 2\ 503\ 091 + 440\ 000 + 2\ 450\ 000 + 2\ 928\ 000 = 8\ 321\ 091$ дол. США.

Прогнозований обсяг доходу у перший рік складе 2 млн. дол. США. Ефективне впровадження маркетингових заходів сприятиме щорічному зростанню продажів на 10%. З урахуванням цього темпу зростання, ми можемо розрахувати прогнозований дохід за 5 років (Табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Прогнозований дохід SOVA Jewelry на ринку ОАЕ за 5 років

Рік	Прогнозований дохід, тис. дол. США
2024	2200
2025	2420
2026	2662

Рік	Прогнозований дохід, тис. дол. США
2027	2928
2028	3221
Усього	13431

Джерело: складено автором.

Розпочнемо оцінку ефективності з розрахунку показника ROI, який дозволяє оцінити ефективність інвестицій, порівнюючи дохід, отриманий від інвестиції, з її вартістю. ROI розраховується за формулою:

$$ROI = \left(\frac{\text{Дохід від інвестицій} - \text{Вартість інвестицій}}{\text{Вартість інвестицій}} \right) * 100\% \quad (3.1.)$$

Високий ROI може свідчити про ефективність маркетингових кампаній та успішність стратегії конкурентної стратегії.

$$ROI = \left(\frac{13431000 - 8321091}{8321091} \right) * 100\% = 61,41\%$$

Показник ROI складає приблизно 61,41%. Це означає, що кожен вкладений долар приносить 61 цент прибутку, що є дуже позитивним результатом і свідчить про високу ефективність конкурентної стратегії компанії.

Наступним використаємо показник ROMI (Return on Marketing Investment) для оцінки ефективності маркетингової кампанії. Він показує, дохід компанії вирости в результаті витрат на маркетинг. Розрахуємо ROMI за формулою:

$$ROMI = \left(\frac{\text{Дохід від маркетингу} - \text{Витрати на маркетинг}}{\text{Витрати на маркетинг}} \right) * 100\% \quad (3.2.)$$

ROMI дозволяє компанії оцінити й оптимізувати свої маркетингові бюджети, зосереджуючись на найбільш прибуткових кампаніях, що підвищує її конкурентоспроможність.

$$ROMI = \left(\frac{13431000 - 2503091}{2503091} \right) * 100\% = 436,58\%$$

Отже, показник ROMI становить 436,58%, що свідчить про високу ефективність маркетингових ініціатив, розроблених компанією відповідно до конкурентної стратегії.

Наступним етапом буде розрахунок показника NPV (Net Present Value), який використовується для оцінки ефективності інвестиційних проектів. Він представляє собою різницю між теперішньою (приведеною) вартістю грошових потоків, які принесе проект, та початковими інвестиціями, зробленими для реалізації цього проекту. Формула для розрахунку NPV виглядає наступним чином:

$$NPV = \sum \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0 \quad (3.3.)$$

де:

- CF_t – грошовий потік у період t ;
- r – ставка дисконтування;
- I_0 – початкова інвестиція.

Пропонується обрати ставку дисконтування у 10%. Термін реалізації проекту – 5 років, а початкові інвестиції складуть 4 078 000 дол. США.

$$NPV = \sum \frac{13431000}{(1+0,1)^5} - 4078000 \approx 5922000$$

Отримане значення NPV є позитивним і, що свідчить про те, що проект є фінансово вигідним, оскільки очікувані грошові потоки перевищують суму інвестицій.

Останнім розрахуємо Індекс прибутковості (Profitability Index). PI розраховується як відношення чистої приведеної вартості проекту (NPV) до початкових інвестицій:

$$PI = \frac{NPV}{I_0} \quad (3.4.)$$

Відповідно:

$$PI = \frac{5922000}{4078000} = 1,45$$

Оскільки значення PI більше 1, можемо вважати проект прибутковим, а отже привабливим для інвестування.

Отже, провівши оцінку запропонованих заходів за показниками рентабельності, повернення маркетингових інвестицій, чистої приведеної вартості та індексу прибутковості, робимо висновок про ефективність стратегії.

