

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА  
ШЕВЧЕНКА**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**Кафедра міжнародної економіки**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

**СТРАТЕГІЯ ВИХОДУ УКРАЇНСЬКИХ ІТ-КОМПАНІЙ НА РИНОК  
ЯПОНІЇ**

Студента II курсу денної форми навчання  
спеціальності 051 «Економіка»  
освітньо-наукової програми  
«Міжнародна економіка»  
**Услистого Антона Олеговича**

Науковий керівник:  
канд. екон. наук, доцент  
**Булкот Оксана Вікторівна**

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

Студент 

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

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

Київ – 2024 р.

## РЕФЕРАТ

Дипломна робота містить 92 сторінки, 10 таблиць, 1 рисунок, список літератури з 56 найменувань, 10 додатків.

### СТРАТЕГІЯ ВИХОДУ УКРАЇНСЬКИХ ІТ-КОМПАНІЙ НА РИНОК ЯПОНІЇ

Предметом дослідження є міжнародна діяльність українських компаній ІТ-сектору.

Об'єктом дослідження є стратегії виходу українських ІТ-компаній на іноземні ринки.

Мета роботи – узагальнення теоретичних підходів до аналізу стратегій виходу компаній на міжнародні ринки та формування ефективної стратегії виходу українських ІТ-компаній на ринок Японії.

Завданнями роботи виступають:

- охарактеризувати сутність та види стратегій виходу підприємства на міжнародні ринки;
- запропонувати алгоритм розроблення стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки;
- узагальнити методику оцінювання ефективності стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки;
- виокремити динаміку та тенденції розвитку ІТ-сектору;
- охарактеризувати міжнародне середовище діяльності та конкурентні позиції компанії «GSC GAME WORLD»;
- Сформувати стратегії виходу компанії «GSC GAME WORLD» на ринок Японії та оцінити її ефективність;

За результатами роботи було сформовано авторське визначення категорії «стратегія виходу на міжнародні ринки», створено власний алгоритм розроблення стратегій виходу на міжнародні ринки та методику оцінювання їх ефективності, виявлено тенденції розвитку ІТ-сектору, охарактеризовано міжнародне середовище діяльності компанії «GSC GAME WORLD», оцінено

її конкурентні позиції на ринку відеоігор Японії, розроблено стратегію виходу на ринок Японії для даного підприємства та прораховано ефективність такої стратегії.

Одержані результати можуть бути використані міжнародними та українськими суб'єктами господарювання для розробки стратегій виходу на міжнародні ринки.

Рік виконання дипломної роботи: 2023-2024 рр.

Рік захисту роботи: 2024 р.

## **ABSTRACT**

The thesis contains 92 pages, 10 tables, 1 figure, a bibliography with 56 titles, and 10 appendices.

### **STRATEGY FOR UKRAINIAN IT COMPANIES TO ENTER THE JAPANESE MARKET**

The subject of the research is the international activity of Ukrainian IT sector companies.

The object of the research is the strategies for Ukrainian IT companies entering foreign markets.

The aim of the work is to generalize theoretical approaches to analyzing strategies for companies entering international markets and to form an effective strategy for Ukrainian IT companies to enter the Japanese market.

The tasks of the work are:

- Characterize the essence and types of strategies for enterprises entering international markets;
- Propose an algorithm for developing a strategy for a company to enter international markets;
- Generalize the methodology for evaluating the effectiveness of the strategy for a company entering international markets;
- Identify the dynamics and trends in the development of the IT sector;
- Characterize the international environment and competitive positions of the company "GSC GAME WORLD";
- Formulate strategies for the company "GSC GAME WORLD" to enter the Japanese market and assess its effectiveness;

As a result of the work, the author's definition of the category "strategy for entering international markets" was formed, a proprietary algorithm for developing strategies for entering international markets and a methodology for assessing their effectiveness were created, trends in the development of the IT sector were identified, the international environment of the company "GSC GAME WORLD" was characterized, its competitive positions in the Japanese video game market were

assessed, a strategy for entering the Japanese market for this company was developed, and the effectiveness of such a strategy was calculated. The obtained results can be used by international and Ukrainian business entities to develop strategies for entering international markets.

Year of completion of the thesis: 2023-2024.

Year of defense: 2024.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи аналізу стратегій виходу підприємств на міжнародні ринки.....	6
1.1. Сутність та види стратегій виходу підприємств на міжнародні ринки	
1.2. Алгоритм розроблення стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки	
1.3. Методика оцінювання ефективності стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки	
РОЗДІЛ 2. Стратегічний аналіз міжнародного середовища ІТ компаній.....	23
2.1. Динаміка та тенденції розвитку ІТ-сектору	
2.2. Аналіз факторів бізнес-середовища ринку Японії для українського виробника відеоігор	
2.3. Міжнародне конкурентне середовище діяльності компанії «GSC GAME WORLD»	
РОЗДІЛ 3. Розроблення стратегії виходу компанії «GSC GAME WORLD» на міжнародний ринок.....	48
3.1 Формування стратегії виходу компанії «GSC GAME WORLD» на ринок Японії	
3.2. Оцінювання ефективності стратегії виходу компанії «GSC GAME WORLD» на ринок Японії	
ВИСНОВОК.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70
ДОДАТКИ.....	76

## ВСТУП

Актуальність теми. У контексті зростання взаємозв'язків міжнародного бізнесу, стратегічне планування виходу на нові ринки набуває особливого значення для компаній інформаційних технологій. Японія, як одна з провідних світових економік з високим рівнем технологічного розвитку, представляє значний інтерес для українських ІТ-компаній. Втім, культурні, юридичні та економічні особливості Японії вимагають ґрунтовного аналізу та адаптації стратегій виходу на цей ринок.

Українська ІТ-індустрія, з її потенціалом та конкурентоспроможними перевагами, зокрема високим рівнем кваліфікації розробників та конкурентними цінами, має всі шанси на успіх у Японії. Однак, успіх на такому складному ринку можливий лише за умови ретельного аналізу ринкового середовища, глибокого розуміння потреб та очікувань японських споживачів, а також розробки деталізованої та виваженої стратегії входу.

Розвиток міжнародної діяльності в ІТ-секторі вимагає не тільки технологічної інноваційності, але й стратегічної гнучкості, здатності адаптуватися до змінних умов і викликів міжнародного бізнесу. В цьому контексті, дослідження ефективних стратегій виходу українських ІТ-компаній на японський ринок стає актуальним і має важливе теоретичне та практичне значення.

Предметом дослідження є міжнародна діяльність українських компаній ІТ-сектору.

Об'єктом дослідження є стратегії виходу українських ІТ-компаній на іноземні ринки.

Мета роботи – узагальнення теоретичних підходів до аналізу стратегій виходу компаній на міжнародні ринки та формування ефективної стратегії виходу українських ІТ-компаній на ринок Японії.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішуються наступні завдання:

- охарактеризувати сутність та види стратегій виходу підприємства на міжнародні ринки;
- запропонувати алгоритм розроблення стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки;
- узагальнити методичку оцінювання ефективності стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки;
- виокремити динаміку та тенденції розвитку ІТ-сектору;
- охарактеризувати міжнародне середовище діяльності та конкурентні позиції компанії «GSC GAME WORLD»;
- Сформувані стратегії виходу компанії «GSC GAME WORLD» на ринок Японії та оцінити її ефективність;

Методика дослідження базується на комплексному підході, що включає аналіз наукової літератури, кейс-стаді, SWOT-аналіз, анкетування, а також використання статистичних даних та інформації від галузевих експертів.

Теоретичними результатами буде отримання глибокого розуміння стратегій та інструментів, що використовуються українськими ІТ-компаніями для виходу на міжнародні ринки.

Практична значимість даної роботи полягає в розробці та наданні конкретних рекомендацій щодо формування ефективної стратегії виходу українських ІТ-компаній на японський ринок. Ці рекомендації включатимуть детальний аналіз ринкових умов, культурних особливостей, правового середовища та економічних параметрів, які впливають на вибір стратегії виходу на міжнародні ринки. Практична значимість дослідження також виявляється у можливості застосування його результатів не тільки для виходу на японський ринок, але й для адаптації стратегій виходу на інші міжнародні ринки. Рекомендації будуть корисні для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень, підвищення конкурентоспроможності українських ІТ-компаній та розширення їх глобальної присутності.

Це дослідження спрямоване на розширення теоретичних знань у сфері міжнародного бізнесу та на практичне застосування отриманих знань для розробки стратегій виходу на нові ринки, зокрема на ринок Японії, для українських ІТ-компаній.

## РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ СТРАТЕГІЙ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ

### 1.1. Сутність та види стратегій виходу підприємств на міжнародні ринки

У сучасних умовах питання виходу підприємств на міжнародні ринки набуває особливої актуальності. Виходячи на міжнародний ринок, компанія отримує можливість збільшення обсягів продаж, диверсифікації своєї діяльності, зменшення залежності від внутрішнього ринку, а також використання переваг міжнародної спеціалізації та кооперації. Для досягнення успіху на міжнародному ринку необхідно розробити ефективну стратегію виходу, яка б враховувала специфіку підприємства та цільового ринку.

Для аналізу визначення поняття "стратегія виходу на міжнародні ринки", слід звернутися до робіт різних авторів у цій області.

Майкл Е. Портер розглядає стратегію виходу на міжнародні ринки як частину загальної стратегії конкуренції, акцентуючи на важливості визначення конкурентної переваги та її використання на міжнародних ринках [1].

Філіп Котлер вважає, що стратегія виходу на міжнародні ринки включає визначення цільових ринків, розробку продуктів, які задовольняють потреби цих ринків, та вибір найбільш ефективних каналів дистрибуції [2].

Ярошенко Ф.П. розглядає стратегію виходу на міжнародні ринки як комплекс заходів, спрямованих на вибір оптимальних шляхів і методів для виходу на міжнародні ринки, залежно від конкретних умов діяльності компанії та характеристик цільового ринку [3].

Синтезуючи ці погляди, можна сформулювати наступне визначення:

Стратегія виходу на міжнародні ринки — це комплексне багаторівневе планування діяльності, яке об'єднує в собі визначення цільових ринків, аналіз конкурентоспроможності, розробку адаптованих продуктів та сервісів, вибір ефективних каналів входу та дистрибуції, а також стратегічне управління

ресурсами та ризиками, спрямоване на досягнення сталого зростання та конкурентної переваги на глобальному ринку. Вона передбачає гнучке використання різних форм міжнародної діяльності, включаючи експорт, прямі інвестиції, ліцензування, франчайзинг, спільні підприємства, стратегічні альянси, з урахуванням специфіки компанії та мінливих умов міжнародного бізнес-середовища.

Види стратегій виходу на міжнародні ринки: [4]

- Експортна стратегія. Найпростіша та найменш ризикована форма міжнародної діяльності. Експорт може бути прямим (підприємство самостійно організовує експорт продукції) та непрямим (через посередників).
- Ліцензійна стратегія - підприємство надає права на використання своєї технології, торговельної марки або патенту іншій компанії в обмін на роялті.
- Франчайзинг - підприємство надає право іншій компанії вести бізнес під своїм брендом, використовуючи свою бізнес-модель і стандарти.
- Стратегія спільних підприємств - заснування спільної компанії з іноземним партнером, що дозволяє поєднати ресурси, знання та досвід обох сторін.
- Стратегія повного викупу - придбання існуючого іноземного підприємства або створення нового повністю контрольованого дочірнього підприємства, що дозволяє мати повний контроль над зарубіжною діяльністю.
- Стратегія прямого іноземного інвестування (Greenfield investments) - створення нового підприємства з нуля в іноземній країні, що вимагає значних інвестицій та часу, але дає можливість повного контролю над операціями.

- Стратегія глобального партнерства та альянсів - укладання договорів з іноземними компаніями для спільної діяльності в окремих проєктах або для взаємодії на стратегічному рівні.
- Цифрова стратегія - використання цифрових технологій для входу в міжнародні ринки, зокрема через електронну комерцію, соціальні медіа та інші онлайн платформи.

Вибір конкретної стратегії виходу на міжнародні ринки є важливим кроком для підприємства, який зумовлений рядом факторів. Одним із основних є розмір та специфіка підприємства. Малі та середні підприємства, як правило, мають обмежені ресурси та нижчий рівень толерантності до ризику, через що вони частіше вибирають такі стратегії як експорт або ліцензування. Ці форми міжнародної діяльності дозволяють малим та середнім підприємствам поступово входити в нові ринки з мінімальними інвестиціями та ризиками. Великі корпорації, з іншого боку, мають більші ресурси та можливість брати на себе вищі ризики, тому вони часто вибирають стратегії прямих інвестицій або створення спільних підприємств, що дозволяє їм ефективніше контролювати діяльність на цільових ринках.

Щодо характеристик цільового ринку, вони також грають вирішальну роль у виборі стратегії виходу. Потреби та уподобання споживачів, рівень конкуренції, законодавче та економічне середовище значно відрізняються між різними ринками. Компанії повинні провести детальний аналіз цих факторів для вибору найбільш підходящої стратегії. Наприклад, в країнах з високими митними бар'єрами або складним законодавством може бути більш вигідним створення спільного підприємства або придбання місцевої компанії, ніж експорт.

Ступінь контролю, який підприємство бажає мати над своєю діяльністю на міжнародному ринку, також впливає на вибір стратегії. Компанії, які прагнуть повного контролю над своєю діяльністю, можуть вважати за краще прямі інвестиції або «зелені інвестиції», тоді як ті, хто готові поділитися контролем, можуть вибрати спільні підприємства або стратегічні альянси [5].

Нарешті, ресурси та здатність підприємства до інтернаціоналізації є ключовими для успішного виходу на міжнародні ринки. Фінансові ресурси, людські та управлінські здібності відіграють критичну роль у визначенні здатності компанії виходити на нові ринки та ефективно на них функціонувати. Достатній капітал дозволяє покрити початкові витрати на дослідження ринку, маркетинг, розробку продукту та розширення виробничих потужностей. Людський капітал, зокрема менеджмент з міжнародним досвідом, є важливим для розуміння крос-культурних аспектів бізнесу та ефективної взаємодії з місцевими партнерами та споживачами.

Більше того, компанії мають враховувати свою технологічну готовність та здатність до інновацій. У світі, де цифрова трансформація і технологічний прогрес відіграють ключову роль, спроможність швидко адаптуватися до технологічних змін та впроваджувати новітні технології є вирішальною для успішного міжнародного розширення.

Таким чином, вибір стратегії виходу на міжнародні ринки має базуватися на комплексному підході, який враховує розмір та специфіку підприємства, особливості цільового ринку, бажаний рівень контролю та наявні ресурси і здібності до інтернаціоналізації. Кожен з цих факторів має свою вагу у стратегічному рішенні, і тільки їх узгоджене та грамотне поєднання може забезпечити успішну міжнародну діяльність.

Міжнародна діяльність пов'язана з різноманітними ризиками та викликами, що потребують уважного управління та стратегічного підходу.

Політичні ризики включають нестабільність урядів, зміни у законодавстві, міжнародні санкції та політичні конфлікти. Наприклад, компанія, яка інвестує в країну з політично нестабільним урядом, може зіткнутися з ризиком націоналізації активів або втратити доступ до місцевого ринку через раптові політичні зміни. Також міжнародні санкції проти певної країни можуть призвести до обмеження торгівлі та інвестицій, як це сталося, наприклад, у випадку санкцій проти росії.

Економічні ризики охоплюють валютні коливання, інфляцію, економічну нестабільність та відмінності в економічному розвитку між країнами. Наприклад, висока інфляція у Венесуелі у 2018 році вплинула на багато іноземних компаній, які втратили значну частину своїх прибутків через знецінення місцевої валюти. Валютні коливання можуть також впливати на вартість імпорту та експорту, змінюючи цінову конкурентоспроможність продукції на міжнародних ринках [6].

Культурні ризики стосуються нерозуміння місцевих культурних особливостей, що може призвести до неприйняття продукту або послуги, помилок у маркетинговому позиціонуванні та комунікаційних проблем. Наприклад, коли американська компанія Walmart намагалася вийти на німецький ринок, вона зіткнулася з культурними розбіжностями в питаннях управління та взаємодії з клієнтами, що врешті-решт призвело до її виходу з цього ринку [7].

Операційні ризики пов'язані з управлінням міжнародними операціями через географічну розосередженість, логістичні виклики та необхідність узгодження діяльності в різних часових поясах. Наприклад, компанія, що займається доставкою товарів по всьому світу, може зіткнутися з логістичними викликами, такими як затримки в доставці або проблеми з митним оформленням, які можуть вплинути на вчасність поставок та задоволення клієнтів.

Юридичні ризики включають необхідність врахування різноманіття юридичних систем, міжнародних угод та нормативних вимог у різних країнах. Компанія, що діє на міжнародних ринках, мусить дотримуватися законодавства кожної країни, в якій вона працює. Наприклад, правила захисту даних у Європейському Союзі, встановлені загальним регламентом про захист даних (GDPR), вимагають від компаній значних зусиль для забезпечення їхньої відповідності. Невиконання цих вимог може призвести до великих штрафів та втрати репутації [8].

Кожен з цих ризиків вимагає специфічного підходу для їх ідентифікації, оцінки та управління. Ефективне управління міжнародними ризиками включає ретельне планування, диверсифікацію, страхування ризиків, а також розробку стратегій для їх мінімізації або усунення. Впровадження комплексної системи управління ризиками допомагає підприємству ефективно адаптуватися до мінливих міжнародних умов і зберегти стабільність та розвиток на глобальному ринку.

