

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА
ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра міжнародної економіки


КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

**СТРАТЕГІЯ ВИХОДУ УКРАЇНСЬКИХ МАРКЕТПЛЕЙСІВ НА
МІЖНАРОДНІ РИНКИ**

Студента II курсу денної форми навчання
спеціальності 051 «Економіка»
освітньо-наукової програми
«Міжнародна економіка»
Макарука Івана Сергійовича

Науковий керівник:
канд. екон. наук, доцент
Мурована Тетяна Олександрівна

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 119 сторінок, 37 таблиць, 2 рисунків, список літератури з 100 найменувань.

СТРАТЕГІЯ ВИХОДУ УКРАЇНСЬКИХ МАРКЕТПЛЕЙСІВ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти розробки стратегії виходу українських маркетплейсів на міжнародні ринки.

Об'єктом дослідження є ринкова діяльність українських маркетплейсів на міжнародних ринках.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегії виходу українських маркетплейсів на міжнародні ринки маркетплейсів в умовах волатильного ринкового середовища.

Завдання роботи:

- узагальнити теоретичні підходи до визначення сутності та удосконалити визначення поняття «стратегія виходу на міжнародні ринки»;
- визначити етапи формування стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки;
- розробити критерії відбору країн для міжнародного розширення діяльності маркетплейсів;
- виокремити фактори міжнародного бізнес-середовища, що впливають на маркетплейси на міжнародних ринках;
- проаналізувати конкурентне середовище на ринку маркетплейсів Чехії та Нігерії;
- виокремити особливості культурного середовища, які впливають на специфіку ведення бізнесу;
- розробити стратегію виходу українських маркетплейсів на міжнародні ринки;
- визначити ефективність впровадження розробленої стратегії виходу українських маркетплейсів на міжнародні ринки.

За результатами дослідження удосконалено визначення сутності поняття «стратегія виходу на міжнародні ринки», виокремлено фактори міжнародного бізнес-середовища, що впливають на маркетплейси на міжнародних ринках, встановлено особливості ринку маркетплейсів Чехії та Нігерії, їх бізнес-культур, розроблено стратегію виходу українського маркетплейсу на ринок Чехії.

Одержані результати роботи можуть бути використані українськими маркетплейсами при розробці стратегії виходу на міжнародні ринки.

Рік виконання дипломної роботи: 2023-2024 рр.

Рік захисту роботи: 2024 р.

ABSTRACT

The thesis consists of 119 pages, 37 tables, 2 figures, and a bibliography with 100 references.

STRATEGY FOR UKRAINIAN MARKETPLACES TO ENTER INTERNATIONAL MARKETS

The subject of the research is the theoretical and practical aspects of developing a strategy for Ukrainian marketplaces to enter international markets.

The object of the research is the market activities of Ukrainian marketplaces in international markets.

The purpose of the research is to summarize theoretical approaches and develop practical recommendations for forming a strategy for Ukrainian marketplaces to enter international markets in a volatile market environment.

Tasks of the thesis:

- Summarize theoretical approaches to defining the essence and improve the definition of the concept of "international market entry strategy";
- Identify the stages of forming a company's strategy for entering international markets;
- Develop criteria for selecting countries for the international expansion of marketplaces;
- Distinguish the factors of the international business environment that influence marketplaces in international markets;
- Analyze the competitive environment in the marketplace markets of the Czech Republic and Nigeria;
- Highlight the characteristics of the cultural environment that affect the specifics of doing business;
- Develop a strategy for the entry of Ukrainian marketplaces into international markets;
- Determine the effectiveness of implementing the developed strategy for the entry of Ukrainian marketplaces into international markets.

As a result of the research, the definition of the essence of the concept of "strategy for entering international markets" was improved, factors of the international business environment affecting marketplaces in international markets were identified, the features of the marketplace markets in the Czech Republic and Nigeria and their business cultures were established, and a strategy for the Ukrainian marketplace to enter the Czech market was developed.

The obtained results can be used by Ukrainian marketplaces in developing strategies for entering international markets.

Year of thesis completion: 2023-2024.

Year of thesis presentation: 2024.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ.....	6
1.1. Економічна сутність поняття «стратегія виходу на міжнародні ринки»	6
1.2. Етапи формування стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки	13
1.3. Підходи та критерії відбору країн для міжнародного розширення діяльності маркетплейсів.....	20
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПРИВАБЛИВОСТІ МІЖНАРОДНИХ РИНКІВ ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ МАРКЕТПЛЕЙСІВ.....	26
2.1. Дослідження факторів бізнес-середовища та сучасних тенденцій розвитку ринку маркетплейсів.....	26
2.2. Дослідження конкурентного середовища на ринках Чехії та Нігерії	58
2.3. Характеристика індексів культурного бізнес-середовища країн за моделлю Г. Хофстеде	70
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ВІТЧИЗНЯНОГО МАРКЕТПЛЕЙСУ НА РИНОК ЧЕХІЇ	93
3.1. Розробка стратегії виходу маркетплейсу «Prom» на ринок Чехії	93
3.2. Оцінка економічної ефективності стратегії виходу вітчизняного виробника маркетплейсів на міжнародному ринку.....	99
ВИСНОВКИ	104
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	107

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Маркетплейси стали невід'ємною частиною глобальної економіки, надаючи покупцям і продавцям платформу для зв'язку та транзакцій через кордони. У 2023 році світова індустрія онлайн-маркетплейсів досягла \$3,65 трлн, а середньорічний темп зростання (CAGR) становить 15,6% з 2018 року. Зростання популярності маркетплейсів зумовлене низкою факторів, серед яких: зростаюче проникнення інтернету та смартфонів у всьому світі, зручність і доступність онлайн-покупок, широке розмаїття товарів і послуг, доступних на онлайн-маркетах.

Дослідження українських онлайн-маркетплейсів та стратегій виходу на міжнародні ринках є надзвичайно актуальним з кількох причин. По-перше, інтернет-ринки відіграють все більш важливу роль у світовій економіці. Оскільки все більше підприємств і споживачів використовують онлайн-ринки, важливо вміти адаптуватися під різноманітні потреби користувачів в різних країнах та регіонах для того, щоб розширювати власну діяльність. По-друге, розвиток маркетплейсів в Україні продовжується незважаючи на повномасштабну війну. Так, частка електронної комерції в українському ритейлі з 2022 року виросла з 9% до 11–12%.

У сучасній літературі питаннями виходу вітчизняних компаній на міжнародні ринки займалися А.О. Старостіна, В. І. Середа, Т. В. Нагачевська, О. А. Біловодська, Є. А. Домашева, О. В. Зозульов., С. Конєв, Т. О. Олійник, К.О. Соколова, Р. В. Шинкаренко, М. Шеленберг, М. Хуссейн та ін. [2, 18, 21, 28, 37, 48, 61]. Актуальними є звіти міжнародних організацій і компаній, а саме: United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), World Economic Forum (WEF), eMarketer, Forrester Research, Gartner, Inc., Statista, International Data Corporation (IDC), Nielsen.

Метою наукової роботи є узагальнення теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегії виходу українських

маркетплейсів на міжнародні ринки маркетплейсів в умовах волатильного ринкового середовища.

Досягнення поставленої мети передбачає послідовне вирішення таких **завдань**:

- узагальнити теоретичні підходи до визначення сутності та удосконалити визначення поняття «стратегія виходу на міжнародні ринки»;

- визначити етапи формування стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки;

- розробити критерії відбору країн для міжнародного розширення діяльності маркетплейсів;

- виокремити фактори міжнародного бізнес-середовища, що впливають на маркетплейси на міжнародних ринках;

- проаналізувати конкурентне середовище на ринку маркетплейсів Чехії та Нігерії;

- виокремити особливості культурного середовища, які впливають на специфіку ведення бізнесу;

- розробити стратегію виходу українських маркетплейсів на міжнародні ринки;

- визначити ефективність впровадження розробленої стратегії виходу українських маркетплейсів на міжнародні ринки.

Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти розробки стратегії виходу українських маркетплейсів на міжнародні ринки.

Об'єкт дослідження: ринкова діяльність українських маркетплейсів на міжнародних ринках.

Методи дослідження:

Для теоретичної частини дослідження були використані: метод синтезу та аналізу – для вивчення наукових підходів до визначення сутності поняття «стратегія виходу на міжнародні ринки», зіставлення та узагальнення – для формування етапів розробки стратегії виходу на міжнародні ринки; порівняння та групування – для

виокремлення основних критеріїв для первинного аналізу зарубіжних ринків. Для практичної частини роботи використані методи логічного аналізу та узагальнення вторинних даних – для детального аналізу конкурентів, індукції та дедукції – для виокремлення факторів впливу на ринок маркетплейсів; економіко-статистичного аналізу – для розрахунку показників оцінки ефективності розробленої стратегії виходу на міжнародний ринок, фінансового моделювання – для розробки фінансового плану проєкту; візуально-графічний – для представлення результатів проведеного аналізу.

Інформаційна база дослідження: наукові статті вітчизняних та зарубіжних авторів на тему дослідження, підручники, нормативно-правові акти, статистичні джерела, публікації міжнародних організацій та венчурних фондів, а також інтернет-ресурси.

Наукова новизна отриманих результатів:

- удосконалено визначення сутності поняття «стратегія виходу на міжнародні ринки»;
- виокремлено фактори міжнародного бізнес-середовища, що впливають на маркетплейси на міжнародних ринках;
- встановлено особливості ринку маркетплейсів Чехії та Нігерії, їх бізнес-культур;
- розроблено стратегію виходу українського маркетплейсу на ринок Чехії.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ

1.1. Економічна сутність поняття «стратегія виходу на міжнародні ринки»

У сучасному глобалізованому світі, де кордони між країнами стають все менш помітними, багато компаній прагнуть розширити свою діяльність за межі внутрішніх ринків. Вихід на міжнародні ринки відкриває нові можливості для зростання, диверсифікації джерел доходів та підвищення конкурентоспроможності. Однак, цей процес супроводжується значними викликами та потребує ретельного планування та стратегічного підходу.

Стратегія виходу на міжнародні ринки стає фундаментальною для успішної інтеграції бізнесу в глобальне економічне середовище. Вона включає комплексне вивчення цільових ринків, аналіз конкурентів, розробку адаптованих продуктів та послуг, а також впровадження ефективних маркетингових і операційних стратегій. Ці дії дозволяють компаніям не тільки виживати, але й процвітати в нових умовах, забезпечуючи довгостроковий успіх і стійкість.

Розуміння та правильне застосування стратегічних підходів є критично важливим для управління ризиками, пов'язаними з міжнародною діяльністю, та максимізації потенціалу, який відкривають глобальні ринки. Таким чином, розробка ефективної стратегії виходу на міжнародні ринки є ключовим чинником, що забезпечує динамічний розвиток та зміцнення позицій компанії на світовій арені.

Важливо підкреслити, що для створення ефективної стратегії виходу на міжнародні ринки необхідно спершу визначити теоретичну базу для розуміння сутності даної категорії. Однак, аналізуючи наукові праці з даної проблематики,

можна зазначити відсутність уніфікованого підходу до поняття стратегії в сучасних умовах та визначення даної стратегії як такої. Тому ми плануємо узагальнити існуючі підходи та сформулювати власне визначення «стратегії виходу на міжнародні ринки», використовуючи методику конструювання категоріального апарату, яку запропонувала Старостіна А.О. Першим кроком буде виокремлення ключових підходів до формування визначень цієї категорії, згідно з працями як вітчизняних, так і зарубіжних авторів (див. Таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення категорії «стратегія виходу на міжнародні ринки» за різними авторами

№	Автор, джерело	Визначення «стратегія виходу на міжнародні ринки»
1	<p>Олійник Т. О. «Стратегічне планування виходу підприємств на міжнародні ринки з урахуванням інновацій та новітніх технологій», 2024</p>	<p>Для підприємств вихід на зовнішній ринок означає вирішення різноманітних завдань та досягнення конкретних цілей, таких як приваблення нових клієнтів, оптимізація витрат, підвищення конкурентоспроможності, отримання переваг завдяки ключовим компетенціям, зменшення ризику через диверсифікацію в різних країнах, зростання ринкової капіталізації підприємств та інші аспекти.</p>
2	<p>Князева Т.В. «Моделі виходу підприємства на зовнішній ринок», 2019</p>	<p>Стратегія – це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься, а також яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану.</p>
3	<p>Сапрун Г. Г. «Дослідження особливостей та мотивації виходу торговельного підприємства на світові ринки», 2016</p>	<p>Для фірми вихід на зовнішній ринок зводиться до вирішення ряду проблем та досягнення поставлених цілей, таких як: залучення нових клієнтів, скорочення витрат і підвищення конкурентоспроможності, отримання переваг за рахунок ключової компетенції, зниження ризику країни за рахунок диверсифікації, збільшення ринкової капіталізації компанії та інші.</p>

№	Автор, джерело	Визначення «стратегія виходу на міжнародні ринки»
4	Шинкаренко Р.В. «Сутність та особливості форм виходу підприємств на зовнішні ринки», 2018	Вихід підприємств на міжнародний ринок дозволяє не тільки розширити збут своєї продукції, але й зайняти конкуруючу позицію на світових ринках та адаптувати економіку країни до глобальних економічних відносин. Це сприятиме підвищенню продуктивності господарської діяльності як на рівні окремих підприємств, так і в масштабах всієї економіки країни.
5	Плотницька С. І. «Стратегія виходу організації на міжнародні ринки», 2020	Вихід на міжнародний ринок потребує розробки концепції та стратегії розвитку його зовнішньоекономічної діяльності й міжнародного маркетингу. Переростання національно орієнтованого маркетингу в міжнародний вимагає адаптації всього комплексу маркетингу, починаючи з аналізу зовнішніх факторів, що впливають на компанію, закінчуючи особливостями поведінки останньої в післяпродажному сервісі, а також її інвестиційною активністю, з урахуванням інтересів споживачів зарубіжних ринків
6	Сергій Конєв «Критерії та основні способи виходу вітчизняних підприємств на міжнародний ринок за сучасних умов функціонування», 2012	Вихід підприємства на зовнішній ринок є багатограним завданням, яке потребує ретельного дослідження та вивчення. Спочатку потрібно оцінити свої можливості та вибрати найбільш сприятливе та вигідне підприємство зарубіжного ринку, яке буде відповідати його потенціалу та конкурентним перевагам. В результаті приймається рішення про присутність та співпрацю з обраним підприємством на цьому ринку
7	Brendon V. Ridge «Understanding Market Entry Strategies», 2023	Market entry strategies are methods companies use to plan, distribute and deliver goods to international markets. The cost and level of a company's control over distribution can vary depending on the strategy it chooses.
8	Rayne Aguilar «Foreign Market Entry Strategies», 2024	Foreign market entry strategies are approaches to expanding into the global markets to reap the benefits of international trade
9	Sharma, V. M., & Erramilli, M. K. «Resource-based explanation of entry mode choice», 2004	A structural agreement that allows a firm to implement its product market strategy in a host country either by carrying out only marketing operations (i.e. via export modes) or both production and marketing operations there by itself or in a partnership with others (contractual modes, joint venture, wholly owned operations).
10	Anders Pehrsson «Strategy antecedents of modes of entry into foreign markets», 2006	Entry modes are essentially institutional arrangements that facilitate the firm's bringing its products and services to other markets.

Джерело: складено автором на основі [24, 36-37, 42, 46, 61, 68, 88, 94, 100]

Після дослідження різних підходів до розуміння поняття «стратегія виходу на міжнародні ринки», проаналізуємо структуру цієї категорії у визначених авторів (Таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

Структура категорії «стратегія виходу на міжнародні ринки» в підходах різних авторів

№	Автор, рік, вид наукової праці / поняття	Суть явища	Зміст явища	Результат явища
1	Олійник Т. О. «Стратегічне планування виходу підприємств на міжнародні ринки з урахуванням інновацій та новітніх технологій», 2024	Для підприємств вихід на зовнішній ринок означає вирішення різноманітних завдань	завдяки ключовим компетенціям, зменшення ризику через диверсифікацію в різних країнах, зростання ринкової капіталізації підприємств та інші аспекти.	та досягнення конкретних цілей, таких як приваблення нових клієнтів, оптимізація витрат, підвищення конкурентоспроможності, отримання переваг
2	Князєва Т.В. «Моделі виходу підприємства на зовнішній ринок», 2019	Стратегія – це специфічний управлінський план дій,	спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься, а також яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану.	-
3	Сапрун Г. Г. «Дослідження особливостей та мотивації виходу торговельного підприємства на світові ринки», 2016	Для фірми вихід на зовнішній ринок зводиться до вирішення ряду проблем та досягнення поставлених цілей,	таких як: залучення нових клієнтів, скорочення витрат і підвищення конкурентоспроможності, отримання переваг за рахунок ключової компетенції, зниження ризику країни за рахунок диверсифікації, збільшення ринкової капіталізації компанії та інші.	-

№	Автор, рік, вид наукової праці / поняття	Суть явища	Зміст явища	Результат явища
4	Шинкаренко Р.В. «Сутність та особливості форм виходу підприємств на зовнішні ринки», 2018	Вихід підприємств на міжнародний ринок	дозволяє не тільки розширити збут своєї продукції, але й зайняти конкуруючу позицію на світових ринках та адаптувати економіку країни до глобальних економічних відносин.	Це сприятиме підвищенню продуктивності господарської діяльності як на рівні окремих підприємств, так і в масштабах всієї економіки країни.
5	Плотницька С. І. «Стратегія виходу організації на міжнародні ринки», 2020	Вихід на міжнародний ринок потребує розробки концепції та стратегії розвитку його зовнішньо - економічної діяльності й міжнародного маркетингу	починаючи з аналізу зовнішніх факторів, що впливають на компанію, закінчуючи особливостями поведінки останньої в післяпродажному сервісі, а також її інвестиційною активністю, з урахуванням інтересів споживачів зарубіжних ринків	-
6	Конєв С. «Критерії та основні способи виходу вітчизняних підприємств на міжнародний ринок за сучасних умов функціонування», 2012	Вихід підприємства на зовнішній ринок є багатограним завданням, яке потребує ретельного дослідження та вивчення	Спочатку потрібно оцінити свої можливості та вибрати найбільш сприятливе та вигідне підприємство зарубіжного ринку, яке буде відповідати його потенціалу та конкурентним перевагам	В результаті приймається рішення про присутність та співпрацю з обраним підприємством на цьому ринку
7	Brendon V. Ridge «Understanding Market Entry Strategies», 2023	Market entry strategies are methods	companies use to plan, distribute and deliver goods to international markets. The cost and level of a company's control over distribution can vary depending on the strategy it chooses.	-

№	Автор, рік, вид наукової праці / поняття	Суть явища	Зміст явища	Результат явища
8	Rayne Aguilar «Foreign Market Entry Strategies», 2024	Foreign market entry strategies are approaches	to expanding into the global markets	to reap the benefits of international trade
9	Sharma, V. M., & Erramilli, M. K. «Resource-based explanation of entry mode choice», 2004	Entry mode is a structural agreement	that allows a firm to implement its product market strategy in a host country either by carrying out only marketing operations (i.e. via export modes) or both production and marketing operations there by itself or in a partnership with others (contractual modes, joint venture, wholly owned operations).	-
10	Anders Pehrsson «Strategy antecedents of modes of entry into foreign markets», 2006	Entry modes are essentially institutional arrangements	that facilitate the firm's bringing its products and services to other markets.	-

Джерело: Складено автором за даними [24, 36-37, 42, 46, 61, 68, 88, 94, 100]

Отже, проаналізувавши структуру категорії «стратегія виходу на міжнародні ринки» в підходах різних авторів, можемо зробити висновок, що найпопулярнішою суттю явища є вирішення ряду завдань, проблем (план певних дій). Такі автори як Олійник Т. О., Князева Т.В., Сапрун Г. Г., Конєв С. зазначали, що це «вирішення різноманітних завдань», «специфічний управлінський план дій», «вирішення ряду проблем та досягнення поставлених цілей», «багатогранним завданням».

Проте також варто зазначити, що також популярною суттю явища категорії «стратегія виходу на міжнародні ринки» є «набір методів/підходів», що в свою чергу, часто зустрічається саме у зарубіжних авторів.

В даному випадку для формулювання власного визначення категорії «стратегія виходу на міжнародні ринки», було б доречним поєднати найпопулярніші трактування сутті явища. Тобто доречним є визначити її як «набір завдань та сукупність методів».

Якщо аналізувати зміст явища у підходах різних авторів, то можна виокремити два основних напрямки його формулювання: «залучення нових клієнтів, скорочення витрат і підвищення конкурентоспроможності, отримання переваг за рахунок ключової компетенції» та «визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься, а також яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито».

Тому для формування власного змісту явища для категорії «стратегія виходу на міжнародні ринки» звернемо увагу на переваги кожного напрямку і виокремимо таке формулювання: «щодо розширення діяльності за кордоном шляхом налагодження збуту, залучення нових клієнтів та підвищення конкурентоспроможності через адаптацію до глобальних ринків, використання ключових компетенцій та управління ризиками».

Проаналізувавши підходи до формулювання результату явища, варто відзначити, що він присутній лише у чотирьох варіантах, а саме у таких авторів як Олійник Т. О., Шинкаренко Р.В., Конєв С. , Rayne Aguilar. Спільним є те, що у всіх авторів прослідковується схожа головна ідея, яка полягає у отриманні конкурентних переваг та реалізації усіх наявних можливостей.

Отже, сформуємо власний результат явища для категорії «стратегія виходу на міжнародні ринки» як: «з метою зростання та зміцнення глобальних позицій».

Тепер сформуємо повну власну досліджувану категорію: «Стратегія виходу на міжнародні ринки – це набір завдань та сукупність методів щодо розширення діяльності за кордоном шляхом налагодження збуту, залучення нових клієнтів та підвищення конкурентоспроможності через адаптацію до глобальних ринків,

використання ключових компетенцій та управління ризиками з метою зростання та зміцнення глобальних позицій».

1.2. Етапи формування стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки

У сучасному світі глобалізація економічних процесів відкриває перед підприємствами безмежні можливості для розширення їх діяльності на міжнародні ринки. Однак, вихід на такі ринки вимагає від компаній не тільки чіткого розуміння своїх цілей, але й грамотного планування стратегічних кроків, які забезпечать стійке становище в нових умовах конкуренції.

Розробка ефективної стратегії виходу на міжнародні ринки є багатогранним процесом, що включає аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, вибір оптимального режиму входу та розробку планів адаптації продукту та маркетингових стратегій.

Етапи формування стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки (рис. 1.1) включають декілька ключових кроків, які допомагають компанії ефективно інтегруватися в нові ринкові умови.

1. Визначення мотивів виходу на зовнішній ринок. Розгляд починається з визначення причин, які штовхають компанію до інтернаціоналізації. Це може бути прагнення збільшити обсяги продажів, розширення бази клієнтів, зменшення залежності від внутрішнього ринку, а також підвищення брендового впізнання.

Також існує ряд стратегічних мотивів, таких як використання інноваційних технологій та досліджень на нових ринках, отримання конкурентних переваг через міжнародний досвід, або використання глобальних мереж для оптимізації ланцюжків поставок. Визначення цих мотивів допоможе встановити чіткі цілі для стратегії інтернаціоналізації.