Висновки до розділу 3

З метою дослідження короткострокового рівня попиту та споживчих мотивацій було проведено анкетування потенційних покупців ювелірних прикрас на ринку ОАЕ. В опитуванні прийняло участь 10 респондентів. Результати анкетування дали нам можливість отримати інформацію про критерії, якими керуються споживачі при виборі ювелірних прикрас, частоту покупок та основні причин для придбання ювелірних виробів, а також проаналізувати споживчі вподобання та мотиви, що впливають на їхні рішення про покупку.

В рамках розробки конкурентної стратегії нами були визначені місія, мета, стратегічні цілі та завдання компанії SOVA Jewelry на ринку ОАЕ на наступні 5 років. В якості стратегії формування конкурентних переваг компанії було рекомендовано обрати стратегію диференціації. Щодо стратегії конкурентної поведінки, компанії варто обрати стратегію експерта, яку в подальшому можна замінити на стратегію наступника.

Для просування продукції SOVA Jewelry на ринку ОАЕ нами було запропоновано такі заходи, як участь у виставках та ярмарках, цифрова реклама, офлайн-маркетинг, партнерства з інфлюенсерами, розробка програми лояльності та адаптація дизайну інтер'єрів магазинів до місцевого ринку.

Аналіз комплексу маркетингу (4P) дозволив сформулювати ще декілька рекомендацій для компанії:

- розробити та запустити 5 нових колекцій прикрас, спеціально адаптованих до вподобань та вимог споживачів ОАЕ;
- запустити лінійку виробів із синтетичними алмазами;
- обрати стратегію середньо-ринкових цін при виході на ринок ОАЕ;
- відкрити магазини у великих торгових центрах, таких як Dubai Mall або Mall of the Emirates;
- інвестувати у розробку веб-сайту та активне використання електронної комерції для залучення клієнтів.

Показники ROI (61,4%) та ROMI (436,6%) свідчать про високу ефективність конкурентної стратегії та маркетингових ініціатив компанії, а позитивне значення NPV (5922000 дол. США) та високий індекс прибутковості ($PI = 1,45$) підтверджують фінансову вигідність проекту. Можемо зробити висновок про доцільність імплементації стратегії.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження можемо зробити наступні висновки:

1) Було визначено, що конкурентна стратегія є ключовим елементом стратегічного управління підприємством, оскільки вона дозволяє адаптуватися до мінливого ринкового середовища і мобілізувати ресурси для досягнення стратегічних цілей. На основі аналізу підходів науковців до трактування поняття «конкурентна стратегія» був запропонований авторський підхід до визначення категорії. Відповідно, категорію пропонується розглядати як комплекс управлінських заходів та рішень, які підприємство використовує для досягнення стійкої конкурентної переваги на ринку, шляхом оптимального використання ресурсів, впровадження інновацій та адаптації до змін зовнішнього середовища. Основна мета конкурентної стратегії полягає в забезпеченні довгострокової ефективності та прибутковості підприємства, враховуючи специфіку ринкових умов і потреб споживачів.

2) Процес формулювання конкурентної стратегії можна поділити на наступні етапи: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища; визначення місії, бачення та цілей; оцінка стратегічних альтернатив; вибір оптимальної стратегії та впровадження стратегічних рішень у діяльність компанії; моніторинг і контроль за виконанням.

3) Розробка та впровадження конкурентної стратегії вимагає від підприємства зосередитись на ринковому контексті. При формуванні конкурентної стратегії компанія повинна враховувати такі чинники та умови, як забезпеченість ресурсами, конкурентна ситуація, переваги та недоліки поточної стратегії, потреби та бажання споживачів, тенденції та зміни на ринку тощо.

4) Світовий ринок ювелірних виробів демонструє стабільне зростання. Прогнозується, що сукупний середньорічний темп зростання (CAGR) складе 3,53% у період з 2024 по 2028 рік. Основними драйверами цього зростання є збільшення доходів споживачів, розвиток електронної комерції та зміни в портреті цільової аудиторії. Крім того, особливе значення має зростання попиту на брендові ювелірні вироби, що може суттєво змінити структуру ринку в

найближчі роки. До головних трендів можна віднести попит на екологічні прикраси та лабораторно вирощені діаманти. Величезну роль у розвитку ювелірної промисловості відіграє технологічний прогрес, значно трансформуючи всі аспекти індустрії. Зокрема, широкого поширення набули 3D-друк, штучний інтелект та технології блокчейн.