Ефективне управління ризиками є вирішальним для успіху в міжнародній діяльності, вимагаючи від компаній комплексного підходу та врахування різних аспектів.

Ретельний аналіз ринку та планування передбачає глибоке дослідження ринкових умов, вивчення конкурентів, визначення потенційних ризиків і розробку стратегій для їх мінімізації. Це означає не тільки збір і аналіз даних про поточну економічну, політичну та соціокультурну ситуацію в кожній цільовій країні, але й прогнозування можливих змін і підготовку до них. Компанії повинні створювати детальні плани дій для кожного ринку, враховуючи специфіку місцевого попиту та конкурентного середовища.

Диверсифікація - це стратегія, яка полягає в виході на декілька ринків або розширенні спектра продуктів і послуг, щоб зменшити залежність від одного ринку або сегменту. Це дозволяє компанії знизити потенційні ризики, пов'язані з економічними коливаннями або політичними змінами в окремій країні. Наприклад, якщо попит на продукт знижується в одній країні через економічну рецесію, компанія може компенсувати збитки завдяки продажам у інших країнах [9].

Страхування ризиків допомагає компаніям захиститися від втрат, пов'язаних з непередбачуваними обставинами, такими як катастрофічні події, політичні зміни або валютні коливання.

Створення ефективної міжнародної команди передбачає залучення місцевих фахівців та міжнародних менеджерів, які розуміють культурні та бізнес-особливості цільових ринків. Знання місцевої культури, мови та бізнес-

етики є важливими для налагодження ефективних взаємин з місцевими партнерами, клієнтами та владою.

Гнучкість і адаптація є ключовими для реагування на зміни у міжнародному бізнес-середовищі та адаптації стратегій відповідно до них. Компанії повинні бути готові швидко змінювати свої операційні процеси, маркетингові стратегії та продуктові лінійки для відповідності змінам у попиті, законодавстві або макроекономічних умовах. Наприклад, компанія може адаптувати свої продукти або послуги до культурних особливостей конкретної країни або регіону, щоб краще відповідати потребам місцевих споживачів.

Інтеграція цих методів управління ризиками дозволяє створити міцну основу для стійкої міжнародної діяльності. Важливо, щоб компанія не тільки реагувала на виникнення ризиків, але й активно планувала свої дії, з метою мінімізації потенційних втрат та оптимізації можливостей на міжнародних ринках.

Ми визначили, що стратегія виходу на міжнародні ринки - це комплексний підхід, який об'єднує аналіз ринкового середовища, вибір оптимальної моделі входу, а також планування та управління ризиками. Стратегії можуть варіюватися від експорту до прямих інвестицій, ліцензування, франчайзингу, спільних підприємств, та інших форм міжнародної діяльності, кожна з яких має свої переваги та ризики.

Вибір конкретної стратегії залежить від ряду факторів, включаючи розмір і специфіку підприємства, характеристики цільового ринку, бажаний рівень контролю та доступні ресурси. Ретельний аналіз цих факторів дозволяє компанії обрати найбільш підходящий спосіб виходу на міжнародні ринки.

Управління ризиками є невід'ємною частиною міжнародної стратегії, яка включає ретельне планування, диверсифікацію, страхування, створення ефективної міжнародної команди та адаптацію до змін. Ефективне управління ризиками не тільки забезпечує захист від потенційних загроз, але й сприяє використанню можливостей, що виникають на міжнародних ринках.

У підсумку, успішний вихід на міжнародні ринки вимагає від компанії виваженого підходу, який поєднує стратегічне планування, аналіз і управління ризиками. Це дозволяє компанії досягати сталого зростання, зміцнювати свої позиції на глобальному ринку та використовувати свій потенціал для досягнення довгострокового успіху.

## **1.2. Алгоритм розроблення стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки**

Розробка стратегії виходу на міжнародні ринки є комплексним процесом, який вимагає врахування різних аспектів бізнесу та зовнішнього середовища. Ефективна стратегія може забезпечити успішне розширення бізнесу за кордон, зниження ризиків і використання нових можливостей. Алгоритм розроблення такої стратегії включає кілька ключових етапів.

Таблиця 1.1

### Алгоритм розроблення стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки

Етап	Опис
1. Визначення цілей та потенціалу підприємства	Визначення конкретних бізнес-цілей та аналіз внутрішніх сильних сторін та слабкостей компанії, включаючи фінансові ресурси, виробничі потужності, кваліфікацію персоналу та інтелектуальні активи.
2. Маркетингове дослідження та вибір цільових ринків	Дослідження зовнішніх ринків для оцінки потенціалу продажів, розуміння місцевих споживацьких уподобань, аналіз конкурентів, оцінка правових та економічних умов.
3. Вибір стратегії входу	Вибір методу входу на ринок, що може включати експорт, створення дочірніх підприємств, спільні підприємства, франчайзинг або ліцензування.
4. Розробка бізнес-плану	Створення всебічного плану, який охоплює стратегії маркетингу, продажів, логістики, виробництва, управління персоналом та фінансове планування, включаючи бюджети та прогнози фінансових потоків.

5. Реалізація та управління стратегією	Впровадження плану через мобілізацію ресурсів, запуск операцій на нових ринках, моніторинг ходу впровадження стратегії та управління повсякденною діяльністю.
6. Моніторинг та оцінка	Постійний моніторинг ринкової діяльності, фінансових результатів та інших ключових показників успіху, аналіз ефективності стратегії та внесення коректив для оптимізації діяльності.

*Джерело:* складено автором самостійно

Першим кроком є визначення цілей виходу на міжнародні ринки. Це може бути збільшення продажів, диверсифікація діяльності, зниження залежності від внутрішнього ринку чи використання переваг глобалізації. Оцінка внутрішнього потенціалу підприємства

Для того, щоб зрозуміти, наскільки компанія готова до міжнародної діяльності, необхідно провести оцінку її внутрішнього потенціалу:

- Фінансові ресурси – оцінка ліквідності, прибутковості, доступу до капіталу та здатності покривати потенційні міжнародні інвестиції.
- Виробничі можливості - аналіз потужностей виробництва, технологічної оснащеності та можливості адаптації продуктів до вимог міжнародних стандартів.
- Людські ресурси - оцінка кваліфікації персоналу, досвіду в міжнародній діяльності та можливості навчання і розвитку.
- Інтелектуальні ресурси - патенти, бренди, технологічні знання, що можуть бути використані на міжнародних ринках.

На другому етапі компанія повинна здійснити всебічний аналіз потенційних міжнародних ринків, щоб визначити, де її продукти чи послуги матимуть найбільший попит і забезпечать найкращі комерційні результати.

Для цього необхідно провести наступні дослідження:

- Аналіз розміру ринку - оцінка потенційного обсягу продажів і кількість споживачів, що можуть бути зацікавлені в продуктах чи послугах компанії.

- Дослідження рівня конкуренції - визначення кількості та сили конкурентів на ринку, аналіз їх стратегій, продуктів, ціноутворення та ринкових часток.
- Вивчення споживацьких уподобань – аналіз потреб, вподобань та поведінки споживачів на ринку, щоб зрозуміти, як краще адаптувати продукт чи послугу до місцевих умов.
- Оцінка законодавчих та економічних умов - аналіз правового середовища, податкової політики, торговельних бар'єрів, а також економічної стабільності та зростання на ринку [10].

На основі зібраної інформації компанія повинна визначити ринки, які найкраще відповідають її бізнес-стратегії, мають високий потенціал зростання та прийнятний рівень ризику.

Після того, як цільові ринки визначено, наступним кроком є вибір найбільш прийнятної стратегії входу, яка може включати:

- Прямий або непрямий експорт продуктів, що є простим та з меншим ризиком способом входу на новий ринок.
- Створення спільного підприємства - співпраця з місцевими партнерами для заснування спільної компанії, що дозволяє обмінюватися ресурсами та знаннями.
- Прямі інвестиції - вкладення капіталу у створення власних виробничих чи роздрібних операцій на новому ринку.
- Франчайзинг - надання права на використання бренду, технології чи бізнес-моделі місцевому підприємцю у вигляді франчайзингу, що дозволяє швидке розширення з меншими витратами.
- Ліцензування - передача прав на використання продуктів, технології або бренду іншим компаніям у замін на роялті, що дає можливість проникнути на ринок без значних інвестицій у виробництво чи маркетинг.
- Купівля або об'єднання з існуючими компаніями на цільовому ринку, що забезпечує швидкий доступ до нових ринків та ресурсів [11].

Вибір конкретної стратегії залежить від багатьох факторів, включаючи розмір та місію компанії, характеристики цільового ринку, наявність ресурсів та стратегічні цілі. Наприклад, прямий експорт може бути ідеальним для малих компаній, які мають обмежені ресурси, тоді як прямі інвестиції або злиття та придбання можуть бути більш підходящими для великих корпорацій, що прагнуть міцно закріпитися на новому ринку.

На четвертому етапі компанія займається розробкою детального бізнес-плану, який стане фундаментом для її входу на міжнародні ринки. Цей процес передбачає глибоке планування та стратегічне мислення в різних аспектах бізнесу. Спочатку необхідно чітко визначити, які цілі переслідує компанія на міжнародному рівні, чи то прагнення до зростання ринкової частки, збільшення доходів, чи можливо розширення асортименту продуктів.

Далі потрібно розробити маркетинговий план, який включає вивчення ринку, позиціонування бренду, встановлення цінової політики та розробку рекламних стратегій. Особлива увага приділяється вибору каналів дистрибуції та методів просування, щоб ефективно досягти цільової аудиторії.

У плані розробки продукту компанія визначає, як буде адаптувати або модифікувати свої продукти та послуги для задоволення потреб міжнародних споживачів, враховуючи культурні, економічні та регулятивні особливості різних ринків.

Операційний план охоплює всі аспекти логістики, виробництва, поставок та управління запасами. Тут важливо вибудувати ефективні процеси і встановити надійні взаємини з постачальниками та логістичними партнерами.

Фінансовий план має на меті прогнозування доходів і витрат, бюджетування, а також аналіз фінансових потоків і визначення точок беззбитковості. Це допомагає компанії управляти своїми фінансовими ресурсами ефективно та гарантувати економічну віддачу від міжнародної діяльності.

Завершує бізнес-план розробка плану управління ризиками, де компанія ідентифікує потенційні загрози на міжнародних ринках і розробляє стратегії

для їх мінімізації або нейтралізації. Це забезпечує компанії готовність до можливих викликів і сприяє стійкості міжнародної операції [12].

Після детального планування переходимо до практичної реалізації стратегії виходу на міжнародні ринки. Цей етап включає активне впровадження всіх підготовчих заходів, запланованих раніше. Компанія ініціює виробництво, здійснює розгортання продуктів або послуг на нових ринках, запускає маркетингові кампанії, налагоджує логістику та поставки.

Основна увага приділяється управлінню операціями з метою адаптації до місцевих умов. Це може включати налагодження співпраці з місцевими партнерами, наймання місцевих спеціалістів для управління операціями, а також адаптацію продуктів або послуг до вимог і очікувань місцевих споживачів.

Ключове значення має моніторинг виконання стратегії: відстеження продажів, реакції ринку, фінансових показників і оперативне реагування на будь-які проблеми або зміни в ринковому середовищі.

На завершальному етапі відбувається неперервний моніторинг і оцінка діяльності компанії на міжнародних ринках. Цей процес є критично важливим для вимірювання успіху міжнародної стратегії та визначення необхідності її коригування.

Регулярний аналіз фінансових результатів, ринкової частки, задоволення клієнтів і ефективності маркетингових кампаній дозволяє оцінити, наскільки ефективно компанія досягає своїх цілей на міжнародних ринках. Також проводиться аналіз зовнішнього середовища, включаючи політичні, економічні, соціокультурні та технологічні зміни, що можуть вплинути на діяльність компанії.

На основі зібраних даних та аналізу компанія може вносити зміни в свою стратегію, оптимізувати процеси, вдосконалювати продукти або послуги, а також краще реагувати на потреби ринку, забезпечуючи тим самим стабільне зростання та конкурентоспроможність на міжнародному рівні. Оцінка також допомагає ідентифікувати нові можливості для росту та розширення

діяльності, виявляти і мінімізувати ризики, а також удосконалювати стратегічне планування.

Моніторинг та оцінка дозволяють також забезпечити відповідність між стратегією та її реалізацією, а також здійснювати своєчасне коригування відповідно до змінюваних умов і трендів ринку. Компанія має встановити ефективні системи звітності та контролю, щоб забезпечити точне та своєчасне виявлення відхилень від планів і стратегій.

Важливо також організувати зворотний зв'язок з місцевими підрозділами, дистриб'юторами, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами, щоб отримати зовнішній погляд на ефективність діяльності та зрозуміти потреби і очікування місцевого ринку. Це допомагає компанії швидко реагувати на виклики та адаптуватися до змін, забезпечуючи її стійкість і довгостроковий успіх на міжнародній арені [13].

Таким чином, етапи реалізації та моніторингу стратегії виходу на міжнародні ринки є вирішальними для забезпечення успішної міжнародної діяльності компанії, дозволяючи не тільки досягати поставлених цілей, але й адаптуватися до динамічного глобального бізнес-середовища.

Алгоритм розроблення стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки є складним і багатогранним процесом, що вимагає глибокого аналізу, стратегічного планування та ефективної реалізації. Цей процес охоплює визначення цілей та потенціалу підприємства, проведення маркетингового дослідження та вибір цільових ринків, визначення стратегії входу, розробку комплексного бізнес-плану, активну реалізацію плану на обраних ринках та постійний моніторинг та оцінку результатів.

Кожен етап відіграє ключову роль у формуванні успішної стратегії міжнародної діяльності і вимагає чіткої координації, уважного управління та гнучкості для адаптації до змінних умов глобального ринку. Чітке визначення стратегічних цілей, глибоке розуміння цільових ринків, ретельне планування та ефективне виконання забезпечують компанії необхідні передумови для досягнення успіху на міжнародній арені.

Враховуючи динамічність та складність міжнародного бізнесу, компанії повинні постійно аналізувати ринкове середовище, внутрішні можливості та ризики, а також бути готовими до швидкої адаптації своїх стратегій і операцій. Такий підхід дозволить не лише ефективно виходити на нові ринки, але й забезпечувати стійке зростання та розвиток підприємства в умовах глобальної конкуренції.

### **1.3. Методика оцінювання ефективності стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки**

Оцінка ефективності стратегії виходу на міжнародні ринки є ключовим елементом стратегічного управління, який дозволяє підприємствам аналізувати віддачу від своїх інвестицій та коригувати стратегічні рішення відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Розглянемо найбільш важливі моделі та підходи, які можуть бути використані для цієї мети.

Фінансові показники:

- ROI (Return on Investment) - показник віддачі від інвестицій, який вимірює ефективність інвестицій у міжнародний ринок. ROI розраховується як відношення чистого прибутку від інвестицій до загальної суми інвестицій.
- ROE (Return on Equity) - показник рентабельності власного капіталу, що відображає ефективність використання капіталу акціонерів для генерації прибутку на міжнародних ринках.
- Маржа прибутку - відсоток прибутку, що залишається від продажів після покриття витрат, що допомагає оцінити, наскільки ефективно підприємство генерує прибуток на міжнародних ринках.
- Внутрішня норма прибутковості (IRR) вимірює ефективність інвестицій, дозволяючи компанії оцінити, наскільки вигідним є проект виходу на японський ринок. Якщо IRR проекту перевищує вартість капіталу (відсоток, який компанія платить за використання

запозичених коштів), то проєкт можна вважати економічно виправданим.

- Чиста теперішня вартість (NPV) визначає суму очікуваних майбутніх грошових потоків, дисконтованих до сьогодні. Позитивний NPV свідчить про те, що проєкт генерує більше грошей, ніж потрібно для компенсації вартості капіталу та початкових інвестицій.
- Період окупності визначає час, необхідний для того, щоб сума доходів від інвестиції покрила початкові витрати. Коротший період окупності вважається більш привабливим, оскільки він свідчить про швидке повернення інвестицій [14].

Балансові показники (Balanced Scorecard, BSC) дозволяють оцінити ефективність стратегії виходу на міжнародні ринки за чотирма основними напрямками: фінансовими показниками, показниками з точки зору клієнтів, внутрішніми бізнес-процесами, навчанням та розвитком. Цей підхід дозволяє збалансувати короткострокові та довгострокові цілі, а також врахувати вплив стратегії на різні сторони діяльності підприємства.

SWOT-аналіз традиційно використовується на етапі планування стратегії, але він також може бути адаптований для оцінки її ефективності, дозволяючи ідентифікувати сильні та слабкі сторони в реалізації стратегії, а також нові можливості та загрози, які з'явилися в процесі її виконання.

Аналіз портфеля бізнес-одиниць дозволяє оцінити ефективність стратегії шляхом аналізу позиціонування різних бізнес-одиниць або продуктів у портфелі компанії на міжнародних ринках. Моделі, такі як матриця BCG або GE/McKinsey, допомагають визначити, які бізнес-одиниці або продукти є "зірками", "знаками питання" або "собаками", і відповідно коригувати стратегію їх розвитку.

Оцінка конкурентоспроможності продукції на міжнародних ринках включає аналіз ціни, якості, інноваційності та відповідності продукції вимогам і очікуванням місцевих споживачів. Цей підхід дозволяє виявити переваги та

недоліки продукції в порівнянні з конкурентами та визначити шляхи її вдосконалення [15].

Рисунок 1.2

### Покрокова методика оцінювання ефективності



*Джерело:* складено автором за даними [15-16]

Першим кроком є чітке формулювання цілей виходу на міжнародні ринки. Цілі повинні бути конкретними, вимірними, досяжними, релевантними та обмеженими у часі (SMART).