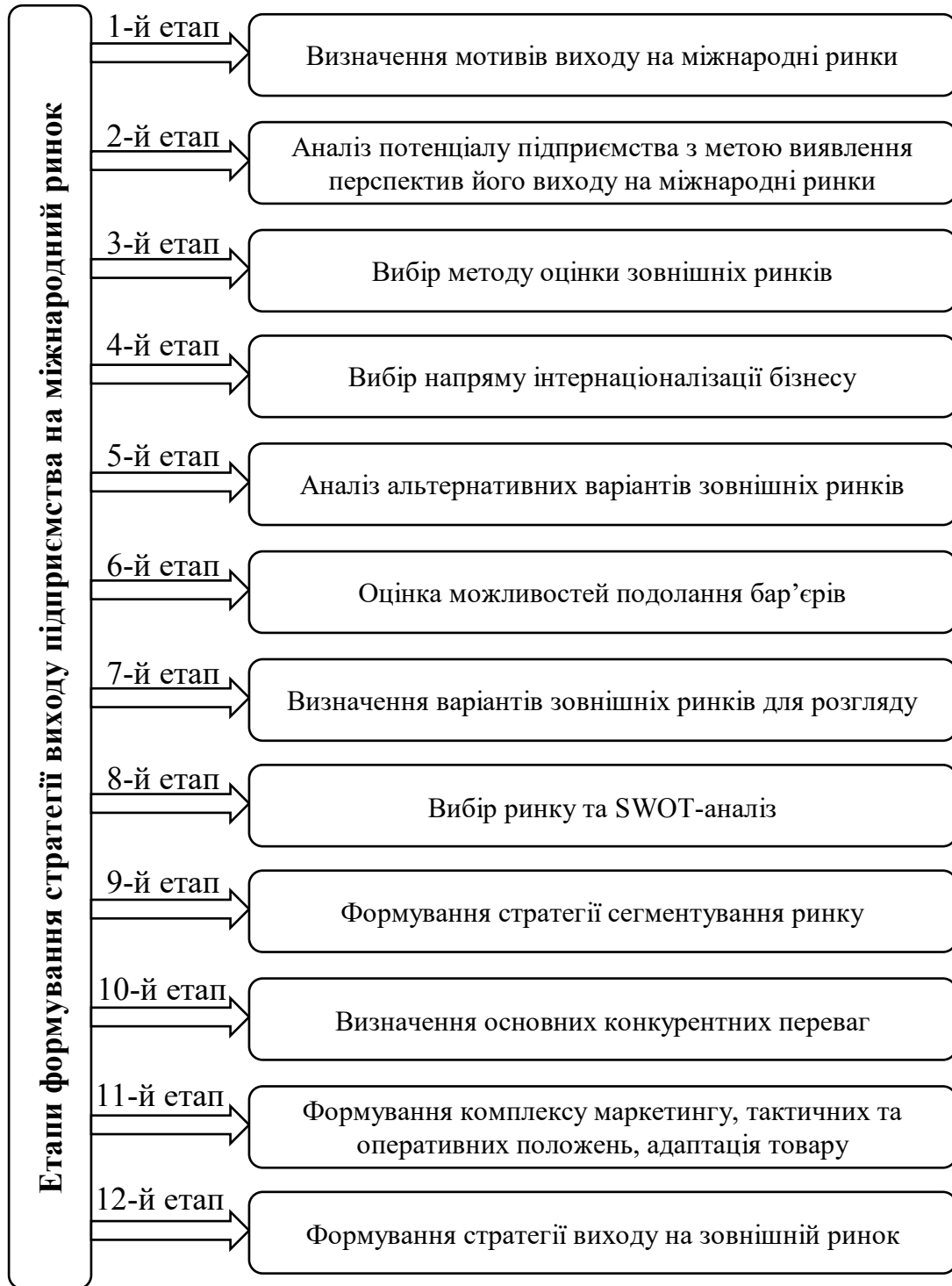


Рис. 1.1. Схема етапів формування стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки

Джерело: складено автором на основі [58]

2. Аналіз потенціалу підприємства з методом виявлення перспектив його виходу на зовнішній ринки. Аналіз потенціалу підприємства включає в себе оцінку внутрішніх ресурсів, таких як фінанси, технології, людські та виробничі ресурси, і здатність їх мобілізувати для виходу на нові ринки. Оцінюється готовність продуктів компанії до міжнародної конкуренції, можливість адаптації до інших культурних та законодавчих умов, а також спроможність підтримувати довгострокову присутність на іноземному ринку.

Важливим елементом аналізу є визначення унікальної торгової пропозиції (УТП), яка дозволить компанії відрізнитися від конкурентів на зовнішньому ринку. Вивчення інтелектуальної власності, інновацій та ексклюзивних прав, які можуть бути використані за кордоном, також є важливими для визначення стратегічного потенціалу підприємства.

3. Вибір методу оцінки зовнішніх ринків. Вибір методу оцінки зовнішніх ринків — це критичний крок, що включає розгляд різноманітних аналітичних рамок. Оцінювання може здійснюватися через широкий спектр інструментів, включно з кількісними (статистичний аналіз, прогнозування) та якісними (експертні оцінки, дослідження ринку) методами. Це включає вивчення тенденцій та попиту, аналіз конкуренції, інфраструктури та макроекономічного середовища.

Інструменти як PEST-аналіз допомагають зрозуміти політичні, економічні, соціальні та технологічні виміри ринку, в той час як Porter's Five Forces дозволяє оцінити інтенсивність конкуренції та привабливість ринкових секторів. Вибір методу залежить від конкретних цілей підприємства і доступності даних.

4. Вибір напряму інтернаціоналізації бізнесу. Після оцінки потенціалу і методів аналізу, компанія повинна вирішити, яким чином вона буде входити на міжнародні ринки. Варіанти можуть включати прямий експорт, створення спільних підприємств, ліцензування, франчайзинг, відкриття власних дочірніх підприємств тощо. Вибір залежить від стратегічних цілей, рівня контролю, який компанія бажає зберегти, та рівня ресурсів, які вона готова інвестувати.

Також важливо враховувати ступінь готовності компанії до управління діяльністю на відстані, культурні та управлінські виклики, які можуть виникнути, та потенціал для масштабування діяльності в майбутньому. Розгляд цих факторів допоможе визначити оптимальний напрям інтернаціоналізації, який буде враховувати як можливості, так і обмеження підприємства.

5. Аналіз альтернативних варіантів зовнішніх ринків. Під час аналізу альтернативних варіантів зовнішніх ринків компанія розглядає різні географічні території та сегменти ринку для визначення найбільш привабливих можливостей. Важливими факторами є розмір та зростання ринку, доступність інфраструктури, рівень конкуренції, бар'єри для входу та потреби споживачів.

Такий аналіз дозволяє компанії розподілити ринки за пріоритетністю, виходячи з їх потенціалу для бізнесу. Вибір альтернатив повинен також враховувати логістичні міркування, можливість отримання місцевої підтримки та ризику, пов'язані з валютними коливаннями та політичною стабільністю.

6. Оцінка можливостей подолання бар'єрів. На цьому етапі компанія досліджує можливі перешкоди, які стоять на шляху її успішного входу на ринок. Це можуть бути тарифні та нетарифні бар'єри, мовні та культурні відмінності, місцеві законодавчі та регуляторні обмеження, а також потреба в місцевому партнерстві або специфічній діловій практиці.

Компанія також повинна розглянути стратегії подолання цих бар'єрів, наприклад, через адаптацію продукту, місцеве партнерство або використання міжнародних торговельних угод. Важливо ретельно оцінити витрати та час, необхідні для подолання цих перешкод, порівняно з потенційною віддачею від входу на ринок.

7. Визначення варіантів зовнішніх ринків для розгляду. Вибір ринків для подальшого розгляду зазвичай здійснюється на основі попередніх аналізів. Компанія розглядає різні країни та регіони, враховуючи їх економічний потенціал, стабільність, легкість ведення бізнесу та схильність до нововведень. Важливими

параметрами є також торговельні відносини, культурна близькість та доступ до ресурсів.

В цьому процесі компанія може використовувати рейтинги країн за різними індексами, думку експертів, результати маркетингових досліджень або історії успіху інших компаній на цих ринках. Окрім цього, можливість швидкого виходу з ринку в разі невдачі також є важливим аспектом, що враховується при виборі.

8. Вибір ринку та SWOT-аналіз. Після звуження переліку потенційних ринків компанія проводить детальний SWOT-аналіз (Сильні та Слабкі сторони, Можливості та Загрози) для кожного з них. Цей аналіз допомагає з'ясувати внутрішні ресурси та здібності компанії, які можуть бути використані для конкуренції на ринку, а також зовнішні умови, які можуть вплинути на її успіх.

SWOT-аналіз також дозволяє ідентифікувати стратегічні ініціативи, які можуть бути застосовані для використання можливостей ринку або для мінімізації потенційних загроз. Результати аналізу використовуються для розробки конкретних стратегій входу на ринок та для прийняття обґрунтованого рішення щодо того, який ринок обрати для інтернаціоналізації.

9. Формування стратегії сегментування ринку. Опрацювання стратегії сегментування ринку включає в себе визначення цільових сегментів споживачів та розробку підходів до задоволення їхніх потреб. Компанія повинна визначити, на яку аудиторію вона орієнтується, чим ця аудиторія керується, та які її унікальні вимоги.

Стратегія має бути вибудована таким чином, щоб максимально задовольняти потреби обраного сегменту, враховуючи місцеві особливості поведінки споживачів, конкуренцію та регуляторні вимоги. Важливо також адаптувати маркетинговий мікс (товар, ціну, місце та просування) для того щоб забезпечити ефективне позиціонування на міжнародному ринку.

10. Визначення основних конкурентних переваг. Ідентифікація та розвиток конкурентних переваг є ключовим для успішної інтернаціоналізації. Компанія аналізує свої сильні сторони та шукає способи, як їх можна перетворити на

унікальні переваги на зовнішніх ринках. Це може включати інноваційність продукту, вищу якість, брендове сприйняття, технологічні переваги, нижчі виробничі витрати або сильні дистрибуційні канали.

Також важливо звернути увагу на створення та підтримання довгострокових відносин з клієнтами та партнерами на міжнародному рівні, що включає службу підтримки, гарантії та послуги після продажу. Розвиток переваг повинен бути підкріплений даними про ринок та конкурентів, щоб забезпечити актуальність і ефективність стратегій.

11. Формування комплексу маркетингу, тактичних та оперативних положень, адаптація товару. Розробка маркетингової стратегії для міжнародних ринків вимагає від компанії глибокого розуміння місцевих особливостей споживачів та уміння адаптувати свій продукт та пропозицію до місцевих вимог. Це означає, що може знадобитися змінити дизайн, упаковку, склад продукту або навіть розробити нові продукти спеціально для цього ринку.

Тактичні та оперативні рішення включають в себе визначення каналів дистрибуції, ціноутворення, рекламних кампаній та продажових стратегій. Ключовим є також розробка плану запуску продукту на ринку, включаючи тестування, промо-акції та інші заходи для привернення уваги до бренду.

12. Формування стратегії виходу на зарубіжний ринок. Фінальний етап включає формування реальної стратегії вихід на зовнішній ринок. Цей процес має бути планомірним та управлінським, з чітким розумінням кроків, які потрібно зробити для входу в нові ринкові умови. Компанія повинна впровадити ретельно сплановану стратегію, починаючи з логістики та закінчуючи реальними продажами.

Важливим є також моніторинг і коригування стратегії, на основі зворотнього зв'язку від споживачів та даних про продажі. Це включає постійне оцінювання та адаптацію до місцевих умов, швидке реагування на проблеми та активне управління відносинами з клієнтами для забезпечення тривалого успіху на міжнародному ринку.

Загалом, ці етапи дозволяють компанії систематично підходити до процесу формування міжнародної стратегії, забезпечуючи уважне і глибоке розуміння кожного нового ринку та ефективне використання власних ресурсів.

В цілому, можна констатувати, що процес інтернаціоналізації є складним та багатовекторним, вимагає від підприємства глибокого аналізу власних потреб, можливостей та зовнішнього середовища. Від ідентифікації первинних мотивів до формування стратегії виходу на ринок, кожен крок вимагає уважного планування, визначення ресурсів, а також здатності адаптуватися та еволюціонувати відповідно до змінних умов.

Визначення мотивів дає змогу зрозуміти, чому підприємство прагне розширити свої кордони та які стратегічні цілі воно переслідує. Аналіз потенціалу підприємства забезпечує підготовку до успішного входження на міжнародний ринок, дозволяючи оцінити свої сили та можливості. Вибір методу оцінки ринків та напряду інтернаціоналізації допомагає скласти оптимальний план дій для входу в нові ринкові умови, враховуючи всі можливі ризики та переваги.

Далі йде процес детального аналізу ринків, оцінки бар'єрів та їх подолання, визначення конкретних ринків для розгляду та проведення SWOT-аналізу. Це дозволяє підприємству прийняти обґрунтоване рішення про вихід на обраний ринок, виходячи з ретельно виважених аргументів та стратегічних припущень. Формування стратегії сегментування ринку, визначення основних конкурентних переваг, розробка маркетингового комплексу та адаптація товару відіграють ключову роль у підвищенні шансів на успіх.

Останній етап — формування стратегії виходу на зарубіжний ринок — є вершиною цієї послідовної роботи. Це етап, де стратегія стає дією, де планування перетворюється на реалізацію, а аналітичні передбачення — на реальні продажі та взаємодію з новими ринками. Саме тут виявляються міцність та ефективність підходу компанії до інтернаціоналізації, її здатність адаптуватися та вчитися на ходу, реагуючи на виклики та скористовуючись новими можливостями.

Загальний успіх на міжнародній арені вимагає не лише стратегічного бачення та планування, але й невтомної праці, невинного самовдосконалення та відданості ідеї глобального розвитку. Таким чином, кожен з цих етапів є життєво важливою частиною великої картини міжнародного бізнесу, яка вимагає цілеспрямованості, гнучкості та готовності до нововведень.

1.3. Підходи та критерії відбору країн для міжнародного розширення діяльності маркетплейсів

У сучасному світі міжнародний ринок демонструє надзвичайну місткість та динамічність, що відкриває безпрецедентні можливості для підприємств різних масштабів та сфер діяльності. Особливо актуальним це стає для маркетплейсів, котрі прагнуть вийти на міжнародний рівень, забезпечуючи розширення своєї діяльності за межі внутрішнього ринку. Таке розширення не лише сприяє зростанню обсягів продажів та прибутковості, але й відкриває нові перспективи для інновацій та стратегічного розвитку.

Втім, успішне міжнародне розширення вимагає від компаній обґрунтованого підходу до вибору країн для входу на їхні ринки. Цей вибір повинен базуватися на ретельному аналізі та врахуванні різноманітних критеріїв, як-от економічна стабільність, юридичні аспекти, культурні особливості, рівень конкуренції, а також споживацькі уподобання та потреби місцевого населення. Комплексний підхід до відбору країн дозволяє маркетплейсам ефективно мінімізувати ризики та максимізувати потенціал для успіху на нових ринках.

Вихід на нові ринки є складним, але стратегічно важливим кроком для будь-якого підприємства, зокрема для українських маркетплейсів, які прагнуть розширити свою присутність за межами внутрішнього ринку. Цей процес вимагає

глибокого аналізу та розуміння ринкових умов, культурних особливостей, економічних та політичних ризиків, а також потенційних переваг і можливостей, які нові ринки можуть пропонувати.

Маркетплейсам важливо адаптувати свої продукти та послуги до культурних, мовних та споживчих особливостей місцевих ринків. Це може включати локалізацію мсайтів, мобільних додатків, а також адаптацію маркетингових матеріалів. Особлива увага має бути приділена врахуванню місцевих платіжних систем та логістичних вимог.

Ретельне стратегічне планування є критично важливим для маркетплейсів, які прагнуть до міжнародного розширення. Важливо провести глибокий аналіз потенційних ринків, включаючи оцінку конкуренції, попиту на продукти, а також юридичних та економічних умов. Стратегія має включати визначення цільових сегментів, розробку вхідної стратегії, а також планування маркетингу та продажів.

Вибір цільових міжнародних ринків є критично важливим кроком для будь-яких підприємств, які лише починають міжнародну експансію, так і для досвідчених міжнародних компаній. Встановлення правильної географічної орієнтації своєї діяльності на міжнародному рівні слугує надійною основою для досягнення успіху. Необхідність визначення зарубіжного ринку виникає з конкретних причин і мотивів компанії до виходу на світові ринки в певний момент часу. Початковий етап цього процесу включає збір первинної та вторинної інформації про особливості та перспективи розвитку потенційних країн і ринків.

Зібрана інформація дозволяє застосувати різноманітні методи, інструменти та моделі для порівняння різних можливостей. Країни, оцінені за визначеними критеріями, зазвичай піддаються ранжуванню, дозволяючи компанії визначити пріоритетний цільовий ринок, а інші країни розміщуються в порядку пріоритетності для інвестицій. Такий підхід створює логічну послідовність для входу на міжнародні ринки. Обрані цільовий ринок та ранжовані країни стають основою для прийняття остаточного рішення про вхід на обраний ринок.

Залежно від повноти охоплення усіх стадій процесу вибору цільового закордонного ринку та глибини обґрунтування управлінського рішення виділяється три підходи до вибору ринку: суб'єктивний, дискретний та комплексний [62].

Суб'єктивний підхід вибору ринку базується на особистих переконаннях, уявленнях та досвіді керівників, що визначають напрямок виходу на певний ринок. Основна перевага цього методу полягає в економії ресурсів, оскільки не потрібно витрачати час та кошти на детальне обґрунтування рішення.

Хоча в чистому вигляді суб'єктивний підхід рідко використовується, він може бути застосований з таких причин: позитивне ставлення до країни або її культури з боку керівництва; враження від ознайомчих поїздок або неочікуваних зустрічей; інтуїтивне відчуття надійності іноземного партнера; бажання займатися бізнесом на новому чи складному ринку, а також амбіція стати піонером у певній сфері; намір легалізувати певні дії за кордоном.

В контексті маркетплейсів, цей підхід може виявитися корисним при виборі ринків зі схожими культурними та історичними зв'язками, де існують емоційна та культурна спорідненість, що сприяють більш глибокому розумінню споживачів. Наприклад, країни Східної Європи або пострадянського простору можуть бути привабливими цілями для українських маркетплейсів, враховуючи спільні культурні коди та мовну близькість.

Однак, незважаючи на переваги у швидкості аналізу та інтуїтивному підході, маркетплейсам важливо доповнювати суб'єктивний підхід аналізом місткості ринку, конкурентів, ринкових трендів, цифрової інфраструктури та правових умов в потенційних країнах. Це дозволить не лише спиратися на особистісні уподобання, а й враховувати об'єктивні умови ринку та забезпечити стійке міжнародне розширення.

Дискретний метод вибору ринку базується на аналізі обмеженої кількості ключових показників, які мають критичне значення для бізнесу, включаючи такі аспекти як розмір та потенціал ринку, динаміку його зростання, доступність і

стабільність ринкового середовища, власні конкурентні переваги підприємства, сприйняття продукту споживачами, купівельну спроможність населення тощо.

Цей метод передбачає проходження через ключові етапи процесу вибору іноземного ринку, однак використання лише дискретних показників може зробити деякі етапи не повністю вичерпними, що призводить до менш обґрунтованого рішення. Втім, при умові адекватного вибору та аргументації оцінюваних критеріїв, які мають відображати мету виходу компанії на зовнішні ринки та враховувати особливості розвитку цих ринків, такий підхід може бути ефективним.

У контексті маркетплейсів, дискретний підхід до вибору зарубіжного ринку може бути особливо корисним, враховуючи різноманіття можливостей та обмеженість ресурсів, що часто є реалією для компаній.



Рис.1.2. Перелік критеріїв для аналізу зарубіжних ринків при дискретному підході

Джерело: розроблено автором самостійно

Перелік критеріїв для вибору зарубіжного ринку (рис.1) є особливо важливим для маркетплейсів, оскільки він враховує унікальні виклики та можливості цифрового комерційного простору, такі як динаміку онлайн споживачів, технологічну інфраструктуру, а також специфіку конкуренції в електронній комерції, що дозволяє адаптуватися до швидкозмінних умов міжнародного ринку та використовувати свої конкурентні переваги для успішного виходу на нові ринки.

Загалом, перелік є доволі вичерпним і включає в себе усі необхідні аспекти, які необхідно дослідити при первинному аналізі:

- Розмір та місткість ринку: оцінка потенційного обсягу ринку та кількості цільової аудиторії.

- Потенціал зростання ринку: динаміка зростання ринку та його потенціал для розвитку у майбутньому.

- Доступність ринку: легкість входу на ринок, включаючи митні тарифи, торговельні бар'єри та логістичні можливості.

- Стабільність ринку: оцінка політичної та економічної стабільності в країні.

- Сприйняття продукту на ринку: вивчення культурних особливостей та вподобань цільової аудиторії до асортименту товарів.

- Купівельна спроможність споживачів: середній рівень доходів населення та їхня здатність купувати запропоновані товари.

- Конкурентне середовище: аналіз конкурентів на ринку, їхня сила та стратегії.

- Юридичні аспекти: вимоги до ведення бізнесу, законодавчі обмеження та правова захищеність інтелектуальної власності.

- Технологічна інфраструктура: наявність та розвиток цифрової інфраструктури, доступність інтернету та електронної комерції.

- Культурні та мовні бар'єри: вплив культурних особливостей та мови на можливість ведення бізнесу.

- Власні конкурентні переваги: аналіз унікальних торгових пропозицій та конкурентних переваг маркетплейсу.

- Партнерські та дистриб'юторські мережі: можливості для побудови ефективних каналів дистрибуції та партнерства.

- Цінова конкурентоспроможність: здатність конкурувати на ринку за ціною з місцевими та міжнародними брендами.

Загалом, даний підхід є найбільш оптимальним при первинному відборі ринків, так як дозволяє звузити потенційно привабливі ринки, не потребує значних часових витрат та легко може бути оптимізованим при використанні інструментів штучного інтелекту. Для більш ґрунтовного аналізу, остаточного відбору та пріоритизації ринків доцільно використовувати комплексний підхід.

Комплексний підхід до вибору міжнародних ринків включає кількісний аналіз кожного параметру потенційних ринків за допомогою встановленої системи індикаторів або детальне обґрунтування з використанням конкретної моделі, теоретично забезпечуючи високий рівень обґрунтованості вибору. Він базується на всебічному аналізі та оцінці маркетингових показників і критеріїв.

Серед численних комплексних методик, описаних у науковій літературі для визначення привабливих ринків для міжнародної підприємницької активності, значну увагу приділяється SLEPT-аналізу (соціально-культурні, юридичні, економічні, політичні, технологічні аспекти), який застосовується з метою ідентифікації факторів макросередовища, що мають або можуть мати значний вплив на діяльність компанії на іноземних ринках. Також, додатково проводиться глибинний аналіз конкурентів та досліджується бізнес-культура на обраних ринках.

У контексті маркетингових стратегій, даний підхід має особливе значення, оскільки дозволяє глибше зрозуміти комплексні виклики та можливості на міжнародних ринках, враховуючи особливості розвитку цифрової торгівлі та електронної комерції. Використання SLEPT-аналізу допоможе маркетинговим стратегіям ефективно визначити стратегічні напрямки для виходу на іноземні ринки, враховуючи як глобальні тенденції, так і специфіку регіонального розвитку, що є ключем до успішної адаптації та сталого зростання за кордоном.

РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПРИВАБЛИВОСТІ МІЖНАРОДНИХ РИНКІВ ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ МАРКЕТПЛЕЙСІВ

2.1. Дослідження факторів бізнес-середовища та сучасних тенденцій розвитку ринку маркетплейсів

У сучасному світі цифрових технологій роль маркетплейсів у бізнес-середовищі стає все більш значущою. Маркетплейси, як платформи для торгівлі товарів та послуг між продавцями і покупцями, зазнають значних трансформацій, спричинених технологічним прогресом, зміною споживацьких звичок і глобалізацією ринків. Вивчення сучасних тенденцій розвитку ринку маркетплейсів дозволяє глибше зрозуміти динаміку конкурентної боротьби, адаптації бізнесу до нових умов та пошук нових можливостей для зростання.

Світовий ринок маркетплейсів переживає період значного розвитку та інновацій, оскільки все більше покупців і продавців звертаються до онлайн-платформ для ведення своїх комерційних операцій. Серед ключових тенденцій, які характеризують поточну ситуацію на цьому ринку можна виділити:

1. Домінування великих платформ. Глобальні гіганти, такі як Amazon, Alibaba, і eBay, продовжують домінувати на ринку завдяки своїм масштабам, технологічним інноваціям та здатності до приваблення великої кількості продавців і покупців.

2. Зростання нішевих маркетплейсів. Поряд з глобальними платформами, спостерігається зростання нішевих маркетплейсів, які спеціалізуються на конкретних товарах або ринках, таких як Etsy (вироби ручної роботи) та GOAT

(кросівки). Ці платформи пропонують унікальні товари, які часто важко знайти на більш традиційних ринках.

3. Технологічні інновації. Сучасні технології, такі як штучний інтелект, машинне навчання та блокчейн, змінюють спосіб функціонування маркетплейсів, вдосконалюючи персоналізацію, безпеку транзакцій та обробку даних.

4. Мобільна комерція. Зі збільшенням використання смартфонів і планшетів, мобільна комерція стає все більш важливим каналом продажу на маркетплейсах. Платформи активно адаптують свої додатки та веб-сайти для зручності користувачів, що користуються мобільними пристроями.

5. Підвищення вимог від споживачів. Споживачі все більше вимагають від бізнесів дотримання принципів сталого розвитку. Це спонукає маркетплейси інвестувати в екологічно чисті технології і практики, а також пропонувати товари, які виготовлені з урахуванням екологічних стандартів.

6. Глобалізація та локалізація. Великі маркетплейси розширюють свою присутність на міжнародних ринках, але при цьому вони змушені адаптувати свої послуги до місцевих особливостей та культурні відмінності.

Ці основні аспекти ілюструють, як світовий ринок маркетплейсів адаптується до швидко змінюваних умов, інновацій та нових вимог споживачів, підтримуючи тим самим свою релевантність і динаміку розвитку в глобальному масштабі.

Також, при виборі міжнародного ринку для виходу важливо детально проаналізувати конкурентне середовище у кожному регіоні:

1. Північна Америка: Ринок маркетплейсів у Північній Америці домінується великими гравцями, такими як Amazon і eBay. Завдяки широкому асортименту продукції та високому рівню довіри споживачів, ці платформи забезпечують сильну конкурентоспроможність. Однак, регіон також свідчить про зростання нішевих маркетплейсів, що спеціалізуються на певних категоріях товарів або послуг.