5) У результаті дослідження макромаркетингового середовища було виявлено, що ОАЕ є привабливим ринком для компанії «SOVA Jewelry» завдяки низьким ставкам податку, високій купівельній спроможності населення та сприятливій державній політиці. Сумарно фактори можливостей ОАЕ складають 1565 балів, а загроз - 415 балів. П'ятірка найвагоміших можливостей за підсумковим коефіцієнтом належить до політико-правових та економічних факторів.

6) Серед основних конкурентів «SOVA Jewelry» було виділено Damas Jewellery, Pure Gold Jewellers та Samra Jewellery. Основними конкурентними перевагами компанії на ринку ювелірних виробів ОАЕ є ціна виробів та широкий асортимент продукції. Зокрема, SOVA регулярно випускає капсульні колекції прикрас, що свідчить про можливість адаптації асортименту бренду до культурних особливостей. Разом з тим, слабкими сторонами компанії є відсутність досвіду роботи на іноземних ринках та нехтування трендами на виробництво екологічних прикрас.

7) В рамках дослідження було проведено анкетування потенційних покупців з метою виявлення короткострокового рівня попиту та споживчих мотивацій щодо ювелірних прикрас компанії «SOVA Jewelry» на ринку ОАЕ. В опитуванні прийняло участь 10 респондентів. Більшість респондентів купують ювелірні вироби для особистого використання. Найважливішими факторами, що впливають на прийняття рішення про купівлю прикрас, виявилися цінові параметри та якість матеріалів.

8) Місія бренду - стати символом розкоші та елегантності, відкриваючи нові горизонти краси для споживачів; надихати клієнтів до вираження своєї індивідуальності та стилю через ексклюзивні прикраси, які поєднують у собі

розкіш східних традицій, українську майстерність та сучасний європейський дизайн. В якості стратегії формування конкурентних переваг компанії було рекомендовано обрати стратегію диференціації. Щодо стратегії конкурентної поведінки, компанії варто обрати стратегію експерта, тобто намагатися зайняти найбільшу частку у ринковій ніші, де компанія може використовувати свої унікальні сильні сторони. Надалі SOVA Jewelry може розглядати можливість переходу до стратегії наступника, коли вона закріпиться у своїй ніші і буде мати стабільну клієнтську базу.

Для ефективного просування продукції бренду на ринку ОАЕ було запропоновано наступні заходи: участь у виставках та ярмарках, розробка рекламної кампанії, формування лояльності споживачів та адаптація дизайну інтер'єрів магазинів до місцевого ринку. При виході на ринок ОАЕ SOVA Jewelry рекомендовано обрати стратегію середньо-ринкових цін. Для стимулювання продажів бренд буде пропонувати регулярні акції та сезонні знижки. Комунікаційна стратегія SOVA Jewelry на ринку ОАЕ має на меті швидко та ефективно зробити бренд впізнаваним серед цільової аудиторії, донести цінності бренду та побудувати емоційний зв'язок зі споживачами.