Для оцінки ефективності стратегії використовуються кількісні та якісні показники. Кількісні показники включають обсяг продажів, частку ринку, рентабельність інвестицій, тоді як якісні показники оцінюють ступінь досягнення стратегічних цілей, задоволеність клієнтів, репутацію бренду.

На цьому етапі здійснюється збір необхідних даних для оцінки вибраних показників. Аналіз даних допомагає виявити причинно-наслідкові зв'язки між застосованою стратегією та отриманими результатами.

SWOT-аналіз допомагає оцінити сильні та слабкі сторони стратегії, виявити можливості для зростання та потенційні загрози. Цей аналіз дає змогу адаптувати стратегію відповідно до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх можливостей підприємства.

Оцінка ризиків включає ідентифікацію потенційних проблем, які можуть негативно вплинути на виконання стратегії, та розробку заходів щодо їх мінімізації або усунення [16].

Розроблена методика оцінювання ефективності стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки дозволяє комплексно підійти до аналізу

різних аспектів міжнародної діяльності. Використання кількісних та якісних показників сприяє об'єктивному вимірюванню результатів діяльності та прийняттю обґрунтованих управлінських рішень для подальшого розвитку міжнародної стратегії.

## РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОГО СЕРЕДОВИЩА ІТ-КОМПАНІЙ

### 2.1. Динаміка та тенденції розвитку ІТ-сектору

Інформаційні технології (ІТ) є одним з найшвидше зростаючих секторів світової економіки, що невинно розвивається та трансформується під впливом інновацій, змін споживацьких вподобань та глобальних економічних трендів. Розглянемо ключові тенденції та динаміку розвитку ІТ сектору на світовому ринку з особливим акцентом на аналізі ситуації в Україні, використовуючи доступну статистику та аналітичні дані.

Світовий ІТ-сектор продемонстрував значний ріст протягом останніх десятиліть, завдяки стрімкому розвитку технологій та збільшенню їх застосування в різних сферах життя. За даними International Data Corporation (IDC) [22], світові витрати на ІТ становили приблизно \$3,25 трильйонів у 2023 році, що свідчить про величезний вплив цієї індустрії на глобальну економіку.

Однією з ключових тенденцій є цифрова трансформація, яка охоплює різні аспекти бізнесу та суспільства, включаючи штучний інтелект (AI), машинне навчання, блокчейн, та великі дані. Ці технології сприяють створенню нових бізнес-моделей, оптимізації процесів та покращенню якості життя.

Штучний інтелект і машинне навчання продовжують бути в авангарді технологічних інновацій, пропонуючи нові можливості для автоматизації, аналізу даних, та створення інтелектуальних систем, що можуть імітувати людське мислення. Застосування AI охоплює широкий спектр галузей від охорони здоров'я до фінансових послуг, покращуючи ефективність та надаючи нові можливості для бізнесу та суспільства. За даними IDC, світові витрати на системи штучного інтелекту можуть досягти \$97.9 мільярдів у 2024 році, що майже втричі перевищує витрати у 2019 році (\$37.5 мільярдів) [22, 25].

Найбільш відомий своїм застосуванням у криптовалютах, блокчейн пропонує набагато ширші можливості для створення безпечних, незмінних та

розподілених баз даних. Від фінансів до ланцюгів постачання, блокчейн може забезпечити прозорість, ефективність та надійність у багатьох сферах.

Експоненційне зростання обсягів даних вимагає вдосконалених інструментів для їх обробки, аналізу та використання. Великі дані та аналітика дозволяють компаніям виявляти закономірності, робити прогнози та приймати обґрунтовані рішення на основі об'єктивних даних.

Зі зростанням кількості онлайн-операцій та цифрових даних кібербезпека стає все більш важливою. Захист інформації від несанкціонованого доступу, викрадення даних та інших форм кіберзлочинності є ключовим пріоритетом для організацій усіх розмірів. За оцінками MarketsandMarkets, ринок кібербезпеки зріс з \$152.71 мільярда у 2018 році до \$248.26 мільярда у 2023 році, з середньорічним темпом зростання на рівні 10.2% [23].

Хмарні технології продовжують демонструвати зростання, пропонуючи компаніям гнучкість, масштабованість та ефективність управління ІТ-ресурсами. Від публічних до приватних та гібридних хмар, хмарні рішення змінюють спосіб зберігання даних, розробки програмного забезпечення та надання ІТ-послуг. Витрати на публічні хмарні сервіси склали \$332 мільярдів у 2022 році, що на 23.1% більше ніж у 2021 році (\$270 мільярдів), згідно з дослідженням IDC [22].

ІТ-індустрія є провідним сектором, що визначає напрямок розвитку технологій та їхнє впровадження. Від AI до кібербезпеки, технології продовжують трансформувати економічний ландшафт, створюючи нові можливості для розвитку, інновацій та взаємодії. У міру того, як ми рухаємося вперед, адаптація до цих змін та використання нових технологічних можливостей буде вирішальним для успіху в глобальному ІТ-просторі.

Україна стала одним з ключових гравців на світовому ІТ ринку, демонструючи імпресивні темпи зростання та інноваційні розробки. Згідно з доповіддю IT Ukraine Association, у 2021 році валовий дохід від продажу ІТ послуг в Україні сягнув \$6 мільярдів, що на 20% більше, ніж роком раніше.

Сектор продовжує бути одним з найбільших експортерів послуг в країні, значно впливаючи на її економіку.

Значний ріст ІТ сектору в Україні сприяє не лише збільшенню експорту послуг, але й створює позитивний імідж країни як надійного партнера в сфері високих технологій.

Основними факторами, що сприяють успіху українського ІТ сектору, є високий рівень технічної освіти, значна кількість талановитих інженерів та розробників, а також вигідне географічне розташування країни, що полегшує співпрацю з європейськими компаніями.

Основою успіху українського ІТ сектору є висококваліфіковані фахівці. За даними ІТ Ukraine Association, в Україні працює понад 200,000 ІТ спеціалістів, що робить її однією з найбільших ІТ індустрій в Центральній та Східній Європі. Українські університети щорічно випускають тисячі молодих фахівців зі ступенем в області комп'ютерних наук та інформаційних технологій [23].

Україна відома своїми інноваційними стартапами, які залучають інвестиції з усього світу. Стартапи такі як GitLab, Grammarly, та Petcube стали відомими на міжнародному рівні, що свідчить про високий потенціал українських розробників та їх здатність створювати конкурентоспроможні продукти [26].

Український уряд активно підтримує розвиток ІТ індустрії, запроваджуючи спрощену податкову систему для ІТ компаній та сприяючи створенню ІТ парків. Це створює сприятливе середовище для зростання та розвитку ІТ бізнесу в країні.

Україна здобула міжнародне визнання як надійний постачальник ІТ послуг та інноваційних рішень. Багато міжнародних компаній відкрили свої центри дослідження та впровадження технологій в Україні, сприяючи обміну досвідом та подальшому розвитку місцевих ІТ талантів.

Розвиток ІТ сектору в Україні є важливим чинником економічного зростання країни та її інтеграції в глобальний технологічний простір. Завдяки

талановитим спеціалістам, інноваційним стартапам, урядовій підтримці, та глобальному визнанню, Україна продовжує зміцнювати свої позиції як один з лідерів ІТ індустрії в регіоні. Подальше інвестування в освіту, науку та технології, а також створення сприятливих умов для розвитку бізнесу сприятимуть продовженню цієї позитивної динаміки.

Очікування щодо майбутнього розвитку глобального ІТ сектору виправдано оптимістичні, особливо з огляду на швидкий розвиток технологій та їхнє все глибше проникнення у всі сфери життя. Україна, зі своїм розвиненим ІТ сектором, стоїть перед унікальними можливостями та викликами, які можуть визначити її місце у світовій інноваційній арені на десятиліття вперед.

Інвестиції в освіту та наукові дослідження є ключовими для підтримки інновацій та розвитку ІТ сектору. Україна має потенціал стати світовим осередком ІТ освіти, залучаючи студентів та вчених з усього світу.

Стимулювання розвитку стартапів через венчурне фінансування, інкубатори та акселератори може перетворити Україну на важливий інноваційний хаб. Підтримка молодих компаній на ранніх етапах їх розвитку дозволить реалізувати потенціал українських інноваторів та залучити міжнародні інвестиції.

Перспективи розвитку ІТ сектору в Україні виглядають масштабно та багатообіцяюче. З огляду на швидкі темпи глобального технологічного прогресу, Україна має всі шанси стати одним з ключових гравців на світовій ІТ арені, зосередивши увагу на інноваціях, освіті, кібербезпеці та розвитку стартап-екосистеми. Стратегічні інвестиції у ці ключові напрямки забезпечать Україні стійке зростання та вплив на міжнародному рівні в галузі інформаційних технологій.

ІТ сектор є однією з найбільш динамічних і перспективних галузей сучасної економіки, де постійно відбуваються інновації та революційні зміни. Завдяки швидкому темпу технологічного прогресу йому відводиться важлива роль у формуванні економічного ландшафту світу. Україна, завдяки

висококваліфікованим ІТ-спеціалістам, динамічному стартап-середовищу та сприятливим умовам для бізнесу, уже довела свою конкурентоспроможність і має потенціал стати ще сильнішим гравцем на міжнародній арені. За останні кілька років Україна значно розширила свої можливості в галузі розробки програмного забезпечення, інформаційно-технологічних послуг та інших сегментів ІТ індустрії. Інтеграція України в глобальний ІТ ринок принесе не лише економічні вигоди, але й сприятиме розвитку країни як центру інновацій та технологічного прогресу. Відкритий та привабливий для інвесторів ІТ ринок України буде сприяти залученню капіталу та технологічному обміну, що сприятиме не лише економічному розвитку країни, але й підвищенню її міжнародного престижу.

## **2.2. Аналіз факторів бізнес-середовища ринку Японії для українського виробника відеоігор**

Потенційним ринком виходу є Японія, адже, по-перше, країна входить в топ-10 за витратами коштів на відеоігри, що сигналізує про високий попит. По-друге, країна є розвиненою з високим доходом на душу населення, що свідчить про високу платоспроможність потенційних споживачів [27].

Першим етапом дослідження макросередовища є аналіз політико-правових факторів (див. Додаток А):

Фактор 1: Зміни в законодавстві

1. Весною 2020 року в японській префектурі Кагава вступив в дію закон, який обмежує час, відведений для ігор для дітей. Таким чином, особи до 18 років в цій провінції можуть грати в відеоігри не більше 60 хвилин в будній день та 90 хвилин в суботу та неділю. Крім цього, заборонено використання мобільних телефонів після 10 вечора. Механізм нагляду передбачає встановлення спеціальних відслідковуючих трекерів на гаджети.

2. Це є проблемою, оскільки частина потенційних споживачів відсіюється внаслідок введення цього закону.

3. Даний фактор штучно обмежує попит.

4. Гіпотеза впливу на дію фактору представлена комплексом маркетингу 4P, а саме місце. Пропонується реалізація відеоігор в комп'ютерних клубах, де відстежити час перебування з відеоіграми складніше, аніж на індивідуальних комп'ютерах, телефонах тощо.

5. За експертною оцінкою цей фактор оцінюється в 4 бали, оскільки заборони стосується лише однієї з провінцій країни, а не Японії в цілому.

#### Фактор 2: Відсутність мита на продукцію (HS 9504)

1. Відсутність мита є важливим фактором, оскільки це дозволяє уникнути додаткових платежів на кордоні, а тому продукція стає більш дешевою для кінцевого споживача.

2. Безперечно, відсутність мита є можливістю.

3. Даний фактор впливає як на попит, так і на пропозицію, адже дешевша продукція формує більший попит, а тому й пропозиція автоматично збільшується.

4. Гіпотеза впливу на дію фактору передбачає комплекс маркетингу 4P, а саме продукт. Передбачається вдосконалення продукції за рахунок економії на митних платежах.

5. Обраний фактор отримав експертну оцінку 7, оскільки відсутність митних платежів робить кінцеву вартість продукції дешевшою, що значно впливає на бізнес.

#### Фактор 3: Кількість нормативних вимог для експорту відеоігор

1. Кількість нормативних вимог для експорту відеоігор з України також виступає важливим фактором при аналізі бізнес-середовища, адже велика їх наявність ускладнює процес торгівлі, збільшуючи при цьому як витрати, так і час, необхідний для оформлення всіх документів та отримання ліцензій. Таким чином, за умови експорту відеоігор з України до Японії ця кількість залишається незмінною протягом останніх 6 років та становитиме 8 штук. Зокрема, це Вимога B420 щодо транспортування та зберігання продукції; Вимога C400, яка передбачає заходи з моніторингу імпорту,

нагляду та автоматичного ліцензування; Вимога В859 щодо відстеження та інше [28-31].

2. Незмінність кількості нормативних вимог не є однозначною можливістю чи проблемою. Однак, в умовах лібералізаційної торгівлі кількість вимог могла бути і меншою. Тому розглядаємо цей фактор з позиції загрози або ж проблеми.

3. Обраний фактор впливає на пропозицію, адже експортерам важче стає завести продукцію.

4. Гіпотеза впливу на дію фактору передбачає використання комплексу маркетингу 4P, зокрема нову цінову стратегію. Припустимим є збільшення ціни на продукцію.

5. Обраний фактор отримав експертну оцінку 4, оскільки даний фактор не має позитивної чи негативної динаміки за останні роки.

Таблиця 2.1

Підсумкова таблиця політико-правових факторів бізнес-середовища Японії для українських виробників відеоігор

№	Назва фактору	Експертна бальна оцінка (1-10)	Гіпотеза впливу на дію факторів	Попит (+)	Пропозиція (+)
<b>1. Загрози</b>					
<b>1. Зміни в законодавстві</b>					
	Зменшення ігрового часу для дітей до 18 років в Японії в 2020р.	4	Місце як елемент 4P. Реалізація продукції в ігрових клубах.	+	
<b>2. Кількість нормативних вимог для експорту відеоігор</b>					
	Незмінність кількості нормативних вимог для експорту відеоігор в Японії	4	Ціна як елемент 4P. Зростання цін на продукцію.		+
<b>2. Можливості</b>					
<b>1. Відсутність мита на відеоігри (HS 9504)</b>					
	Відсутність мита на відеоігри в Японії в 2023р	7	Продукт як елемент 4P. Вдосконалення характеристик.	+	+

Джерело: складено автором самостійно

Отже, якщо розглядати політико-правові фактори макросередовища, то ринок Японії є досить привабливим для українського виробника відеоігор. В даній групі факторів присутні як фактори попиту, так і пропозиції. Гіпотези впливу на дію факторів представлені елементами ринково-продуктової стратегії.

Перейдемо до розгляду економічних факторів (див. додаток Б):

Фактор 1: Зміна обсягу середньої річної заробітної плати

1. Зростання середньої річної заробітної плати безпосередньо впливає на бізнес-середовище, адже від рівня достатку залежить, чи буде взагалі актуальною продукція на конкретному ринку. Відеоігри не є продуктом першої необхідності, а тому в основному споживаються населенням з середнім і вище рівнем доходу. В Японії обсяги річної заробітної плати в 2022 році становили \$39,71 тис, що на 2,2% вище, аніж в 2021 році.

2. Зростання заробітної плати є можливістю, адже при збільшенні доходів споживач стає більш багатим, а тому його перелік покупок розширюється.

3. Даний фактор впливає на попит, оскільки споживачі, маючи більший дохід, його збільшують.

4. Гіпотеза впливу на дію фактору передбачає використання комплексу маркетингу 4P, зокрема таких елементів, як ціна і продукт. Іншими словами – продавати ігри за різними цінами в залежності від опцій (кількість локацій, модифікації тощо).

5. Фактор отримав експертну оцінку 5, адже з одного боку динаміка показника не є разючою, з іншого – Японія є країною з високим рівнем заробітної плати, що є важливим для реалізації ігрового продукту.

Фактор 2: Збільшення об'єму ринку відеоігор

1. Збільшення об'єму ринку відеоігор є ключовим економічним фактором бізнес-середовища. Цей показник демонструє, наскільки даний продукт є популярним на конкретному географічному ринку. Японія є третім ринком за обсягами доходу від реалізації ігор в світі. З кожним роком обсяги

цього ринку зростають. Таким чином, обсяги продажів відеоігор в Японії в 2022 році становлять \$22,9 млрд, що на 14,5% більше, аніж в 2021 році. Прогнозується подальший ріст ринку ігор, особливо в Азійсько-Тихоокеанському регіоні.

2. Безперечно, зростання ринків є можливістю, оскільки ємність ринку демонструє готовність споживачів до покупки конкретного товару.

3. Даний фактор сам по собі демонструє вплив на попит і пропозицію. Збільшення обсягів ринку є ознакою зростаючої пропозиції, а якщо пропозиція зростає (в тому числі й під час ковідних років), то це є підтвердженням порівняно високого попиту.

4. Гіпотеза впливу на дію фактору передбачає комплекс 4P, а саме створення нових продуктів, які ще не були представлені на ринку, концентрація зусиль на створенні унікального.

5. За експертною оцінкою фактор оцінюється в 9 балів, так як розширення обсягів реалізації відеоігор є одним з найбільш значимих факторів.

#### Фактор 3: Збільшення обсягів імпорту відеоігор (HS 9504)

1. Обсяги імпорту відеоігор вказують, наскільки країна готова до купівлі продукції за кордоном. Таким чином, обсяги імпорту протягом 2019-2022 років зростали в Японії. Найкраща динаміка була в 2021-2022 роках, коли показник зріс на 10,1%. В абсолютному вимірі це \$2,076 млрд [32-35].