2. Європа: Європейський ринок характеризується високою фрагментацією з великою кількістю місцевих маркетплейсів, які спеціалізуються на різних сегментах ринку. Великі європейські платформи, такі як Zalando та ASOS в модній індустрії, успішно конкурують з глобальними гігантами, пропонуючи спеціалізовані послуги та місцеву адаптацію.

3. Азійсько-Тихоокеанський регіон: Ринок маркетплейсів в Азійсько-Тихоокеанському регіоні відзначається значною динамікою та інноваційністю, що підтримується швидким розвитком технологій та великою кількістю інтернет-користувачів. Головними гравцями на цьому ринку є Alibaba та Tencent в Китаї, які пропонують широкий спектр послуг від електронної комерції до фінансових технологій. Японія та Південна Корея також відіграють ключову роль з такими маркетплейсами, як Rakuten і Coupang, які зосереджені на інноваціях в логістиці та персоналізованому підході до споживачів. Регіон також спостерігає зростання нішевих платформ, які фокусуються на унікальних категоріях товарів або культурно специфічних потребах, зокрема в країнах, як Індонезія та Індія.

4. Латинська Америка: В цьому регіоні маркетплейси активно розвиваються завдяки зростанню інтернет-проникнення та мобільної комерції. Mercado Libre є однією з провідних платформ, що надає широкий спектр продуктів і послуг. Збільшення місцевих стартапів також сприяє більшій конкуренції та інноваціям у регіоні.

5. Африка: Ринок маркетплейсів у Африці виявляє значний потенціал зростання. Ініціативи, спрямовані на покращення цифрової інфраструктури та збільшення доступу до інтернету, відкривають нові можливості для маркетплейсів. Платформи, як Jumia, активізують свою присутність, пропонуючи різноманітні товари та послуги, що відповідають місцевим потребам.

Цей аналіз конкурентної ситуації на різних регіональних ринках маркетплейсів підкреслює глобальну динаміку і різноманітність стратегій, які компанії можуть

використовувати для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності в швидко змінюваному цифровому світі.

На основі аналізу різних регіональних ринків, оберемо сім країн, кожна з яких представляє певний регіон і має відповідний потенціал для українського маркетплейсу.

1. Канада (Північна Америка): Канада пропонує стабільне економічне середовище, високий рівень технологічного прийняття та близькість до Америки. Канада зручна для українських компаній через відносну культурну та мовну схожість (завдяки значній франкофонній та англomовній громадам), а також прозорі регуляції та високу оцінку ділового клімату.

2. Чехія (Європа): Чехія має стабільний та зростаючий ринок електронної комерції з великою кількістю онлайн-покупців та розвинутою інфраструктурою. Окрім цього, на даний момент там проживає значна кількість українців, що робить її привабливою для входу українських онлайн платформ.

3. Нігерія (Африка): Нігерія, як найбільша економіка Африки, виявляє значний потенціал зростання в секторі електронної комерції завдяки збільшенню інтернет-проникнення та молодому населенню.

4. Індія (Азія): Індія пропонує величезний ринок з високою кількістю молодого населення, швидким розвитком технологій та зростаючою купівельною спроможністю, що створює великий попит на онлайн-послуги та товари.

5. Бразилія (Південна Америка): Бразилія має один з найбільших ринків електронної комерції в Латинській Америці, велику популяцію та широке прийняття онлайн-торгівлі, що робить її ключовою точкою входу для ринку Південної Америки.

6. Австралія (Океанія): З високим рівнем інтернет-проникнення та стабільною економікою, Австралія є важливим ринком для електронної комерції з високою купівельною спроможністю та розвинутою інфраструктурою.

7. Туреччина (Близький Схід): Туреччина вирізняється своїм стратегічним розташуванням між Європою та Азією, швидким ростом цифрової економіки та великою кількістю активних онлайн-користувачів.

Проведемо первинну оцінку країн за допомогою дискретного способу за рядом параметрів, які були описані в першому розділі (рис. 1.2). Оцінка буде здійснена шляхом виставлення бальних оцінок від 1 до 10 для кожного з показників.

Таблиця 2.1

Аналіз зарубіжних країн для виходу українських маркетплейсів на них за допомогою дискретного підходу

Параметр/Країна	Канада	Чехія	Нігерія	Індія	Бразилія	Австралія	Туреччина
Розмір та місткість ринку	6	5	8	10	8	5	7
Потенціал зростання ринку	5	7	9	9	7	4	8
Доступність ринку	7	8	6	6	4	8	6
Стабільність ринку	9	8	6	6	5	7	7
Сприйняття продукту на ринку	8	8	7	6	6	8	7
Купівельна спроможність споживачів	8	8	5	5	6	8	7
Конкурентне середовище	5	8	8	6	5	5	7
Юридичні аспекти	7	7	6	6	5	8	6
Технологічна інфраструктура	8	8	6	7	6	8	7
Культурні та мовні бар'єри	8	7	8	7	4	9	5
Власні конкурентні переваги	6	8	9	7	8	6	7
Партнерські та дистриб'юторські мережі	8	7	6	6	6	8	6
Цінова конкурентоспроможність	6	7	8	8	5	6	7
Сума	91	96	92	91	73	90	80

Джерело: складено автором самостійно.

В оцінці країн за різними параметрами виділяються наступні тенденції:

- Канада показує стабільно високі результати у більшості категорій, особливо в таких, як стабільність ринку та технологічна інфраструктура. Це вказує на сприятливі умови для бізнесу. Однак, конкурентне середовище та цінова конкурентоспроможність є більш складними аспектами, що вимагають уваги.

- Чехія здається дуже привабливою для входу українських маркетплейсів з високими балами за більшість параметрів. Особливо високі оцінки у таких аспектах, як сприйняття продукту на ринку та юридичні аспекти, свідчать про легкість адаптації та добрі умови для запуску бізнесу.

- Нігерія, хоч і має високий потенціал зростання, стикається з викликами у сфері стабільності та доступності ринку, що може ускладнити ведення бізнесу. Однак, цінова конкурентоспроможність та партнерські мережі отримали високі оцінки, що може бути позитивним для українських підприємств.

- Індія виступає з міцними позиціями у багатьох категоріях, зокрема у розмірі та місткості ринку, але має певні виклики з доступністю ринку та культурними бар'єрами, що вимагає уважної стратегії при вході.

- Бразилія показує низькі оцінки в кількох ключових категоріях, що підкреслює складнощі, пов'язані з ринковою доступністю та конкурентним середовищем, що можуть становити значний бар'єр для нових компаній.

- Австралія має хороші результати в категоріях, таких як стабільність ринку та технологічна інфраструктура, але розмір ринку та цінова конкурентоспроможність можуть вимагати додаткового аналізу стратегій входу.

- Туреччина має середні оцінки в більшості категорій, показуючи як можливості, так і виклики для українських маркетплейсів. Відкритість до нових товарів та розвинена технологічна інфраструктура можуть сприяти успіху, але потрібно буде враховувати конкурентне середовище та особливості доступу на ринок.

Загалом, після проведеного аналізу, можна виділити 2 країни з найбільшою кількістю балів – Чехію та Нігерію. Саме для цих двох країн будуть детально

проаналізовані макро- та мікрофактори бізнес-середовища та здійснений порівняльний аналіз культурних середовищ.

За методикою Старостіної Алли Олексіївни було здійснено дослідження макромакретингового середовища за допомогою аналізу п'яти груп факторів: політико-правових, економічних, демографічних, науково-технічних та культурних. Було підібрано ті фактори, які впливають або можуть сплинути на діяльність компанії на досліджуваних ринках та класифіковано їх за критерієм загроза/можливість та впливом на попит чи пропозицію.

Таблиця 2.2

Попередня таблиця політико-правових факторів бізнес середовища Чехії та Нігерії для виробників маркетплейсів

№	Назва фактору	Проблема (-)	Можливість (+)	Попит (+)	Пропозиція (+)
Посилення законодавства щодо конфіденційності даних					
1.	Чехія. Збільшення регуляторних обмежень щодо збору даних про користувачів	-			+
	Нігерія. Збільшення контролю та посилення відповідальності за дотриманням законодавства щодо конфіденційності даних	-			+
Посилення курсу політичної ситуації в країні					
2.	Чехія. Зміцнення політичної ситуації.	-			+
	Нігерія. Посилення корупції та терористичної загрози у зв'язку зі зміною влади	-		+	

Джерело: складено автором самостійно.

1. Посилення законодавства щодо конфіденційності даних.

Запровадження Загального регламенту про захист даних (GDPR) та його постійне вдосконалення стало важливим кроком у регулюванні обробки персональних даних у Європейському Союзі. GDPR надає особам значно більше контролю над їхніми персональними даними, а компаніям, які обробляють ці дані, накладає строгі вимоги та обов'язки. З моменту введення в дію GDPR було

здійснено низку посилень у різних сферах, включно зі штрафними санкціями, прозорістю, безпекою даних, та правами суб'єктів даних.

У Нігерії ж у 2019 році було прийнято новий Закон про захист персональних даних, який регулює збір, використання та передачу персональних даних в країні. Закон надає громадянам право на захист своїх персональних даних від несанкціонованого збирання, використання або передачі. А в останні роки посилилася увага до невиконання даного закону, проводяться постійні перевірки на виявлення порушень.

Закон також встановлює правила для обробки даних, вимагаючи, щоб обробка даних здійснювалась за згодою власника даних, та обмежуючи використання даних лише на ті цілі, для яких вони були зібрані. Закон передбачає штрафи за порушення його положень, в тому числі за несанкціонований збір, використання або передачу персональних даних.

Посилення законодавства щодо конфіденційності даних є загрозою та може вплинути на бізнес-середовище в Чехії та Нігерії, тому що компанії активно збирають та використовують персональні дані своїх користувачів. Бізнесам потрібно буде забезпечити дотримання нових правил та вимог щодо захисту даних, що може призвести до збільшення витрат на технології та послуги з захисту даних. Також, компанії можуть стикнутися зі зменшенням можливості використовувати дані користувачів для маркетингових цілей, що може вплинути на їх стратегії реклами та збільшити вартість приваблення нових клієнтів (пропозиція).

Альтернативним вирішенням даної загрози може бути адаптація системи збору даних (product) задля відповідності нормам законодавства досліджуваних країн або пошук альтернативних методів збору.

Даний політико-правовий фактор я оцінив у 8 балів, тому що він достатньо суттєво впливає на дослідження споживачів та на пропозицію відповідно.

2. Посилення курсу політичної ситуації в країні

Стабільність політичної ситуації в Чехії, особливо в контексті недавніх президентських виборів, є важливим фактором, що впливає на бізнес-середовище, включаючи сферу електронної комерції.

Ці вибори важливі для бізнес-середовища з кількох причин. По-перше, вони продемонстрували демократичну стабільність та прозорість політичного процесу в країні, що є позитивним сигналом для інвесторів. По-друге, вибір Петра Павела, який має сильну проєвропейську та проатлантичну позицію, може сприяти подальшій інтеграції Чехії в європейські та трансатлантичні економічні структури, що відкриває нові можливості для бізнесу, включно з електронною комерцією.

У контексті електронної комерції, стабільна політична ситуація та відкритість до міжнародної співпраці можуть сприяти поліпшенню регулятивного середовища, збільшенню довіри споживачів та розширенню міжнародної торгівлі. Також, з огляду на прозахідну орієнтацію новообраного президента, можливе подальше зміцнення інституційної підтримки інновацій та цифрової трансформації економіки, що також позитивно вплине на сектор електронної комерції.

Нігерія ж загалом є досить політично нестабільною країною. Основними факторами, що впливають на цю нестабільність є: етнічні та релігійні конфлікти, корупція, тероризм та насильство. Наразі це все посилюється нещодавнім виборчим процесом в країні, під час якого традиційно дані проблеми загострюються ще сильніше.

Політична нестабільність може мати великий вплив на бізнес середовище маркетплейсів. Однією з можливих загроз є невизначеність правового регулювання в електронній комерції, що може створити несприятливі умови для бізнесу. Крім того, політична нестабільність може призвести до зменшення споживчої довіри та збільшення економічної невпевненості, що може привести до зниження обсягів продажів на маркетплейсах (попит).

Альтернативним вирішенням даної загрози може бути проведення рекламної кампанії (promotion), щоб зберегти попит приблизно на тому ж рівні та не так сильно відчувати вплив даного фактору.

Даний політико-правовий фактор для Чехії я оцінив у 5 балів, тому що він не так сильно впливає на бізнес-середовище країни, в той час як для Нігерії даний фактор оцінюю в 10 балів, тому що він достатньо суттєво впливає на бізнес-середовище у якому доводиться діяти компанії.

Таблиця 2.3

Підсумкова таблиця політико-правових факторів бізнес середовища Чехії та Нігерії для виробників послуг

№	Назва фактору	Експертна бальна оцінка значущості фактору за шкалою від 1 до 10	Гіпотеза впливу на дію фактору	Попит (+)	Пропозиція (+)
1. Загрози					
Посилення законодавства щодо конфіденційності даних					
1.	Збільшення регуляторних обмежень щодо збору даних про користувачів (Чехія)	8	4P (Product)		+
	Збільшення контролю та посилення відповідальності за дотриманням законодавства щодо конфіденційності даних (Нігерія)	8	4P (Product)		+
Посилення курсу політичної ситуації в країні					
2.	Посилення корупції та терористичної загрози у зв'язку зі зміною влади (Нігерія)	10	4P (Promotion)	+	
2. Можливості					
Посилення курсу політичної ситуації в країні					
1	Зміцнення політичної ситуації в Чехії	5	4P (Promotion)		+

Джерело: складено автором самостійно.

Отже, серед політико-правових факторів найбільш значущими загрозами для Чехії є збільшення регуляторних обмежень щодо збору даних про користувачів. Для Нігерії найбільшими загрозами збільшення контролю та посилення відповідальності за дотриманням законодавства щодо конфіденційності даних та посилення корупції та терористичної загрози у зв'язку зі зміною влади.

А можливостями, якими компанія може скористатися є зміцнення політичної ситуації в Чехії, що є ключовим для успішної діяльності в даній країні.

Таблиця 2.4

Попередня таблиця економічних факторів бізнес середовища Чехії та Нігерії для виробників маркетплейсів

№	Назва фактору	Проблема (-)	Можливість (+)	Попит (+)	Пропозиція (+)
1.	Зміна доходів населення				
	Чехія. Щорічне середнє зростання доходів населення на 4%.		+	+	
	Нігерія. Зменшення доходів через нестабільну ситуацію в країні.	-		+	
2.	Зміна рівня безробіття				
	Чехія. Зниження рівня безробіття до менш ніж 4%		+	+	
	Нігерія. Посилення рівня безробіття (до 33%) у зв'язку з невизначеною ситуацією в країні.	-		+	
3.	Зміни у витратах на маркетинг та рекламу				
	Чехія. Зростання вартості реклами в інтернеті через посилення конкуренції	-		+	+
	Нігерія. Зростання вартості реклами на білбордах на 15-20% за останні 1,5 року	-		+	+
4.	Зростаюча конкуренція на ринку				
	Чехія. Лідери ринку занижують комісії задля залучення продавців.	-		+	+
	Нігерія. Монополістичні компанії демпінгують вартість послуг для продавців	-		+	+

Джерело: складено автором самостійно.

1. Зміна доходів населення

Дані Чеського статистичного управління свідчать про те, що середня зарплата у Чехії коливалася протягом останніх кількох років, але в середньому зростала зі швидкістю близько 4% на рік[1].

В той же час у Нігерії спостерігається грошова криза, яка характеризується стрімким зростанням вартості життя. Внаслідок заміни старих грошових номіналів на нові, готівка майже повністю зникла з обігу, що спричинило масові протести. Разом з тим відбулося значне зниження реальних доходів населення через значну девальвацію валюти, в країні фактично існує 2 курси: реальний і офіційний.

Загалом, зміна доходів домогосподарств може бути можливістю для індустрії маркетплейсів, оскільки це може свідчити про збільшення(у випадку Чехії) або зменшення(у випадку Нігерії) купівельної спроможності споживачів(попит) і бажання купувати товари та послуги в Інтернеті, і відповідно бути загрозою.

Альтернативним вирішенням даної загрози може бути створення більш вигідних умов для продавців(price) за рахунок зменшення вартості послуг/комісій, щоб вони в свою чергу не підвищували ціни та зберегти попит приблизно на тому ж рівні та не так сильно відчувати вплив даного фактору.

Реалізацією можливості може бути проведення рекламної кампанії (promotion), щоб залучити додаткових користувачів на платформу, які у свою чергу здійснювали б покупки на платформі.

Даний економічний фактор для Чехії я оцінив у 6 балів, тому що він не так сильно впливає на бізнес-середовище країни, в той час як для Нігерії даний фактор оцінюю в 9 балів, тому що він достатньо суттєво впливає на бізнес-середовище у якому доводиться діяти компанії.

2. Зміна рівня безробіття

В останні роки Чехія показала значне зниження рівня безробіття, з середнім показником 3.7% за останні 10 років, що значно нижче середнього показника для Східної Європи, який становить 7.4%. У 2023 році рівень безробіття склав 2.4%. [2]

Нестабільна ситуація в Нігерії призвела до зростання безробіття в країні. Одним із факторів є негативний вплив нестабільності на бізнес і промисловість, що вплинуло на скорочення найму працівників. Деякі компанії не можуть працювати в певному регіоні через проблеми з безпекою, тому були змушені звільнити працівників. Крім того, бізнес доотримав інвестиції та кредити через нестабільну ситуацію в країні, та змушений був скоротити масштаби діяльності, що призвело до зменшення можливостей для працевлаштування.

Загалом, даний фактор є можливістю для бізнес-середовища Чехії та загрозою для ринку Нігерії, тому що даний фактор на пряму впливає на попит, а саме здатність населення купувати більше товарів, зокрема і на веб маркетплейсах. Тому, в Чехії даний фактор призводить до зростання кількості людей, які можуть собі дозволити більше купляти онлайн, а в Нігерії – навпаки, менше людей мають змогу купувати.

Реалізацією даної можливості може бути проведення рекламної кампанії (promotion), щоб залучити додаткових користувачів на платформу, які у свою чергу здійснювали б покупки на платформі.

Альтернативним вирішенням даної загрози може бути створення більш вигідних умов для продавців(price) за рахунок зменшення вартості послуг/комісій, щоб вони в свою чергу зберегли поточний рівень цін або навіть трохи зменшили його.

Даний економічний фактор для Чехії я оцінив у 6 балів, тому що він не так сильно впливає на бізнес-середовище країни, в той час як для Нігерії даний фактор оцінюю в 8 балів, тому що він достатньо суттєво впливає на бізнес-середовище у якому доводиться діяти компанії.

3. Зміни у витратах на маркетинг та рекламу

Оскільки все більше компаній спрямовують свої рекламні бюджети на цифровий маркетинг, попит на рекламні місця в Інтернеті зростає, що призводить до збільшення вартості реклами. Крім того, зростання вартості онлайн-реклами

може призвести до зниження прибутковості бізнесу. Якщо компанія змушена витратити більшу частину свого бюджету на рекламу, це може зменшити її прибуток і ускладнити розвиток бізнесу.

Також, у Нігерії, де офлайн реклама є ефективним засобом просування зростає вартість розміщення реклами на білбордах, що знову ж таки б'є по рекламним бюджетам компаній. А так як у випадку маркетплейсів основним методом захоплення ринку є саме розміщення великої кількості реклами, то даний фактор є загрозою для потенційних нових гравців на ринку.

Даний фактор впливає одночасно на попит та пропозицію, тому що за рахунок зменшення кількості реклами ми будемо залучати менше користувачів як з боку попиту, так і пропозиції, що в контексті маркетплейсу є рівноцінно важливим для успішної діяльності.

Альтернативним вирішенням даної загрози може бути розробка нових рекламних стратегій (promotion) за рахунок тестування інших способів просування та залучення користувачів.

Даний економічний фактор для Чехії та Нігерії я оцінив у 7 балів, тому що він достатньо суттєво впливає на бізнес-середовище у якому доводиться діяти компанії.

4. Зростаюча конкуренція на ринку

Великі компанії, які занижують комісійні для залучення продавців, мають значний вплив на ринок маркетплейсів. Коли нові компанії пропонують низькі комісії, вони можуть залучити більше продавців на початковому етапі, але з часом це може призвести до негативних наслідків.

Якщо комісійні занадто низькі, компанії може бути важко підтримувати якість своєї платформи. Низькі комісії можуть призвести до відсутності інвестицій у такі ключові сфери, як підтримка клієнтів, маркетинг та вдосконалення платформи. Як наслідок, може погіршитися загальний досвід покупців і продавців, що може знизити довіру до платформи і негативно вплинути на доходи.

Також важко конкурувати з великими компаніями у вартості пакетів просування на маркетплейсі, так як за рахунок більшої кількості продавців, лідери ринку можуть встановлювати нижчі ціни, щоб втримати їх.

Це однозначно є загрозою для компанії, яка значно ускладнює конкуренцію на ринку та робить важчим залучення користувачів з обох боків, що в свою чергу негативно впливає як на попит, так і на пропозицію.

Альтернативним вирішенням даної загрози може бути проведення агресивної рекламної кампанії (promotion), а також встановлення, на перших парах, нижчих цін (price). Все це в сукупності має дати можливість відібрати хоча б частину того ринку, який вже контролюють лідери даної галузі.

Даний економічний фактор для Чехії та Нігерії я оцінив у 10 балів, тому що він є вирішальним та дуже суттєво впливає на бізнес-середовище у якому доводиться діяти компанії.

Таблиця 2.5

Підсумкова таблиця економічних факторів бізнес середовища Чехії та Нігерії для виробників послуг

№	Назва фактору	Експертна бальна оцінка значущості фактору за шкалою від 1 до 10	Гіпотеза впливу на дію фактору	Попит (+)	Пропозиція (+)
1. Загрози					
Зміна доходів населення					
1.	Нігерія. Зменшення доходів через нестабільну ситуацію в країні	9	4P (Promotion)	+	
Зміна рівня безробіття					
2.	Нігерія. Посилення рівня безробіття у зв'язку з невизначеністю в країні.	8	4P (Price)	+	
Зміни у витратах на маркетинг та рекламу					
3.	Чехія. Зростання вартості реклами в інтернеті через посилення конкуренції	7	4P (Promotion)	+	+

№	Назва фактору	Експертна бальна оцінка значущості фактору за шкалою від 1 до 10	Гіпотеза впливу на дію фактору	Попит (+)	Пропозиція (+)
1. Загрози					
Зміни у витратах на маркетинг та рекламу					
3.	Нігерія. Зростання вартості реклами на білбордах	7	4P (Promotion)	+	+
Зростаюча конкуренція на ринку					
4.	Чехія. Лідери ринку занижують комісії задля залучення продавців.	10	4P (Promotion, Price)	+	+
	Нігерія. Монополістичні компанії демпінгують вартість послуг для продавців	10	4P (Promotion, Price)	+	+
2. Можливості					
Зміна доходів населення					
5.	Чехія. Щорічне середнє зростання доходів населення на 4%.	6	4P (Promotion)	+	
Зміна рівня безробіття					
6.	Чехія. Зниження рівня безробіття до менш ніж 4%	6	4P (Promotion)	+	

Джерело: складено автором самостійно.

Отже, для Нігерії економічне середовище несе більше загроз, ніж можливостей, серед яких найбільш вагомими є зменшення доходів населення, збільшення рівня безробіття, зростання витрат на просування та зростаюча конкуренція на ринку

Для Чехії, окрім загроз зростання вартості в інтернеті та зниження цін від конкурентів, можливостями є щорічне зростання доходів населення та зниження рівня безробіття в країні.

Попередня таблиця демографічних факторів бізнес середовища Чехії та Нігерії для виробників маркетплейсів

№	Назва фактору	Проблема (-)	Можливість (+)	Попит (+)	Пропозиція (+)
1.	Щорічне зростання кількості населення				
	Чехія. Збільшення кількості населення за рахунок іммігрантів		+	+	+
	Нігерія. Значні темпи приросту населення (близько 3% щороку)		+	+	+

Джерело: складено автором самостійно.

1. Щорічне зростання кількості населення

У першій половині 2023 року населення Чехії збільшилося на 46 тисяч, досягнувши 10,87 мільйона людей. Зростання було забезпечене позитивним сальдо міжнародної міграції, яке склало 57,5 тисяч, тоді як природне зменшення населення становило 11,5 тисяч. Загалом, кількість народжень, смертей, шлюбів та розлучень знизилася порівняно з минулим роком[3].

За міжнародними статистичними даними, природний приріст населення в Нігерії за 2023 рік становив 2,41%, що є одним з найвищих показників у світі. Крім того, даний фактор підтверджується численними статистичними даними та науковими дослідженнями.

Збільшення кількості населення в Чехії та Нігерії однозначно є можливістю. Це стимулює економічний розвиток і збільшення попиту на товари та послуги. Так, за рахунок збільшення населення, зростає як кількість людей, що готові купити певні товари, так і кількість людей, які потенційно можуть розміщувати оголошення на платформі. Отже, даний фактор також впливає і на збільшення пропозиції.