9) Згідно з розрахунками, бюджет на реалізацію стратегії протягом п'яти років діяльності компанії на ринку ОАЕ складе 8 321 091 дол. Прогнозований обсяг доходу складе 13 431 000 дол. США. Провівши оцінку стратегії за показниками рентабельності, повернення маркетингових інвестицій, чистої приведеної вартості та індексу прибутковості, можемо зробити висновок про її ефективність.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова, М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. Економіка та суспільство. 2022. №43. URL.: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>
2. Бездень М. Маркетингове дослідження ринку ювелірних виробів. Management, administration and law: problems, trends, achievements. 2022. № 5. С. 307–311.
3. Белова О.І. Формування конкурентної стратегії підприємства торгівлі. Вчені записки Університету «КРОК». 2018. №4 (52). С. 86–93. URL.: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-52-86-93>
4. Бибик Н.М. Словник іншомовних слів. Харків, Видавництво «Фоліо», 2020. 624 с.
5. Вергун В.А. Конкуренція та конкурентні стратегії у структурі механізму міжнародного бізнесу / В.А. Вергун, В.С. Карп // Вступ до спеціальності : [навч. посібник] / В.А. Вергун, В.С. Карп. – Київ : ВАДЕКС, 2019. – С. 308-320
6. Волошина С.В., Проволоцька О.М., Лазаришина І.Д., Неізнана О.В., Скляр Н.М. Аналітичні оцінки ринку ювелірних виробів України. Economic Annals-XXI. 2019. № 176(3-4). С. 65-79.
7. Зозульов О. Про посилення конкурентних переваг підприємства. Економіка України. 2017. №8. С.33-38.
8. Канищенко О.Л. Міжнародний маркетинг: Навч. посіб. – Київ.: ІВЦ “Видавництво “Політехніка””, 2003. – 158 с..
9. Кітченко О. М., Зозуля А.О. Формування оптимального асортименту підприємств ювелірної галузі. Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я (MicroCAD–2016). Харків : НТУ «ХПІ», 2016. С. 168. URL.: <http://repository./kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/35201>
10. Кобець Д. Л. Особливості маркетингової стратегії в ювелірній галузі. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 6. Т. 2. С. 118–123.

11. Колесник О. В. Маркетингові стратегії управління збутом на ювелірному ринку. Технології та дизайн. 2014. № 4. URL.: http://nbuv.gov.ua/UJRN/td_2014_4_14.
12. Кулиняк Ю. І. Проблеми визначення сутності конкурентної стратегії організації / Ю. І. Кулиняк // Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка». – 2011
13. Опендатабот. ТОВ «ЮВЕЛІРНИЙ ДІМ „СОВА“». URL: <https://opendatabot.ua/c/41264462>
14. Офіційний сайт Bulgari. URL: <https://www.bulgari.com/>
15. Офіційний сайт Cartier. URL: <https://www.cartier.com/>
16. Офіційний сайт Damas Jewellery. URL: <https://www.damasjewellery.com/>
17. Офіційний сайт J'EVAR. URL: <https://jevar.co>
18. Офіційний сайт Pure Gold Jewellers. URL: <https://pugold.com/>
19. Офіційний сайт Samra Jewellery. URL: <https://samra.com/>
20. Офіційний сайт SOVA Jewelry URL: <https://sovajewels.com/>
21. Пашук, Л., Свищук, І. Вибір конкурентних стратегій на міжнародних ринках одягу. Економіка та суспільство. 2023. №53. URL.: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-71>
22. Полюхович М. Конкурентна стратегія розвитку підприємства як сучасний ефективний інструмент менеджменту. Modern Economics. 2019. № 18. С. 134–144.
23. Приходько-Кононенко І., Матвєєва А., Белоусов Х. Аналіз ринку мас-маркету та дизайнерських прикрас. Актуальні проблеми сучасного дизайну. 2021. С. 358–360.
24. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. посіб. Л.: Альтаїр, 2012. - 272 с.
25. Старостіна А. О. Маркетингові дослідження національних і міжнародних ринків. Київ : ТОВ «Лазарит-Поліграф», 2012. 480 с.
26. Тарасов І., Жуковський Є. Фактори впливу на ринок ювелірних виробів: глобальна перспектива. Молодий вчений. 2023. №10 (122). С. 241-244. URL.: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-10-122-48>

27. Телетов О.С. Маркетингові дослідження : навч. посіб. / О.С. Телетов. К. : Знання, 2010. 299 с.
28. Угода про економічне партнерство України з ОАЕ. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uhoda-pro-vseosiazhne-ekonomichne-partnerstvo-z-oe-rozkryie-povnyi-potentsial-nashoi-spivpratsi-u-sferi-torhivli-ta-investytsii-iuliiia-svyrydenko>
29. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2006. - 527 с.
30. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась [та ін.] ; М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». – Київ : КНЕУ, 2008. – 516 с.
31. Ansoff I. Strategic management, Wiley, New York, 1979.
32. Aura Blockchain Consortium. Collaboration for the Greater Good. URL: <https://auraconsortium.com/>
33. AWDC. Synthetic diamonds. URL: <https://www.awdc.be/en/synthetic-diamonds>
34. Bambang Baroto, M., Bin Abdullah, M. M., & Wan, H. L. (2012). Hybrid Strategy: A New Strategy for Competitive Advantage. In International Journal of Business and Management (Vol. 7, Issue 20). Canadian Center of Science and Education. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n20p120>
35. Blockchain Technology: The Game-Changer in the Gems & Jewellery Industry. URL: <https://medium.com/@spydra/blockchain-technology-the-game-changer-in-the-gems-jewellery-industry-3d828cf49716>
36. Bulgari Brand Protection. URL: <https://www.bulgari.com/en-int/sustainability/governance/brand-protection.html>
37. Dubai's Department of Economy and Tourism. URL: <https://www.dubaidet.gov.ae/>
38. Gilly, M. C., Graham, J., & Cateora, P. R. (2019). International Marketing (18th ed.). McGraw-Hill Education.