2. Цей фактор є можливістю, оскільки демонструє розширення ринку відеоігор в цілому.

3. Даний фактор сам по собі демонструє вплив на попит і пропозицію. Збільшення обсягів імпорту є ознакою зростаючої пропозиції, а якщо пропозиція зростає (в тому числі й під час ковідних років), то це є підтвердженням порівняно високого попиту.

4. Гіпотеза впливу на дію фактору передбачає комплекс 4P, а саме створення нових продуктів, які ще не були представлені на ринку, концентрація зусиль на створенні унікального.

5. За експертною оцінкою фактор оцінюється в 10 балів, так як розширення обсягів реалізації відеоігор є найбільш значимим.

Узагальнимо інформацію щодо економічних факторів в підсумковій таблиці:

Таблиця 2.2

Підсумкова таблиця економічних факторів бізнес-середовища Японії для українських виробників відеоігор

№	Назва фактору	Експертна бальна оцінка (1-10)	Гіпотеза впливу на дію факторів	Попит (+)	Пропозиція (+)
1. Можливості					
1. Зростання обсягу середньої річної заробітної плати					
	Зростання середньої річної заробітної плати в Японії на 2,2% у 2022р порівняно з 2021р.	5	Ціна і продукт як елемент 4Р. Продаж продукції в залежності від опцій (кількість модифікацій тощо).	+	
2. Збільшення об'єму ринку відеоігор					
	Збільшення об'єму ринку відеоігор в Японії на 14,5% у 2022р порівняно з 2021р.	9	Продукт як елемент 4Р. Створення унікального продукту.	+	+
3. Зростання обсягів імпорту відеоігор (HS 9504)					
	Зростання обсягів імпорту відеоігор Японією на 10,1% у 2022р порівняно з 2021р.	10	Продукт як елемент 4Р. Створення унікального продукту.	+	+

*Джерело:* складено автором самостійно

Отже, за економічними факторами ринок Японії є привабливим.. В цілому для країни кількість можливостей переважає над кількістю загроз.

Перейдемо до розгляду демографічних факторів (див. додаток В):

### Фактор 1: Зміна частки населення віком від 25 до 64 років

1. Зменшення частки населення віком від 25 до 64 років є важливим фактором, тому що саме ця вікова група населення є найбільшими споживачами відеоігор (станом на жовтень 2021р ця група займає 77,7% всього ринку Японії). Частка населення віком від 25 до 64 років становить 49,9% в 2020 році в Японії, що на 0,58п.п. менше, аніж у 2018 році.

2. Фактор є загрозою, адже зменшується кількість потенційних споживачів.

3. Це негативно впливає на попит, адже чим менша кількість потенційних споживачів, тим менший буде попит.

4. Гіпотеза впливу на дію фактору передбачає комплекс 4Р, а саме просування. Пропонується провести додатковий маркетинговий аналіз, який визначить, які рекламні інструменти можна використовувати для найбільш ефективного залучення аудиторії віком від 25 до 64 років.

5. За шкалою значущості фактор оцінюється в 6 балів.

### Фактор 2: Зміна кількості чоловічого населення

1. Чоловіки є основними споживачами відеоігор в Японія. Таким чином, в 2021 році вони склали 53,8% споживачів, в той час як жінки – лише 46,2%. Для Японії протягом останніх років характерна тенденція до зменшення чоловічого населення. В 2021 році кількість чоловіків в Японії становила 61,087 млн. осіб, що на 0,79% менше, аніж в 2019 році.

2. Фактор є загрозою, адже зменшується кількість потенційних споживачів.

3. Це негативно впливає на попит, адже чим менша кількість потенційних споживачів, тим менший буде попит.

4. Гіпотезою впливу на дію фактору є маркетинговий комплекс 4Р, а саме продукт. Передбачається вихід продукту на інший сегмент споживачів.

5. Фактор оцінюється в 6 балів за шкалою значущості, тому що має негативну динаміку, яка перешкоджає успішному виходу на ринок Японії.

### Фактор 3: Зменшення частки населення, що користується інтернетом

1. Зменшення частки населення, що користується інтернетом є суттєвим фактором, оскільки відеоігри потребують підключення до інтернету для онлайн гри, скачування модифікацій, проведення оновлення. Для Японії характерне падіння цього показника на 1 п.п в 2020 році порівняно з 2018р [33-38].

2. Фактор є загрозою, адже при падінні доступності інтернету зменшується ігри відеоігри стають менш доступними. Взагалі ситуація щодо зменшення показника в Японії може пояснюватися або частковими заборонами щодо проведення часу з гаджетами, або старінням населення, адже дедалі більша частка населення переходить в вікову групу 64+ і, як правило, частка пенсіонерів, що користується інтернетом є не такою високою, як, наприклад у молоді.

3. Фактор впливає на попит, адже при зменшенні доступу до інтернету для клієнтів ускладнюється процес споживання відеоігор.

4. Гіпотеза впливу на дію фактору передбачає комплекс 4Р, а саме місце. Пропонується реалізовувати товар в спеціальних комп'ютерних клубах, де є завжди інтернет.

5. За шкалою значущості фактор оцінюється в 4 бали, тому що динаміка показника є нестабільною і може змінюватися в інший бік протягом наступних років.

Узагальнимо інформацію щодо демографічних факторів в підсумковій таблиці:

Таблиця 2.3

Підсумкова таблиця демографічних факторів бізнес-середовища Японії  
для українських виробників відеоігор

№	Назва фактору	Експертна бальна оцінка (1-10)	Гіпотеза впливу на дію факторів	Попит (+)	Пропозиція (+)
<b>1. Загрози</b>					
<b>1. Зменшення частки населення віком від 25 до 54 років</b>					
	Зменшення частки населення віком від 25 до 64 років в Японії на 0,58п.п. у 2020р порівняно з 2018р.	6	Просування як елемент 4Р. Використання нових інструментів.	+	
<b>2. Зменшення частки населення, що користується інтернетом</b>					
	Зменшення частки населення, що користується інтернетом в Японії на 1п.п. у 2020р порівняно з 2018р	4	Місце як елемент 4Р. Реалізація продукції в ігрових клубах.	+	
<b>3. Зміна кількості чоловічого населення</b>					
	Зменшення кількості чоловічого населення в Японії на 0,79% у 2021р порівняно з 2019р.	6	Продукт як елемент 4Р. Вихід на новий сегмент.	+	

*Джерело:* складено автором самостійно

Отже, демографічне середовище представлено загрозами для Японії.

Незважаючи на те, що відеоігри є достатньо технологічним товаром, науково-технічні фактори відсутні, тому що можливі фактори цієї групи не несуть прямого впливу на процес експорту відеоігор з України до Японії. А тому вони не можуть бути представлені у вигляді конкретної можливості чи проблеми. Науково-технічний розвиток досліджуваних країн в сфері відеоігор демонструє конкурентоспроможність національних виробників на світовому ринку.

Розглянемо природні фактори (див. додаток Г):

Фактор 1: Зростання цін на електроенергію

1. Зростання цін на електроенергію є важливим фактором при дослідженні ринку відеоігор, оскільки самі відеоігри працюють безпосередньо завдяки підключенню до електромережі або ж вимагають зарядки гаджету, на якому споживач грає у відеоігри. Для Японії характерне зростання в середньому на 30% в 2023 році порівняно з 2022 роком. Динаміка зростання цін побила 5-річні рекорди, адже протягом 2017-2022 років середньорічний темп зростання цін на електроенергію для побутових споживачів становив приблизно 10% [38-40].

2. Фактор є загрозою, адже для того, щоб пограти у відеоігри споживачу необхідно витрати більшу кількість коштів в якості оплати за комунальні послуги.

3. Фактор впливає на попит, адже споживачі можуть штучно обмежувати час, проведений з відеоіграми з метою економії.

4. Гіпотезою впливу на дію фактору є комплекс маркетингу 4P, а саме місце. Можливим є реалізація відеоігор в спеціальних ігрових клубах.

5. Фактор оцінюється в 6 балів, оскільки стрімке зростання цін на електроенергію в 2022 році є загальносвітовим трендом, а не особливістю саме Японії. Тим не менш, фактор є порівняно впливовим.

Узагальнимо інформацію щодо демографічних факторів в підсумковій таблиці:

Таблиця 2.4

Підсумкова таблиця природних факторів бізнес-середовища Японії для українських виробників відеоігор

№	Назва фактору	Експертна бальна оцінка (1-10)	Гіпотеза впливу на дію факторів	Попит (+)	Пропозиція (+)
1. Загрози					
1. Зростання цін на електроенергію					
	Зростання цін на електроенергію в Японії на 30% в 2023р порівняно з 2022р.	6	Місце як елемент 4P. Реалізація продукту в спеціальних ігрових клубах.	+	

*Джерело:* складено автором самостійно

Отже, група природних факторів представлена лише одним фактором, який є загрозою.

Перейдемо до розгляду культурних факторів (див. додаток Г):

Фактор 1: Збільшення виручки на одного споживача

1. Ринок відеоігор в Японії один з найбільш розвинених ринків цієї сфери в світі. Японія – один з найбільших виробників відеоігор. Крім цього, культура споживання є також на достатньо високому рівні. Згідно з статистикою, в відеоігри в Японії грають люди будь-якого віку та матеріального стану (згідно з даними 2021р споживачі відеоігор були представлені такою структурою: 31,0% - населення з низьким рівнем доходу; 35,7%-населення з середнім півнем доходу та 33,3% - населення з високим рівнем доходу). Станом на 2022 рік середня виручка від реалізації відеоігор (включаючи всі види відеоігор, такі як комп'ютерні, телефонні, на консолі та інше) на одного споживача становить \$873, що на 48,4% більше, аніж аналогічний показник 2019 року. На майбутнє прогнозується зростання цього показника до \$1098 в 2026 році на одну особу [38].

2. Цей фактор є можливістю, тому що це є проявом культурної готовності до споживання відеоігор.

3. Фактор демонструє, що вплив здійснюється саме на попит, адже збільшення обсягів виручки на одну особу означатиме підвищений попит на продукцію.

4. Гіпотезою впливу на дію фактору є комплекс маркетингу 4P, а саме ціна. Передбачається проведення акційних заходів з метою мотивації покупців на більші покупки.

5. За критерієм значущості фактор оцінюється в 9 балів.

Фактор 2: Зміна рівня залученості у відеоігри (penetration rate)

1. Рівень залученості у відеоігри – це показник, який демонструє наскільки швидко споживачі залучаються у ту чи іншу сферу. Таким чином, цей показник для Японії в 2022 році становив 58%, тобто це означає, що такий процент населення грає у відеоігри регулярно. В 2017 році цей показник становив 53%. Тому для цього фактору характерне зростання на 5п.п. протягом 5 років [39].

2. Фактор є можливістю.

3. Показник впливає на попит, оскільки при зростанні рівня залученості збільшується лояльність по відношенню до відеоігор.

4. Гіпотезою впливу на дію фактору є комплекс маркетингу 4P, а саме продукт. Пропонується вдосконалення продукту з метою збільшення рівня залученості.

5. Фактор оцінюється в 7 балів.

Узагальнимо інформацію щодо культурних факторів в підсумковій таблиці:

Таблиця 2.5

Підсумкова таблиця культурних факторів бізнес-середовища Японії для українських виробників відеоігор

№	Назва фактору	Експертна бальна оцінка	Гіпотеза впливу на дію факторів	Попит (+)	Пропозиція (+)
<b>1. Можливості</b>					
<b>1. Збільшення виручки від реалізації відеоігор на одного споживача</b>					
	Збільшення виручки від реалізації відеоігор на одного споживача в Японії на 48,4% в 2022р порівняно з 2019р.	9	Ціна як елемент 4Р. Проведення акційних заходів.	+	
<b>2. Зміна рівня залученості у відеоігри (penetration rate)</b>					
	Збільшення рівня залученості у відеоігри в Японії на 5п.п. у 2020 році порівняно з 2017р	7	Продукт як елемент 4Р. Вдосконалення продукції.	+	

*Джерело:* складено автором самостійно

Отже, дослідження групи культурних факторів показало, що японське середовище є привабливим.

Перейдемо до визначення вагомості кожної групи факторів макросередовища.

Кількість факторів в кожній групі: політико-правові – 3; економічні – 3; демографічні- 3; науково-технічні – 0; природні – 1; культурні – 2. Сума експертних оцінок, які набрали кожна з груп факторів для Японії: політико-правові – 15; економічні – 24; демографічні- 16; науково-технічні – 0; природні – 6; культурні – 16. Кількість факторів попиту в кожній групі: політико-правові – 2; економічні – 3; демографічні- 3; науково-технічні – 1; природні – 0; культурні – 2.

Усі гіпотези реакції на дію факторів вважаються реалістичними, окрім демографічної та політико-правової груп, частині факторів яких важко підібрати відповідно гіпотезу.

На основі цієї інформації за критеріями можна визначити вагові коефіцієнти:

- політико-правові – 0,15;
- економічні – 0,30;
- демографічні – 0,20;
- природні – 0,10
- культурні – 0,25.

Беручи до уваги коефіцієнти, побудуємо далі зведені таблиці ринкових загроз (див. додаток Д)

Отже, Японія має 6 загроз з 12 досліджуваних факторів. Варто зауважити, що усі демографічні фактори є загрозою для Японії. При цьому жоден фактор з економічної групи не виявився загрозою. 5 з 6 факторів є факторами попиту. Гіпотеза впливу на дію факторів представлена елементами ринково-продуктової стратегії.

Розглянемо зведену таблицю ринкових можливостей (див. додаток Е)

Отже, всього існує 6 можливостей для ринку Японії. Кількість можливостей така, як кількість загроз. Тим не менш, сумарно загрози (5,00) значно поступаються можливостям (12,05). Така ситуація обумовлена тим, що усі економічні і культурні фактори представлені можливостями. Усі показники впливають на попит. Гіпотеза впливу на дію факторів базується на ринково-продуктивній стратегії.

Аналіз макросередовища показав, що для українських виробників відеоігор існує по 6 загроз та можливостей на ринку Японії. Тим не менш, можна зробити висновок про те, що Японія є підходящою країною для експорту, адже вона має сумарно більше можливостей (12,05), ніж загроз (5,00).

### **2.3. Міжнародне конкурентне середовище діяльності компанії «GSC GAME WORLD»**

Заснована у 1995 році, «GSC Game World» швидко набула визнання як провідна українська ігрова студія, досягнувши значного успіху на європейському ринку. З 2004 року студія розширила свою діяльність, відкривши власне видавництво.

Перший великий успіх компанії прийшов із запуском гри «Козаки: Європейські Війни» та її доповнень, продажі якої перевищили п'ять мільйонів копій по всьому світу. Вперше студія звернулась до теми голлівудських блокбастерів з грою «Олександр», базованою на однойменному фільмі Олівера Стоуна, що була випущена одночасно з фільмом і здобула популярність у країнах Східної Європи.

З часу заснування світового видавництва в серпні 2004 року, GSC випустила кілька проєктів, включаючи ігри серії «Козаки» та «S.T.A.L.K.E.R.», які стали культовими та зміцнили репутацію компанії.

Особливо знаковим став випуск у 2007 році гри «S.T.A.L.K.E.R.: Тінь Чорнобиля», що відбувається в постапокаліптичному Чорнобилі. Цей проєкт отримав міжнародне визнання, численні нагороди та став бестселером, що ще більше утвердило ім'я GSC Game World на світовій арені.

Після успіху «S.T.A.L.K.E.R.» компанія продовжила розвиток бренду, випустивши серію ігор, а також продовжила свою лінійку продуктів новими розробками.

З появою «Козаків 3» у 2016 році компанія вдало повернулася до коріння історичних стратегій [27].

Продуктовий портфель GSC Game World в основному сфокусований на серії "S.T.A.L.K.E.R.", яка включає кілька ігор та доповнень, створених на основі постапокаліптичного світу, що об'єднує елементи шутера, RPG та survival horror. Початкова гра в серії, "S.T.A.L.K.E.R.: Shadow of Chernobyl", була випущена в 2007 році та швидко здобула культовий статус завдяки

своєму унікальному поєднанню жанрів, атмосферності та відкритого світу. Наслідували "S.T.A.L.K.E.R.: Clear Sky" (2008) як приквел до оригінальної гри та "S.T.A.L.K.E.R.: Call of Pripjat" (2009), що розширює історію та світ.

Наразі GSC Game World працює над "S.T.A.L.K.E.R. 2: Heart of Chernobyl", який має стати наступною великою главою в серії. Розробка цієї гри спричинила великий інтерес у геймінг-спільноті, оскільки обіцяє втілити передові графічні технології, удосконалену ігрову механіку та більш глибокий іммерсивний досвід у всесвіті "S.T.A.L.K.E.R.". Гра обіцяє зберегти унікальну атмосферу серії, одночасно впроваджуючи нові елементи, які розвивають франшизу [27].

GSC Game World зазнає значного впливу геополітичної ситуації через війну, яка спалахнула у 2014 році та загострилася з повномасштабним вторгненням росії в Україну в лютому 2022 року. Ці події призвели до політичної та економічної нестабільності, створюючи виклики для бізнес-операцій, логістики та зберігання інтелектуальної власності.

Такі умови ставлять під загрозу доступ компанії до міжнародних ринків, ускладнюють залучення іноземних інвестицій та співпрацю з міжнародними партнерами. Втім, GSC Game World проявила здатність адаптуватися до цих викликів, реорганізувавши свою роботу, включаючи перехід на віддалений режим роботи та розосередження своєї команди для мінімізації ризиків.