Альтернативною реалізацією даної можливості може бути проведення рекламної кампанії(promotion), щоб залучити ще більшу частину населення до користування даної платформи.

Даний демографічний фактор я оцінив у 7 балів, тому що він доволі важливим для бізнес-середовища у якому доводиться діяти компанії.

Таблиця 2.7

Підсумкова таблиця демографічних факторів бізнес середовища Чехії та Нігерії для виробників послуг

№	Назва фактору	Експертна бальна оцінка значущості фактору за шкалою від 1 до 10	Гіпотеза впливу на дію фактору	Попит (+)	Пропозиція (+)
1. Можливості					
Щорічне зростання кількості населення					
1.	Чехія. Збільшення кількості населення за рахунок іммігрантів	7	4P (Promotion)	+	+
	Нігерія. Значні темпи приросту населення (близько 3% щороку)	7	4P (Promotion)	+	+

Джерело: складено автором самостійно.

Отже, демографічні фактори становлять хоча і не значну, проте можливість, яка полягає у збільшенні кількості населення за рахунок позитивного приросту іммігрантів у Чехії та значних темпів приросту населення у Нігерії.

Таблиця 2.8

Попередня таблиця науково-технічних факторів бізнес середовища Чехії та Нігерії для виробників маркетплейсів

№	Назва фактору	Проблема (-)	Можливість (+)	Попит (+)	Пропозиція (+)
Зростання розвитку інфраструктури ІТ-технологій					
1.	Чехія. Висока швидкість розвитку технологій		+	+	+
	Нігерія. Зростаюча доступність широкопasmового Інтернету		+	+	+
Розвиток електронних платіжних систем					
2.	Чехія. Збільшення доступних опцій оплати		+	+	
	Нігерія. Зростання безпеки платежів в Інтернеті		+	+	+

Джерело: складено автором самостійно.

1. Зростання розвитку інфраструктури ІТ-технологій

Розвиток інфраструктури ІТ-технологій у Чехії відзначається стійким зростанням, з прогнозом збільшення ринку ІТ на 2,34 мільярда доларів США за період з 2023 по 2028 роки зі зростанням на 3,64% CAGR. Основні чинники, що сприяють цьому зростанню, включають зростаючу адаптацію ІТ-рішень серед малих та середніх підприємств (МСП) у Чехії, посилене використання хмарних сервісів та ініціативи щодо консолідації ІТ та модернізації. Ці фактори демонструють, що Чехія активно інтегрує новітні ІТ-рішення, що відкриває нові можливості для розвитку бізнесу та підвищення ефективності операцій.

Основним фактором, який підтримує зростання розвитку ІТ-технологій в Нігерії, є значний ріст числа користувачів Інтернету в країні. За даними статистики, кількість користувачів Інтернету в Нігерії становить більш, ніж 130 мільйонів, що становить більше половини населення країни. Дане зростання було спричинене розширенням інтернет покриття в середині країни.

Зростання розвитку інфраструктури ІТ-технологій може позитивно вплинути на попит на маркетплейси, оскільки споживачі будуть мати доступ до нових технологій та продуктів, які полегшать процес покупки та збільшать їх задоволеність від використання маркетплейсу.

Окрім, цього, даний фактор також позитивно впливає на пропозицію, тому що в Чехії розвиток технологій дасть змогу адаптувати нові підходи для залучення продавців та спростити процес продажу до покупців. У Нігерії ж, за рахунок розширення території зі стабільним доступом до інтернету, більша кількість населення зможе продавати власні товари на маркетплейсі.

Альтернативною реалізацією даної можливості може бути впровадження нових технологій(product), наприклад ШІ в модерацію рекламних оголошень, систему рекомендацій тощо), а також проведення рекламної кампанії(promotion), щоб залучити ще більшу частину населення до користування даної платформи.

Даний науково-технічний фактор я оцінив у 9 балів, тому що він є одним з визначальних для бізнес-середовища у якому доводиться діяти компанії.

2. Розвиток електронних платіжних систем

Збільшення кількості доступних способів оплати в Чехії (в першу чергу за рахунок додавання різних криптовалют як методів оплати) - це фактор, який може позитивно вплинути на ринок, підвищуючи зручність і гнучкість здійснення покупок для споживачів.

Завдяки ширшому спектру доступних способів оплати споживачі можуть з більшою ймовірністю завершувати транзакції, що призведе до збільшення продажів для бізнесу. Крім того, пропозиція різноманітних способів оплати може залучити нових клієнтів (попит), які віддають перевагу певним способам оплати або які раніше не могли здійснювати покупки через обмеженість платіжних можливостей.

Підвищення безпеки онлайн-платежів у Нігерії може мати значний вплив на ринок інтернет-торгівлі в країні. Нинішня відсутність довіри до систем онлайн-платежів через проблеми з безпекою є основною перешкодою для впровадження та зростання електронної комерції.

Завдяки підвищенню безпеки онлайн-платежів більше людей почуватимуться комфортно, здійснюючи покупки (попит) в Інтернеті, що може сприяти зростанню ринку інтернет-торгівлі (можливість). Це, в свою чергу, може залучити більше продавців(пропозиція) на платформу і збільшити різноманітність доступних продуктів, що призведе до віртуального циклу зростання.

Альтернативною реалізацією даної можливості для Чехії може бути впровадження всім можливих методів оплати(product), а для Нігерії впровадження безпечних платіжних шлюзів, двофакторної автентифікації та технологій шифрування(product).

Даний науково-технічний фактор я оцінив у 8 балів, тому що він є одним з визначальних для бізнес-середовища у якому доводиться діяти компанії.

Підсумкова таблиця науково-технічних факторів бізнес середовища Чехії та Нігерії для виробників послуг

№	Назва фактору	Експертна бальна оцінка значущості фактору за шкалою від 1 до 10	Гіпотеза впливу на дію фактору	Попит (+)	Пропозиція (+)
1. Можливості					
Зростання розвитку інфраструктури ІТ-технологій					
1.	Чехія. Висока швидкість розвитку технологій	9	4P (Product, Promotion)	+	+
	Нігерія. Зростаюча доступність широкосмугового Інтернету	9	4P (Product, Promotion)	+	+
Розвиток електронних платіжних систем					
2.	Чехія. Збільшення доступних опцій оплати	8	4P (Product)	+	+
	Нігерія. Зростання безпеки платежів в Інтернеті	8	4P (Product)	+	+

Джерело: складено автором самостійно.

Отже, аналіз науково-технічних факторів показав, що вони становлять можливості для маркетплейсів, і при правильній реалізації компанія зможе досягти конкурентної переваги на досліджуваному ринку.

Таблиця 2.10

Попередня таблиця культурних факторів бізнес середовища Чехії та Нігерії для виробників маркетплейсів

№	Назва фактору	Проблема (-)	Можливість (+)	Попит (+)	Пропозиція (+)
Рівень довіри до покупок онлайн					
1.	Чехія. Зростання довіри до покупок через інтернет		+	+	
	Нігерія. Високий рівень недовіри до онлайн покупок	-		+	+

Джерело: складено автором самостійно.

1. *Рівень довіри до покупок онлайн*

Зростання довіри до онлайн-покупок у Чехії можна пояснити кількома факторами, серед яких:

- Покращення заходів безпеки;
- Зручні та гнучкі варіанти покупок;
- Відгуки та рейтинги клієнтів;
- Покращення технологій;
- Пандемія COVID-19.

Загалом, покупки в інтернеті стали звичною справою для чехів, частина з яких більшу частину робить саме онлайн, а не у фізичних магазинах.

В Нігерії ж існує кілька факторів, які сприяють високому рівню недовіри до онлайн-покупок. Одним з головних чинників є поширеність шахрайських дій, включаючи онлайн-шахрайство, крадіжку особистих даних та шахрайство з кредитними картками. Це призвело до загальної недовіри до систем онлайн-платежів і небажання споживачів надавати особисту та фінансову інформацію онлайн.

Для бізнес-середовища Чехії даний фактор є можливістю, тому що він дозволяє залучати більше покупців, які можливо раніше не стали купувати певні речі онлайн(попит).

Для ринку Нігерії даний фактор є одночасно є загрозою, тому що недовіра до онлайн-покупок є негативним моментом, що значно зменшує попит та пропозицію вести бізнес та робити покупки в інтернеті.

Альтернативною реалізацією даної можливості для Чехії може бути проведення рекламної кампанії (promotion) задля залучення більшої кількості користувачів на платформу.

Для Нігерії альтернативним вирішенням даної загрози є створення якісної анти-шахрайської системи модерації оголошень (product), яка дозволить забезпечити безпечний процес продажі та покупки через платформу.

Даний культурний фактор для Чехії я оцінив у 7 балів, тому що він не так сильно впливає на бізнес-середовище країни, в той час як для Нігерії даний фактор оцінюю в 10 балів, тому що він є визначним у впливі на бізнес-середовище у якому доводиться діяти компанії.

Таблиця 2.11

Підсумкова таблиця науково-технічних факторів бізнес середовища Чехії та Нігерії для виробників послуг

№	Назва фактору	Експертна бальна оцінка значущості фактору за шкалою від 1 до 10	Гіпотеза впливу на дію фактору	Попит (+)	Пропозиція (+)
1. Загрози					
Рівень довіри до покупок онлайн					
1.	Нігерія. Високий рівень недовіри до онлайн покупок	10	4P (Product)	+	+
2. Можливості					
Рівень довіри до покупок онлайн					
2.	Чехія. Зростання довіри до покупок через інтернет	7	4P (Promotion)	+	

Джерело: складено автором самостійно.

Отже, для ринку Чехії культурні фактори є сприятливими, тому що населення готове багато купляти онлайн, що становить можливість для компанії. В той час як в Нігерії, високий рівень недовіри до онлайн покупок є загрозою, проте яку, при правильному підході, а саме якісній перевірці оголошень можна перетворити на можливість.

Так як у даному дослідженні ми проводимо аналіз факторів макросередовища для ринку B2C, то природні фактори не впливають на діяльність даного ринку.

Таблиця 2.12

Вагомість кожної групи факторів макросередовища для Чехії

Фактори	Коефіцієнт вагомості
Політико-правові	25
Економічні	30
Демографічні	10

Фактори	Коефіцієнт вагомості
Науково-технічні	20
Культурні	15
Природні	0
Всього	100

Джерело: складено автором самостійно.

Вагові коефіцієнти розподілялися за наступними критеріями:

- Кількість факторів в підгрупі:
 - політико-правові: 2;
 - економічні: 4;
 - демографічні: 1;
 - науково-технічні: 2;
 - культурні: 1;
 - природні: 0;
- Вагомість факторів всередині групи:
 - політико-правові: 13;
 - економічні: 29;
 - демографічні: 7;
 - науково-технічні: 17;
 - культурні: 7;
 - природні: 0;
- Співвідношення між факторами загроз і можливостей:
 - політико-правові: 1 загроза, 1 можливість;
 - економічні: 2 загрози, 2 можливості;
 - демографічні: 1 можливість;
 - науково-технічні: 2 можливості;
 - культурні: 1 можливість;
 - природні: - ;

- Співвідношення між факторами попиту і пропозиції:
 - політико-правові: 2 пропозиції;
 - економічні: 4 попиту, 2 пропозиції;
 - демографічні: 1 попиту;
 - науково-технічні: 2 попиту, 2 пропозиції;
 - культурні: 1 попиту;
 - природні: - .
- Складність вирішення загроз чи реалізації можливостей.

Таким чином, виявлено, що найбільш значущими групами факторів, що впливають на діяльність маркетплейсів є фактори економічного та політико-правового середовища. Ці фактори є визначальними, тому їм був присвоєні коефіцієнти 30 та 25 відповідно.

Також значущими виявилися науково-технічні фактори, тому що багато з них напряду визначають подальший розвиток компанії на досліджуваному ринку. Цій групі факторів був наданий коефіцієнт 20.

Менш значущими виявилися культурні фактори, проте вони все одно суттєво впливають на розвиток діяльності маркетплейсу, їм був наданий коефіцієнт 15. Найменш значущими виявилися демографічні фактори, їх вплив на діяльність маркетплейсу є найменшим, вони були оцінені у 10 балів.

Таблиця 2.13

Вагомість кожної групи факторів макросередовища для Нігерії

Фактори	Коефіцієнт вагомості
Політико-правові	20
Економічні	25
Демографічні	10
Науково-технічні	20
Культурні	25
Природні	0
Всього	100

Джерело: складено автором самостійно.

Вагові коефіцієнти розподілялися за наступними критеріями:

- Кількість факторів в підгрупі:
 - політико-правові: 2;
 - економічні: 4;
 - демографічні: 1;
 - науково-технічні: 2;
 - культурні: 1;
 - природні: 0;
- Вагомість факторів всередині групи:
 - політико-правові: 18;
 - економічні: 34;
 - демографічні: 7;
 - науково-технічні: 17;
 - культурні: 10;
 - природні: 0;
- Співвідношення між факторами загроз і можливостей:
 - політико-правові: 1 загроза, 1 можливість;
 - економічні: 4 загрози;
 - демографічні: 1 можливість;
 - науково-технічні: 2 можливості;
 - культурні: 1 загроза;
 - природні: - ;
- Співвідношення між факторами попиту і пропозиції:
 - політико-правові: 1 попиту, 1 пропозиції;
 - економічні: 4 попиту, 2 пропозиції;
 - демографічні: 1 попиту;
 - науково-технічні: 2 попиту, 1 пропозиції;
 - культурні: 1 попиту, 1 пропозиції;
 - природні: - .

- Складність вирішення загроз чи реалізації можливостей.

Таким чином, виявлено, що найбільш значущими групами факторів, що впливають на діяльність маркетплейсів є фактори економічного та культурного середовища. Ці фактори є визначальними, тому їм був присвоєний коефіцієнт 25.

Також значущими виявилися політико-правові та науково-технічні фактори, тому що багато з них напряду визначають подальший розвиток компанії на досліджуваному ринку. Цим групі факторів був наданий коефіцієнт 20.

Найменш значущими виявилися демографічні фактори, їх вплив на діяльність маркетплейсу є найменшим, вони були оцінені у 10 балів.

Таблиця 2.14

Зведена підсумкова таблиця факторів ринкових загроз для Чехії

№	Фактори	Експертна бальна оцінка значущості фактору з урахуванням вагового коефіцієнту	Гіпотетичні варіанти вирішення проблем	Фактор попиту/пропозиції
1.	Великі компанії занижують комісії задля залучення продавців.	$10 * 30 = 300$	Проведення агресивної рекламної кампанії (promotion), а також встановлення нижчих цін(price).	Попит, Пропозиція
2.	Зростання вартості реклами в інтернеті через посилення конкуренції	$7 * 30 = 210$	Розробка нових рекламних стратегій(promotion)	Попит, Пропозиція
3.	Збільшення регуляторних обмежень щодо збору даних про користувачів	$8 * 25 = 200$	Посилення безпеки при користуванні продуктом (product) за рахунок створення анти-шахрайських алгоритмів на платформі.	Пропозиція
	Всього	710		

Джерело: складено автором самостійно.

Був проведений аналіз факторів ринкових загроз та сформована зведена таблиця шляхом ранжування загроз за загальним взваженим на коефіцієнт балом.

Так, виявлено, що факторами, які впливає найбільше є економічні фактори, а саме зниження великими компаніями цін та комісій для продавців та зростання вартості онлайн реклами. Ці загрози є найбільш значущими, тому що саме вартість залучення користувачів та очікуваний дохід від них є визначальними факторами економічної доцільності введення бізнесу

Також значний вплив мають політико-правові фактори, зокрема збільшення регуляторних обмежень щодо збору даних про користувачів.

Ці загрози теж є значущими, тому що вони мають доволі серйозний вплив на діяльність компанії, змушують її адаптувати продукт під необхідні регуляторні вимоги. Також дані фактори змушують шукати ефективні шляхи зменшення впливу даних політико-правових факторів, щоб уникнути втрату доходів.

Таблиця 2.15

Зведена підсумкова таблиця факторів ринкових можливостей для Чехії

№	Фактори	Експертна бальна оцінка значущості фактору з урахуванням вагового коефіцієнту	Гіпотетичні варіанти реалізації можливостей	Фактор попиту/пропозиції
1.	Щорічне середнє зростання доходів населення на 4%	$6 * 30 = 180$	Проведення рекламної кампанії (promotion), щоб залучити додаткових користувачів на платформу	Попит
2.	Зниження рівня безробіття до менш ніж 4%	$6 * 30 = 180$	Проведення рекламної кампанії (promotion), щоб залучити додаткових користувачів на платформу	Попит
3.	Висока швидкість інтернету та розвитку технологій	$9 * 20 = 180$	Впровадження нових технологій (product)	Попит, пропозиція
4.	Збільшення доступних опцій оплати	$8 * 20 = 160$	Впровадження всім можливих методів оплати (product)	Попит, пропозиція
5.	Зміцнення політичної ситуації в Чехії	$5 * 25 = 125$	Впровадження нових політик після поліпшення регулятивного середовища (product)	Попит

№	Фактори	Експертна бальна оцінка значущості фактору з урахуванням вагового коефіцієнту	Гіпотетичні варіанти реалізації можливостей	Фактор попиту/пропозиції
6.	Зростання довіри до покупок через інтернет	$7 * 15 = 105$	Проведення рекламної кампанії (promotion) задля залучення більшої кількості користувачів на платформу.	Попит
7.	Збільшення кількості населення за рахунок іммігрантів	$7 * 10 = 70$	Проведення рекламної кампанії (promotion) задля залучення нових користувачів	Попит
	Всього	1000		

Джерело: складено автором самостійно.

Загалом, можна зробити висновок, що після детального аналізу факторів макросередовища Чехії, які впливають на ринок маркетплейсів, загроз було виявлено менше, ніж можливостей у кількісному відношенні (3 проти 7), і за сумою балів (710 проти 1000). Це свідчить про те, що на ринку склалась сприятлива ситуація, проте треба діяти дуже уважно та виважено, щоб ефективно вести свою діяльність.

Проте, аналіз загроз показав, що при правильному вирішенні тих загроз, що сформувалися на ринку, їх можна перетворювати у можливості та за допомогою активної їх реалізації, розвивати власні послуги на досліджуваному ринку та проводити ефективні маркетингові кампанії.

Таблиця 2.16

Зведена підсумкова таблиця факторів ринкових загроз для Нігерії

№	Фактори	Експертна бальна оцінка значущості фактору з урахуванням вагового коефіцієнту	Гіпотетичні варіанти вирішення проблем	Фактор попиту/пропозиції
---	---------	---	--	--------------------------

1.	Високий рівень недовіри до онлайн покупок	$10 * 25 = 250$	Створення якісної анти-шахрайської системи модерації оголошень (product)	Попит, Пропозиція
----	---	-----------------	--	-------------------

Продовження табл. 2.16

№	Фактори	Експертна бальна оцінка значущості фактору з урахуванням вагового коефіцієнту	Гіпотетичні варіанти вирішення проблем	Фактор попиту/ пропозиції
2.	Монополістичні компанії демпінгують вартість послуг для продавців	$10 * 25 = 250$	Проведення агресивної рекламної кампанії (promotion), а також встановлення нижчих цін(price).	Попит, Пропозиція
3.	Зменшення доходів через нестабільну ситуацію в країні	$9 * 25 = 225$	Створення більш вигідних умов для продавців(price) за рахунок зменшення вартості послуг/комісій.	Попит
4.	Посилення рівня безробіття до 33% у зв'язку з невизначеною ситуацією в країні.	$8 * 25 = 200$	Створення більш вигідних умов для продавців(price) за рахунок зменшення вартості послуг/комісій,	Попит
5.	Посилення корупції та терористичної загрози у зв'язку зі зміною влади	$10 * 20 = 200$	Проведення рекламної кампанії(promotion), щоб зберегти попит	Попит
6.	Зростання вартості реклами на білбордах	$7 * 25 = 175$	Розробка нових рекламних стратегій(promotion)	Попит, Пропозиція
7.	Збільшення контролю та посилення відповідальності за дотриманням законодавства щодо конфіденційності даних	$8 * 20 = 160$	Адаптація системи збору даних (product) задля відповідності нормам законодавства	Пропозиція
	Всього	1460		

Джерело: складено автором самостійно.

Був проведений аналіз факторів ринкових загроз та сформована зведена таблиця шляхом ранжування загроз за загальним взваженим на коефіцієнт балом.

Так, виявлено, що фактором, який впливає найбільше є культурний фактор, а саме високий рівень недовіри до онлайн покупок. Ця загроза є найбільш значущою, тому що саме вона доволі сильно стримує ріст продажів через Інтернет, так як частина населення навіть не розглядає дану можливість.

Також значний вплив мають економічні фактори, такі як: демпінгування вартості послуг для продавців, зменшення доходів через нестабільну ситуацію в країні та посилення рівня безробіття до 33% у зв'язку з невизначеною ситуацією в країні.

Ці загрози теж є значущими, тому що вони також стримують ріст кількості онлайн продажів, бо зменшують купівельну спроможність серед населення.

Значущими також є і політико-правові фактори, проте їх вплив вже є дещо меншим. До них відноситься збільшення контролю та посилення відповідальності за дотриманням законодавства щодо конфіденційності даних. Дана загрози потребують швидкої та правильної реакції та відповідних дій для того, щоб максимально її нівелювати.

Таблиця 2.17

Зведена підсумкова таблиця факторів ринкових можливостей для Нігерії

№	Фактори	Експертна бальна оцінка значущості фактору з урахуванням вагового коефіцієнту	Гіпотетичні варіанти реалізації можливостей	Фактор попиту/пропозиції
1.	Зростаюча доступність широкосмугового Інтернету	$9 * 20 = 180$	Проведення рекламної кампанії(promotion) задля залучення більшої частини користувачів	Попит/ Пропозиція
2.	Зростання безпеки платежів в Інтернеті	$8 * 20 = 160$	Впровадження безпечних платіжних шлюзів, двофакторної автентифікації та технологій	Попит/ Пропозиція

			шифрування(product).	
--	--	--	----------------------	--

Продовження табл. 2.17

№	Фактори	Експертна бальна оцінка значущості фактору з урахуванням вагового коефіцієнту	Гіпотетичні варіанти реалізації можливостей	Фактор попиту/пропозиції
3.	Посилення законодавства у сфері захисту споживачів	$7 * 20 = 140$	Посилення безпеки при користуванні продуктом (product) за рахунок створення анти-шахрайських алгоритмів на платформі.	Попит
4.	Значні темпи приросту населення (близько 3% щороку)	$7 * 10 = 70$	Проведення рекламної кампанії(promotion), щоб залучити ще більшу частину населення	Попит/ Пропозиція
	Всього	550		

Джерело: складено автором самостійно.

Загалом, можна зробити висновок, що після детального аналізу факторів макросередовища Нігерії, які впливають на ринок маркетплейсів, загроз було виявлено більше, ніж можливостей як у кількісному відношенні (7 проти 4), так і за сумою балів (1460 проти 550) переважають саме загрози. Це свідчить про те, що на ринку склалась така ситуація, коли треба діяти дуже уважно та виважено та врахувати велику кількість загроз, щоб ефективно вести свою діяльність.

Проте, аналіз загроз показав, що при правильному вирішенні тих загроз, що сформувалися на ринку, їх можна перетворювати у можливості та за допомогою активної їх реалізації, а саме створення ефективних анти-шахрайських систем, врахування всіх нюансів законодавства, забезпечення безпеки на всіх етапах процесу покупки.

2.2. Дослідження конкурентного середовища на ринках Чехії та Нігерії

Сучасний глобалізований світ вимагає глибокого розуміння особливостей локальних ринків для успішного ведення бізнесу на міжнародному рівні. Аналіз конкурентного середовища є ключовим елементом стратегічного планування будь-якої компанії, що прагне вийти на нові ринки або зміцнити свої позиції на вже знайомих теренах.

Ринки Чехії та Нігерії, незважаючи на свою географічну та культурну відмінність, мають свої унікальні можливості та виклики для бізнесу у сфері електронної комерції. Вивчення конкурентного середовища дозволяє зрозуміти, які компанії домінують на ринках, які стратегії вони використовують, та які основні тенденції формують поточну динаміку ринку.

У Чехії ринок маркетплейсів характеризується високим рівнем розвитку цифрової інфраструктури та активною участю населення у онлайн-покупках. Таке середовище створює сприятливі умови для конкуренції серед великих і малих платформ, що пропонують широкий асортимент товарів та послуг. З іншого боку, Нігерія, зі своєю швидко зростаючою інтернет-популяцією та збільшенням кількості цифрових платежів, виявляється привабливим ринком для міжнародних інвестицій в електронну комерцію, хоча й стикається з викликами, такими як логістичні обмеження та відсутність регулювання.

За останні п'ять років ринок електронної комерції в Чехії продемонстрував значне зростання, яке було підсилене змінами в споживацьких звичках та технологічними інноваціями. Згідно з даними EcommerceDB, в 2024 році очікується, що дохід від електронної комерції в Чехії досягне приблизно 8,361.6 мільйонів доларів США, що є значним зростанням у порівнянні з попередніми роками. Цей ріст передбачається на рівні 8.3% щорічно від 2024 до 2028 року [30].

