**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

# Кваліфікаційна робота
# бакалавра

на тему: Стратегії виходу українських компаній на міжнародні маркет-плейси на прикладі ТОВ «Кормотех»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0732-мб
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми менеджмент міжнародного бізнесу
Коломоєць Роман Ігорович
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, к. пед.н., доцент
Юдіна О.В.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2026

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2026 року

**З А В Д А Н Н Я**
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

Коломоєць Роман Ігорович

1. Тема роботи «Стратегії виходу українських компаній на міжнародні маркет-плейси на прикладі ТОВ «Кормотех»»
керівник роботи: Юдіна О.В., доцент кафедри бізнесадміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, к. пед.н.

затверджені наказом ЗНУ від 08.12.2025 року № 1775-с

2. Строк подання студентом роботи 01.06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВ НА МІЖНАРОДНІ МАРКЕТПЛЕЙСИ
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ТОВ «КОРМОТЕХ» НА МІЖНАРОДНІ МАРКЕТПЛЕЙСИ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
11 таблиць
2 рисунки

6. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|---|---|---|---|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| 1 | Юдіна О.В. | | |
| 2 | Юдіна О.В. | | |

7. Дата видачі завдання 01.10.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|---|---|---|---|
| 1. | Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника. | 01.10.2025 | |
| 2. | Затвердження змісту роботи. | 02.10.2025 | |
| 3. | Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи. | 03.10.25-13.11.25 | |
| 4. | Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи. | 14.11.25-23.12.25 | |
| 5. | Написання І розділу кваліфікаційної роботи. | 24.12.25-31.01.26 | |
| 6. | Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою. | 01.02.26-21.02.26 | |
| 7. | Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи. | 22.02.26-20.03.26 | |
| 8. | Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи. | 21.03.26-29.04.26 | |
| 9. | Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог. | 30.04.26-08.05.26 | |
| 10. | Попередній захист кваліфікаційної роботи. | 09.05.2026 | |
| 11. | Проходження нормоконтролю. | 10.05.26-31.05.26 | |
| 12. | Подання кваліфікаційної роботи на кафедру. | 01.06.2026 | |
| 13. | Захист кваліфікаційної роботи. | червень 2026 | |

Студент _____ Р. І. Коломоєць
( підпис ) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ О. В. Юдіна
(підпис ) (ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**
Нормоконтролер _____ Є. В. Маказан
(підпис ) (ініціали та прізвище)

# РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 44 стор., 2 рис., 11 табл., 37 джерел.

Об’єкт дослідження: процес стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю вітчизняних підприємств в умовах цифровізації глобальної економіки.

Предмет дослідження: теоретико-методичні засади та практичні інструменти формування маркетингових стратегій виходу українських компаній на міжнародні електронні торговельні майданчики (маркетплейси).

Мета роботи: обґрунтування стратегічних напрямів та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності виходу українських виробників товарів для тварин на міжнародні маркетплейси (на прикладі ТОВ «Кормотех»).

Методи дослідження: системний підхід, методи логічного узагальнення, порівняльний та статистичний аналіз, стратегічний інструментарій, а також методи експертних оцінок.

У роботі поглиблено теоретичне розуміння сутності міжнародних маркетплейсів як багатосторонніх цифрових платформ, що трансформують традиційні ланцюги створення вартості; досліджено динаміку та ключові тенденції глобального ринку електронної комерції в сегменті товарів повсякденного вжитку (FMCG); проведено комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності та експортного потенціалу ТОВ «Кормотех»; запропоновано алгоритм вибору оптимальної моделі присутності на глобальних платформах (зокрема Amazon) з урахуванням логістичних моделей (FBA/FBM); розроблено рекомендації щодо оптимізації інструментів цифрового маркетингу для просування українських брендів на зовнішніх ринках.

Запропоновані стратегічні рішення можуть бути використані вітчизняними підприємствами для диверсифікації каналів збуту, мінімізації ризиків при виході на нові географічні ринки та підвищення впізнаваності українських торгових марок за кордоном.

МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ, МІЖНАРОДНА ЕЛЕКТРОННА ТОРГІВЛЯ, МАРКЕТПЛЕЙС, ЕКСПОРТНИЙ ПОТЕНЦІАЛ, ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ, ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЯ.