Незважаючи на перешкоди, компанія не лише зберігає продуктивність, але й продовжує розробляти та випускати ігри, демонструючи стійкість і відданість своїй місії. Вони продовжують створювати ігри високої якості, навіть у складних умовах, тим самим підтримуючи свою репутацію на міжнародній арені. Отже, геополітична ситуація, хоч і впливає на GSC Game World, також свідчить про їх здатність пристосуватися і продовжувати інноваційну діяльність у галузі розробки відеоігор.

Одним з ключових індикаторів успіху компанії є відгуки та рейтинги її ігор на платформах, таких як Steam та Metacritic. Ігри з серії "S.T.A.L.K.E.R." мають значну популярність і визнання серед геймерської спільноти.

На платформі Steam, наприклад, "S.T.A.L.K.E.R.: Shadow of Chernobyl" має дуже позитивні відгуки від користувачів, з тисячами рецензій, що відображають задоволення гравців. Середня оцінка гри становить понад 9 з 10, що свідчить про високу оцінку її якості та ігрового досвіду.

На Metacritic "S.T.A.L.K.E.R.: Shadow of Chernobyl" має мета-рейтинг в районі 80 зі 100, що вказує на загалом сприятливий прийом критиками. Ці цифри підтверджуються позитивними оцінками інших ігор серії, як "S.T.A.L.K.E.R.: Clear Sky" та "S.T.A.L.K.E.R.: Call of Pripjat".

У порівнянні з іншими популярними іграми у жанрі, як "Fallout 4" або "The Witcher 3: Wild Hunt", які мають високі рейтинги на цих же платформах, "S.T.A.L.K.E.R." серія демонструє конкурентоспроможну якість. "Fallout 4", наприклад, має мета-рейтинг близько 84 на Metacritic, а "The Witcher 3" – 93 [24, 25].

Ці дані підкреслюють стабільну репутацію GSC Game World в індустрії відеоігор та підтверджують високу оцінку та популярність їх продуктів серед глобальної аудиторії геймерів.

GSC Game World, український розробник відеоігор, вирізняється на міжнародному ринку завдяки своїй знаковій серії "S.T.A.L.K.E.R.", яка здобула світове визнання та високу оцінку критиків та користувачів. Компанія продемонструвала свою спроможність створювати інноваційні та якісні ігрові продукти, що відображається у стабільному попиті та позитивних відгуках від геймерської спільноти на платформах, таких як Steam і Metacritic.

Наразі, з огляду на геополітичну нестабільність та економічні труднощі в Україні, розширення на ринок Японії виступає як стратегічний крок для забезпечення стійкості та диверсифікації ризиків. Виходячи з успіху компанії на міжнародній арені та її здатності адаптуватися до складних умов, розширення на японський ринок може дозволити GSC Game World збільшити свою аудиторію, залучити нових інвесторів та зміцнити своє лідерство в індустрії відеоігор.

Розширення на японський ринок є стратегічно обґрунтованим кроком для GSC Game World з кількох причин.

По-перше, Японія відома своєю високою культурою відеоігор та великим попитом на ігровий контент. Японські гравці мають великий інтерес до якісних ігор з унікальним сюжетом та глибокими ігровими механіками, що створює чудову можливість для GSC Game World виступити на цьому ринку.

По-друге, японський ринок відомий своєю високою технологічною розвиненістю та широким розповсюдженням ігрових платформ. Ігрові консолі та комп'ютери є популярними серед японських гравців, що робить Японію привабливим місцем для розширення бізнесу GSC Game World.

По-третє, японський ринок відкриває нові можливості для міжнародного співробітництва та партнерств. Співпраця з японськими видавництвами, розробниками та ігровими студіями може допомогти GSC Game World збільшити свою присутність на міжнародному ринку та отримати доступ до нових технологій та ідей.

Нарешті, розширення на японський ринок може допомогти компанії зменшити вплив геополітичних труднощів в Україні на її бізнес. Диверсифікація ринків дозволить зменшити ризики і забезпечити стабільність у виробництві та продажах продукції.

Для того, щоб виокремити конкуренту стратегію необхідно дослідити конкурентів. Як зазначалося раніше, Японія – великий гравці на світовому ринку відеоігор. Конкурентне середовище на ринку характеризується наявністю таких великих гравців, як Nintendo, Sony, та Capcom. Ці компанії домінують на ринку, впроваджуючи інноваційні продукти та використовуючи стратегії, які зміцнюють їхні позиції [26].

Для аналізу конкурентного середовища, в якому операционує GSC Game World на японському ринку відеоігор, розглянемо карту конкурентів. Цей аналіз допоможе ідентифікувати ключових гравців на ринку та оцінити їх стратегії, продуктові портфелі, ринкову частку, основні фінансові показники та стратегічні ініціативи.

Таблиця 2.6

## Карта конкурентів «GSC Game World» на ринку відеоігор Японії

Компанія	Продуктовий портфель	Ринкова частка	Стратегічні ініціативи	Фінансові показники за 2023 р.
Nintendo	Switch, Zelda, Mario серії	35%	Інновації у консольних іграх, мобільні ігри	\$12 млрд доходу
Sony	PlayStation, God of War, Horizon Zero Dawn	30%	VR технології, онлайн сервіси	\$25 млрд доходу
Capcom	Resident Evil, Monster Hunter	10%	Локалізація ігор, онлайн мультиплеєр	\$3 млрд доходу
Square Enix	Final Fantasy, Dragon Quest	8%	Рольові ігри, мобільні платформи	\$2.5 млрд доходу

*Джерело:* складено автором за даними [27-30]

Nintendo відома своїми інноваційними консолями та іграми. Основні продукти включають Nintendo Switch, ігри серії Zelda та Mario. Ринкова частка Nintendo складає приблизно 35% ринку відеоігор у Японії, завдяки широкій лінійці продуктів та сильному бренду. Компанія акцентує на розвитку мобільних ігор та ігор для консолей, а також інвестує у розробку ігор з використанням VR та AR технологій. За 2023 рік Nintendo зареєструвала доходи в розмірі \$12 мільярдів.

Sony є розробником PlayStation консолей і власником багатьох популярних ігрових франшиз, включаючи God of War та Horizon Zero Dawn. Ринкова частка становить близько 30% японського ринку. Sony фокусується на розширенні свого онлайн-сервісу PlayStation Plus та розвитку ігор для VR. Також компанія активно розвиває мережеві сервіси та цифровий дистрибутив. Sony за 2023 рік згенерувала приблизно \$25 мільярдів доходу від продажу ігрових продуктів та послуг.

Capcom відома своїми франшизами Resident Evil і Monster Hunter, які користуються великою популярністю як у Японії, так і за її межами. Ринкова частка оцінюється приблизно в 10% ринку, з сильними позиціями в жанрах

екшн і пригодницьких ігор. Компанія концентрується на розробці ігор з сильним мультиплеєрним компонентом та продовжує локалізацію своїх хітових продуктів для різних ринків. Capcom показала дохід у розмірі \$3 мільярди, з акцентом на зростання цифрових продажів.

GSC Game World відома своєю серією ігор S.T.A.L.K.E.R., які поєднують елементи шутера, RPG і хоррору, а також історичною стратегією Cossacks. GSC Game World активно працює над розширенням своєї географії, входженням на нові ринки та розвитком інноваційних ігрових механік.

Ця карта конкурентів демонструє, що GSC Game World має потенціал для зростання на японському ринку, особливо через свої інноваційні підходи в розробці ігор. Водночас, компанія стикається з викликами, пов'язаними з високою конкуренцією з боку великих гравців, таких як Nintendo, Sony та Capcom, які мають значні ресурси та вже встановлену репутацію на ринку.

Nintendo і Sony вирізняються своєю здатністю до інновацій та великими інвестиціями в технологічний розвиток, що вимагає від GSC Game World більш активної позиції в розробці нових ігрових форматів.

Capcom показує, як ефективна локалізація та фокус на мультиплеєрних проєктах може забезпечити успіх на японському ринку, що може стати цінним уроком для GSC Game World.

На основі інформації про конкурентів з'ясуємо, які сильні та слабкі сторони у української компанії.

Сильні сторони:

- Порівняно дешевша продукція;
- Найпопулярніша гра компанії (Сталкер) заснована на реальних подіях та побудована з реально існуючими локаціями.

Слабкі сторони:

- Невідомість бренду для японців;
- Вузький асортимент продукції порівняно з конкурентами.

На основі проведеного аналізу можна зробити наступні висновки та рекомендації для GSC Game World:

- GSC Game World потрібно продовжувати інвестувати в інновації та адаптацію своїх ігор під японський ринок, враховуючи місцеві культурні особливості.
- З огляду на успіх Capcom у розробці мультиплеєрних ігор, GSC Game World може розглянути можливість розширення своїх ігор за рахунок сильних мультиплеєрних компонентів.
- Враховуючи домінування великих гравців на ринку, GSC Game World може шукати можливості для співпраці з місцевими дистриб'юторами або розробниками для збільшення своєї присутності на ринку.
- З урахуванням зростаючої популярності VR та AR ігор в Японії, компанія може розглянути розробку доповнених або віртуальних реальностей для своїх наступних проєктів.
- GSC Game World має утримувати свою стратегію міжнародної експансії, розробляючи ігри, які можуть привабити як японських, так і глобальних споживачів, з використанням своєї унікальної ігрової механіки та сюжетів.

Ці кроки допоможуть GSC Game World зміцнити свої позиції на японському ринку відеоігор, адаптуватися до місцевих умов та ефективно конкурувати з провідними гравцями галузі.

## **РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ КОМПАНІЇ «GSC GAME WORLD» НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК**

### **3.1 Формування стратегії виходу компанії «GSC GAME WORLD» на ринок Японії**

Для компанії «GSC GAME WORLD» найбільш підходящим видом стратегії виходу на ринок Японії може бути комбінована стратегія, яка включатиме елементи прямого експорту, стратегічних партнерств та локалізації продуктів.

Оскільки «GSC GAME WORLD» є розробником відеоігор, компанія може використовувати прямий експорт своїх продуктів через цифрові канали дистрибуції, такі як Steam, PlayStation Network, і Nintendo eShop. Це забезпечить швидке проникнення на ринок із мінімальними логістичними витратами [24].

Розробка партнерських відносин з японськими видавцями ігор та дистриб'юторами допоможе компанії краще адаптуватися до місцевого ринку, враховуючи його специфіку та культурні особливості. Така співпраця може сприяти маркетингу, розповсюдженню та локалізації ігор.

Для успішного входу на японський ринок необхідно адаптувати ігри до місцевих культурних та мовних вимог. Локалізація має включати переклад текстів, озвучення, адаптацію культурних референсів та можливо навіть зміну геймплейних елементів, щоб краще відповідати уподобанням японських гравців [48].

Вибір комбінованої стратегії дозволить «GSC GAME WORLD» гнучко адаптуватися до умов японського ринку, мінімізувати ризики та оптимізувати можливості для зростання та розвитку на одному з найбільших ігрових ринків світу.

Для успішного виходу компанії «GSC GAME WORLD» на японський ринок необхідно врахувати унікальні аспекти цього регіону. Японія є одним з

найбільш інноваційних та конкурентних ринків відеоігор у світі, з високими вимогами до якості та оригінальності контенту.

Для компанії «GSC GAME WORLD», відомої своїм успішним проєктом "S.T.A.L.K.E.R.", розробка ексклюзивної серії ігор для японського ринку є стратегічно важливою. Враховуючи вподобання японських геймерів до ігор з глибоким сюжетом, унікальним світом та деталізованою графікою, «GSC GAME WORLD» може створити ігрову серію, яка комбінує елементи японської культури та міфології з інноваційними геймплейними механіками, характерними для компанії.

Ця серія може включати адаптовані наративи, які резонують з японською аудиторією, і використовувати популярні в Японії візуальні стилі, наприклад аніме або манга, для приваблення гравців. Важливою буде співпраця з японськими художниками та сценаристами для створення аутентичного контенту, який би відповідав місцевим очікуванням.

Локалізація продуктів «GSC GAME WORLD» для японського ринку включає не тільки переклад тексту та озвучення гри японською мовою, але й адаптацію геймплея, інтерфейсу та візуального стилю, щоб вони відповідали локальним стандартам та уподобанням. Це також передбачає забезпечення культурної релевантності ігрових елементів, уникнення чутливих або неприйнятних тем, і врахування японських геймінгових традицій [52].

Компанія має зосередитися на детальному дослідженні місцевих ігрових відмінностей та працювати з японськими експертами в ігровій індустрії для забезпечення успішної локалізації. Важливою є наявність локалізованого маркетингового матеріалу, упаковки та рекламних кампаній, які розмовляють з японськими споживачами їхньою мовою та культурними кодами.

Успішна маркетингова стратегія для «GSC GAME WORLD» на японському ринку має зосередитись на кількох ключових елементах:

- Співпраця з японськими блогерами та інфлюенсерами. Оскільки в Японії велике значення має думка впливових особистостей у геймінг-спільноті, «GSC GAME WORLD» потрібно налагодити співпрацю з популярними

японськими ігровими блогерами, стримерами та інфлюенсерами. Це може включати організацію спеціальних івентів, стрімів, де інфлюенсери гратимуть у ігри компанії, та розробку ексклюзивного контенту для промоції продуктів.

- Участь у японських ігрових виставках. Участь в місцевих ігрових заходах, таких як Tokyo Game Show, дозволить «GSC GAME WORLD» безпосередньо залучати японських геймерів, демонструвати нові ігри та отримувати зворотний зв'язок від споживачів. Це також чудова можливість для зміцнення бренду компанії на японському ринку та встановлення корисних бізнес-зв'язків.
- Цифровий маркетинг та соціальні медіа. Важливою складовою стратегії є ефективне використання цифрових каналів та соціальних медіа. Розробка місцевої версії вебсайту гри, активність у японських соціальних мережах як Line або Twitter, і регулярна публікація контенту, адаптованого до японської аудиторії, допоможе підвищити впізнаваність бренду [54].
- Місцеві рекламні кампанії. Проведення рекламних кампаній, що відображають місцеві культурні особливості та вподобання, може значно підвищити ефективність маркетингових зусиль. Використання місцевих медіа, як телебачення, радіо та друковані видання, допоможе охопити більш традиційну частину аудиторії.

Загалом, маркетингова стратегія «GSC GAME WORLD» для японського ринку повинна бути гнучкою та багатогранною, враховуючи особливості цільової аудиторії та місцеві культурні тенденції.

Для ефективного входу на ринок Японії, «GSC GAME WORLD» має встановити партнерські відносини з провідними дистриб'юторами відеоігор у цій країні. Партнерство з такими компаніями, як Konami, Capcom або Square Enix, може забезпечити широке розповсюдження продуктів і сприяти визнанню бренду серед японських геймерів. Ці компанії мають міцні ринкові позиції та знання місцевих споживацьких уподобань, що може сприяти успішному маркетингу і продажу ігор «GSC GAME WORLD».

Оскільки цифровий продаж ігор набуває все більшої популярності в Японії, важливо зосередити увагу на онлайн-платформах, таких як PlayStation Network, Nintendo eShop, а також Steam. Це дозволить компанії прямо доставляти свої ігри японським гравцям, мінімізуючи необхідність фізичної дистрибуції та оптимізуючи логістичні витрати. Окрім цього, потрібно активно використовувати місцеві цифрові сервіси, такі як Rakuten та Yahoo! Japan, для покращення видимості продуктів та доступності для широкої аудиторії [56].

Розробка стратегії ціноутворення, яка враховує економічні особливості Японії та споживацькі очікування, є важливою для успішної дистрибуції. «GSC GAME WORLD» потрібно встановити конкурентоспроможні ціни, які відображають вартість продукту, але при цьому є привабливими для японських споживачів. Також слід враховувати можливість проведення акційних кампаній та знижок для стимулювання продажів та залучення нових гравців.

Для оптимізації фізичної дистрибуції, якщо така буде потрібна, розглянути можливість налагодження співпраці з локальними логістичними партнерами, щоб забезпечити ефективну доставку продуктів кінцевим споживачам.

Реалізуючи ці дистрибуційні стратегії, «GSC GAME WORLD» зможе ефективно проникнути на японський ринок, забезпечивши широку доступність своїх ігор для місцевої аудиторії та оптимізувавши свої продажі та прибутки.

Для компанії «GSC GAME WORLD», ефективна технічна підтримка та сервісне обслуговування в Японії є ключовим для забезпечення високої задоволеності клієнтів. Відкриття місцевого сервісного центру у Японії дозволить надавати швидку та кваліфіковану підтримку гравцям. Це також сприятиме кращому розумінню місцевих потреб та уподобань, а також допоможе в адаптації продуктів компанії до японського ринку.

Цей центр повинен забезпечувати підтримку на японській мові та мати персонал, знайомий з місцевою культурою та ігровими тенденціями. Крім того, важливим аспектом є розвиток інфраструктури для ефективного вирішення технічних питань, що можуть виникати у японських користувачів.

Система швидкого реагування на запити клієнтів має бути інтегрована так, щоб забезпечити оперативне вирішення будь-яких проблем або питань. Це включає налагодження онлайн чату, електронної пошти та гарячої лінії з можливістю швидкого звернення до фахівців.

Підготовка місцевого персоналу, який добре обізнаний у специфіці ігор «GSC GAME WORLD» і має достатній рівень технічної компетенції, є важливою для надання якісної підтримки. Проведення регулярних тренінгів і навчальних сесій допоможе забезпечити, що персонал може ефективно реагувати на зміни у продуктах та вимогах ринку.