39. Global Jewelry Market Size To Worth USD 432.8 Billion By 2033. URL: <https://www.globenewswire.com/news-release/2024/03/13/2845158/0/en/Global-Jewelry-Market-Size-To-Worth-USD-432-8-Billion-By-2033-CAGR-of-3-42.html>
40. Gold Demand Trends Full Year 2023 URL: <https://www.gold.org/goldhub/research/gold-demand-trends>
41. Government of Dubai Media Office. Dubai achieves its best ever annual tourism performance. URL: <https://mediaoffice.ae/en/news/2024/February/07-02/Dubai-achieves-its-best-ever-annual-tourism>
42. Hidayanti, I., Herman, L. E., Farida, N. Engaging Customers through Social Media to Improve Industrial Product Development: The Role of Customer Co-Creation Value. *Journal of Relationship Marketing*. 2018. 17-28p.
43. How a Vast Demographic Shift Will Reshape the World: <https://www.nytimes.com/interactive/2023/07/16/world/world-demographics.html>
44. ITC Trade Map. February 2024. / ITC. URL: <https://www.trademap.org/Index.aspx>
45. Jaggi S., Bahl S. Effective Modes of Advertising for Marketing of Jewellery Sector. *Our Heritage*, Vol-67-Issue-10-December-2019. URL.: https://www.researchgate.net/publication/343789030_Effective_Modes_of_Advertising_for_Marketing_of_Jewellery_Sector
46. Jewellery Industry: 2024 Trends & Trajectories. URL: <https://www.matterofform.com/news/articles/jewellery-industry-trends>
47. Jewellery sector hits purple patch in UAE as gold & diamond sales see massive rise URL: <https://internationalfinance.com/jewellery-sector-hits-purple-patch-in-uae-as-gold-diamond-sales-see-massive-rise/>
48. Jewelry Market Size, Share & Trends Analysis Report URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/jewelry-market>
49. Kotler P., Armstrong G. *Principles of marketing*. Englewood Cliffs, Prentice Hall, New York, 1989.

50. Kotler P., Turner R. E. Marketing Management, – Prentice Hall Canada inc. Ontario, 1995.
51. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. Marketing 3.0: From products to customers to the human spirit, 2010.
52. Lab-Diamond Sales Grow as Prices Fall. URL: <https://www.paulzimmisky.com/Lab-Diamond-Sales-Grow-as-Prices-Fall>
53. LVMH, Richemont and Prada Unite Behind a Blockchain Consortium. URL: <https://www.nytimes.com/2021/04/20/business/lvmh-richemont-prada-blockchain.html>
54. Magretta, J. (2012). Understanding Michael Porter: The essential guide to competition and strategy (1st ed.). Harvard Business Press.
55. Matricano D., Vitagliano G. International Marketing Strategies in the Jewellery Industry: Are They Standardised, Adapted or Both? 2018. URL.: https://www.researchgate.net/publication/322923646_International_Marketing_Strategies_in_the_Jewellery_Industry_Are_They_Standardised_Adapted_or_Both
56. McKinsey. The State of Fashion - Watch & Jewelry Report. URL: https://www.mckinsey.com/~/_media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/state%20of%20fashion%20watches%20and%20jewellery/state-of-fashion-watches-and-jewellery.pdf
57. Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic mangament. Simon and Schuster.
58. Modernising Gems & Jewellery Industry with Blockchain in 2023. URL: <https://gjepec.org/solitaire/modernising-gems-jewellery-industry-with-blockchain-in-2023/>
59. Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. N. Y. : Free Press, 1985. 592 p.
60. Porter M. Competitive strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press, 1998. 422 p.