# ABSTRACT

Bachelor's qualification work: 44 pages, 2 figures, 11 tables, 37 sources.

Object of research: the process of strategic management of foreign economic activities of domestic enterprises in the context of digitalization of the global economy.

Subject of research: theoretical and methodological principles and practical tools for forming marketing strategies for entering Ukrainian companies into international electronic trading platforms (marketplaces).

Purpose of work: substantiation of strategic directions and development of practical recommendations for increasing the efficiency of entering Ukrainian manufacturers of pet products into international marketplaces (using the example of Kormotekh LLC).

Research methods: systematic approach, methods of logical generalization, comparative and statistical analysis, strategic tools, as well as methods of expert assessments.

The work deepens the theoretical understanding of the essence of international marketplaces as multilateral digital platforms that transform traditional value chains; the dynamics and key trends of the global e-commerce market in the FMCG segment were investigated; a comprehensive analysis of the financial and economic activities and export potential of Kormotekh LLC was conducted; an algorithm for choosing the optimal model of presence on global platforms (in particular, Amazon) was proposed, taking into account logistics models (FBA/FBM); recommendations were developed for optimizing digital marketing tools for promoting Ukrainian brands in foreign markets.

The proposed strategic solutions can be used by domestic enterprises to diversify sales channels, minimize risks when entering new geographical markets, and increase the recognition of Ukrainian brands abroad.

MARKETING STRATEGY, INTERNATIONAL E-TRADE, MARKETPLACE, EXPORT POTENTIAL, DIGITAL MARKETING, INTERNATIONALIZATION.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА ..... 2
РЕФЕРАТ ..... 4
ABSTRACT ..... 5
ВСТУП ..... 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВ НА МІЖНАРОДНІ МАРКЕТПЛЕЙСИ ..... 11
1.1 Інтернаціоналізація бізнесу в умовах розвитку електронної комерції ..... 11
1.2 Сутність, класифікація та роль міжнародних маркетплейсів ..... 13
1.3 Методичні підходи до вибору стратегії виходу на міжнародні маркетплейси ..... 15
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ТОВ «КОРМОТЕХ» НА МІЖНАРОДНІ МАРКЕТПЛЕЙСИ ..... 20
2.1 Загальна характеристика ТОВ «Кормотех» та фінансово-економічний аналіз ..... 20
2.2 Стратегічний аналіз діяльності ТОВ «Кормотех» ..... 22
2.3 Порівняльний аналіз та обґрунтування вибору міжнародних маркетплейсів для ТОВ «Кормотех» ..... 28
2.4 Напрями вдосконалення реалізації стратегії виходу на міжнародні маркетплейси ..... 33
ВИСНОВКИ ..... 36
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ..... 39

# ВСТУП

Глобалізація ринків і стрімкий розвиток електронної комерції істотно змінюють логіку виходу компаній на зовнішні ринки. Якщо раніше домінували класичні форми збуту через дистриб'юторів, торговельні мережі та власні представництва, то нині все більшого значення набувають міжнародні маркетплейси як універсальна інфраструктура для входу на іноземні ринки без створення капіталомісткої фізичної збутової мережі. Для українських компаній, що працюють в умовах воєнних ризиків, зруйнованої логістики та потреби швидкої диверсифікації ринків збуту, використання маркетплейсів стає одним з ключових інструментів забезпечення стійкого зростання.

Виробник кормів для домашніх тварин ТОВ «Кормотех» є одним із найдинамічніших українських експортерів. У 2024 році група компаній досягла виручки 162,7 млн доларів США, збільшивши продажі приблизно на 6,5 відсотка порівняно з 2023 роком; обсяг реалізованих кормів сягнув 83 тис. тонн, а частка преміального сегмента в структурі виробництва становила 44 відсотки. Більш ніж половина продукції експортується, переважно до країн Центральної та Східної Європи. Стратегічні орієнтири компанії пов'язані зі значним нарощуванням присутності у Європейському Союзі та закріпленням у преміальному сегменті ринку.