Протягом цього періоду споживачі у Чехії стали більш орієнтованими на ціну та якість, що відіб'ється на їх виборі інтернет-магазинів. Збільшення доступності міжнародних онлайн-маркетів також вплинуло на крос-бордер покупки. Пандемія COVID-19 внесла свої корективи, різко збільшивши попит на онлайн-шопінг через обмеження пересування та закриття традиційних магазинів. Ці зміни в споживацькій поведінці та посилення інтернет-продажів відбулися на тлі зростання інтересу до екологічних та здорових продуктів, що, в свою чергу, спонукало більшу кількість продавців використовувати електронну комерцію для розширення своїх ринків [31].

Крім того, інвестиції в логістику та цифрові технології продовжували зростати, оскільки компанії прагнули забезпечити швидші та ефективніші способи доставки. Наприклад, значні інвестиції в автоматизацію складських операцій та електромобільність, зокрема, плани компанії Rohlík Group на залучення коштів для розширення своїх оперативних можливостей, свідчать про це.

На цьому ринку спостерігається також зростаюча популярність крос-бордер торгівлі та використання цифрових платежів, що робить онлайн-шопінг доступнішим і зручнішим. Чехія також відзначається суттєвим зростанням інвестицій у логістичні технології та інфраструктуру, що допомагає скоротити час доставки та підвищити ефективність складських операцій.

Для більш глибокого аналізу проведемо порівняльний аналіз основних гравців на ринку, якими є:

1. Alza.cz. Це один з найбільших онлайн-рітейлерів в Чехії, відомий своїм широким асортиментом товарів, високою якістю обслуговування, і міцною репутацією. Він також вкладає значні ресурси в інновації, наприклад, використання сучасних технологій в логістиці та обслуговуванні клієнтів.

2. Mall.cz. Також великий маркетплейс, що пропонує широкий спектр товарів. Mall.cz відзначається хорошими відгуками користувачів та ефективною системою доставки, що робить його популярним вибором серед покупців.

3. Aukro.cz. Ця платформа, відома своїми аукціонами, є одним з найстаріших і найвідоміших маркетплейсів в Чехії. Aukro.cz зосереджується на специфічних категоріях товарів і пропонує унікальний формат продажів, який відрізняє їх від інших великих платформ.

Таблиця 2.18

Порівняльний аналіз найбільших маркетплейсів у Чехії

Параметр	Alza.cz	Mall.cz	Aukro.cz
Різноманітність асортименту	10	9	8
Інтерфейс та досвід користувача	8	7	9
Конкурентоспроможність цін	7	8	7
Сервіс обслуговування клієнтів	8	9	8
Опції доставки	10	9	9
Технологічні інновації	8	7	7
Репутація бренду	9	8	7
Присутність на ринку	9	8	7
Фінансова стабільність	8	8	7
Потенціал зростання	8	7	6
Загальний бал	85	80	75

Джерело: складено автором самостійно.

1) Різноманітність асортименту

- Alza.cz (10): Забезпечує найширший асортимент продуктів з усіх трьох платформ, пропонуючи не лише електроніку та побутову техніку, а й товари для дому, спорту, іграшки, та навіть продукти харчування.

- Mall.cz (9): Має широкий асортимент, який включає електроніку, одяг, аксесуари для дому, іграшки та багато іншого, активно розширюючи свої категорії.

- Aukro.cz (8): Фокусується на аукціонах для вторинних товарів і колекціонування, але також пропонує нові товари в обмежених категоріях.

2) Інтерфейс та досвід користувача

- Alza.cz (8): Вебсайт відзначається своєю простотою навігації, сучасним дизайном і зручністю використання, що робить процес покупки легким і приємним.

- Mall.cz (7): Вебсайт добре організований, з чіткими категоріями та простим процесом оформлення замовлення, проте з певними недоліками.

- Aukro.cz (9): Оптимізований під аукціонні продажі, сайт пропонує зручні інструменти для ставок та купівлі.

3) Конкурентоспроможність цін

- Alza.cz (7): Хоча ціни конкурентоспроможні, існують випадки, коли деякі товари можуть бути дорожчими порівняно з іншими платформами через широкий асортимент і високу якість сервісу.

- Mall.cz (8): Завжди намагається забезпечити вигідні пропозиції, зосереджуючись на забезпеченні кращої цінності для споживачів.

- Aukro.cz (7): Аукціонна модель дозволяє користувачам купувати товари за зниженими цінами, залежно від активності на аукціоні.

4) Сервіс обслуговування клієнтів

- Alza.cz (8): Забезпечує високий рівень обслуговування, з швидкими відповідями та ефективним вирішенням звернень, хоча інколи можуть бути затримки у високий сезон.

- Mall.cz (9): Розвинена підтримка з доступом через кілька каналів, включаючи чат і телефонну лінію.

- Aukro.cz (8): Надає базову підтримку з можливістю звернення через систему тикетів і електронну пошту.

5) Опції доставки

- Alza.cz (10): Пропонує різноманітні опції доставки, включаючи експрес-доставку, міжнародну доставку, і можливість самовивозу, що відповідає потребам широкого кола клієнтів.

- Mall.cz (9): Різноманітні варіанти доставки, включаючи пункти видачі та кур'єрські служби.

- Aukro.cz (9): Гнучкість у доставці забезпечується широкими можливостями вибору між прямими угодами між покупцем та продавцем.

6) Технологічні інновації

- Alza.cz (8): Активно використовує передові технології для оптимізації логістики та кращого користувацького досвіду, маючи потенціал для подальших нововведень.

- Mall.cz (7): Використовує сучасні технології для поліпшення досвіду користувачів та ефективності операцій.

- Aukro.cz (7): Зосереджено на технологіях, які підтримують аукціонний процес і безпеку транзакцій.

7) Репутація бренду

- Alza.cz (9): Відмінна репутація як надійний та відомий маркетплейс в Чехії, завоювавши довіру великої кількості клієнтів.

- Mall.cz (8): Має стабільну репутацію як надійний продавець, але може покращити впізнаваність та довіру через більш активні маркетингові кампанії.

- Aukro.cz (7): Відомий в аукціонній ніші, але загалом має нижчий рівень довіри в порівнянні з традиційними роздрібними маркетплейсами.

8) Присутність на ринку

- Alza.cz (9): Домінуюча присутність на чеському ринку з великою базою користувачів і мережею постачання.

- Mall.cz (8): Сильно присутня на ринку з великою кількістю постійних клієнтів, але може збільшити свою частку за рахунок експансії в нові регіони.

- Aukro.cz (7): Присутній на ринку з стабільною, але не домінуючою часткою, що зосереджена переважно на аукціонах.

9) Фінансова стабільність

- Alza.cz (8): Має стабільні фінанси з регулярним зростанням доходів, що підтверджує здатність до подальших інвестицій.

- Mall.cz (8): Забезпечує добрі фінансові показники, які дозволяють компанії інвестувати в розвиток та інновації.

- Aukro.cz (7): Фінансово здоровий, хоча має обмежені ресурси для агресивного розширення.

10) Потенціал зростання

- Alza.cz (8): Високий потенціал для подальшого розширення як в межах країни, так і на міжнародному рівні.

- Mall.cz (7): Показує хороші перспективи для росту, особливо у сферах розширення продуктового портфеля і міжнародної діяльності.

- Aukro.cz (6): Обмежений потенціал зростання через вузьку спеціалізацію та велику конкуренцію з більш універсальними маркетплейсами.

Отже, в цілому, Alza.cz виділяється як найсильніший маркетплейс завдяки своїй широкій пропозиції товарів, високому рівню обслуговування клієнтів, передовим технологіям і сильній репутації на ринку. Він є лідером за більшістю параметрів, що підкреслює його домінування в індустрії.

Mall.cz також має сильні позиції з високими оцінками за більшістю параметрів, але загалом він трохи поступається Alza.cz. Mall.cz демонструє гарні показники в категоріях обслуговування клієнтів і опцій доставки, що робить його надійним вибором для споживачів.

Aukro.cz, хоч і має нижчі загальні оцінки, займає унікальну нішу на ринку з своїм фокусом на аукціонах. Він забезпечує хороші можливості для тих, хто шукає вторинні товари або рідкісні знахідки, що робить його популярним серед певної категорії покупців.

Щодо конкурентної стратегії, то для ринку Чехії, враховуючи кількість великих гравців на ринку оптимальною є стратегія послідовника: компанія буде наслідувати стратегію ринкового лідера (Alza.cz).

Основна мета - зменшити ризики та використати переваги вже встановленої стратегії. Стратегія буде включати часткове копіювання продукту, зниження цін, покращення якості та обслуговування, здобуття позицій на конкурентних сегментах.

Щодо Нігерії, то за останні п'ять років ринок електронної комерції зазнав значного зростання, підживленого кількома ключовими факторами, які впливають на швидке розширення цього сектора. Значне збільшення інтернет-проникнення та

розповсюдження мобільних пристроїв дозволило більшій частині населення отримати доступ до онлайн-покупок. За даними Nigerian Communications Commission (NCC), у листопаді 2023 року кількість мобільних широкосмугових підключень 3G/4G досягла 88.3 мільйона.

Епідемія COVID-19 також суттєво вплинула на зростання ринку, оскільки обмеження, пов'язані з пандемією, змусили споживачів переорієнтуватися на онлайн-платформи для задоволення їхніх повсякденних потреб. Це спричинило зростання попиту на онлайн-покупки, яке продовжує зберігатися навіть після послаблення карантинних заходів.

На додаток до цього, розвиток мобільних платіжних систем і підвищення їхньої безпеки створили більш зручні та безпечні умови для здійснення транзакцій онлайн, що також сприяло зростанню сектора електронної комерції. Нігерійські підприємці та міжнародні компанії, такі як Jumia і Konga, активно розширюють свої послуги, пропонуючи все більше товарів і послуг через онлайн-канали.

Водночас зростання кіберзлочинності та виклики у логістичній інфраструктурі є основними перешкодами, які впливають на подальший розвиток ринку електронної комерції в Нігерії. Подолання цих бар'єрів є критично важливим для забезпечення сталого розвитку цього сектора.

Таблиця 2.19

Порівняльний аналіз найбільших маркетплейсів у Нігерії

Параметр	Jumia	Konga	Jiji
Різноманітність асортименту	10	9	8
Інтерфейс та досвід користувача	9	8	9
Конкурентоспроможність цін	8	7	8
Сервіс обслуговування клієнтів	8	6	8
Опції доставки	10	9	7
Технологічні інновації	8	7	8
Репутація бренду	9	8	8
Присутність на ринку	9	8	7
Фінансова стабільність	7	6	7
Потенціал зростання	8	7	8
Загальний бал	86	75	78

Джерело: складено автором самостійно.

Різноманітність асортименту

- Jumia (10): Пропонує екстенсивний вибір товарів у всіх основних категоріях, включно з електронікою, одягом, побутовою технікою та товари для здоров'я, що робить її лідером ринку за цим параметром.

- Konga (9): Також має широкий асортимент, але іноді може мати меншу доступність деяких нішевих категорій товарів порівняно з Jumia.

- Jiji (8): Фокусується на локальних продавцях та оголошеннях, включаючи вторинний ринок, що обмежує їхню здатність конкурувати з іншими маркетплейсами за різноманітністю нових товарів.

Інтерфейс та досвід користувача

- Jumia (9): Веб-сайт і мобільний додаток Jumia є дуже зручними і інтуїтивно зрозумілими, з легкою навігацією та ефективним пошуком.

- Konga (8): Konga пропонує добре організований інтерфейс, але деякі користувачі вважають, що досвід пошуку може бути покращений.

- Jiji (9): Інтерфейс Jiji оптимізований для простого пошуку та перегляду оголошень, що є ідеальним для аукціонного стилю покупок.

Конкурентоспроможність цін

- Jumia (8): Завдяки великому обсягу та масштабу, Jumia здатна пропонувати конкурентні ціни на багато товарів.

- Konga (7): Konga також пропонує конкурентоспроможні ціни, але іноді можуть бути дорожчі порівняно з Jumia.

- Jiji (8): Через модель прямих продажів від користувачів до користувачів, Jiji може пропонувати низькі ціни, особливо на вторинному ринку.

Сервіс обслуговування клієнтів

- Jumia (8): Забезпечує ефективну клієнтську підтримку, хоча піком затримки можуть відбуватися під час великих розпродажів.

- Konga (6): В цілому задовільний сервіс, але іноді виникають скарги на затримки в доставці чи вирішення проблем.

- Jiji (8): Забезпечує хорошу підтримку, з акцентом на прямій взаємодії між покупцями і продавцями, що може підвищити рівень задоволеності.

Опції доставки

- Jumia (10): Пропонує широкий спектр опцій доставки, включаючи швидку доставку та міжнародні відправлення, і є лідером за цим показником.

- Konga (9): Надає різноманітні опції доставки, але з меншою географічною охопленням порівняно з Jumia.

- Jiji (7): Доставка залежить від угод між користувачами, що може забезпечувати гнучкість, але меншу надійність.

Технологічні інновації

- Jumia (8): Лідер у впровадженні новітніх технологій для оптимізації досвіду користувачів та ефективності доставки.

- Konga (7): Використовує достатньо технологій для підтримки своїх операцій, хоча є місце для інновацій.

- Jiji (8): Покращує свої технологічні можливості, зокрема в аспектах безпеки та користувацького інтерфейсу.

Репутація бренду

- Jumia (9): Має відмінну репутацію і визнану надійність, є відомим брендом на ринку.

- Konga (8): Стабільна і позитивна репутація, хоча і з меншим рівнем визнання порівняно з Jumia.

- Jiji (8): Добре відомий у своїй ніші із загальною позитивною репутацією.

Присутність на ринку

- Jumia (9): Має сильну та домінуючу присутність на ринку, що підкріплюється широкою географічною охопленням і маркетинговими зусиллями.

- Konga (8): Відомий активний гравець на ринку з сильними позиціями в багатьох регіонах.

- Jiji (7): Має стабільну присутність зі значною активністю користувачів, хоча і з меншою ринковою часткою порівняно з великими маркетплейсами.

Фінансова стабільність

- Jumia (7): Забезпечує добрі фінансові результати, що дозволяють інвестувати в розвиток та інновації, хоча зіткнулась із фінансовими викликами.

- Konga (6): Фінансово здоровий, але з обмеженими можливостями для агресивного розширення.

- Jiji (7): Фінансово стабільний, з можливостями для росту і розширення на нові ринки.

Потенціал зростання

- Jumia (8): Демонструє значний потенціал для подальшого розширення в Африці, з можливостями для виходу на нові ринки та збільшення асортименту.

- Konga (7): Має потенціал для росту, особливо шляхом покращення своїх технологічних платформ і розширення в нові регіони.

- Jiji (8): Покращив свої показники, з потенціалом для значного росту, зокрема через розширення послуг та покращення технологій.

Отже, Jumia вважається лідером нігерійського ринку електронної комерції завдяки своїй широкій пропозиції товарів, високому рівню обслуговування клієнтів, і ефективним доставкам. Компанія має відмінну репутацію та сильну присутність на ринку, підкріплену потужною маркетинговою стратегією та інноваційними технологіями. Її фінансова стабільність та стратегія на зростання вказують на потенціал подальшого розширення на африканському континенті, що може зміцнити її позиції як домінантного гравця в регіоні.

Konga має міцне становище на ринку з хорошими показниками по багатьох параметрах, але відчуває певні виклики, такі як менша фінансова стабільність та проблеми з обслуговуванням клієнтів. Незважаючи на це, Konga продовжує залишатися популярним вибором завдяки своїм конкурентним цінам і добре розвинутим опціям доставки. Платформа має потенціал для зростання, особливо

якщо вона зможе впровадити більш новітні технологічні рішення та покращити клієнтську підтримку.

Ліжі, хоч і є трохи меншим гравцем порівняно з Jumia та Konga, має свої сильні сторони, особливо в категоріях вторинного ринку та локальних оголошень. Вона показує хороші результати в інтерфейсі та взаємодії з користувачем, що робить її популярною для певних сегментів населення. Незважаючи на певні обмеження в технологічних інноваціях і фінансовій стабільності, Ліжі демонструє обіцяючий потенціал зростання, який може бути реалізований через стратегічні інвестиції та розширення своїх послуг.

Обираючи оптимальну стратегію для українського маркетплейса, який планує вийти на нігерійський ринок, важливо врахувати ряд чинників, таких як ресурси компанії, її досвід на міжнародних ринках, розуміння локального ринку, та стратегічні цілі. На основі проведеного аналізу, оптимальним підходом для початку є стратегія нішера, яка має ряд переваг:

1. Фокус на ніші: Український маркетплейс може сконцентрувати свої зусилля на специфічному сегменті продуктів, в якому має унікальні компетенції або переваги.
2. Вища маржа: Фокусування на ніші дозволяє підтримувати вищі цінові маржі через унікальність і обмежену доступність продуктів. Це допомагає уникнути прямої конкуренції з великими гравцями на ринку, які зазвичай конкурують за ціною.
3. Позиціонування: Спеціалізація на конкретних товарах або послугах може допомогти українському маркетплейсу виробити сильний брендовий імідж. Це сприяє глибшому залученню клієнтів, які шукають ці продукти та цінують вищу якість або унікальність.
4. Менші ризики та інвестиції: Оскільки фокус на конкретній ніші вимагає менших ресурсів для масштабування, це також знижує загальний ризик і вимагає менших капіталовкладень порівняно з стратегією, що прагне охопити весь ринок.

Використовуючи стратегію нішера, український маркетплейс може ефективно ввійти на нігерійський ринок, мінімізувати ризики і побудувати стійке та вигідне становище в специфічній ринковій ніші.

Отже, було виявлено, що Ринки Чехії та Нігерії, хоч і значно відрізняються один від одного за економічними, культурними та технологічними характеристиками, пропонують унікальні можливості та виклики для електронної комерції. Чеський ринок, з його високорозвиненою цифровою інфраструктурою та стабільністю, вимагає інноваційного підходу та високої якості сервісу для успішної конкуренції. Нігерійський ринок, з іншого боку, пропонує швидкий ріст з ростучим проникненням інтернету та мобільних технологій, але також має істотні логістичні та регуляторні перешкоди.

Обидва ринки вимагають детального розуміння локальних споживчих звичок, конкурентного ландшафту та тенденцій розвитку технологій для розробки ефективних стратегій входу та зростання. Для Чехії стратегія послідовника, яка передбачає наслідування ринкового лідера Alza.cz, може бути оптимальною, зважаючи на її стабільність і конкурентну насиченість. Для Нігерії, з огляду на швидке зростання і високі потенційні вигоди, стратегія нішера дозволить мінімізувати ризики і скористатися специфічними можливостями, пропонуючи продукти та послуги, які чітко відповідають потребам і вимогам місцевих споживачів.

Таким чином, українським компаніям, які прагнуть вийти на ці ринки, необхідно ретельно підготуватися, здійснивши глибокий аналіз і планування, а також гнучко адаптуватися до швидкозмінних умов, що є ключем до успішної інтернаціоналізації бізнесу.

2.3. Характеристика індексів культурного бізнес-середовища країн за моделлю Г. Хофстеде

За моделлю Г.Хофстеде було здійснено дослідження культурного бізнес-середовища за допомогою аналізу шести груп факторів: дистанція влади, співвідношення індивідуалізму і колективізму, співвідношення влади чоловіків і жінок, довгостроковість орієнтації, відношення до невизначеності та допущення чи індульгенція. Було підбрано ті фактори, які впливають на ділову культуру на досліджуваних ринках, порівняні зі значеннями даних індексів в Україні та класифіковано їх за критерієм загроза/можливість.

Таблиця 2.20

Індекси моделей бізнес-культури за концепцією Г. Хофстеде

№	Назва фактору	Чехія	Нігерія	Україна
1	Дистанція влади	57	90	60
2	Співвідношення індивідуалізму і колективізму	70	30	40
3	Співвідношення влади чоловіків і жінок	57	40	45
4	Довгостроковість орієнтації	51	13	51
5	Відношення до невизначеності	74	55	85
6	Допущення чи індульгенція	29	84	25

Джерело: складено автором на основі [72].

На мою думку, культурне середовище України не досить точно відображене у даній класифікації, тому для більш точного порівняння індексів, дані по Україні були дещо зміщені. Також для більш точного аналізу ділової культури Нігерії був дещо змінений показник дистанції влади (з 80 на 90) та співвідношення влади чоловіків і жінок (з 60 на 40).

За отриманими індексами проведемо порівняльний аналіз країн:

- Дистанція влади:

Згідно з дослідженням Хофстеде, Нігерія має високий показник - 90, що свідчить про суспільство, яке комфортно ставиться до ієрархії та централізованої

влади. Чехія та Україна мають доволі схожі показники – 57 та 60 балів відповідно, що є середнім показником у цьому вимірі, проте, варто зазначити, що українське суспільство з великою повагою ставиться до ієрархії та централізованої влади.

- Співвідношення індивідуалізму і колективізму:

Чехія має доволі високий бал у цьому вимірі (70), що відображає культуру, яка наголошує на індивідуальних досягненнях та особистій свободі. Нігерія має низький бал 30, що свідчить про суспільство, яке цінує колективізм і групову гармонію більше, ніж індивідуалізм. Україна має помірний бал 40, що вказує на те, що, хоча суспільство цінує колективізм, в ньому все ще присутній певний рівень індивідуалізму.

- Співвідношення влади чоловіків і жінок:

Індекс співвідношення влади чоловіків і жінок вимірює ступінь, до якого суспільство цінує традиційно "чоловічі" риси, такі як напористість і конкурентоспроможність, порівняно з "жіночими" рисами, такими як турбота і співчуття. Чехія має відносно високий показник у цьому вимірі (57 бали), що свідчить про культуру, яка цінує напористість і конкуренцію. Нігерія та Україна мають нижчі показники - 40 і 45 балів відповідно, що свідчить про суспільство, яке цінує співпрацю і турботу, а менше напористість та конкуренцію.

- Довгостроковість орієнтації:

Нігерія має відносно низький показник у цьому вимірі (13 балів), що свідчить про те, що суспільство цінує негайне задоволення та короткострокові винагороди. Україна з Чехією мають схожий вищий показник - 51 бал, що знову свідчить нам про суспільство, яке цінує довгострокове планування та інвестиції в майбутнє.

- Відношення до невизначеності:

Нігерія має трохи вище середнього бал - 55, що свідчить про суспільство, яке не схильне до ризику і цінує стабільність та передбачуваність. Україна має ще вищий показник - 85 балів, що свідчить про те, що суспільство не сприймає невизначеність і цінує правила та структуру. Чехія теж мають відносно високий

показник у цьому вимірі (74 бали), що свідчить про незначну толерантність до невизначеності та ризику.

- Допущення чи індульгенція:

Нігерія має 84 бали за індексом допущення чи індульгенція, що вважається високим показником. Це означає, що у даній культурі, як правило, розслаблено ставляться до того, щоб розважатися і отримувати задоволення. Україна та Чехія отримали 25 та 29 балів відповідно за індексом допущення чи індульгенція, що вважається дуже низьким показником. Населення цих країн, як правило, дуже стримано ставляться до потурання своїм імпульсам і бажанням, з сильним акцентом на самодисципліну і стриманість.

Складемо таблиці для кожного з розглянутих індексів, конкретизуючи їх сутність у бізнес-середовищі з точки зору можливостей чи проблем ведення бізнесу з українськими партнерами.

Таблиця 2.21

Оцінка показників прояву індексу дистанції влади в діловій культурі

№	Показники прояву індексу в бізнес-культурі	Проблема(-) чи можливість(+)	Експертна бальна оцінка впливу показника на ділову культуру за шкалою 1-10	Варіант вирішення проблеми чи реалізації можливості
1. Формальність спілкування між людьми різного статусу				
Чехія	Доволі низький рівень формальності, використання більш неформальних виразів	+	6	Обговорення принципів комунікації на ранньому етапі взаємодії, адаптація під локальні особливості спілкування
Нігерія	Високий рівень формальності при спілкуванні, вживання формальних титулів, надмірна ввічливість	-	8	Дотримання усіх формальних норм при спілкуванні з партнерами

№	Показники прояву індексу в бізнес-культурі	Проблема(-) чи можливість(+)	Експертна бальна оцінка впливу показника на ділову культуру за шкалою 1-10	Варіант вирішення проблеми чи реалізації можливості
1. Формальність спілкування між людьми різного статусу				
Україна	Високий рівень формальності при спілкуванні, значна повага до старших людей			
2. Ступінь централізації у прийнятті бізнес-рішень				
Чехія	Централізація у прийнятті бізнес-рішень є доволі високою, більшість дій має бути затверджено керівництвом	-	7	Обговорення процесів прийняття рішень та процесу взаємодії з керівництвом під час цього
Нігерія	Ступінь централізації є високим, усі дії мають бути схвалені керівництвом перед їх впровадженням	-	9	Обговорення процесів прийняття рішень та процесу взаємодії з керівництвом під час цього
Україна	Високий рівень централізації у прийнятті бізнес-рішень, більшість дій має бути затверджено керівництвом			

Джерело: складено автором на основі [72].