61. Remapping Luxury — A World of Opportunity. URL: <https://www.matterofform.com/news/articles/remapping-luxury>
62. Statista. Estimated value of the online jewelry market worldwide from 2020 to 2027. URL: <https://www.statista.com/statistics/1201073/online-jewelry-market-value-worldwide/>
63. Statista. Jewelry - Worldwide. URL: <https://www.statista.com/outlook/cmo/accessories/watches-jewelry/jewelry/worldwide>
64. Statista. United Arab Emirates: Age structure from 2011 to 2022 URL: <https://www.statista.com/statistics/297597/uae-age-structure/>
65. Statista. United Arab Emirates: Urbanization from 2011 to 2022 URL: <https://www.statista.com/statistics/455950/urbanization-in-united-arab-emirates/>
66. This is how UAE is speeding up ease of doing business. URL: <https://fastcompanyme.com/news/this-is-how-uae-is-speeding-up-ease-of-doing-business/>
67. Travelers' Choice Awards. Best of the Best Destinations. URL: <https://www.tripadvisor.com/TravelersChoice-Destinations-cTop-g1>
68. UAE Gems & Jewelry Market URL: <https://www.techsciresearch.com/report/uae-gems-and-jewelry-market/1451.html>
69. UAE gold jewellery demand surges 80% on improved sentiment. URL: <https://www.zawya.com/en/business/retail-and-consumer/uae-gold-jewellery-demand-surges-80-on-improved-sentiment-q5jnxuzd>
70. UAE Ministry of Finance releases Corporate Tax Law URL: https://www.ey.com/en_gl/tax-alerts/uae-ministry-of-finance-releases-corporate-tax-law--detailed-rev
71. UAE: Trend to buy gold jewellery online growing among residents, especially millennials. URL: <https://www.zawya.com/en/business/retail-and-consumer/uae-trend-to-buy-gold-jewelleryonline-growing-among-residents-especially-millennials-la52zng4>

72. Understanding Rules of Hallmarking Gold in Dubai. URL:
<https://www.mygoldguide.in/understanding-rules-hallmark-gold-in-dubai>
73. United Arab Emirates Gems & Jewelry Market Report 2022 URL:
<https://www.businesswire.com/news/home/20220322005797/en/United-Arab-Emirates-10-Bn-Gems-Jewelry-Markets-Competition-Forecast-Opportunities-2027F---ResearchAndMarkets.com>
74. World Economic Outlook - Inflation rate, average consumer prices. URL:
<https://www.imf.org/external/datamapper/PCPIPCH@WEO/BGD>

ДОДАТКИ

Додаток А

Зведена підсумкова таблиця факторів ринкових можливостей

Таблиця А.1

Зведена підсумкова таблиця факторів ринкових можливостей ОАЕ
для українських виробників ювелірних прикрас

№	Назва фактору	Експертна бальна оцінка значущості фактору з урахуванням вагового коефіцієнту	Варіант реакції з боку компанії на дію фактору	Попит (+)	Пропозиція (+)
1.	Значне зростання попиту на золоті прикраси на 38% у 2022 році	9*30=270	Запуск digital-кампаній у соціальних мережах для охоплення цільової аудиторії бренду.	+	
2.	Рекордна кількість іноземних туристів до Дубаї у 2023 році	8*30=240	Дослідити, які групи туристів найчастіше відвідують країну та які з них є цільовою аудиторією. Вивчити, які канали маркетингу є найбільш ефективними для залучення нових клієнтів.	+	
3.	Один із найнижчих у світі рівнів інфляції, а також його прогнозоване зниження до 2,1% у 2024 році	7*30=210	Перегляд цінової стратегії з метою досягнути точки безбитковості у запланований період часу за умови стабільного рівня цін в країні.	+	
4.	Запровадження 5% ставки ПДВ, що є нижчою за більшість країн	8*25=200	Адаптація цінової стратегії компанії.	+	
5.	Намір укласти Угоду про всеосяжне економічне партнерство (СЕРА)	7*25=175	Менеджменту компанії необхідно продемонструвати цільовій аудиторії правомірну діяльність, репутацію, корпоративні цінності та культуру.	+	+