Місцевий сервісний центр повинен також активно займатися збором та аналізом зворотного зв'язку від японських гравців для постійного вдосконалення ігор та сервісів. Це може включати використання онлайн анкет, форумів, соціальних мереж та інших каналів зв'язку.

Впровадження цих заходів у сфері технічної підтримки та обслуговування дозволить «GSC GAME WORLD» підтримувати високий рівень задоволення клієнтів у Японії, зміцнюючи репутацію компанії як надійного розробника ігор з відмінним сервісом.

Для «GSC GAME WORLD» важливо налагодити стратегічні партнерства з японськими компаніями в галузі відеоігор для посилення своєї присутності на цьому складному ринку.

Встановлення партнерських відносин з місцевими ігровими студіями може допомогти в обміні знаннями та технологіями, а також у спільній розробці ігор, які враховують культурні особливості Японії. Це дозволить «GSC GAME WORLD» краще адаптувати свої продукти до потреб японських гравців та збільшити їхню привабливість на ринку.

Компанія може розглянути можливість ліцензування своїх популярних ігор для японських видавців або навпаки, ліцензування популярних японських ігор для дистрибуції в інших країнах. Також франчайзинг може бути використаний для розширення бренду «GSC GAME WORLD» в Японії через мерчандайзинг або тематичні заходи.

Співпраця з японськими технологічними компаніями може забезпечити доступ до передових технологій та інновацій, які можуть бути використані в розробці ігор. Таке партнерство може сприяти обміну досвідом і підвищенню технологічної компетентності «GSC GAME WORLD».

Спільні маркетингові кампанії з японськими партнерами можуть допомогти підвищити обізнаність про продукти «GSC GAME WORLD» серед японських споживачів. Співпраця з місцевими розповсюджувачами та ритейлерами для проведення промоційних акцій, спеціальних подій та рекламних заходів зможе ефективно збільшити продажі.

Реалізація цієї стратегії стратегічних партнерств дозволить «GSC GAME WORLD» максимально використати місцеві ресурси, знання та канали розповсюдження для успішного виходу на японський ринок і подальшого розвитку свого бізнесу в цій країні.

Моніторинг реакції ринку на продукти і маркетингові кампанії компанії є критично важливим для забезпечення їх відповідності потребам і очікуванням японських гравців. Оцінка включає аналіз зворотного зв'язку від користувачів, перегляд рейтингів і відгуків, а також порівняння продуктивності на ринку з конкурентами.

Перейдемо до розробки практичної анкети для потенційних споживачів. Пошукові питання є основою для формування анкети. Тому для даного етапу дослідження необхідно:

- Розробити пошукові запитання;
- Розробити гіпотези на відповідні пошукові запитання;
- Визначити джерела інформації.

Перед розробкою пошукових питань необхідно зазначити управлінську проблему, мету та межі, згідно з якими відбуватиметься побудова пошукових запитань.

Управлінська проблема: вихід українського виробника відеоігор на ринок Японії.

Мета: дослідження короткострокового попиту та споживчих мотивацій на відеоігри на ринках Японії.

Межі дослідження:

Часові - короткостроковий період;

Територіальні - ринок Японії.

Продукт – ігри компанії «GSC Game World».

Перейдемо безпосередньо вже до формування пошукових таблиць. У Додатку В наведено перелік пошукових питань, гіпотез та джерел маркетингової інформації (Див. Додаток Є).

Отже, в цій частині роботи було сформовано 8 пошукових запитань, наведено 8 гіпотез (для усіх запитань, окрім останнього, де передбачається відкрита відповідь). Джерелами маркетингової інформації всюди є опитування кінцевих споживачів та частково експертів. Джерела вторинної інформації відсутні, а це означає, що всі 8 пошукових запитань будуть необхідні для формування анкети.

Перейдемо до визначення еквівалентності для Японії:

Таблиця 3.1

Види еквівалентності та їх характеристики в Японії

Види еквівалентності	Японія
Концептуальна	Відеоігри сприймаються як частина новітньої культури
Функціональна	Проведення дозвілля, зняття стресу
Категоріальна	Відеогра сприймається як нематеріальний додаток в комп'ютері, телефоні, на консолі тощо. Рідше відеогра має матеріальну форму у вигляді диску.
Операційна	Основна валюта: японська ена
Лінгвістична	Мови комунікації: японська, англійська

*Джерело:* складено автором самостійно

Отже, після формування кола пошукових питань, окреслення обсягу необхідної інформації, формування мети й встановлення меж маркетингового дослідження, визначення еквівалентності, доцільно перейти до створення анкети задля опитування кінцевих споживачів.

Як вже було зазначено, наступним етапом проведення маркетингового дослідження є складання опитувальної анкети, яка слугує ключовим інструментом отримання первинної інформації (відповідей кінцевих споживачів).

Побудуємо опитувальну анкету українською (Див. Додаток Ж) та англійською мовами (Див. Додаток З).

Апробація анкети проводиться на жителях Японії, які підходять під критерії сегментації. Маємо по 20 респондентів, що грають у відеоігри.

Перше, що варто зауважити, це те, що більшість японських потенційних споживачів (13 з 20) відповіли, що надають перевагу іграм на комп'ютері. Зважаючи на те, що наша українська компанія виробляє відеоігри на комп'ютерів та консолей, респонденти є цільовою аудиторією. Звісно, для більш об'єктивного висновку потрібно робити ґрунтовне анкетування з більшої кількістю опитаних.

Можна також зауважити, що більшість респондентів з Японії в якості причини, чому вони надають перевагу комп'ютерним відеоіграм називають експресивність та зручність грати в ті ігри, для яких не підходить телефон або планшет. Крім того, в якості основних параметрів ціна та асортимент, що пропонує виробник є найважливішими факторами при покупці відеоігри для японців (усі 20 респондентів оцінили фактори в межах від 7 до 10). В якості додаткових характеристик найбільш значимими для японських респондентів виявилися графіка, адаптація різними мовами та цікавість гри (усі 20 респондентів поставили від 6 до 10 балів кожному фактору).

Стосовно жанрів відеоігор японці зазначили, що надають перевагу екшн-грі, грі на виживання та файтингу. Також в цілому, більшість респондентів (14)

відповіла, що проводить в середньому від 7 до 14 годин за відеоіграми на тиждень.

Питання у відомостях про респондента дали уявлення про потенційних споживачів відповідно до критеріїв сегментації. Таким чином, 14 респондентів виявилися чоловіками. Всі інші (6) виявилися жінками. Серед респондентів були присутні переважно люди дорослішого віку (10 віком 26-40 та 6 віком 41-55 та 4 віком 18-25). Крім цього, 5 людей зазначили, що вони одружені або у відносинах та така ж кількість тих, хто не має пари (холостяк, холостячка).

Отже, апробація анкети дала в загальному розуміння про споживчі мотивації та рівень короткострокового попиту на відеоігри. Звісно, 20 респондентів є недостатнім, а тому необхідно проводити більш масштабне анкетування. Тим не менш, маючи поточні дані можна стверджувати про те, що більшість респондентів виявилися потенційними споживачами продуктів «GSC GAME WORLD» .

### **3.2.Оцінювання ефективності стратегії виходу компанії «GSC GAME WORLD» на ринок Японії**

На основі методики, представленої у підрозділі 1.3, проведемо оцінку стратегії виходу компанії «GSC GAME WORLD» на японський ринок.

SMART-цілі – це конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні та обмежені в часі цілі. Для «GSC GAME WORLD», виходячи на японський ринок, такі цілі можуть виглядати наступним чином:

- Конкретні: Компанія хоче запустити продаж своєї популярної гри «S.T.A.L.K.E.R. 2» в Японії, використовуючи спеціальні маркетингові кампанії, адаптовані до місцевого ринку та культури.
- Вимірювані: Метою є збільшення продажів на 10% протягом першого року в Японії порівняно з попередніми міжнародними продажами гри, що може бути виміряно через місячні звіти про продажі.

- **Досяжні:** Враховуючи популярність бренду та успіх попередніх ігор серії, ціль вважається досяжною.
- **Релевантні:** Завоювання частки японського ринку є стратегічно важливим для компанії, враховуючи великий потенціал ринку та інтерес до відеоігор в Японії.
- **Обмежені в часі:** Цілі мають бути досягнуті протягом першого року після запуску гри на японському ринку.

Цей підхід дозволяє «GSC GAME WORLD» чітко фокусуватися на досягненні конкретних, вимірюваних результатів у визначений часовий період, враховуючи специфіку японського ринку.

Кількісні показники зосереджуються на числових даних, які можна виміряти та порівняти, що дозволяє компанії об'єктивно оцінити результати своєї діяльності на ринку. Для «GSC GAME WORLD», виходячи на японський ринок, кількісні показники можуть включати:

- **Обсяг продажів** - основний показник, який показує кількість одиниць продукції, проданих на ринку. Метою може бути, наприклад, продаж 25 тисяч копій гри протягом першого року.
- **Частка ринку** - визначення того, яку частку від загального обсягу продажів відеоігор на японському ринку займають продукти компанії. Метою може бути досягнення 3% частки ринку серед ігор подібного жанру.
- **Рентабельність інвестицій (ROI)** - розрахунок ефективності інвестицій у маркетинг, розробку та інші витрати, пов'язані з виходом на ринок. Це показує, чи виправдані були затрати порівняно з отриманим доходом.

Якісні показники оцінюють нечислові аспекти діяльності компанії, які впливають на її успіх на ринку:

- Задоволеність клієнтів - міра того, наскільки продукти або послуги компанії відповідають або перевищують очікування клієнтів. Оцінюється через опитування, відгуки в інтернеті та рейтинги.
- Репутація бренду визначається ступенем впізнаваності та сприйняття бренду «GSC GAME WORLD» на японському ринку. Це може бути виміряно через медіа-аналіз, соціальні опитування та дослідження бренду.
- Ступінь досягнення стратегічних цілей - оцінка того, наскільки ефективно компанія досягає своїх довгострокових цілей, які можуть включати розширення на нові ринки, зміцнення позицій бренду чи інноваційний розвиток.

Використовуючи ці кількісні та якісні показники, «GSC GAME WORLD» може отримати повне уявлення про свій успіх на японському ринку, збалансувавши фінансові результати з брендовим іміджем та задоволеністю клієнтів.

Аналіз і управління ризиками є ключовими аспектами планування стратегії виходу на міжнародний ринок. Ризики можуть мати різну природу і походження, і для компанії «GSC GAME WORLD» це особливо важливо при виході на складний японський ринок.

Культурні ризики:

- Гра «S.T.A.L.K.E.R. 2» може мати культурно специфічний контент, який не сприймається в Японії так само, як в інших країнах.
- Мовний бар'єр та відмінності в комунікаційних стилях можуть стати проблемою в процесі маркетингу та підтримки клієнтів.

Ринкові ризики:

- Сильні місцеві та міжнародні конкуренти на японському ринку, які вже мають затвержені позиції.
- Швидкі зміни у трендах та вподобаннях геймерів в Японії, що може вплинути на попит на гру.

Регуляторні ризики:

- Строгі вимоги щодо ліцензування і сертифікації відеоігор в Японії, які можуть вплинути на запуск та розповсюдження гри.
- Правові обмеження – потенційні юридичні виклики пов'язані з авторськими правами, експортом та імпортом ігрового контенту.

Операційні ризики:

- Логістика – виклики, пов'язані з дистрибуцією фізичних копій гри, зберіганням та доставкою.
- Технічні проблеми – ризики, пов'язані з адаптацією гри під технічні стандарти та платформи, які популярні в Японії.

Оцінюючи ці ризики, «GSC GAME WORLD» може розробити стратегії для їх мінімізації чи усунення. Наприклад, глибоке дослідження культурних особливостей Японії допоможе адаптувати контент гри таким чином, щоб він краще сприймався місцевими геймерами. Ретельне планування логістики та технічних аспектів дозволить уникнути оперативних перешкод. Управління цими ризиками є важливою складовою успішного виходу на японський ринок.

Фінансова оцінка стратегії виходу на ринок є критичною для розуміння економічної ефективності цих зусиль. Вона допомагає компанії зрозуміти, чи є інвестиції в японський ринок виправданими з точки зору потенційних доходів і прибутковості.

Японський ринок відрізняється високим рівнем конкуренції та особливими вимогами до маркетингу. Важливо адаптувати рекламні матеріали до культурних особливостей та споживчих уподобань у Японії. Ця категорія включає витрати на онлайн та офлайн рекламу, публічні заходи, PR-кампанії, соціальні медіа та інші засоби просування продуктів компанії на новому ринку.

Для ефективного проникнення на ринок Японії потрібно адаптувати маркетингові стратегії під місцеві особливості. Розглянемо витрати.

Онлайн реклама (Google Ads, соціальні медіа):

- Бюджет на Google Ads: 60,000 дол. США
- Бюджет на рекламу в соціальних медіа (Facebook, Instagram, Twitter): 50,000 дол. США

Офлайн реклама (журнали, вуличні білборди):

- Журнали та друковані матеріали: 10,000 дол. США
- Вуличні білборди та рекламні стенди: 20,000 дол. США

PR-кампанії та заходи:

- Організація заходів та PR: 30,000 дол. США
- Інфлюенсер маркетинг: 20,000 дол. США

Ці розрахунки забезпечують повне покриття ключових аспектів маркетингу та реклами, враховуючи специфіку японського ринку.

Вихід на японський ринок вимагає дотримання місцевого законодавства, зокрема у сферах корпоративного права, захисту інтелектуальної власності, трудового права та імпорту/експорту. Ці витрати включають оплату послуг юридичних фірм, які спеціалізуються на міжнародному бізнесі та можуть надати консультації з питань реєстрації бізнесу, підготовки контрактів, захисту комерційних таємниць тощо.

Юридичні витрати включають консультації, реєстрацію бізнесу та інші важливі аспекти.

Консультації щодо місцевого законодавства:

- Вартість юридичних консультацій: 20,000 дол. США

Реєстрація та підготовка документів:

- Підготовка та подання документів для реєстрації компанії: 25,000 дол. США

Захист інтелектуальної власності:

- Патентування та захист товарних знаків: 15,000 дол. США

Трудове право та імпорту/експорт:

- Консультації з трудового права: 10,000 дол. США

Це забезпечує комплексний юридичний супровід процесу виходу на ринок.

Перед виходом на ринок необхідно провести глибокий аналіз ринку, вивчити потреби та поведінку споживачів, а також визначити основних конкурентів. Це включає оплату послуг маркетингових агентств, проведення фокус-груп, аналіз конкурентного середовища, вивчення цінових стратегій та покупецьких преференцій.

Фокус-групи та опитування:

- Вартість проведення фокус-груп: 20,000 дол. США
- Онлайн опитування та аналіз поведінки споживачів: 15,000 дол. США

Конкурентний аналіз:

- Аналіз конкурентів та ціноутворення: 15,000 дол. США

Дослідження покупецьких преференцій:

- Аналіз преференцій та очікувань: 10,000 дол. США

Це дозволяє зрозуміти ключові аспекти японського ринку та підготувати продукт під вимоги споживачів.

Для розвитку бізнесу на новому ринку необхідно мати фізичну присутність, яка включає оренду офісних приміщень. Це дозволить забезпечити зручне розташування для проведення зустрічей з партнерами та клієнтами та можливість швидко реагувати на потреби ринку.

Оренда офісу:

- Вартість оренди офісу в Токіо: 80,000 дол. США

Це забезпечує зручну локацію для роботи.

Важливою складовою успішного виходу на новий ринок є кваліфікований персонал, який розуміє місцеві особливості бізнесу. Ці витрати включають найм нового співробітника, навчання та адаптацію, а також поточну підтримку команди, яка вже працює у компанії.

Найм співробітників:

- Вартість найму та адаптації співробітника - 30,000 дол. США

Навчання та розвиток:

- Програми навчання та розвитку персоналу: 25,000 дол. США

Підтримка та мотивація команди:

- Вартість мотиваційних програм: 15,000 дол. США

Це дозволяє підготувати команду до ефективної роботи на новому ринку.

Адаптація продуктів під особливості японського ринку, включаючи мовні та культурні особливості, є ключовим фактором успіху. Це включає технічну підтримку, локалізацію продуктів, забезпечення відповідності продукції місцевим стандартам та нормам, а також регулярне оновлення продуктів для відповідності змінам у законодавстві.

Локалізація продуктів:

- Вартість локалізації продуктів (мова, культурні особливості): 15,000 дол. США

Технічна підтримка та оновлення:

- Вартість технічної підтримки та регулярних оновлень: 15,000 дол. США

Це гарантує, що продукти відповідають місцевим вимогам та можуть ефективно конкурувати на ринку.

Таблиця 3.2

Таблиця витрат компанії «GSC GAME WORLD», пов'язаних з виходом на ринок Японії

Категорія витрат	Сума, дол. США
Маркетинг та реклама	190 000
Юридичні витрати	70 000
Дослідження ринку	60 000
Оренда офісу	80 000
Персонал та навчання	70 000
Технічна підтримка та адаптація продуктів	30 000
Загальні витрати	500 000

*Джерело:* складено автором самостійно

Для проєкту виходу на японський ринок компанією “GSC GAME WORLD”, початкові інвестиції складуть \$500,000.

Початкові продажі встановлені на рівні 25,000 копій, з оцінкою ціни продажу в \$20 за одиницю. Це рішення базується на наступних міркуваннях:

- Оцінюється, що жанри ігор, які пропонує GSC GAME WORLD, мають приблизно 2 мільйони активних геймерів у Японії. Це включає фанатів стратегій, шутерів та історичних симуляторів.
- Із вкладенням в \$190,000 на маркетингову кампанію, що включає рекламу в соціальних медіа, співпрацю з впливовими геймерами і промоакції на локальних ігрових порталах, очікується конверсія в продажі на рівні 1.5%.