1. Формальність спілкування між людьми різного статусу

У нігерійській культурі практикується високий рівень формальності у взаємодії між людьми різного статусу. Це може бути пов'язано з історією колоніальної гегемонії, коли іноземні управлінці зазвичай займали верхні позиції в ієрархії влади, тоді як нігерійці були працівниками. Як результат, стали формуватися деякі традиції, які збереглися і досі, із високим рівнем поваги до людей з вищим соціальним статусом. Наприклад, під час спілкування, нігерійці

можуть вживати формальні титули та вирази поваги, щоб відзначити свій соціальний статус.

Для Нігерії даний рівень формальності є проблемою, тому що українцям навіть з високим рівнем формальності в країні, існуючі звичаї будуть сповільнювати прийняття рішень та потребують адаптації до них. Для Чехії даний показник є теж проблемою, але все одно комунікація є більш простою та зрозумілою, проте деякі особливості варто обговорити на початкових етапах.

Даний фактор для Чехії я оцінив у 6 балів, а для Нігерії у 8, тому що для другої країни потребується більше адаптації, та при некоректній комунікації можуть виникнути проблеми у взаєморозумінні.

Реалізація можливості для Чехії полягає у обговорення принципів комунікації на ранньому етапі взаємодії та адаптація під локальні особливості спілкування, що значно спростить комунікацію та буде сприяти ефективній взаємодії. Для Нігерії вирішення проблеми полягає у дотриманні усіх формальних норм при спілкуванні з партнерами.

2. Ступінь централізації у прийнятті бізнес-рішень

Чехія мають досить низький рівень централізації у прийнятті бізнес-рішень. Вони мають велику кількість компаній та підприємств різного розміру, що часто самі приймають важливі рішення без додаткового втручання держави або інших організацій. Це дозволяє Чехія бути досить гнучкими та інноваційними в бізнесі, а також забезпечує конкуренцію на ринку.

Нігерія має високий рівень централізації у прийнятті бізнес-рішень. У країні переважно всі рішення приймаються керівниками вищих ланок, які мають значний вплив на розвиток та діяльність компанії. Також у країні існує декілька великих корпорацій та державних підприємств, які мають значний вплив на економіку та політику країни. Це може обмежувати можливості для менших компаній та підприємств, що можуть мати більші труднощі при прийнятті важливих рішень.

Для Нігерії даний показник є проблемою, тому що існуючі норми значно сповільнюють прийняття рішень та потребують адаптації до них. Для Чехії даний показник є можливістю, тому що рішення приймаються швидко на усіх рівнях.

Даний фактор для Чехії я оцінив у 7 балів, а для Нігерії у 9, тому що в африканській країні даний фактор спричиняє значно більше незручностей та є більш важливим для врахування.

Реалізація можливості для Чехії полягає у швидкому прийнятті рішень на місцях, що сприяє підвищенню ефективності введення бізнесу. В Нігерії важливо обговорити процес прийняття рішень та взаємодію з керівництвом під час цього.

Таблиця 2.22

Оцінка показників прояву індексу співвідношення індивідуалізму і колективізму в діловій культурі

№	Показники прояву індексу в бізнес-культурі	Проблема(-) чи можливість(+)	Експертна бальна оцінка впливу показника на ділову культуру за шкалою 1-10	Варіант вирішення проблеми чи реалізації можливості
1. Залучення до роботи в команді				
Чехія	Присутня більш індивідуалістська орієнтація	+	7	Акцент на індивідуальних досягненнях як методі мотивації
Нігерія	Висока орієнтація на командну роботу та співпрацю	-	8	Розділення командних та індивідуальних досягнень працівників та команди
Україна	Більша орієнтація на командну роботу з певними елементами індивідуалізму			
2. Відношення до балансу між працею та відпочинком				
Чехія	Чехи не завжди приділяють достатньо уваги особистому життю та відпочинку	+	5	Помічати та заохочувати співробітників, які активно працюють

№	Показники прояву індексу в бізнес-культурі	Проблема(-) чи можливість(+)	Експертна бальна оцінка впливу показника на ділову культуру за шкалою 1-10	Варіант вирішення проблеми чи реалізації можливості
2. Відношення до балансу між працею та відпочинком				
Нігерія	Нігерійці надають увагу своєму особистому життю і відпочинку	-	5	Адаптація під локальні особливості та акцентування увагу на важливості результатів компанії
Україна	Українці зберігають баланс, але не втрачають можливості відпочити			

Джерело: складено автором на основі [72].

1. Залучення до роботи в команді

Високий індекс, який має Чехія, свідчить про високий рівень індивідуалізму в цій країні. Це означає, що чехи більше схиляються до індивідуальних досягнень та успіху, ніж до командної роботи та спільних зусиль. Однак, в бізнес-культурі Чехії, колективна робота теж є важливою, тому вимоги до співпраці та комунікації досить високі.

Нігерія, на відміну від Чехії, має високий рівень колективізму. У нігерійській культурі, родина та колективна приналежність мають велике значення, і відносини між людьми зазвичай базуються на спільній культурі та традиціях. У бізнес-культурі Нігерії, співпраця та комунікація між колегами та партнерами є ключовими елементами успіху.

Для Чехії даний показник є можливістю, бо акцент кожного на власних досягненнях сприяє розвитку компанії загалом, тому що кожен викладається на максимум. Для Нігерії ж її колективістський стиль є проблемою, тому що йде розмиття індивідуальної відповідальності, а невдачі списуються на всю команду загалом.

Даний фактор для Чехії я оцінив у 7 балів, а для Нігерії у 8, тому що він є доволі важливим при оцінці ділової культури даних країн.

Реалізація можливості для Чехії полягає в акценті на індивідуальних досягненнях(особливо в приватній комунікації) як методі мотивації, що позитивно відобразиться на результатах компанії загалом. Для Нігерії вирішення проблеми полягає у розділення командних та індивідуальних досягнень працівників та команди за рахунок встановлення індивідуальних КРІ.

2. *Відношення до балансу між працею та відпочинком*

У Чехії люди, як правило, налаштовані на роботу багато годин на тиждень і не завжди приділяють достатньо уваги особистому життю та відпочинку. Це відображається в низькому значенні індексу, що свідчить про те, що в Чехія мало людей слідкують за балансом між працею та відпочинком.

В Нігерії люди надають багато уваги своєму особистому життю і відпочинку, свята є важливим елементом національної культури, однак робота залишається важливою частиною їхнього життя.

Для Чехії даний показник є можливістю, бо фокус на роботі сприяє розвитку компанії загалом, тому що кожен викладається на максимум. Для Нігерії ж любов до відпочинку є проблемою, тому що працівники завжди шукають можливість відпочити та не готові жертвувати цим заради інтересів компанії.

Даний фактор для Чехії та Нігерії я оцінив у 5 балів, тому що він все-таки не має настільки суттєвого впливу на оцінку ділової культури даних країн, як інші фактори, бо офіційних святкових вихідних днів не так багато.

Реалізація можливості для Чехії полягає в необхідності помічати та заохочувати співробітників, які активно працюють, що позитивно відобразиться на корпоративній культурі. Для Нігерії вирішення проблеми полягає у адаптації під локальні особливості та акцентування увагу на важливості результатів компанії.

Оцінка показників прояву індексу співвідношення влади чоловіків і жінок в діловій культурі

№	Показники прояву індексу в бізнес-культурі	Проблема(-) чи можливість(+)	Експертна бальна оцінка впливу показника на ділову культуру за шкалою 1-10	Варіант вирішення проблеми чи реалізації можливості
1. Фокус під час роботи				
Чехія	Акцент переважно на результаті	+	8	Чітка постановка цілей
Нігерія	Акцент переважно на процесі	-	8	Контроль за виконанням задач та дотриманням планів
Україна	Баланс в розподіленні фокусу			
2. Схильність до ризику під час прийняття бізнес-рішень				
Чехія	Більша схильність до ризикованих бізнес-рішень	+	6	Можливість залучення інвестицій для бізнесу
Нігерія	Більша схильність до ризикованих бізнес-рішень	+	6	Легша адаптація до змін
Україна	Більша консервативність при прийнятті бізнес-рішень			

Джерело: складено автором на основі [72].

1. Фокус під час роботи

У Чехії зазвичай більший акцент ставиться на результат, а не на процес досягнення цього результату. У бізнес-середовищі ця тенденція проявляється у вимогах до працівників, які часто повинні досягати чітко визначених цілей і завдань, щоб підтримувати високий рівень продуктивності.

У Нігерії більший акцент ставиться на процес, ніж на результат. В діловій культурі Нігерії більше уваги приділяється спілкуванню та взаємодії з колегами та партнерами, а не тільки досягненню певної мети.

Для Чехії даний показник є можливістю, бо фокус на результаті сприяє розвитку компанії загалом, тому що кожен викладається на максимум. Для Нігерії ж даний показник є проблемою, бо це може привести до того, що вирішення проблем може затримуватися, оскільки на перший план ставиться процес досягнення мети, а не сам результат.

Даний фактор для Чехії та Нігерії я оцінив у 8 балів, тому що він є визначальним при організації робочого процесу.

Реалізація можливості для Чехії полягає чіткій постановці цілей, що будуть орієнтувати співробітників на максимальний результат. Для Нігерії вирішення проблеми полягає жорсткому контролю за дотриманням поставлених цілей.

2. Схильність до ризику під час прийняття бізнес-рішень

Чехія зазвичай сприймаються як країна з високою схильністю до ризику, оскільки тут існує розвинена система підтримки стартапів, а також відкрите та інноваційне бізнес-середовище, яке сприяє появі нових ідей та ризикованих проектів.

Нігерійська ділова культура характеризується високим рівнем ризику через багатофакторність та непередбачуваність ділового середовища. Однак, з іншого боку, бізнес-спільнота Нігерії зазвичай має терпіння та здатність до адаптації до змін, що забезпечує здатність до прийняття ризикованих рішень у бізнесі.

Для обох країн даний показник є можливістю, адже ризиковість відкриває більше шляхів для розвитку компанії, пошуку інвесторів (адже вони частіше готові вкладати кошти), зміни вектору діяльності та інших непередбачуваних можливостей.

Даний фактор для Чехії та Нігерії я оцінив у 6 балів, тому що він все-таки доволі обмежено впливає на бізнес та рішення, адже не так часто є вирішальним при прийнятті певних рішень.

Реалізація можливості для Чехії в тому, що при необхідності залучення коштів це буде простіше зробити, а для Нігерії у тому, що при необхідності кардинальних змін, співробітники, партнери та інвестори легко адаптуються до нових умов.

Таблиця 2.24

Оцінка показників прояву індексу довгостроковості орієнтації в діловій культурі

№	Показники прояву індексу в бізнес-культурі	Проблема(-) чи можливість(+)	Експертна бальна оцінка впливу показника на ділову культуру за шкалою 1-10	Варіант вирішення проблеми чи реалізації можливості
1. Довгостроковість відносин				
Чехія	Середньострокова орієнтація, зосередження на помірному досягненні результатів	+	7	Ретельно обирати бізнес-партнерів, завжди мати альтернативний план
Нігерія	Короткострокова орієнтація, зосередження на швидкому досягненні результатів	-	7	Ретельно обирати бізнес-партнерів, завжди мати альтернативний план
Україна	Довгострокова орієнтація, значна ощадливість			

Джерело: складено автором на основі [72].

1. Довгостроковість відносин

В Чехія існує виражена середньострокова орієнтація, де люди зосереджені на помірно швидкому досягненні результатів і задоволенні більше від успіху довгострокових планів. Значна кількість людей не налаштовані на зміну інтересів та планів у майбутньому, що не призводить до швидкої зміни робочих місць та кар'єрних цілей.

Нігерія має низький показник індексу довгострокової орієнтації, який становить 13 балів. Це свідчить про переважання короткострокових орієнтацій в діловій культурі країни. У Нігерії підвищена увага до наявних можливостей та

потенційної користі, що можуть бути отримані в короткостроковій перспективі, проте не така висока оцінка традицій, інституцій та стійких партнерських відносин.

Для Чехії даний показник є можливістю, а для Нігерії проблемою, адже відсутність стабільних довгострокових відносин ставить під загрозу стабільне функціонування бізнесу та наражає його на певні коливання.

Даний фактор для Чехія та Нігерії я оцінив у 7 балів, тому що він є важливим в контексті побудови стабільного бізнесу з надійними партнерами.

Вирішенням даної проблеми для обох країн полягає в ретельному обиранні бізнес-партнерів, перевірці їх історії. Також, доцільним буде завжди мати альтернативний план на випадку непередбачуваних ситуацій.

Таблиця 2.25

Оцінка показників прояву індексу відношення до невизначеності в діловій культурі

№	Показники прояву індексу в бізнес-культурі	Проблема(-) чи можливість(+)	Експертна бальна оцінка впливу показника на ділову культуру за шкалою 1-10	Варіант вирішення проблеми чи реалізації можливості
1. Адаптація до непередбачуваних ситуацій				
Чехія	Високий рівень адаптивності до непередбачуваних ситуацій	+	8	Чіткість і відкритість у веденні бізнес-комунікації
Нігерія	Середній рівень адаптивності до непередбачуваних ситуацій	-	7	Чіткість і відкритість у веденні бізнес-комунікації
Україна	Високий рівень адаптивності до непередбачуваних ситуацій			
2. Слідування формальним правилам та процедурам при введенні бізнесу				
Чехія	Середня кількість формальних процедур та правил	+	8	Зведення до мінімуму кількості встановлених правил

№	Показники прояву індексу в бізнес-культурі	Проблема(-) чи можливість(+)	Експертна бальна оцінка впливу показника на ділову культуру за шкалою 1-10	Варіант вирішення проблеми чи реалізації можливості
2. Слідування формальним правилам та процедурам при введенні бізнесу				
Нігерія	Середньо-висока кількість формальних процедур та правил	-	9	Чіткому слідування існуючим нормам
Україна	Висока кількість формальних процедур та правил			

Джерело: складено автором на основі [72].

1. Адаптація до непередбачуваних ситуацій

Чехія має високий рівень адаптивності до непередбачуваних ситуацій. Велика кількість компаній, особливо в галузі технологій, швидко реагують на зміни на ринку та урядові політики, забезпечуючи збільшення ефективності та зниження ризиків. Загалом, чеське суспільство відносно відкрите для ризику та нововведенням, але при цьому має певну стійкість та дисципліну.

Нігерія є країною з середнім рівнем виразності відношення до невизначеності. Це означає, що нігерійське суспільство має потребу в стабільності та контролі, а нововведення та ризик є менш прийнятними.

Для Чехії даний показник є можливістю, а для Нігерії проблемою, адже може створювані певні проблеми для бізнесу під час виникнення певних непередбачуваних ситуацій.

Даний фактор для Чехії та Нігерії я оцінив у 8 та 7 балів відповідно, тому що реакція на неочікувані події є важливою в контексті стабільності діяльності бізнесу.

Вирішенням даної проблеми для обох країн полягає в чіткості і відкритості у веденні бізнес-комунікації та створенні певних планів щодо реакцій на непередбачувані події.

2. Слідування формальним правилам та процедурам при введенні бізнесу

У Чехії наявна середня кількість формальних процедур та правил при введенні бізнесу. Хоча існує частковий контроль за відповідністю процедур та правил, цей контроль є не таким строгим, як у країнах з високим рівнем за цим показником.

У Нігерії формальні процедури та правила є важливими і строгими при введенні бізнесу. Це може бути пов'язано з високим рівнем корупції та бажанням захистити бізнес від будь-яких відхилень від закону.

Для Чехії даний показник є можливістю, бо дозволяє не затягувати прийняття певних рішень та швидше отримувати необхідні дозволи. Для Нігерії ж даний показник є проблемою, бо призводить до певної бюрократії у прийнятті рішень, а також до певної складності взаємодії з державними структурами. Даний фактор для Чехії та Нігерії я оцінив у 8 балів та 9 балів відповідно, тому що він є важливим в контексті роботи в компанії та співпраці з різними контрагентами.

Реалізація можливості для Чехії полягає в зведенні до мінімуму кількості встановлених правил, що буде прискорювати діяльність та прийняття рішень. Для Нігерії вирішення проблеми полягає чіткому слідуванні існуючих норм задля уникнення затягування при прийнятті важливих рішень.

Таблиця 2.26

Оцінка показників прояву індексу допущення чи індульгенції в діловій культурі

№	Показники прояву індексу в бізнес-культурі	Проблема(-) чи можливість(+)	Експертна бальна оцінка впливу показника на ділову культуру за шкалою 1-10	Варіант вирішення проблеми чи реалізації можливості
1. Відношення до робочого часу				
Чехія	Переважно чіткий робочий графік	+	7	Врахування особливостей при побудові корпоративної культури
Нігерія	Гнучкий робочий графік, допускається відхилення	+	8	Врахування особливостей при побудові корпоративної культури
Україна	Переважно чіткий робочий графік			

Джерело: складено автором на основі [72].

1. Відношення до робочого часу

Зазвичай робочий тиждень у Чехії становить 40 годин, розділених на 8 годин робочого часу в день протягом 5 днів. Це стандарт для більшості професій та галузей. Втім, деякі компанії можуть практикувати гнучкі графіки роботи, які дозволяють співробітникам починати і закінчувати робочий день у зручний для них час або працювати з дому, особливо під час або після пандемії COVID-19.

За законодавством Чехії, надурочні години дозволяються, але їхня кількість обмежена. Роботодавці повинні оплачувати надурочні години за вищими ставками. Загалом співробітники не можуть працювати більше 8 годин надурочно на тиждень.

У Нігерії робочий тиждень зазвичай триває з понеділка по суботу. Працівники звикли до того, що їхні робочі години можуть бути продовжені в будь-який момент, якщо це потрібно для виконання роботи. У нігерійській культурі працівники також можуть мати більш гнучкий графік роботи, що залежить від типу роботи та взаємодії з колегами.

Для обох країн даний показник є можливістю, адже гнучкість робочого часу дозволяє адаптувати його, як компанії для вирішення певних бізнес проблем, так і дозволяє працівникам почуватися більш комфортно на робочому місці.

Даний фактор для Чехія та Нігерії я оцінив у 7 балів і 8 балів відповідно, тому що він є важливим в контексті побудови якісної та здорової корпоративної культури.

Реалізація даної можливості якраз і полягає у врахуванні національних особливостей при побудові корпоративної культури, та, за потреби, використання цього у цілях бізнесу.

На основі кількості факторів у групі, їх експертно-бальні оцінки, а також реалістичність вирішення проблем чи реалізації можливостей факторів, складемо таблицю ієрархії показників, щодо їх впливу на роботу з відібраними країнами з урахуванням вагового коефіцієнту:

Вагові коефіцієнти вимірів за Г. Хофстеде для обраного продукту

№	Характеристики	Ваговий коефіцієнт
1	Дистанція влади	20
2	Співвідношення індивідуалізму і колективізму	14
3	Співвідношення влади чоловіків і жінок	20
4	Довгостроковість орієнтації	18
5	Відношення до невизначеності	16
6	Допущення чи індульгенція	12

Джерело: складено автором самостійно.

Згідно отриманих коефіцієнтів, складемо зведені підсумкові таблиці, проранжувавши фактори можливостей і проблем у діловій культурі за експертно-бальною оцінкою з урахуванням вагового коефіцієнту.

Проаналізуємо можливості ділового спілкування у Нігерії:

Таблиця 2.28

Зведена підсумкова таблиця факторів можливостей ділового спілкування у Нігерії

№	Назва фактору	Експертно-бальна оцінка з урахуванням вагового коефіцієнту	Варіант реалізації можливості
1. Нігерія	Більша схильність до ризикованих бізнес-рішень	$6 \cdot 20 = 120$	Легша адаптація до змін
2. Нігерія	Гнучкий робочий графік, допускається відхилення	$8 \cdot 12 = 96$	Врахування особливостей при побудові корпоративної культури
Всього	Нігерія	216	

Джерело: складено автором самостійно.

Проаналізуємо фактори, які є загрозами ділового спілкування у Нігерії:

Зведена підсумкова таблиця факторів загроз ділового спілкування у Нігерії

№	Назва фактору	Експертно-бальна оцінка з урахуванням вагового коефіцієнту	Варіант вирішення проблеми
1.Нігерія	Ступінь централізації є високим, усі дії мають бути схвалені керівництвом перед їх впровадженням	9*20=180	Обговорення процесів прийняття рішень та процесу взаємодії з керівництвом під час цього
2.Нігерія	Контроль за виконанням задач та дотриманням планів	8*20=160	Контроль за виконанням задач та дотриманням планів
3.Нігерія	Високий рівень формальності при спілкуванні, вживання формальних титулів, надмірна ввічливість	8*20=160	Дотримання усіх формальних норм при спілкуванні з партнерами
4.Нігерія	Середньо-висока кількість формальних процедур та правил	9*16=144	Чіткому слідування існуючим нормам
5.Нігерія	Короткострокова орієнтація, зосередження на швидкому досягненні результатів	7*18=126	Ретельно обирати бізнес-партнерів, завжди мати альтернативний план
6.Нігерія	Середній рівень адаптивності до непередбачуваних ситуацій	7*16=112	Чіткість і відкритість у веденні бізнес-комунікації
7.Нігерія	Висока орієнтація на командну роботу та співпрацю	8*14=112	Розділення командних та індивідуальних досягнень працівників та команди
8.Нігерія	Нігерійці надають увагу своєму особистому життю і відпочинку	5*14=70	Адаптація під локальні особливості та акцентування увагу на важливості результатів компанії
Всього	Нігерія	1064	

Джерело: складено автором самостійно.

Загалом, можна зробити висновок, що після детального аналізу факторів культурного бізнес-середовища, які впливають ділову культуру Нігерії загроз було виявлено більше, ніж можливостей як у кількісному відношенні (8 проти 2), так і за сумою балів (1064 проти 216). Це свідчить про те, що в Нігерії ділова культура

значно відрізняється від української і склалась така ситуація, коли треба діяти дуже уважно і виважено, та врахувати велику кількість загроз, щоб ефективно вести свою діяльність.

Тепер, проаналізуємо можливості ділового спілкування у Чехії:

Таблиця 2.30

Зведена підсумкова таблиця факторів можливостей ділового спілкування у Чехії

№	Назва фактору	Експертно-бальна оцінка з урахуванням вагового коефіцієнту	Варіант реалізації можливості
1. Чехія	Акцент переважно на результаті	8*20=160	Чітка постановка цілей
2. Чехія	Середня кількість формальних процедур та правил	8*16=128	Зведення до мінімуму кількості встановлених правил
3. Чехія	Високий рівень адаптивності до непередбачуваних ситуацій	8*16=128	Чіткість і відкритість у веденні бізнес-комунікації
4. Чехія	Середньострокова орієнтація, зосередження на помірному досягненні результатів	7*18=126	Ретельно обирати бізнес-партнерів, завжди мати альтернативний план
5. Чехія	Доволі низький рівень формальності, використання більш неформальних виразів	6*20=120	Обговорення принципів комунікації на ранньому етапі взаємодії, адаптація під локальні особливості спілкування
6. Чехія	Більша схильність до ризикованих бізнес-рішень	6*20=120	Можливість залучення інвестицій для бізнесу
7. Чехія	Присутня більш індивідуалістська орієнтація	7*14=98	Акцент на індивідуальних досягненнях як методі мотивації
8. Чехія	Переважно чіткий робочий графік	7*12=84	Врахування особливостей при побудові корпоративної культури
9. Чехія	Чехи не завжди приділяють достатньо уваги особистому життю та відпочинку	5*14=70	Помічати та заохочувати співробітників, які активно працюють
Всього	Чехія	1034	

Джерело: складено автором самостійно.

Проаналізуємо фактори, які є загрозами ділового спілкування у Чехії:

Таблиця 2.31

Зведена підсумкова таблиця факторів загроз ділового спілкування у Чехії

№	Назва фактору	Експертно-бальна оцінка з урахуванням вагового коефіцієнту	Варіант вирішення проблеми
1. Чехія	Централізація у прийнятті бізнес-рішень є доволі високою, більшість дій має бути затверджено керівництвом	7*20=140	Обговорення процесів прийняття рішень та процесу взаємодії з керівництвом під час цього
Всього	Чехія	140	

Джерело: складено автором самостійно.

Аналіз культурного бізнес-середовища Чехії навпаки виявив більше можливостей як у кількісному відношенні (9 проти 1), так і за сумою балів (1034 проти 140). Це означає, що ділова культура є більш схожою на українську та при грамотній адаптації під певні її особливості може бути вагомим сприятливим фактором у побудові партнерських відносин.

Також, особливу увагу необхідно приділити тому, що кожна країна має свої унікальні культурні норми та цінності, які впливають на бізнес-етикет. Порівняльний аналіз допомагає розкрити ці різниці та розуміти, як вони впливають на спосіб ведення бізнесу в кожній країні. Це допомагає уникнути непорозумінь та конфліктів у міжнародній співпраці.