№	Назва фактору	Експертна бальна оцінка значущості фактору з урахуванням вагового коефіцієнту	Варіант реакції з боку компанії на дію фактору	Попит (+)	Пропозиція (+)
6.	Проведення урядом ОАЕ низки реформ на початку 2023 року для спрощення ведення бізнесу	6*25=150	Використання альтернативно вивільнених коштів на розвиток маркетингової та продуктової стратегії компанії.		+
7.	Зростання частки міського населення з 86,5% у 2018 до 87,54% у 2021 році	6*18=108	Спрямування стратегії просування на зростання обізнаності міського населення про українського виробника.		+
8.	Наднизька частка вікової групи населення старше 65 років (1,83%)	5*18=90	Адаптація стратегії просування під потреби цільової групи споживачів у віці від 25 до 34 роки.	+	
9.	Залучення технологій CAD та RP у процес виробництва ювелірних прикрас	5*14=70	Впровадження наявних технологій у процес виробництва задля підвищенні якості готових виробів.		+
10	Стрімке зростання частки споживачів, які купляють ювелірні прикраси онлайн	4*13=52	Створення зручного онлайн-магазину, просування у соціальних мережах, надання послуг онлайн-консультацій та підтримки.	+	
Сума факторів можливостей ОАЕ: 1565					

Джерело: складено автором.

Анкета

Шановний респонденте! Запрошую Вас взяти участь у дослідженні короткострокового рівня попиту та споживчих мотивацій на ювелірні прикраси на ринку ОАЕ. Дослідження проводить Бороліс Владилен, студент 2 курсу Освітнього рівня «Магістр» ОП «Міжнародна економіка» КНУ імені Тараса Шевченка. Прошу Вашої допомоги в даному дослідженні. Ваша думка є важливою для нас.

Інструкція по заповненню. Необхідну відповідь позначити символом «X».

1. Чи згодні ви з твердженням “Ювелірні прикраси - незамінний атрибут жіночого образу та стилю”?

- Цілком згоден;
- Згоден;
- Згоден певною мірою;
- Не згоден;
- Категорично не згоден;

2. Чи слідкуєте Ви за трендами на ринку ювелірних прикрас?

- Так
- Ні

3. Як часто ви купуєте ювелірні прикраси?

- Раз на місяць;
- Раз на півроку;
- Раз на рік;
- Тільки в особливих випадках;

4. Чи купляли Ви з метою особистого використання ювелірні прикраси протягом січня 2022 р. – травня 2023 р.?

- Так;
- Ні.

5. З якою метою Ви зазвичай купляєте ювелірні прикраси? (Оцініть частоту купівлі за шкалою від 1 до 5, де 1 - не купляю, 5 - купляю найчастіше)

- Для особистого використання _____
- В якості подарунку _____
- В якості інвестиції _____
- Інше _____.

6. Які види ювелірних виробів ви зазвичай купляєте? (Оцініть частоту купівлі за шкалою від 1 до 7, де 1 - не купляю, 7 - купляю найчастіше)

- Каблучки _____
- Сережки _____
- Кольє _____
- Браслети _____

7. Якому матеріалу/дорогоцінному металу ви віддаєте перевагу? (Оцініть дорогоцінні метали за шкалою від 1 до 5, де 1 - найменш привабливий вибір, 5 - найбільш привабливий вибір)

- Жовте золото _____
- Рожеве золото _____
- Біле золото _____
- Срібло _____.

8. Якщо Ви обираєте ювелірну прикрасу з камінням, то якому типу каміння Ви віддаєте перевагу? (Оцініть типи каміння за шкалою від 1 до 5, де 1 - найменш привабливий вибір, 5 - найбільш привабливий вибір)

Дорогоцінне каміння (діамант, сапфір, смарагд, рубін) _____

- Напівкоштовне каміння (гранат, кварц, аметист, топаз, цитрин, перли) _____
- Штучне каміння (фіаніт) _____
- Синтетичне (синт. сапфір, синт. смарагд) _____.