Згідно з розрахунками, потенційні продажі складають:

$$2,000,000 \times 1.5\% = 30,000$$

Однак, з урахуванням потенційних ризиків, цю цифру було скориговано до 25,000 копій у перший рік.

Зростання продажів на 20% щороку обґрунтовано очікуваними оновленнями продукту, розширенням маркетингових заходів, а також позитивними відгуками спільноти, які сприяють збільшенню інтересу.

Проведемо розрахунок доходів:

$$\text{Рік 1: } 25,000 \times \$20 = \$500,000$$

$$\text{Рік 2: } 30,000 \times \$20 = \$600,000$$

$$\text{Рік 3: } 36,000 \times \$20 = \$720,000$$

$$\text{Рік 4: } 43,200 \times \$20 = \$864,000$$

$$\text{Рік 5: } 51,840 \times \$20 = \$1,036,800$$

Перейдемо до розрахунку витрат. Початкові витрати на маркетинг складають \$190,000. Очікується, що ці витрати будуть зростати на 5% щороку, щоб підтримувати збільшення обсягу продажів та брендової видимості. Юридичні витрати у перший рік складають \$30,000, після чого вони зменшуються на 20% щороку, відображаючи зменшення потреби в юридичній підтримці після завершення основних процедур реєстрації та ліцензування. Оренда офісу залишається стабільною на рівні \$80,000 на рік, забезпечуючи команді необхідний простір для роботи. Витрати на персонал починаються з

\$70,000 і зростають на 10% щороку, відображаючи підвищення кваліфікації працівників. Витрати на технічну підтримку становлять \$30,000 щороку, що включає обслуговування та оновлення продуктів.

На основі вищезазначених даних, розрахуємо витрати компанії у кожному році.

Рік 0: Початкові інвестиції \$500,000

Рік 1:

- Маркетинг - \$190,000
- Юридичні витрати - \$30,000
- Оренда офісу - \$80,000
- Персонал - \$70,000
- Технічна підтримка - \$30,000
- Сумарні витрати - \$400,000

Рік 2:

- Маркетинг -  $\$190,000 \cdot 1.05 = \$199,500$
- Юридичні витрати -  $\$30,000 \cdot 0.80 = \$24,000$
- Оренда офісу - \$80,000
- Персонал -  $\$70,000 \cdot 1.10 = \$77,000$
- Технічна підтримка - \$30,000
- Сумарні витрати - \$410,500

Рік 3:

- Маркетинг -  $\$199,500 \cdot 1.05 \approx \$209,475$
- Юридичні витрати -  $\$24,000 \cdot 0.80 = \$19,200$
- Оренда офісу - \$80,000
- Персонал -  $\$77,000 \cdot 1.10 \approx \$84,700$
- Технічна підтримка - \$30,000
- Сумарні витрати - \$423,375

Рік 4:

- Маркетинг -  $\$209,475 \cdot 1.05 \approx \$219,949$
- Юридичні витрати -  $\$19,200 \cdot 0.80 = \$15,360$
- Оренда офісу -  $\$80,000$
- Персонал -  $\$84,700 \cdot 1.10 \approx \$93,170$
- Технічна підтримка -  $\$30,000$
- Сумарні витрати -  $\$438,479$

Рік 5:

- Маркетинг -  $\$219,949 \cdot 1.05 \approx \$230,946$
- Юридичні витрати -  $\$15,360 \cdot 0.80 = \$12,288$
- Оренда офісу -  $\$80,000$
- Персонал -  $\$93,170 \cdot 1.10 \approx \$102,487$
- Технічна підтримка -  $\$30,000$
- Сумарні витрати -  $\$455,721$

Таблиця 3.3

Очікувані грошові потоки “GSC GAME WORLD” на ринку Японії

Рік	0	1	2	3	4	5
Доходи, дол. США	0	500 000	600 000	720 000	864 000	1 036 8000
Витрати, дол. США	500 000	400 000	410 500	423 375	438 479	455 721
Чистий грошовий потік	-500 000	100 000	189 500	296 625	425 521	581 079

*Джерело:* складено автором самостійно

Проведемо розрахунки основних фінансових показників:

1. Чиста приведена вартість (NPV) при дисконтній ставці 10%:

$$NPV = -500,000 + \frac{100,000}{1.10} + \frac{189,500}{1.21} + \frac{296,625}{1.331} + \frac{425,521}{1.4641} + \frac{581,079}{1.61051}$$

$$NPV = -500,000 + 90,909.09 + 156,611.57 + 222,891.37 + 290,769.23 + 360,748.18$$

$$NPV = 620,929.44 \text{ дол. США}$$

2. Внутрішня норма прибутковості (IRR):

$$0 = -500,000 + \frac{100,000}{1 + IRR} + \frac{189,500}{(1 + IRR)^2} + \frac{296,625}{(1 + IRR)^3} + \frac{425,521}{(1 + IRR)^4} + \frac{581,079}{(1 + IRR)^5}$$

$$IRR \approx 36\%$$

3. Період окупності:

Накопичений грошовий потік до 3 року:  $-210,500 + 296,625 = 86,125$  (стає позитивним між 2 та 3 роками)

$$\text{Період окупності} = 2 + (210,500 / 296,625)$$

$$\text{Період окупності} = 2.71 \text{ роки}$$

4. Повернення інвестицій (ROI):

$$ROI = \text{Загальний чистий прибуток} / \text{Початкові інвестиції}$$

$$ROI = (1,592,725 - 500,000) / 500,000$$

$$ROI = 2.185 \text{ або } 218.5\%$$

Ці розрахунки демонструють, що проєкт є дуже привабливим з фінансової точки зору, забезпечуючи високий рівень повернення інвестицій і швидку окупність [14-16].

Щоб максимально використати потенціал ринку Японії, компанії «GSC GAME WORLD» необхідно врахувати наступні рекомендації для підвищення ефективності своєї стратегії виходу:

- 1) З огляду на унікальні культурні особливості Японії, компанія повинна зосередитись на розробці або адаптації ігор, які враховують ці особливості. Особлива увага до деталей геймплея, сюжету та персонажів, які відображають японські культурні елементи, може допомогти залучити місцевих гравців.
- 2) Налагодження співпраці з місцевими видавцями та розробниками ігор може підвищити впізнаваність «GSC GAME WORLD» в Японії та забезпечити краще розуміння місцевого ринку. Спільні проєкти та обмін досвідом можуть прискорити процес адаптації продуктів і збільшити їх конкурентоспроможність.

- 3) Використання цифрових каналів для просування ігор «GSC GAME WORLD» дозволить ефективніше досягати цільової аудиторії. Соціальні мережі, онлайн-платформи та інфлюенсери у Японії можуть стати ключовими інструментами для маркетингу та розповсюдження продукції компанії.
- 4) Постійний моніторинг ринкової реакції, аналіз відгуків споживачів і гнучка реакція на зміни дозволять швидко адаптуватися до потреб ринку і оптимізувати стратегію. Акцент на збір і аналіз даних сприятиме покращенню продуктів і стратегій маркетингу.

Успішний вихід на японський ринок для «GSC GAME WORLD» вимагатиме глибокого розуміння локальних уподобань, адаптації продуктів та ефективного використання маркетингових стратегій. Інвестиції в дослідження і розробку, маркетинг, локалізацію може допомогти компанії не тільки пристосуватися до особливостей японського ринку, але й встановити довгострокові відносини з місцевими споживачами і партнерами.

Заключно, важливо розуміти, що вихід на японський ринок для «GSC GAME WORLD» вимагає комплексного підходу, що охоплює не тільки розробку адаптованих продуктів, але й стратегічне планування, глибокий аналіз ринку, ефективну комунікацію та відповідність культурним особливостям. Використання даного підходу дозволить компанії оптимізувати свою діяльність на ринку Японії, підвищити ефективність входу та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

## ВИСНОВОК

Дослідження показало, що вихід українських ІТ-компаній на ринок Японії є стратегічно важливим кроком, здатним забезпечити довгострокове зростання та розширення. Визначено, що Японія має високий рівень технологічного розвитку та сприятливе інноваційне середовище, що створює значний потенціал для українських ІТ-підприємств.

У роботі було визначено сутність та види стратегій виходу підприємств на міжнародні ринки, включаючи експорт, ліцензування, франчайзинг, спільні підприємства та прямі інвестиції. Особливу увагу приділено гнучким стратегіям, які дозволяють адаптуватися до змінних умов ринку.

Розроблено алгоритм стратегічного планування виходу на міжнародні ринки, який включає аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища, визначення цільових ринків та формування стратегічних ініціатив.

Проведено аналіз динаміки та тенденцій розвитку ІТ-сектору, зокрема в Україні та Японії, що підтверджує високий потенціал для українських ІТ-компаній на японському ринку.

Виявлено ключові фактори бізнес-середовища, що впливають на успішний вихід на ринок Японії, включаючи правові, економічні, технологічні та культурні аспекти.

Визначено, що успішний вихід на японський ринок вимагає глибокого розуміння місцевих культурних особливостей, бізнес-практик та споживацьких уподобань. Аналіз показав, що для досягнення успіху в Японії компаніям потрібно зосередитись на високій якості продуктів та послуг, інноваціях та адаптації до місцевого ринку.

Робота вказує на важливість стратегічного планування та ретельного аналізу міжнародного середовища для українських ІТ-компаній, щоб мінімізувати ризики та оптимізувати використання можливостей на ринку Японії.

Сформульовано рекомендації щодо стратегії входу компанії "GSC GAME WORLD" на ринок Японії, з акцентом на прямий експорт, локалізацію продуктів та розвиток стратегічних партнерств з місцевими компаніями.

Оцінено потенційну ефективність різних стратегій виходу, аналізуючи можливі ризики та визначаючи шляхи їх мінімізації для оптимізації ринкової присутності.

У дослідженні було досягнуто поставленої мети: узагальнено теоретичні підходи до аналізу стратегій виходу компаній на міжнародні ринки та сформовано ефективну стратегію для українських ІТ-компаній, зокрема "GSC GAME WORLD", для виходу на ринок Японії.

Дипломна робота підкреслює, що подальші дослідження повинні бути спрямовані на аналіз конкретних кейсів успішного входу українських ІТ-компаній на японський ринок, що дозволить виявити найбільш ефективні практики та стратегії адаптації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Корж М. Маркетингова стратегія виходу українських ІТ-компаній на світовий ринок: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. ек. наук. Київ, 2022.
2. Стадник Д. "Особливості виходу української ІТ компанії на іноземні ринки: які моменти варто враховувати?" Юридична газета. 2020. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/informaciyne-pravo-telekomunikaciyi/osoblivosti-vihodu-ukrayinskoyi-itkompaniyi-na-inozemni-rinki-yaki-momenti-varto-vrahovuvati.html>.
3. Калмиков М.С. "Формування стратегій міжнародного маркетингу для сучасних підприємств." 2022.
4. Легкодух С.М. "Стратегії забезпечення розвитку підприємств ІТ галузі в умовах війни та повоєнного відновлення: досвід України."
5. Сівакова О., Євтушенко В., Мозгова Г. "Дослідження процесу формування маркетингової стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки." Економіка та суспільство. №33, 2021.
6. Сліпенко А.К. Формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку. Дипломна робота. КПП ім. Ігоря Сікорського, 2020.
7. Муқан О.В., Шарук А.М. "Концептуальні засади оцінювання конкурентоспроможності підприємства в умовах виходу на нові міжнародні ринки." 2021.
8. Федоренко А. "Обґрунтування стратегії виходу підприємства на нові зарубіжні ринки." Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ.
9. Старостіна А.О., Кравченко В.А., Пригара О.Ю. Маркетингові дослідження національних і міжнародних ринків: підручник. Київ: ТОВ «Лазарит-Поліграф», 2012.

10. Ороховська Л.А., Кошетар У.П. "Специфіка маркетингових стратегій корпорацій у глокалізованому суспільстві." Publishing House "Baltija Publishing", 2021.
11. Чернявська А.В. "Формування міжнародного ринку торгівлі послугами в галузі інформаційних технологій." 2021.
12. Тульчинська С., Радкевич Д. "Стратегія підвищення конкурентоспроможності українських товаровиробників на світовому ринку." Economic Synergy. №1, 2021. С. 29-37.
13. Ярошенко К. "Перспективи поглиблення та розвитку економічних відносин між Україною і Японією." 2022.
14. Муқан О. В., Шарук А. М. Концептуальні засади оцінювання конкурентоспроможності підприємства в умовах виходу на нові міжнародні ринки. Львів, 2021.
15. Федоренко А. "Обґрунтування стратегії виходу підприємства на нові зарубіжні ринки." Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ, без року видання. С. 153.
16. Старостіна А.О., Кравченко В.А., Пригара О.Ю. Маркетингові дослідження національних і міжнародних ринків: підручник. Київ: ТОВ «Лазарит-Поліграф», 2012.
17. Пуцько А.В. "Управління маркетинговою діяльністю при виході на новий ринок (на прикладі «VOVK»)." 2021.
18. Дон О.Д. "Оцінка стратегій позиціонування товарів національних товаровиробників на світовому ринку." 2020.
19. Дзеніс О.О., Купріна В.В. "Особливості конкурентної стратегії міжнародного маркетингу в умовах виходу ІТ-компанії на світовий ринок інформаційних технологій." 2022.
20. Дроботенко Г.В. "Розробка стратегії виходу іт-підприємства на зовнішні ринки (на матеріалах Приватного підприємства «ДІВІЛОПБІЗ»)." 2020.

21. Поврезнюк Т.В. "Маркетингові стратегії освоєння іт-компаніями зарубіжних ринків." кафедра міжнародного менеджменту платформа «міжнародні інноваційні проєкти для післявоєнного відновлення України». С. 214.
22. International Data Corporation (IDC). "Worldwide IT Spending Forecast". URL: <https://www.idc.com/promo/global-it-spending-forecasts>.
23. IT Ukraine Association. "Ukrainian IT Industry Report". URL: <https://itukraine.org.ua/ukrainian-it-industry-report.html>.
24. MarketsandMarkets. "Cybersecurity Market Growth Forecast". URL: <https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/cyber-security-market-505.html>.
25. Statista. "Global Spending on Artificial Intelligence Systems". URL: <https://www.statista.com/statistics/607716/worldwide-artificial-intelligence-market-revenues/>.
26. Crunchbase. "Overview of Ukrainian Startups Attracting Global Investments". URL: <https://www.crunchbase.com/hub/ukraine-startups#section-overview>.
27. Офіційни сайт «GSC Game World». URL: <https://www.gsc-game.com/>
28. Daily Star. "Japan passes a new law limiting gamers to one hour of play time per day." URL: <https://www.dailystar.co.uk/tech/gaming/japan-passes-new-law-limiting-21792335>
29. Dentons Commercial Litigation Blog. "Videogames microtransactions: Unregulated in Canada." URL: <https://www.commerciallitigationblog.com/video-game-microtransactions-unregulated-in-canada-so-far/>
30. International Trade Center. "Market Access Map. Exporting from Ukraine to Japan." URL: <https://m.macmap.org/en/query/results?reporter=392&partner=804&product=950420&level=6#jump-to-trade-remedy-content>

31. International Trade Center. "Market Access Map. Exporting from Ukraine to Canada." URL:  
<https://m.macmap.org/en/query/results?reporter=124&partner=804&product=95042000&level=8>
32. OECD Data. "Average wages." URL:  
<https://data.oecd.org/earnwage/average-wages.htm>
33. Camaro Colombo. "Videogames in Japan, an industry that dominates the world." URL: <https://www.camaracolombojaponesa.org/post/video-games-in-japan-an-industry-that-dominates-the-world>
34. International Trade Center. "Trade Map. Japan as an importing country." URL:  
[https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx?nvpm=1%7c392%7c%7c%7c%7c9504%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1%7c392%7c%7c%7c%7c9504%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1)
35. International Trade Center. "Trade Map. Canada as an importing country." URL:  
[https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx?nvpm=1%7c124%7c%7c%7c%7c9504%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1%7c124%7c%7c%7c%7c9504%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1)
36. Index mundi. "Japan Age Structure." URL:  
[https://www.indexmundi.com/japan/age\\_structure.html](https://www.indexmundi.com/japan/age_structure.html)
37. Statista. "Videogames Outlook in Japan." URL:  
<https://www.statista.com/outlook/dmo/digital-media/video-games/japan>
38. Statista. "Videogames Outlook in Canada." URL:  
<https://www.statista.com/outlook/dmo/digital-media/video-games/canada#revenue>
39. Macrotrends. "Canada population." URL:  
<https://www.macrotrends.net/countries/CAN/canada/population>