Таблиця 2.32

Порівняльна характеристика ділового спілкування у Чехії, Нігерії та Україні

№	Характеристики	Україна	Чехія	Нігерія
1.	Риси ділового спілкування	Формальність у початкових контактах, важливість особистих зв'язків, прагматичність	Прямота, прямолінійність, особистий простір, ефективність	Ієрархічна структура, важливість особистих відносин, гостинність
2.	Підхід до спілкування	Вираження поваги, ввічливість, мінімальна прямота	Вираження поваги, закритість при перших контактах	Звертання до старших по званню, важливість загального спілкування

№	Характеристики	Україна	Чехія	Нігерія
3.	Пунктуальність	Різні стандарти, можливість невеликої затримки	Строгість, повага до часу, пунктуальність	Гнучкість, можливість затримки, важливість гнучкості
4.	Відношення до справи	Особисте спілкування, важливість довгострокових відносин	Професійність, ефективність, швидкість	Особисті відносини, важливість довгострокових партнерств
5.	Раціон харчування	Різноманітність, важливість обіду як часу для спілкування	Різноманітність, швидкість, більш індивідуальний підхід	Різноманітність, значення гостинності, важливість спільної їжі
6.	Форма одягу	Формальний стиль, залежить від галузі бізнесу	Формальний стиль, залежить від галузі бізнесу	Формальний стиль, важливість візуального представлення
7.	Форма вітання	Привітання рукоштовками, поцілунками	Рукоштовки, короткий візуальний контакт	Рукоштовки, привітання по імені
8.	Мова переговорів	Українська, російська, англійська (залежить від контексту)	Чеська, англійська	Англійська, нігерійські мови (залежить від етнічного складу)
9.	Теми для спілкування, подарунки	Культура, історія, спорт, подарунки з українським акцентом	Історичні та культурні теми, спорт, подарунки символічні	Сімейні теми, релігія, спорт, подарунки з врахуванням культурних особливостей

Джерело: складено автором самостійно.

Виділимо спільні та відмінні риси між країнами по кожній з характеристик:

1. Риси ділового спілкування:

Спільні риси: Важливість особистих зв'язків (Україна, Нігерія).

Відмінності: Формальність у початкових контактах (Україна), прямота, прямолінійність (Чехія), ієрархічна структура, гостинність (Нігерія).

2. Підхід до спілкування:

Спільні риси: Вираження поваги (Україна, Чехія, Нігерія).

Відмінності: Ввічливість (Україна), закритість при перших контактах (Чехія), звертання до старших по званню (Нігерія).

3. Пунктуальність:

Спільні риси: Можливість невеликої затримки (Україна, Нігерія).

Відмінності: Важливість часу (Чехія).

4. Відношення до справи:

Спільні риси: Важливість довгострокових відносин (Україна, Нігерія).

Відмінності: Особисте спілкування (Україна), професійність, ефективність (Чехія).

5. Раціон харчування:

Спільні риси: Різноманітність (Україна, Чехія, Нігерія).

Відмінності: Важливість обіду як часу для спілкування (Україна), більш індивідуальний підхід (Чехія), важливість спільної їжі (Нігерія).

6. Форма одягу:

Спільні риси: Різноманітність (Україна, Чехія, Нігерія).

Відмінності: Формальний стиль, залежить від галузі бізнесу (Україна, Чехія), важливість візуального представлення (Нігерія).

7. Форма вітання:

Спільні риси: Рукоштовування (Україна, Чехія, Нігерія).

Відмінності: Привітання поцілунками (Україна), привітання по імені (Нігерія)

8. Мова переговорів:

Спільні риси: Англійська (Чехія, Нігерія, Україна).

Відмінності: Українська, російська (Україна), інші мови в залежності від контексту (Чехія), африканські мови (Нігерія).

9. Теми для спілкування, подарунки:

Спільні риси: Культура, спорт (Україна, Чехія, Нігерія).

Відмінності: Подарунки з українським акцентом (Україна), символічні подарунки (Чехія), сімейні теми, релігія (Нігерія).

Цей порівняльний аналіз показує, що кожна країна має свої унікальні риси бізнес-етикету, але також існують спільні елементи між ними. Розуміння цих

відмінностей та спільних рис допоможе компанії ефективно спілкуватися та вести бізнес у досліджуваних культурних середовищах.

Отже, підводячи підсумки, варто відзначити, що ділова культура в Нігерії значно відрізняється від української, що вимагає від українських компаній особливої уваги та виваженості при веденні бізнесу в цій країні. Нігерійський бізнес-етикет значною мірою ґрунтується на міцних особистих стосунках, неформальних домовленостях та значній ролі громадських відносин, що відрізняється від більш формалізованого і структурованого підходу, притаманного Україні. Такі аспекти, як прямолінійність у комунікаціях, пунктуальність, і системний підхід до вирішення проблем, характерні для українського бізнес-середовища, можуть відрізнятися від більш гнучких та адаптивних практик, які важливі в Нігерії.

Оцінюючи можливі загрози та виклики, українським компаніям необхідно адаптувати свої стратегії для ефективного взаємодії на нігерійському ринку. Це включає готовність до більш гнучкого підходу в плануванні та виконанні проектів, а також до побудови довготривалих довірчих стосунків з місцевими партнерами. Важливо заздалегідь готуватися до культурних та оперативних відмінностей, забезпечуючи підтримку досвідчених місцевих радників та консультантів для навігації у складному діловому ландшафті Нігерії.

Ділова культура Чехії демонструє значну схожість з українською, що може спростити взаємодію українських компаній з чеськими партнерами. Обидві культури характеризуються високою оцінкою пунктуальності, структурованості процесів та важливості особистих ділових зустрічей для підтримки відносин. Ці спільні риси можуть сприяти легшому порозумінню та більш ефективному співробітництву між українськими та чеськими бізнесами. В обох культурах, комунікація може бути прямою, але з дотриманням ділового етикету, що включає формальне вітання, використання професійних титулів і збереження особистого простору під час переговорів.

Водночас, знання дрібниць і нюансів, які можуть відрізнятися, залишається критично важливим для успіху на чеському ринку. Наприклад, чеська ділова культура може демонструвати більшу ригідність у дотриманні корпоративних ієрархій та більш консервативний підхід до ризику порівняно з українською бізнес-культурою. Українським компаніям слід пам'ятати про важливість довгострокових відносин і вибудовувати довіру через послідовність та надійність у бізнесі. Підтримка від місцевих консультантів або партнерів може бути корисною для навігації в специфічних аспектах чеського ділового середовища.

Таким чином, знання та врахування схожостей і відмінностей у ділових культурах Чехії та України дозволить ефективніше вести переговори, планувати співпрацю та досягати бізнес-цілей, зміцнюючи міжнародні відносини та сприяючи взаєморозумінню.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ВІТЧИЗНЯНОГО МАРКЕТПЛЕЙСУ НА РИНОК ЧЕХІЇ

3.1. Розробка стратегії виходу маркетплейсу «Prom» на ринок Чехії

Prom - один із найбільших інтернет-маркетплейсів в Україні, який спеціалізується на онлайн-продажу товарів та послуг в різних категоріях. Заснований у 2008 році, Prom швидко став популярним серед споживачів та бізнесів завдяки своїй широкій базі товарів і послуг, зручному інтерфейсу та надійним умовам покупок.

На сьогоднішній день Prom є ключовим гравцем на українському електронному ринку, забезпечуючи доступ до товарів від тисяч продавців з усієї країни. Його асортимент охоплює різноманітні товарні категорії, включаючи електроніку, одяг, взуття, товари для дому, спортивні товари, косметику та багато іншого. Однією з особливостей Prom є можливість створення власного інтернет-магазину для підприємств та індивідуальних підприємців, що дозволяє їм ефективно просувати свої товари та послуги в онлайн-просторі.

Крім того, Prom активно розвивається, впроваджуючи нові технології та сервіси для поліпшення користувацького досвіду та забезпечення безпеки покупок в Інтернеті. Його внутрішня стратегія спрямована на постійне зростання та розширення, з метою боротьби за лідерські позиції на українському ринку електронної комерції.

Вихід на міжнародні ринки є важливим стратегічним кроком для маркетплейсу, який може дати значний розвиток компанії. На основі етапів, які були детально проаналізовані в 1 розділі, розробимо стратегію виходу на міжнародний ринок для вітчизняного підприємства.

Першим кроком є визначення мотивів виходу на міжнародні ринки. Для Prom такими є:

1. Збільшення потенційної аудиторії. Виходження на міжнародні ринки розширює потенційну аудиторію маркетингу. Це відкриває нові можливості для приваблення клієнтів з різних країн та регіонів, що призведе до зростання обсягів продажів та збільшення прибутку.

2. Диверсифікація ризиків. Розширення на міжнародні ринки допомагає зменшити ризики, пов'язані військовою агресією росії, а також економічними та політичними змінами на одному ринку. Це дозволяє розподілити ризики між різними ринками та зменшити вплив негативних факторів на діяльність компанії.

3. Підвищення статусу та привабливості для інвесторів. Міжнародний розмах діяльності може підвищити привабливість компанії для потенційних інвесторів. Це може відкрити нові можливості для залучення капіталу для подальшого розвитку та зростання компанії.

З огляду на досвід, величезний розмір та лідерство на внутрішньому ринку, Prom.ua виявляється готовим до виходу на міжнародні ринки. Як відомий та успішний маркетинг в Україні, Prom має значний потенціал для успішної експансії за кордон. Його вже наявна інфраструктура, великий обсяг ресурсів та досвід у веденні електронної комерції дозволяють йому ефективно конкурувати на міжнародних ринках.

У розділі 2 було проведено детальний аналіз потенційних країн для міжнародного розширення. Цей процес розпочався з первинного відбору країн на основі різних критеріїв, таких як розмір ринку, рівень конкуренції, економічний потенціал та рівень ризику. Після цього відібрані країни були піддані дискретному аналізу, щоб визначити їхню придатність для розгляду як потенційних ринків для виходу для вітчизняних маркетингів.

Для двох відібраних країн, був проведений детальний СТАБС аналіз з урахуванням їхніх сильних і слабких сторін, можливостей та загроз. Цей аналіз

дозволив виявити потенціал кожної країни для успішного входу на її ринок, а також ризики та виклики, які можуть виникнути. Так, за результатами даного аналізу було виявлено, що саме ринок Чехії є найбільш сприятливим для виходу.

Для Prom оптимальним варіантом виходу на міжнародний ринок є створення онлайн-платформи без необхідності відкриття фізичних офісів. Це означає, що компанія може надавати свої послуги та товари клієнтам із різних країн через веб-сайт. Використання віртуальних засобів зв'язку, таких як онлайн-чати та електронна пошта, дозволить забезпечити ефективну підтримку клієнтів та партнерів з усього світу. Такий підхід не тільки зменшить витрати на фізичні приміщення та персонал, але й дозволить компанії оперативно реагувати на потреби та запити клієнтів у будь-який час у будь-якому місці.

Як стратегію охоплення ринку, компанії доцільно використати стратегію масового маркетингу. Вона передбачає широке насичення ринку продуктом або послугою для широкої аудиторії. Основна ідея полягає в тому, щоб максимально охопити як можна більше клієнтів і забезпечити їм універсальні послуги без деталізації аудиторії.

Щодо конкурентної стратегії, то для ринку Чехії, враховуючи кількість великих гравців на ринку оптимальною є стратегія послідовника: компанія буде наслідувати стратегію ринкового лідера (Alza.cz). Основна мета - зменшити ризики та використати переваги вже встановленої стратегії. Стратегія буде включати часткове копіювання продукту, зниження цін, покращення якості та обслуговування, здобуття позицій на конкурентних сегментах.

Також, критично необхідним кроком є розробка фінансового плану. Цей етап має на меті забезпечити чітке розуміння потенційних доходів та витрат, а також оцінку ризиків і можливостей, що сприятиме формуванню обґрунтованих менеджерських рішень. Фінансове планування дозволяє визначити необхідність інвестицій, обрахувати очікуваний прибуток та рентабельність проекту, що є важливим для забезпечення розвитку компанії в новому ринковому середовищі.

Важливо зазначити, що розробка стратегії виходу маркетплейсу "Prom" на чеський ринок була вирішена через запуск веб-платформи. Оскільки основним каналом дистрибуції та взаємодії з клієнтами є інтернет-платформа, всі фінансові бенчмарки були відповідно адаптовані. Це означає, що при плануванні витрат і виручки враховувалися специфічні особливості онлайн-торгівлі, такі як витрати на розробку та підтримку веб-сайту та цифровий маркетинг. Такий підхід дозволяє точніше оцінювати фінансову ефективність проекту, оптимізувати витрати та визначити потенційні точки зростання в межах чеського ринку.

У контексті стратегічного планування фінансової сторони проекту виходу маркетплейсу "Prom" на ринок Чехії, основними статтями витрат є зарплати команди та маркетинг. Склад команди і їх зони відповідальностей є критичними для розуміння структури витрат:

Таблиця 3.1

Структура витрат на персонал та зони відповідальності членів команди

Посада	Кількість	Зона відповідальності	Зарплата
Backend розробник	1	Відповідає за створення та підтримку серверної частини платформи, забезпечення інтеграції з різними зовнішніми сервісами та базами даних, а також за забезпечення високої продуктивності та безпеки веб-платформи.	5,000\$
Frontend розробник	2	Розробляє та оптимізує користувацькі інтерфейси, гарантуючи зручність і привабливість використання платформи для кінцевих користувачів.	4,000\$
Продуктовий менеджер	1	Курує розвиток продукту, визначає ключові функціонали веб-платформи, забезпечує відповідність продукту потребам ринку та користувачів.	3,000\$
Дизайнер	1	Відповідає за візуальну та UX/UI частину платформи, що включає дизайн веб-сторінок, інтерфейсів та рекламних матеріалів.	2,000\$
Маркетолог	1	Розробляє та імплементує маркетингові стратегії для просування платформи, залучення нових користувачів та підтримки лояльності існуючих.	2,000\$

Джерело: складено автором самостійно

Маркетингові витрати розділені на дві ключові категорії:

- Для залучення продавців: Місячні витрати складають 20,000 доларів, що забезпечує стабільний потік нових продавців та підтримку їхньої активності на платформі.

- Для залучення покупців: Щомісячні витрати на рекламу в Google становлять 100,000 доларів. Ці кошти спрямовуються на пошукову рекламу, контекстну рекламу та рекламу в соціальних мережах Google, що дозволяє досягти високої видимості платформи серед потенційних покупців, забезпечити трафік на сайт та підвищити конверсію.

Окрім основних статей витрат, існують додаткові операційні витрати у розмірі 5,000 доларів на місяць, які покривають різноманітні потреби, включно з витратами на хостинг, підтримку обладнання, ліцензії та інші поточні витрати.

Для оцінки потенційних доходів маркетплейсу "Prom" при вході на чеський ринок через веб-платформу, використовуються спеціалізовані маркетингові показники, які включають CPM (вартість тисячі показів), CTR (конверсія в клік по рекламі), CR (конверсія в покупку). Ці показники є критично важливими для розуміння ефективності використання рекламних ресурсів та потенційної прибутковості платформи. Було прийнято рішення використовувати бенчмарки галузі електронної комерції для обґрунтування та моделювання маркетингових показників. Бенчмаркінг — це процес порівняння бізнес-метрик компанії з галузевими стандартами, який допомагає визначити кращі практики та встановити реалістичні цілі для нових ініціатив.

1. CPM (Cost Per Mille) – \$12.00. Цей показник відображає середню вартість 1000 показів рекламного оголошення.

2. CTR (Click-Through Rate) – 2.69%. Процент кліків по відношенню до загальної кількості показів.

3. CR (Conversion Rate) – 3.5%. Відсоток відвідувачів, які здійснили покупку в порівнянні з загальною кількістю відвідувачів сайту.

Також ключовими метриками для обрахунку доходів є:

- Середній чек замовлення (90\$) - середня сума, яку споживач витрачає за одне замовлення під час візиту на електронну торговельну платформу.

- Середня комісія з продавця (10%) - фіксована сума, яку маркетплейс стягує з кожного продажу, що здійснюється через його платформу. На основі наявних даних по Україні, ми взяли середню комісію серед усіх товарних груп.

- Середня кількість покупок, яка була здійснена користувачем за весь період користування продуктом. Цей показник допомагає зрозуміти ступінь лояльності клієнтів до платформи та їх активність. Тут ми прогнозуємо щорічне збільшення цього показника на 10% з 1,8 покупок для користувачів залучених у перший рік. Це, в першу чергу, пов'язане з тим, що з кожним роком на платформі ставатиме все більше продавців, що буде покращувати користувацький досвід покупців.

Тепер, на основі отриманих даних розрахуємо сукупні доходи та витрати для кожного року:

Таблиця 3.2

Прогнозні фінансові показники компанії на ринку Чехії (у дол. США)

Показник	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	5-й рік
Маркетингові витрати на залучення продавців	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000
Маркетингові витрати на залучення покупців	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000
Витрати на фонд оплати праці	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000
Інші операційні витрати	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000
Загальні витрати	1,740,000	1,740,000	1,740,000	1,740,000	1,740,000
CPM	12	12	12	12	12
CTR	2.69%	2.69%	2.69%	2.69%	2.69%
CR	3.5%	3.5%	3.5%	3.5%	3.5%
CPA	12.75	12.75	12.75	12.75	12.75
Середній чек замовлення	90	90	90	90	90
Середня комісія з продавця	10%	10%	10%	10%	10%
Середня кількість покупок	1.8	2.0	2.2	2.4	2.6
Загальний дохід	1,525,230	1,677,753	1,845,528	2,030,081	2,233,089
Прибуток	-214,770	-62,247	105,528	290,081	493,089

Джерело: складено автором самостійно

На основі складеного фінансового плану для маркетплейсу "Prom", можна зробити висновок, що проєкт має потенціал досить швидко стати прибутковим та стабільно зростати. Більш детальна оцінка ефективності проєкту буде наведена в наступному розділі.

Отже, інтернаціоналізація діяльності Prom, яка вже здобула значний успіх на внутрішньому ринку України, є стратегічним шляхом розширення потенційної аудиторії та збільшення обсягів продажів. Це, в свою чергу, сприятиме загальному зростанню доходів компанії. Вихід на міжнародні ринки дозволить компанії ефективніше розподіляти ризики, пов'язані з економічними та політичними коливаннями в окремо взятій країні, забезпечуючи більшу стійкість діяльності. Міжнародне розширення також може значно підвищити привабливість Prom для потенційних інвесторів, відкриваючи доступ до нових джерел фінансування для подальшого розвитку та інновацій. Проведене планування фінансових потоків, враховуючи прогностичні моделі доходів і витрат, демонструє потенційну довгострокову стабільність та рентабельність проєкту на міжнародному рівні.

3.2. Оцінка економічної ефективності стратегії виходу вітчизняного виробника маркетплейсів на міжнародному ринку

Оцінка економічної ефективності стратегії виходу на міжнародний ринок є вирішальним аспектом для компаній, що прагнуть до глобалізації своєї діяльності. В контексті посиленої глобальної конкуренції та змінних економічних умов, точне визначення економічної доцільності міжнародних стратегій може значно вплинути на стабільність та успіх підприємства в довгостроковій перспективі.

По-перше, оцінка економічної ефективності дозволяє компаніям розробляти обґрунтовані стратегічні рішення, базуючись на аналізі потенційних витрат та

доходів. Це включає детальне вивчення ринкової динаміки, конкурентних переваг, регуляторних вимог та культурних особливостей країн-цілей.

По-друге, систематична оцінка економічної ефективності виступає як механізм для моніторингу та контролю виконання міжнародної стратегії. Через це компанії здатні своєчасно коригувати свої плани, оптимізувати ресурси та реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. По-третє, адекватна оцінка економічної ефективності сприяє оптимізації інвестиційних вливань та капіталовкладень. Визначення вартості капіталу, можливих витрат на вхід у нові ринки та очікуваного доходу є критичними для забезпечення вищої віддачі від інвестицій.

Основні компоненти оцінки ефективності стратегії включають детальний розгляд таких фінансових індикаторів, як чиста приведена вартість (NPV), внутрішня норма прибутковості (IRR), період окупності інвестицій, а також індекс прибутковості інвестицій.

Чиста приведена вартість (NPV) вимірює загальну вартість інвестиційного проекту, враховуючи часову вартість грошей. Цей показник допомагає інвесторам розуміти, чи перевищують очікувані доходи від інвестиції її початкові витрати. Для розрахунку чистої приведеної вартості (NPV) потрібні наступні основні компоненти:

1. Прогнозовані грошові потоки – ці дані були попередньо розраховані в таблиці 3.2 у рядку «Загальний дохід».
2. Період часу – 5 років
3. Ставка дисконту – 10%. Це відсоткова ставка, що використовується для приведення майбутніх грошових потоків до їхньої теперішньої вартості. Чехія – розвинена країна, що є частиною Європейського Союзу, тому обрана ставка покриває навіть певні песимістичні сценарії.
4. Початкові витрати – відсутні. Так як для створення веб-платформи буде використано існуючий код, то додаткових витрат на розробку не передбачено. Так

само не передбачено додаткових початкових операційних витрат, так як команда буде базуватися у вже існуючому офісі в Україні.

$$NPV = \frac{-214770}{(1 + 0.1)^1} + \frac{-62247}{(1 + 0.1)^2} + \frac{105528}{(1 + 0.1)^3} + \frac{290081}{(1 + 0.1)^4} + \frac{493089}{(1 + 0.1)^5} = 336895\$$$

Чиста приведена вартість (NPV) проекту становить \$336,895. Це означає, що за умовами оцінки, загальна сума майбутніх грошових потоків, приведених до теперішньої вартості та обрахованих за врахуванням обраної ставки дисконту, перевищує початкові інвестиції на \$336,895. Позитивне значення NPV свідчить про те, що проект є фінансово вигідним. Інвестиція очікувано принесе прибуток, який не тільки покриває початкові витрати, але й забезпечує додатковий дохід.

Наступним кроком розрахуємо внутрішню норму дохідності (IRR). IRR є важливим показником, що визначає ефективність інвестицій, показуючи відсоткову ставку, при якій чиста приведена вартість інвестиційного проекту дорівнює нулю. Після прирівняння формули NPV до нуля було визначено, що значення IRR дорівнює 45%.

Це означає, що очікувана середньорічна ефективність доходу від інвестиції, враховуючи часову вартість грошей, дорівнює 45%. Високий IRR робить проект особливо привабливим для потенційних інвесторів, оскільки він обіцяє значне повернення інвестицій.

Також, важливим показником є період окупності (PP). Для цього розрахуємо щорічний кумулятивний грошовий потік:

Таблиця 3.3

Розрахунок грошових потоків проекту (у дол. США)

Показник	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	5-й рік
Грошовий потік	-214,770	-62,247	105,528	290,081	493,089
Кумулятивний грошовий потік	-214,770	-277,017	-171,489	118,592	611,682
Дисконтований грошовий потік	-195,245	-51,444	79,285	198,129	306,170
Кумулятивний дисконтований грошовий потік	-195,245	-246,689	-167,404	30,725	336,895

Джерело: складено автором самостійно

Даний показник визначає час, необхідний для того, аби сума від повернень інвестицій покрила первісні витрати. Цей індикатор є корисним для оцінки ризику та ліквідності інвестицій, адже коротший період окупності зазвичай сприймається як менш ризикований. З таблиці 3.3 ми спостерігаємо, що термін окупності буде між 3 та 4 роком, визначимо також конкретний місяць – $171489/290081 = 0.6$. Отже, термін окупності проекту становить 3 роки та 7 місяців.

Даний період окупності може бути оцінений як помірний. Для проектів, де швидка окупність є критичною, цей термін може здатися занадто довгим. Проте, для інвестицій з тривалішими періодами експлуатації та високими кінцевими виручками, що є типовим для маркетплейсів, такий період є прийнятним.

Також важливим є розрахунок дисконтованого періоду окупності (DPP), який представляє собою уточнений показник часу окупності, враховуючи часову вартість грошей. Для цього розрахунку використовується дисконтна ставка 10%, та сама, що застосовувалася і для обчислення чистої приведеної вартості (NPV) проекту. З таблиці 3.3 ми спостерігаємо, що термін окупності буде між 3 та 4 роком, визначимо також конкретний місяць – $167404/198129 = 0.85$. Отже, дисконтований термін окупності проекту становить 3 роки та 10 місяців.

Хоча дисконтований період окупності у 3 роки та 10 місяців триває трохи довше порівняно зі звичайним періодом окупності, цей метод розрахунку слід вважати більш вірогідним і об'єктивним, адже він включає у розрахунок часову вартість грошей. Його результати все ще вказують про те, що даний проект є інвестиційно привабливим.

На основі проведеного аналізу економічної ефективності стратегії виходу на міжнародний ринок, можна зробити висновок, що запропонований проект є інвестиційно привабливим. Позитивний результат чистої приведеної вартості (NPV) на рівні \$336,895 та внутрішня норма прибутковості (IRR) у 45% свідчать про високий потенціал проекту до генерації прибутку, що значно перевищує витрати на реалізацію стратегії.