9. Які характеристики ювелірних прикрас є для Вас найбільш важливими при прийнятті рішення про купівлю? (зазначте значущість фактора за шкалою від 1 до 7, де 1 - найменш важливий, 7 - найбільш важливий фактор)

- Цінові параметри _____
- Якість матеріалів _____

- Ексклюзивність та унікальність _____
- Відомість бренду _____
- Країна походження _____

10. Чи хотіли б Ви купувати ювелірні прикраси, виготовлені в Україні?

- Так
- Ні

11. Вкажіть, будь ласка, Вашу стать.

- Жінка;
- Чоловік.

12. Вкажіть, будь-ласка Ваш рівень доходів на місяць:

- до 4500 AED
- від 4500 до 10000 AED
- від 10000 до 25000 AED
- вище 25000 AED

13. Вкажіть, будь ласка, вид Вашої зайнятості?

- Працевлаштований (-на);
- Безробітій(-ня);
- Домогосподарка;
- Студент.

Хотілося б висловити щиру подяку за те, що Ви приділили час на проходження нашої анкети. Ваша участь має велике значення для нас, і ми цінуємо Вашу увагу та відповіді.

Questionnaire

Dear Respondent!

The aim of this market research is to assess the level of a short-term demand on fine jewelry and to identify consumer motivations which cause the demand for such service. The research is conducted by Vladlen Borolis – a second year student of Taras Shevchenko National University of Kyiv, currently in pursuit of the Master’s degree in International Economics. I would like to invite you to participation in this survey by filling up the attached questionnaire. Please note that all survey responses will be kept strictly confidential and all data from this survey will be reported only in the aggregate.

Instructions: put an “X” mark next to a chosen answer.

1. Please, assess to what extent do You agree with the following statement “Jewelry is an indispensable attribute of a woman's image and style”?
 - Completely agree;
 - Agree;
 - Partly agree;
 - Disagree;
 - Completely disagree.
2. Do you follow the jewelry market trends?
 - Yes;
 - No.
3. How frequently do you purchase jewelry (on an average)?
 - Once a month;
 - Once every six months;
 - Once a year;
 - Only on special occasions;
4. Did you buy jewelry for personal use during January 2022 - May 2023?
 - Yes;
 - No.

5. You usually purchase jewelry as/for? (Please rate the frequency of your purchases on a scale of 1 to 5, where 1 - don't buy at all, 5 - buy most frequently).

- As a gift _____
- For personal use _____
- As an investment _____
- Other (specify) _____.

6. What jewelry items/ pieces do you generally purchase? (Please rate the frequency of your purchases on a scale of 1 to 7, where 1 - don't buy at all, 7 - buy most frequently).

- Ring _____
- Earrings _____
- Necklace _____
- Bracelet _____

7. What material/metal do you prefer most? (Please, rate the precious metals on a scale of 1 to 5, with 1 being the least attractive option and 5 being the most attractive option)

- Yellow gold _____
- Rose gold _____
- White gold _____
- Silver _____.

8. If you are looking for gemstone jewelry, what type of stones do you prefer? (Please, rate the gemstones on a scale of 1 to 5, with 1 being the least attractive option and 5 being the most attractive option)

- Precious stones (diamond, sapphire, emerald, ruby) _____
- Semi-Precious stones (garnet, quartz, amethyst, topaz, citrine, pearls) _____
- Imitation gem materials (cubic zirconia) _____
- Synthetic stones (synthetic sapphire, synthetic emerald) _____.

9. What factors you consider the most important when making a jewelry purchase decision? (Please place factors in order of relevance, where 1 – least relevant factor, 7 – most relevant factor):

- Price _____
- Quality of materials _____
- Uniqueness _____
- Brand recognition _____
- Country of origin _____

10. Would you like to buy jewelry which is made in Ukraine?

- Yes;
- No.

11. Please, state your gender:

- Female;
- Male.

12. Please, state your monthly income level:

- Below 4500 AED
- From 4500 to 10000 AED
- From 10000 to 25000 AED
- Above 25000 AED

13. Please, state your occupation:

- Employed;
- Unemployed;
- Housewife;
- Student.

We are eternally grateful to you for devoting your time to completing this questionnaire. Your participation means a lot to us, and we appreciate your attention and responses.