40. The World Bank. "Population male in Canada and Japan." URL:  
<https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL.MA.IN?start=2015&locations=CA-JP>
41. The World Bank. "Individuals using the Internet in Canada and Japan."  
URL: <https://data.worldbank.org/indicator/IT.NET.USER.ZS?locations=JP-CA&start=2015>
42. The Asahi Shimbun. "Electricity prices in August to hit highest level in Japan in 5 years." URL: <https://www.asahi.com/ajw/articles/14657717>
43. Energyhub. "Electricity prices in Canada." URL:  
<https://www.energyhub.org/electricity-prices/>
44. Statista. "Electricity costs for end-users in Canada." URL:  
<https://www.statista.com/statistics/516279/electricity-costs-for-end-users-canada-by-province/>
45. Statista. "Gaming penetration in Canada." URL:  
<https://www.statista.com/statistics/274902/gaming-penetration-in-canada/>
46. Exploding Topics. "How many gamers are there." URL:  
<https://explodingtopics.com/blog/number-of-gamers>
47. Nintendo. "Official website." URL:  
[https://www.nintendo.com/?gclid=CjwKCAjwl6OiBhA2EiwAuUwWZU868u9dmLs7RZsZMESfHN08R0toB7zo8XUWvYa\\_0irhxWxGGEJEfhoCiD4QAvD\\_BwE](https://www.nintendo.com/?gclid=CjwKCAjwl6OiBhA2EiwAuUwWZU868u9dmLs7RZsZMESfHN08R0toB7zo8XUWvYa_0irhxWxGGEJEfhoCiD4QAvD_BwE)
48. Beenox. "Official website." URL: <https://beenox.com/en/>
49. Hofstede Insights. "Canada, Japan and Ukraine." URL:  
<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/canada,japan,ukraine/>
50. Prezi. "Ділова етика Японії." URL: <https://prezi.com/-znjzgzjog4e/presentation/>
51. Cultural Atlas. "Business culture in Japan." URL:  
<https://www.tokyoweekender.com/japan-life/news-and-opinion/frankly-nepotism-is-built-into-the-japanese-political-system/>

52.Catalyst. "Women in Management." URL:

<https://www.catalyst.org/research/women-in-management/#:~:text=Men%20Continue%20to%20Hold%20Over%2090%25%20of%20C%2DLevel%20Executive%20Roles&text=In%20Canada%2C%20women%20accounted%20for,of%20senior%20managers%20in%202021.&text=Women%20were%20only%2052%20of,publicly%20traded%20corporations%20in%202021>

53.PWC. "Gender equality should be part of business in Ukraine." URL:

<https://www.pwc.com/c1/en/future-of-government-cee/social-trends-people-and-talent-cee/gender-equality-ukraine.html#:~:text=However%2C%20a%20UN%20Women%20gender,and%2025%25%20in%20medium%20enterprises>

54.Statista. "Women in Leadership Roles Remain Scarce in Japan." URL:

<https://www.statista.com/chart/22630/share-of-women-in-managerial-positions-japan/>

55.Global Business Culture. "Canada." URL:

<https://www.globalbusinessculture.com/cultural-fluency/business-culture-in-canada/>

56.Cultural Atlas. "Ukrainian culture." URL:

<https://culturalatlas.sbs.com.au/ukrainian-culture/ukrainian-culture-business-culture>

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Попередня таблиця політико-правових факторів бізнес-середовища  
Японії для українських виробників відеоігор

№	Назва фактору	Пробл ема (-)	Можливіст ь (+)	Попит (+)	Пропозиція (+)
1	2	3	4	5	6
<b>1. Зміни в законодавстві</b>					
	Зменшення ігрового часу для дітей до 18 років в Японії в 2020 р.	-		+	
<b>2. Відсутність мита на відеоігри (HS 9504)</b>					
	Відсутність мита на відеоігри в Японії в 2023 р.		+	+	+
<b>3. Кількість нормативних вимог для експорту відеоігор</b>					
	Незмінність кількості нормативних вимог для експорту відеоігор до Японії	-			+

*Джерело:* складено на основі даних джерел [28-31]

Попередня таблиця економічних факторів бізнес-середовища Японії для українських виробників відеоігор

№	Назва фактору	Проблема (-)	Можливість (+)	Попит (+)	Пропозиція (+)
1	2	3	4	5	6
<b>1. Зміна обсягу середньої річної заробітної плати</b>					
	Зростання середньої річної заробітної плати в Японії на 2,2% у 2022р порівняно з 2021р.		+	+	
<b>2. Збільшення об'єму ринку відеоігор</b>					
	Збільшення об'єму ринку відеоігор в Японії на 14,5% у 2022р порівняно з 2021р.		+	+	+
<b>3. Зростання обсягів імпорту відеоігор (HS 9504)</b>					
	Зростання обсягів імпорту відеоігор Японією на 10,1% у 2022р порівняно з 2021р.		+	+	+

*Джерело:* складено на основі даних джерел [32-35]

Попередня таблиця демографічних факторів бізнес-середовища Японії  
для українських виробників відеоігор

№	Назва фактору	Проблема (-)	Можливість (+)	Попит (+)	Пропозиція (+)
1	2	3	4	5	6
<b>1. Зменшення частки населення віком від 25 до 54 років</b>					
	Зменшення частки населення віком від 25 до 64 років в Японії на 0,58п.п. у 2020р порівняно з 2018р.	-		+	
<b>2. Зміна кількості чоловічого населення</b>					
	Зменшення кількості чоловічого населення в Японії на 0,79% у 2021р порівняно з 2019р.	-		+	
<b>3. Зменшення частки населення, що користується інтернетом</b>					
	Зменшення частки населення, що користується інтернетом в Японії на 1п.п. у 2020р порівняно з 2018р	-		+	

*Джерело:* складено на основі даних джерел [33-38]

Попередня таблиця природних факторів бізнес-середовища Японії для українських виробників відеоігор

№	Назва фактору	Проблема (-)	Можливість (+)	Попит (+)	Пропозиція (+)
1	2	3	4	5	6
<b>1. Зростання цін на електроенергію</b>					
	Зростання цін на електроенергію в Японії на 30% в 2023р порівняно з 2022р.	-		+	

*Джерело:* складено на основі даних джерел [38-40]

Попередня таблиця культурних факторів бізнес-середовища Японії для українських виробників відеоігор

№	Назва фактору	Проблема (-)	Можливість (+)	Попит (+)	Пропозиція (+)
1	2	3	4	5	6
<b>1. Збільшення виручки від реалізації відеоігор на одного споживача</b>					
	Збільшення виручки від реалізації відеоігор на одного споживача в Японії на 48,4% в 2022р порівняно з 2019р.		+	+	
<b>2. Зміна рівня залученості у відеоігри (penetration rate)</b>					
	Збільшення рівня залученості у відеоігри в Японії на 5п.п. у 2020 році порівняно з 2017р		+	+	

*Джерело:* складено на основі даних джерел [38-39; 46-47]

## Додаток Д

Зведена підсумкова таблиця факторів ринкових загроз Японії для українських виробників відеоігор

	Фактори	Експертна бальна оцінка значущості фактору з урахуванням вагового коефіцієнту	Варіант реакції з боку компанії на дію фактору	Попит (+)	Пропозиція (+)
1.	Зменшення частки населення віком від 25 до 64 років в Японії на 0,58п.п. у 2020р порівняно з 2018р.	$6*0,20=1,2$	Просування як елемент 4Р. Використання нових інструментів.	+	
2.	Зменшення кількості чоловічого населення в Японії на 0,79% у 2021р порівняно з 2019р.	$6*0,20=1,2$	Продукт як елемент 4Р. Вихід на новий сегмент.	+	
3.	Зменшення частки населення, що користується інтернетом в Японії на 1п.п. у 2020р порівняно з 2018р	$4*0,20=0,8$	Місце як елемент 4Р. Реалізація продукції в ігрових клубах.	+	
4.	Зменшення ігрового часу для дітей до 18 років в Японії в 2020р.	$4*0,15=0,6$	Місце як елемент 4Р. Реалізація	+	

			продукції в ігрових клубах.		
5.	Незмінність кількості нормативних вимог для експорту відеоігор в Японії	$4*0,15=0,6$	Ціна як елемент 4Р. Зростання цін на продукцію.		+
6.	Зростання цін на електроенергію в Японії на 30% в 2023р порівняно з 2022р.	$6*0,10=0,6$	Місце як елемент 4Р. Реалізація продукту в спеціальних ігрових клубах.	+	
	Разом		<b>5,0</b>		

*Джерело:* побудовано та пораховано автором

## Додаток Е

Зведена підсумкова таблиця факторів ринкових можливостей Японії для українських виробників відеоігор

	Фактори	Експертна бальна оцінка значущості фактору з урахуванням вагового коефіцієнту	Варіант реакції з боку компанії на дію фактору	Попит (+)	Пропозиція (+)
1	Зростання обсягів імпорту відеоігор Японією на 10,1% у 2022р порівняно з 2021р.	$10 * 0,30 = 3$	Продукт як елемент 4Р. Створення унікального продукту.	+	+
2	Збільшення об'єму ринку відеоігор в Японії на 14,5% у 2022р порівняно з 2021р.	$9 * 0,30 = 2,7$	Продукт як елемент 4Р. Створення унікального продукту.	+	+
3	Збільшення виручки від реалізації відеоігор на одного споживача в Японії на 48,4% в 2022р порівняно з 2019р.	$9 * 0,25 = 2,25$	Ціна як елемент 4Р. Проведення акційних заходів.	+	
4	Збільшення рівня залученості у відеоігри в	$7 * 0,25 = 1,75$	Продукт як елемент 4Р.	+	

	Японії на 5п.п. у 2020 році порівняно з 2017р		Вдосконалення продукції.		
5	Зростання середньої річної заробітної плати в Японії на 2,2% у 2022р порівняно з 2021р.	$5*0,30=1,5$	Ціна і продукт як елемент 4Р. Продаж продукції в залежності від опцій (кількість модифікацій тощо).	+	
6	Відсутність мита на відеоігри в Японії в 2023р	$7*0,15=1,05$	Продукт як елемент 4Р. Вдосконалення характеристик.	+	+
	Разом		<b>12,05</b>		

*Джерело: побудовано та пораховано автором*

Пошукові питання, гіпотези та джерела інформації для визначення рівня попиту та споживчих мотивацій на відеоігри на ринку Японії

№	Пошукові питання	Гіпотези	Джерела інформації
1	Чи грають споживачі у відеоігри?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Так</li> <li>• Ні</li> </ul>	Опитування кінцевих споживачів
2	Якщо споживач грає у відеоігри, то якого типу?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Комп'ютерні</li> <li>• На телефоні або планшеті</li> <li>• На консолі</li> </ul>	Опитування кінцевих споживачів
3	Якщо споживач надає перевагу комп'ютеру або консолі, вказати причину	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Подобається грати на великому екрані</li> <li>• Зручно грати в ті ігри, для яких не підходить телефон та планшет</li> <li>• Це більш експресивно</li> <li>• Інший варіант</li> </ul>	Опитування кінцевих споживачів
4	Які загальні характеристики відеоігор є найважливішими для споживача?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ціна</li> <li>• Асортимент, який пропонує виробник</li> <li>• Бренд</li> <li>• Країна походження</li> </ul>	Опитування експертів та кінцевих споживачів
5	Які якісні характеристики відеоігор є найважливішими для споживача?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Графіка</li> <li>• Можливість поєднання декількох жанрів гри</li> <li>• Адаптація різними мовами</li> <li>• Широкий вибір «допів»</li> </ul>	Опитування експертів та кінцевих споживачів

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Популярність гри</li> <li>• Цікавість гри</li> <li>• Відгуки інших споживачів</li> </ul>	
6	Які жанри відеоігор любить споживач?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Екшн</li> <li>• Платформери</li> <li>• Шутери</li> <li>• Файтинги</li> <li>• Стелс-екшн</li> <li>• Виживання</li> <li>• Ритм-гра</li> <li>• Бойовик-пригода</li> <li>• Тактичні</li> <li>• Квест</li> <li>• Хорор-ігри</li> <li>• 3D у реальному часі</li> <li>• Симулятори життя</li> </ul>	Опитування кінцевих споживачів
7	Скільки часу на тиждень споживач витрачає на відеоігри будь-якого типу?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• До 1 години</li> <li>• Від 1 до 7 годин</li> <li>• Від 7 до 14 годин</li> <li>• Понад 14 годин</li> </ul>	Опитування кінцевих споживачів
8	Вказати назви відеоігор, в які споживач найчастіше грає?	Немає	Опитування кінцевих споживачів

*Джерело: складено автором самостійно*

## Додаток Ж

Добрий день! Я, Антон Услистий, студент Київського національного університету імені Тараса Шевченка, проводжу маркетингове дослідження короткострокового попиту та споживчих мотивацій щодо відеоігор української компанії «GSC Game World» у Японії. Прошу Вас допомогти мені у цьому дослідженні. Ваша думка є надзвичайно важливою в ході реалізації проєкту. Ми цінуємо Ваш час, а тому даруємо Вам знижку в 15% на будь-яку гру з нашого асортименту.

Підходящу відповідь необхідно позначити символом «X», а також висловити власну думку у відкритих запитаннях.

Якщо Ви відповіли «Ні» на друге питання, то це означає, що наступні питання 3-10 заповнювати Вам не потрібно.

### Основна частина та відомості про респондента

**1. Чи вважаєте Ви, що відеоігри – це чудовий спосіб проведення дозвілля?**

Так

Ні

**2. Чи граєте Ви у відеоігри?**

Так

Ні

**3. Якщо Ви граєте у відеоігри, то якого типу?**

Комп'ютерні

На телефоні або планшеті

На консолі

**4. Якщо Ви надаєте перевагу комп'ютеру або консолі, вкажіть**

**причину** (можна декілька відповідей)

Подобається грати на великому екрані

Зручно грати в ті ігри, для яких не підходить телефон та планшет

Це більш експресивно

Інший варіант \_\_\_\_\_

**5. Які загальні параметри відеоігор є найважливішими для Вас?**

*(оцініть за шкалою значущості, де 10 – це дуже важливо, 1- зовсім не важливо, один критерій важливості може бути лише для одного фактору)*

Ціна \_\_\_\_\_

Асортимент, який пропонує виробник \_\_\_\_\_

Бренд \_\_\_\_\_

Країна походження \_\_\_\_\_

**6. Які додаткові характеристики відеоігор є найважливішими**

*для Вас? (оцініть за шкалою значущості, де 10 – це дуже важливо, 1- зовсім не важливо, один критерій важливості може бути лише для одного фактору)*

Графіка \_\_\_\_\_

Можливість поєднання декількох жанрів гри \_\_\_\_\_

Адаптація різними мовами \_\_\_\_\_

Широкий вибір «допів» \_\_\_\_\_

Популярність гри \_\_\_\_\_

Цікавість гри \_\_\_\_\_

Відгуки інших споживачів \_\_\_\_\_

**7. Які жанри відеоігор Ви любляєте? (можна декілька**

*відповідей)*

- Екшн
- Платформери
- Шутери
- Файтинги
- Стелс-екшн
- Виживання
- Ритм-гра
- Бойовик-пригода
- Тактичні
- Квест

- Хорор-ігри
- 3D у реальному часі
- Симулятори життя

**8. Скільки часу на тиждень Ви витрачаєте на відеоігри будь-якого типу?**

- До 1 години
- Від 1 до 7 годин
- Від 7 до 14 годин
- Понад 14 годин

**9. Вкажіть, будь ласка, назви відеоігор, в які Ви найчастіше граєте**

---

**Вкажіть, будь ласка, Вашу стать**

- Чоловік
- Жінка
- Не хочу відповідати на це питання

**Вкажіть Ваш вік:**

- До 18 років
- 19-25
- 26-40
- 41-55
- 56+

**Вкажіть, будь ласка, Ваш соціальний статус**

- Одружений(на)
- У відносинах
- Без пари
- Не хочу відповідати на це питання

**Дякую за увагу!**

Hello! I am Anton Uslysty, a student of Taras Shevchenko National University of Kyiv. I am conducting marketing research on short-term demand and consumer motivations for video games of the Ukrainian company GSC Game World in Japan. Please, help me in this research. Your opinion is extremely important within this project. I value your time, and that's why you are given a 15% discount on any game from the assortment.

The appropriate answer must be marked with the symbol "X", as well as express your own opinion in the open questions.

If you answered "No" to the second question, it means that you do not need to fill in the following questions 3-10.

**1. Do you think that video games are a great way to spend your free time?**

Yes                      No

**2. Do you play video games?**

Yes                      No

**3. If you play video games, what kind is it?**

- Computer
- On a phone or tablet
- On the console

**4. If you prefer a computer or a console, indicate the reason (*multiple answers are possible*)**

- Like to play on the big screen
- It is convenient to play those games for which the phone and tablet are not suitable
- It is more expressive
- Another option\_\_\_\_\_

**5. What general characteristics of video games are most important to you?**

*(evaluate on a scale of importance, where 10 is very important, 1 is not important at all, one criterion of importance can be for only one factor)*

Price \_\_\_\_\_

The range offered by manufacturer \_\_\_\_\_

Brand \_\_\_\_\_

Country of origin \_\_\_\_\_

**6. What additional features of video games are the most important for you?**

*(evaluate on a scale of importance, where 10 is very important, 1 is not important at all, one criterion of importance can be for only one factor)*

Graphics \_\_\_\_\_

The possibility of combining several game genres \_\_\_\_\_

Adaptation in different languages \_\_\_\_\_

A wide selection of "add-ons" \_\_\_\_\_

Popularity of the game \_\_\_\_\_

The interest of the game \_\_\_\_\_

Reviews of other consumers \_\_\_\_\_

**7. What genres of video games do you like?** *(multiple all answers are possible for you)*

Action

Quest

Platformers

Horror games

Shooters

3D in real time

Fighting games

Life simulators

Stealth action

Survival

Rhythm game

Action-adventure

Tactical

**8. How much time per week do you spend playing video games of any type?**

- Up to 1 hour
- From 1 to 7 hours
- From 7 to 14 hours
- More than 14 hours

**9. Please indicate the names of the video games that you play most often**

---

**Please indicate your gender**

- Male
- Woman
- I don't want to answer this question

**Enter your age:**

- Up to 18 years old
- 19-25
- 26-40
- 41-55
- 56+

**Please, indicate your social status**

- Married
- In a relationship
- Bachelor
- I don't want to answer this question

**Thank you for your attention**