Паралельно з цим європейський онлайн-ринок зоотоварів демонструє стале зростання. Одним з лідерів є німецький онлайн-ритейлер Zooplus, який у 2023 році досягнув виручки близько 2,68 млрд євро і працює у тридцяти країнах Європи. Водночас універсальні маркетплейси, насамперед Amazon і Allegro, формують потужну інфраструктуру для виходу виробників на нові ринки. Amazon через єдину облікову запис продавця дає змогу працювати на низці європейських локальних сайтів та використовувати пан'європейську логістичну мережу. Allegro, у свою чергу, є лідером електронної торгівлі в Польщі та

швидко розширює присутність у країнах Центральної Європи, обслуговуючи понад 21 млн активних покупців.

Отже, постає науково-практична проблема вибору та обґрунтування стратегії виходу української компанії на міжнародні маркетплейси як одного з ключових векторів її зростання. Актуальність обраної теми посилюється необхідністю для українських виробників не тільки зберегти частку на внутрішньому ринку, що звужується, але й активно розвивати експорт, використовуючи інструменти електронної комерції.

Питання стратегічного управління виходом підприємств на зовнішні ринки та функціонування електронних торговельних майданчиків перебувають у центрі уваги багатьох сучасних дослідників. Аналіз фахової літератури дозволяє систематизувати напрацювання за кількома ключовими напрямами.

Теоретичні засади формування маркетингових стратегій інтернаціоналізації та особливості адаптації брендів до глобальних запитів споживачів ґрунтовно розкрито у працях Д. Антоненка [1], О. Сівакової, В. Євтушенка [21], а також З. Толчанової та І. Кравчук [26]. Автори наголошують на необхідності комплексного підходу до вибору способів реалізації стратегій, що є критично важливим для вітчизняних суб'єктів господарювання в умовах глобальної конкуренції.

Особливе місце в сучасних наукових розвідках посідає вивчення феномена маркетплейсів як інструменту цифрової трансформації економіки. Сутність, класифікацію та роль цих платформ у світовій торгівлі досліджували С. Гуня [2-3], А. Литвин [11] та І. Ніколаєнко [15]. Дослідники акцентують увагу на тому, що маркетплейси трансформують традиційні бізнес-моделі, створюючи нові можливості для малих і середніх підприємств.

Питання споживчої поведінки в цифровому середовищі та коригування попиту на електронних майданчиках висвітлено в роботах І. Ковшової [10], С. Назаренко [14] та О. Шумило [36]. Водночас технологічні аспекти, зокрема використання штучного інтелекту для оптимізації взаємодії на платформах, розглядаються у працях Д. Жереба [5] та Т. Сігаєвої [22].

Проте, попри значну кількість публікацій щодо загальних аспектів електронної комерції , методичні підходи до обґрунтування вибору конкретних міжнародних маркетплейсів для українських виробників товарів повсякденного попиту (зокрема зоотоварів) в умовах геополітичної напруги потребують подальшого поглибленого вивчення. Недостатньо розробленими залишаються алгоритми кількісного оцінювання ефективності стратегій виходу на такі глобальні платформи, як Amazon, у поєднанні з галузевою специфікою вітчизняних експортерів.

Об’єкт дослідження – діяльність ТОВ «Кормотех» на ринку кормів для домашніх тварин.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні засади формування і реалізації стратегії виходу ТОВ «Кормотех» на міжнародні маркетплейси.

Мета роботи – теоретично узагальнити підходи до формування стратегій виходу підприємств на міжнародні маркетплейси та розробити на цій основі економічно обґрунтовану стратегію виходу ТОВ «Кормотех» на обраний міжнародний маркетплейс.

Для досягнення мети необхідно розв’язати такі завдання:

розкрити сутність процесу інтернаціоналізації підприємств у контексті розвитку електронної комерції та місце маркетплейсів у системі каналів збуту;

систематизувати класифікаційні ознаки та функції міжнародних маркетплейсів, визначити їх переваги й ризики для компаній-експортерів;

узагальнити методичні інструменти стратегічного аналізу, що можуть бути використані для обґрунтування виходу на маркетплейси;

проаналізувати фінансово-економічний стан та стратегічні орієнтири ТОВ «Кормотех»;

сформувати та обґрунтувати стратегію виходу на міжнародні маркетплейси з порівнянням кількох платформ і вибором пріоритетної;

запропонувати план виходу на обраний маркетплейс та здійснити економічне обґрунтування ефективності обраної стратегії та розробити напрями її вдосконалення.