Крім того, визначення терміну окупності проекту в 3 роки та 7 місяців та дисконтованого терміну окупності в 3 роки та 10 місяців дозволяє оцінити ризики та ліквідність інвестицій. Ці показники вказують на помірний рівень ризику, який є прийнятним для довгострокових інвестицій з великим потенціалом виручки.

Отже, аналіз інвестиційних показників, таких як чиста приведена вартість (NPV), внутрішня норма прибутковості (IRR), період окупності та дисконтований період окупності підтвердив, що стратегія виходу компанії Pgom на ринок Чехії є виправданою та ефективною. Інвестиційний проєкт демонструє значний потенціал для успішної реалізації, може сприяти стабільному зростанню та розвитку компанії, а також гарантує високу прибутковість для інвесторів.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження можна сформулювати наступні висновки:

1. Проаналізувавши визначення поняття «стратегія виходу на міжнародні ринки», його тлумачення можна представити таким чином: стратегія виходу на міжнародні ринки – це набір завдань та сукупність методів щодо розширення діяльності за кордоном шляхом налагодження збуту, залучення нових клієнтів та підвищення конкурентоспроможності через адаптацію до глобальних ринків, використання ключових компетенцій та управління ризиками з метою зростання та зміцнення глобальних позицій.

2. Основні етапи розробки стратегії виходу на міжнародні ринки включають: визначення мотивів виходу на зовнішній ринок, аналіз потенціалу підприємства, вибір методу оцінки зовнішніх ринків, вибір напрямку інтернаціоналізації бізнесу, аналіз альтернативних варіантів зовнішніх ринків, оцінка можливостей подолання бар'єрів, визначення варіантів зовнішніх ринків для розгляду, вибір ринку та SWOT-аналіз, формування стратегії сегментування ринку, визначення основних конкурентних переваг, формування комплексу маркетингу, тактичних та оперативних положень, адаптація товару, формування стратегії виходу на зарубіжний ринок.

3. Вибір країн для міжнародного розширення повинен базуватися на об'єктивних і суб'єктивних критеріях, включаючи споживацькі уподобання, ринкову місткість, потенціал зростання, доступність, стабільність та конкурентне середовище. Інтуїтивний підхід, що використовує особистий досвід керівництва, корисний для визначення початкового інтересу до ринків зі схожими культурними зв'язками, але для сталого розширення потребує доповнення глибоким аналізом маркетингових і економічних критеріїв. Дискретний підхід може сприяти первинному відбору ринків, але також потребує подальшого детального аналізу.

Найефективніший комплексний підхід включає аналіз за допомогою SLEPT-методу (СТАБС аналізу) та дозволяє глибше зрозуміти міжнародні виклики і можливості, що сприяє обґрунтованій стратегії виходу на ринки, враховуючи глобальні тенденції та регіональну специфіку.

4. За допомогою первинного та дискретного аналізів було виокремлено 2 найбільш сприятливих країни для виходу українських маркетплейсів – Чехію та Нігерію. На підставі аналізу факторів макросередовища Нігерії, що впливають на ринок маркетплейсів, було виявлено, що загрози переважають можливості. Такі результати свідчать про наявність складної ситуації на ринку, що вимагає обережного та обдуманого підходу в діяльності, з врахуванням значного числа потенційних загроз, для ефективного ведення бізнесу. Детальний аналіз факторів макросередовища Чехії, які впливають на ринок маркетплейсів, встановив, що кількість можливостей перевищує кількість загроз. Ці результати вказують на те, що даний є привабливим для ведення бізнесу на ньому.

5. За допомогою конкурентного аналізу було встановлено, що ринки Чехії та Нігерії, попри значні відмінності в економічних, культурних та технологічних аспектах, надають унікальні можливості та виклики для сфери електронної комерції. Обидва ринки вимагають глибокого розуміння місцевих споживчих звичок, конкурентного середовища та технологічних тенденцій для розробки ефективних стратегій входу та розвитку. В контексті Чехії, стратегія послідовника, яка передбачає наслідування дій ринкового лідера Alza.cz, може бути оптимальною в умовах стабільності та високої конкуренції. Для Нігерії, враховуючи швидке зростання ринку і значний потенціал для здобуття переваг, стратегія нішера, що зосереджена на мінімізації ризиків і використанні специфічних ринкових можливостей шляхом пропонування продуктів та послуг, точно відповідних місцевим потребам, може виявитися найбільш вигідною.

6. Після аналізу культурного та ділового бізнес-середовища даних країн було з'ясовано, що ділова культура в Нігерії суттєво відрізняється від української. У ній

робиться акцент на важливості особистих стосунків та неформальних домовленостей, що вимагає від українських компаній особливої уваги та адаптації своїх стратегій для успішної взаємодії. У контексті Чехії, ділові практики демонструють більше спільного з українськими, зокрема, високу оцінку пунктуальності та структурності, що спрощує взаємодію та співпрацю. Водночас, детальне розуміння місцевих особливостей, таких як корпоративна ієрархія та підходи до ризику, залишається критичним для обох ринків. Важливо залучати досвідчених місцевих радників для навігації у складному діловому ландшафті та підтримки довгострокових відносин з партнерами.

7. Розроблена стратегія виходу на ринок Чехії для компанії Prom має в основі запуск веб-платформи та управління нею з вітчизняного офісу. Експансія на міжнародні ринки забезпечує можливість диверсифікації ризиків, пов'язаних із економічними та політичними коливаннями на національному рівні, що сприяє підвищенню стійкості діяльності компанії. Міжнародне розширення також потенційно збільшує привабливість компанії для інвесторів, відкриваючи доступ до нових капіталовкладень для подальшого розвитку та інновацій.

8. Ретельний аналіз інвестиційних показників, зокрема чистої приведеної вартості (NPV), внутрішньої норми прибутковості (IRR), періоду окупності та дисконтований періоду окупності, дозволяє стверджувати, що стратегія виходу компанії Prom на ринок Чехії є обґрунтованою та ефективною. За результатами аналізу, інвестиційний проект володіє значним потенціалом для успішної реалізації, може сприяти стабільному зростанню та розвитку компанії, а також забезпечує високу рентабельність інвестицій для акціонерів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багрова І.В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: Підручник. К.: Центр навчальної літератури, 2014. 580 с.
2. Біловодська О. А. Удосконалення теоретико-методичного підходу до оцінки маркетингової привабливості регіону / О. А. , Л. О. Сигида. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 1. С. 55-66.
3. Бергер А. Світові тенденції розвитку електронної комерції з урахуванням кризових умов пандемії Covid-19. 2021. Економіка та суспільство. №26.
4. Бужимська К. О. Розвиток інтернет-торгівлі в епоху цифровізації. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. - 2021. - № 2. - С. 27-31.
5. Вибір ринків для міжнародної експансії: фокусування обмежених ресурсів. Mind.ua. URL: <https://mind.ua/openmind/20256834-vibir-rinkiv-dlya-mizhnarodnoyi-ekspansiyi-fokusuvannya-obmezhenih-resursiv>. (дата звернення 10.02.2024).
6. Вихід на міжнародні ринки для українського бізнесу / Німецько-Українська промислово-торговельна палата. URL: <https://ukraine.ahk.de/ua/dienstleistung-t-gen/markteinstieg> (дата звернення 09.02.2024).
7. Волинчук Ю. В., Ковальчук Н. В., Кулик Ю. М. Електронна взаємодія в ключових секторах електронної комерції. Економічні науки. Серія: Регіональна економіка. 2020. Вип. 17. С. 39–49.
8. Гаврилюк О. В., Божидарнік Т. В. Глобальна пандемія: модифікація пріоритетів споживачів та електронної комерції у форс-мажорних обставинах. Наукові горизонти. 2020. № 4. С. 7–14.
9. Гайдуцький А. Оцінка інвестиційної привабливості економіки. URL: http://eip.org.ua/docs/EP_04_4_119_uk.pdf (дата звернення: 10.03.2024)

10. Головні тренди продуктового e-commerce 2024. URL: <https://ua-retail.com/2024/01/golovni-trendi-produktovogo-e-commerce-2024/> (дата звернення: 11.03.2024)
11. Громова О. Є. Стратегічне управління конкурентоздатністю підприємства: маркетингові аспекти формування. монографія. Хмельницький : ХНУ, 2020. 350 с.
12. Данило С.І. Роздрібна торгівля у мережі Інтернет: виклики та перспективи розвитку. Економіка. Фінанси. Право. 2019. № 5(3). с. 28-31
13. Дахно І.І. Зовнішньоекономічна діяльність : навч. посіб. / за ред. І. І. Дахна. Київ. Центр учбової літератури. 2018. с. 355.
14. Дергачова В. В. Міжнародні економічні відносини : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. с. 421.
15. Діамандіс П., Котлер С. Майбутнє ближче, ніж здається : як технології змінюють бізнес, промисловість і наше життя. Київ : Лабораторія, 2021. 236 с.
16. Дідківський М. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб. Київ : Знання, 2011. 462 с.
17. Дахно І. І. Зовнішньоекономічний менеджмент. К. : Центр учбової літератури, 2012. 568 с.
18. Домашева Є. А., Зозульов О. В. Розроблення стратегії виведення нового для підприємства товару на ринок. Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/download/102848/97960> (дата звернення: 25.03.2024)
19. Йохна М. А. Підприємництво і зовнішньоекономічна діяльність: можливості і ризики України : монографія. Хмельницький: ХНУ, 2013. 347 с.
20. Карпов О. Стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки : мат-ли ІХ рег. наук.-практ. інтернет-конф. молодих вчених та студ. «Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі», 9 листопада 2018 р. Т.: ТНТУ, 2018. С. 174-175.

21. Каніщенко О. Л. Міжнародний маркетинг у діяльності українських підприємств. Київ : Знання, 2007. 446 с.
22. Кістерський Л. Л. Міжнародний маркетинг і фінанси для малого і середнього бізнесу: методологія і практика : монографія. Прага : Coretex CZ SE, 2018. 449 с.
23. Ковальова О. М. Основні форми інтернет-торгівлі: особливості, переваги, недоліки. Економіка та держава. 2020. № 7. с. 85-92.
24. Конєв С. Критерії та основні способи виходу вітчизняних підприємств на міжнародний ринок за сучасних умов функціонування. Економічний аналіз. 2012. № 10(3). С. 297-300
25. Концентрат малого бізнесу. Маркетплейс Prom.ua зачепив дно, повернувся до зростання і дає клієнтів для 40 000 підприємців. URL: <https://forbes.ua/innovations/kontsentrat-malogo-biznesu-marketpleys-promua-zachepiv-dno-povernuvsia-do-zrostannya-i-dae-klientiv-dlya-40-000-pidpriemtsiv-intervyu-mikoli-palienka-11012023-10984> (дата звернення 29.03.2024).
26. Левицький В. О. Правове регулювання інтернет-торгівлі в Україні: проблеми та напрями удосконалення. Науково-інформаційний вісник Івано-Франківського університету права імені Короля Данила Галицького. Серія : Право. 2023. Вип. 15(2). с. 159-166.
27. Ліпич Л.Г., Фатенок-Ткачук А.О. Стратегії виходу підприємств на зовнішні ринки. 2007. № 102. С. 146-151.
28. Маркетинг: підручник / А. О. Старостіна та ін.; за ред. А. О. Старостіної. Київ : Знання, 2009. 1070 с
29. Маркетинг стартап-проектів: навчальний посібник для усіх спеціальностей другого освітнього ступеню «магістр» / С. О. Солнцев, О. В. Зозульов, Н. В. Юдіна, Т. О. Царьова, Н. В. Язвінська ; за заг. ред. С.О. Солнцева; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ. 2019. 168 с.

30. Марусей Т.В. Основні тенденції розвитку ринку електронної комерції в Україні. Економіка і суспільство. 2018. № 14. С. 1011–1015.
31. Малюта. І.А. Аналіз сучасного стану та перспективи розвитку інтернет-торгівлі в Україні. Ефективна економіка. 2019. № 1.
32. Мельник Т., Завгородня Є. ІТ-сектор України на світовому ринку: 2022. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2022. №6. 17-36 с.
33. Методичні рекомендації щодо проходження науково-дослідної практики здобувачами ступеня вищої освіти «Магістр», спеціальності 051 «Економіка», освітньо-наукової програми «Економічна теорія та економічна політика» / упорядники Н.І. Гражевська, Т.В. Гайдай, А.О. Ходжаян, А.Д. Залєвська-Шишак, Н.В. Томчук-Пономаренко та ін. Київ : ТОВ «ТРОПЕА», 2021. 80 с.
34. Міжнародна економіка : Практикум. Навч. посібник / А.О. Старостіна, О.Л. Каніщенко, І.Я. Софіщенко та ін. / За заг. ред. проф. А.О. Старостіної. Київ : НВП «Інтерсервіс», 2015. 416 с.
35. Міжнародна економіка : термінологічний словник / А.О. Старостіна, О.Л. Каніщенко, О.Ю. Кузьома та ін. / За ред. А.О. Старостіної. Київ : «НВП «Інтерсервіс», 2017. 250 с.
36. Міжнародний маркетинг: навч. посібник / Т. В. Князева, Ю. П. Колбушкін, С. В. Петровська та ін. – К. : НАУ, 2019. – 164 с.
37. Олійник Т. О., Соколова К. О.. Стратегічне планування виходу підприємств на міжнародні ринки з урахуванням інновацій та новітніх технологій. Молодий вчений. 2024. № 1(125). с. 130-135
38. Офіційний сайт Асоціації ритейлерів України. URL: <https://rau.ua> (дата звернення 06.02.2024).
39. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 25.03.2024)

40. Офіційний сайт World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/>
(дата звернення: 20.03.2024)
41. Пенська І. О., Торгівельні орієнтири України на світових ринках. Зовнішня торгівля: право, економіка, фінанси. 2013. Вип. 2. № 1. С. 2–7.
42. Плотницька С. О., Стратегія виходу організації на міжнародні ринки. ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. 2020. №22. 47 с
43. Полякова Я. О., Баскович Д. В. Критерії вибору базових стратегій зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Бізнес Інформ. 2017. № 10. С. 80-84.
44. Правила роботи на prom.ua: умови та принципи маркетплейсу для продавців. URL: <https://support.prom.ua/hc/uk/articles/4406016941213-%D0%84%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%B0-%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%81%D1%96%D1%8F>
F (дата звернення 11.03.2024).
45. Пятницька Г.Т., Григоренко О.М. Електронна комерція В2С: розвиток у Східній Європі, ризики та ефект інституціонального витіснення. Менеджмент та підприємництво в Україні. 2019. Вип. 1. № 1. С. 122–130.
46. Сапрун Г.Г. Дослідження особливостей та мотивації виходу торговельного підприємства на світові ринки. XII International scientific and practical conference, «Scientific horizons- 2016»: матеріали наук.- практ. конф., 2016. С. 13-21.
47. Світовий E-commerce і M-commerce – статистика і факти електронної комерції 2020. URL: <https://marketer.ua/ua/e-commerce-worldwide-statistics-facts/>
(дата звернення 14.02.2024).
48. Серета В. І., Нагачевська Т. В., Кульчицька. І. С. Фактори підвищення конкурентоспроможності українських виробників меду на ринках країн ЄС. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2021. Вип. 5. С. 18-28.

49. Синявська О.О. Електронна торгівля в Україні: тенденції та перспективи розвитку. Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм». 2019. Вип. 9. С. 126–132.
50. Скрипник Н.Є., Панасюк Т.С. Особливості розвитку Інтернет-торгівлі у світовому просторі. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. Вип. 6(17). С. 310–316.
51. Смолій Л. В., Костюк. В. С. Новітні тренди та перспективи розвитку електронної комерції в міжнародному бізнесі. 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/584/560/>. (дата звернення 02.02.2024).
52. Старостіна А. Сутність та практичне застосування методики конструювання категоріального апарату економічної науки / А. Старостіна, В. Кравченко URL: http://papers.univ.kiev.ua/ekonomika/articles/Nature_and_practical_application_of_the_economic_concepts_and_categories_construction_method_balisation_and_business_risk_are_used_as_concept_example_13920.pdf (дата звернення 22.01.2024).
53. Статистика зовнішнього сектору. НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external> (дата звернення: 26.03.2024)
54. Сума онлайн-покупок за рік в Україні зросла на 41%. URL: <https://ua-times.com/news-uk/e-commerce-2020-suma-onlajn-pokupok-za-rik-v-ukrayini-zrosla-na-41.html> (дата звернення 08.02.2024).
55. Тарасюк Г. М., Горшкова Л. О. Підходи до вирішення проблем зовнішньоекономічної діяльності підприємств України. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. № 21. С. 412-415.
56. Тюріна Н. М., Карвацька Н. С. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 408 с. 6.

57. Федоришина Л. М. Дослідження тенденцій розвитку міжнародної інтернет-торгівлі та міжнародного поштового обміну. Митна безпека: науковий журнал. 2018. №2. с.218-232
58. Хринюк О. С. Торговельна політика підприємств: стратегії виходу на зовнішній ринок. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 40.
59. Червона О. Ю. Тенденції розвитку електронної комерції. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2020. Вип. 39. С. 65–68.
60. Циганкова Т. М. Міжнародний маркетинг : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2010. 120 с.
61. Шинкаренко Р. В., Семенець В. В. Сутність та особливості форм виходу підприємств на зовнішні ринки. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. Вип. 1. С. 19–24.
62. Шталь Т. В., Астахова І. Е., Козуб. В. О. МІЖНАРОДНИЙ МАРКЕТИНГ. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 275 с.
63. Штанько Л. Процес планування ефективної інвестиційної стратегії підприємства. Проблеми системного підходу в економіці : зб. наук. праць. К., 2009. 65–67 с.
64. Шуміло О. С.. Вибір стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки. Бізнес Інформ. 2022. № 12. с. 45-50.
65. Юдіна Н. В. Атиповість і асинхроність глобальних економічних криз. Сталий розвиток в умовах невизначеності та катастроф: зб. матеріалів 113 Міжнародної міждисциплін. наук.- практ. конф., Київ, 11 травня 2020 р. Київ, 2020. URL: <http://futuolog.com.ua/publish/17/zbirnyk.pdf#page=60> (дата звернення 14.03.2024).
66. Як змінився український ринок e-commerce та що його очікує в майбутньому. URL: <https://ua-retail.com/2024/01/yak-zminivsya-ukra%d1%97nskij-rinok-e-commerce-ta-shho-jogo-ochikuye-v-majbutnomu/> (дата звернення 06.04.2024).

67. Alza.cz - Basic information. URL: <https://www.alza.cz/zakladni-informace> (дата звернення 14.04.2024).
68. Anders Pehrsson. Strategy antecedents of modes of entry into foreign markets. Journal of Business Research. 2008. Volume 61, Issue 2. P. 132-140.
69. Artificial Intelligence is Becoming the Future of Ecommerce. 2023. URL: <https://www.bigcommerce.com/articles/ecommerce/ecommerce-ai/>. (дата звернення 03.02.2024).
70. Chervona O. YU. (2020) Tendentsiyi rozvytku elektronnoyi komertsiyi. [Trends in e-commerce] Naukovyy visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu. Vyr. 39. S. 65–68.
71. Corruption Perceptions Index. URL: <https://www.transparency.org/en/cpi/2023/index/bra>. (дата звернення 10.04.2024).
72. Country comparison tool (Hofstede). URL: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=czech+republic%2Cnigeria%2Cukraine> (дата звернення 17.03.2024).
73. Czech republic e-commerce market size & share analysis - growth trends & forecasts. URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/czech-republic-ecommerce-market> (дата звернення 19.04.2024).
74. Daniela Coppola E-commerce worldwide – Statistics & Facts. URL: <https://www.statista.com/topics/871/online-shopping/> (дата звернення 04.02.2024).
75. E-commerce conversion rate benchmarks – 2024 update. URL: <https://www.smartinsights.com/ecommerce/ecommerce-analytics/ecommerce-conversion-rates/> (дата звернення 24.04.2024).
76. E-commerce in Nigeria: growth and future trends. URL: <https://www.globe.com/e-commerce-in-nigeria-growth-and-future-trends/> (дата звернення 04.04.2024).

77. E-commerce in nigeria market size & share analysis - growth trends & forecasts. URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/nigeria-ecommerce-market> (дата звернення 24.03.2024).
78. Ecommerce market in Czechia. URL: <https://ecommercedb.com/markets/cz/all> (дата звернення 18.04.2024).
79. Explore ecommerce statistics and kpi benchmarks. URL: <https://marketing.dynamicsyield.com/benchmarks/> (дата звернення 15.04.2024).
80. Global competitiveness index URL: <https://eports.weforum.org/globalcompetitiveness-index> (дата звернення 05.04.2024).
81. Google ads benchmarks. URL: <https://www.wordstream.com/blog/ws/2016/02/29/google-adwords-industry-benchmarks> (дата звернення 15.04.2024).
82. Havrylyuk O. V., Bozhydarnik T. V. (2020) Hlobal'na pandemiya: modyfikatsiya priorytetiv spozhyvachiv ta elektronnoyi komertsiyi u fors-mazhornykh obstavynakh. [Global pandemic: modification of consumer priorities and e-commerce in force majeure] Naukovi horyzonty. № 4. S. 7–14.
83. Karolina Kulach 10 significant ecommerce statistics you need to know. URL: <https://www.webinterpret.com/au/blog/ecommerce-statistics/> (дата звернення 06.02.2024).
84. Kaleigh Moore Create An App For Your Store: How To Use No-code Ecommerce App Development. URL: <https://www.abetterlemonadestand.com/ecommerce-app-development/> (дата звернення 01.02.2024).
85. Mall.cz – About us. URL: <https://www.mall.cz/o-nas> (дата звернення 14.04.2024).
86. March L. Secondary Market Research: What It Is and How to Do It Fast. Digital Research Specialist. 2022. August 3. URL: <https://www.similarweb.com/blog/research/market-research/secondary-marketresearch/>

(дата звернення: 17.03.2024)

87. Michael Keenan. Global Ecommerce Explained: Stats and Trends to Watch in 2021. URL: <https://www.shopify.com/enterprise/global-ecommerce-statistics> (дата звернення 04.02.2024).

88. Michael Schellenberg. International market entry mode – a systematic literature review. Journal of Strategic Marketing. 2017. 26(7):1-27.

89. SEO benchmarks by industry. URL: <https://firstpagesage.com/reports/seo-benchmarks-by-industry-fc/> (дата звернення 17.04.2024).

90. Starostina A. Methodological aspects of qualifying academic papers preparation (importance of scientific problems, defenitions of theme, goals, objectives, subject and object of study) // Kravchenko V. Starostina A. / Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Серія: Економіка. 2013. №9 (150). С. 80-84

91. Symakov V. S. (2020) Zmist upravlinnya pidpryyemstvamy elektronnoyi komertsiyi yak sub'yektamy innovatsiynoho pidpryyemnytstva. [The content of management of e-commerce enterprises as subjects of innovative entrepreneurship] Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpryyemnytstvo. № 3(2). S. 6–14.

92. The Importance of Market Research for international expansion. URL: <https://bridgeheadagency.com/market-research/> (дата звернення: 10.03.2024).

93. Twin A. Researching the Market: How to Conduct Market Research, Types, and Example. Investopedia 2022. July 29. URL: <https://www.investopedia.com/terms/m/market-research.asp> (дата звернення: 10.04.2024).

94. Understanding market entry strategies: a comprehensive guide to successful expansion. MBlog. 2023. URL: <https://www.mediummultimedia.com/en/marketing-usa/market-entry-strategy/>. (дата звернення 02.04.2024).

95. Volynchuk Y. V., Koval'chuk N. V., Kulyk Y. M. (2020) Elektronna vzayemodiya v klyuchovykh sektorakh elektronnoyi komertsiyi. [Electronic interaction

in key sectors of e-commerce] Ekonomichni nauky. Seriya: Rehional'na ekonomika. Vyp. 17. S. 39–49.

96. What are the biggest trends in E-commerce in 2023? 2023. URL: <https://www.ecommerce-nation.com/ecommerce-trends/>. (дата звернення 04.02.2024).

97. What Is Omnichannel? 2023. URL: <https://www.semrush.com/blog/omnichannel-marketing/>. (дата звернення 05.02.2024).

98. Yudin Anton. World E-commerce and M-commerce - statistics and facts of e-commerce 2020. URL: <https://marketer.ua/ua/e-commerce-worldwide-statistics-facts/> (дата звернення 04.02.2024).

99. 6 Ways Artificial Intelligence Is Revolutionizing E-Commerce. 2023. URL: <https://www.ecommercetimes.com/story/6-ways-artificial-intelligence-is-revolutionizing-e-commerce-177913.html>. (дата звернення 03.02.2024).

100. 9 foreign market entry strategies. WEGLOT. 2024. URL: <https://www.weglot.com/blog/foreign-market-entry-strategies>. (дата звернення 06.03.2024).