У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: аналіз і синтез, логічне узагальнення, порівняльний та економіко-статистичний аналіз, графічний метод, матричні методи стратегічного аналізу, а також метод дисконтування грошових потоків для оцінки економічної ефективності запропонованої стратегії.

# РОЗДІЛ 1
# ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВ НА МІЖНАРОДНІ МАРКЕТПЛЕЙСИ

## 1.1 Інтернаціоналізація бізнесу в умовах розвитку електронної комерції

У сучасних умовах глобалізації вибір стратегії виходу на міжнародну арену є визначальним чинником забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних суб'єктів господарювання. Науковий доробок Д. Антоненка [1] та О. Сівакової [21] свідчить, що маркетингова стратегія інтернаціоналізації має базуватися на глибокому аналізі цільових ринків та адаптації інструментарію маркетингу до специфічних потреб іноземних споживачів. Процес формування стратегії передбачає не лише вибір географічних напрямів, а й визначення оптимального способу присутності, що корелює з ресурсним потенціалом компанії.

Важливим аспектом, який підкреслюють В. Євтушенко [21] та З. Толчанова [26], є трансформація традиційних підходів під впливом цифрових технологій. Стратегічне планування виходу на зовнішні ринки сьогодні неможливе без урахування концепції бренд-менеджменту, де акцент зміщується з продуктових характеристик на ціннісну пропозицію та емоційний зв'язок із клієнтом. Це вимагає від підприємства гнучкості у прийнятті управлінських рішень та здатності до швидкої корекції стратегічного курсу відповідно до динамічних змін світового економічного середовища.

Інтернаціоналізація діяльності підприємств традиційно розглядається як процес поступового залучення компанії до зовнішньоекономічних зв’язків – від разових експортно-імпортних операцій до створення філій і транснаціональних корпорацій. Класичні форми виходу на зовнішні ринки включають непрямий та прямий експорт, використання закордонних дистриб’юторів, ліцензування, спільні підприємства, створення дочірніх компаній.

Розвиток цифрових технологій і поширення електронної комерції сформували альтернативний канал міжнародної експансії – онлайн-торгівлю через власні інтернет-магазини та маркетплейси. На відміну від традиційних форм, вихід через маркетплейси не потребує значних капітальних витрат на створення фізичної збутової інфраструктури у кожній країні. Основні інвестиції зосереджуються на маркетингових активностях, адаптації продукту та логістичних рішеннях.

Доцільно зіставити класичні форми виходу на зовнішні ринки та вихід через маркетплейси (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Основні форми виходу підприємств на зовнішні ринки [4, 9, 23, 24, 28]

| Форма виходу | Сутність | Переваги | Недоліки |
|---|---|---|---|
| Непрямий експорт | Продаж через посередників на внутрішньому ринку | Низький рівень ризику, мінімальні інвестиції | Обмежений контроль над збутом, залежність від посередників |
| Прямий експорт через дистриб’юторів | Продаж партнерам в інших країнах | Доступ до локальної експертизи, можливість масштабування | Витрати на пошук партнерів, конфлікти інтересів, маржинальні втрати |
| Власне представництво або філія | Створення юридичної особи за кордоном | Повний контроль над маркетингом і сервісом, наближення до споживача | Високі інвестиції, регуляторні ризики, тривалий період окупності |
| Вихід через власний інтернет-магазин | Організація крос-кордонних онлайн-продажів | Гнучкість, прямий контакт зі споживачами | Високі витрати на залучення трафіку, складність побудови довіри |
| Вихід через міжнародні маркетплейси | Розміщення товарів на багатосторонній платформі | Доступ до існуючої аудиторії, готова платформа довіри, логістичні сервіси | Комісії, жорстка конкуренція, обмежений контроль над взаємодією з клієнтом |

Як видно з таблиці 1.1, маркетплейси виступають своєрідним компромісом між прямим експортом і створенням власних збутових структур. Вони дозволяють одночасно скористатися масштабом та довірою платформи і зберегти гнучкість власної бізнес-моделі.

Схематично порівняння каналів збуту можна подати як послідовність: «виробник – дистриб'ютор – роздріб – споживач» для класичної моделі і «виробник – маркетплейс – споживач» для електронної . У другому випадку маркетплейс бере на себе значну частину функцій з формування попиту, обробки замовлень, організації оплати й логістики, що суттєво знижує поріг входу для виробників.

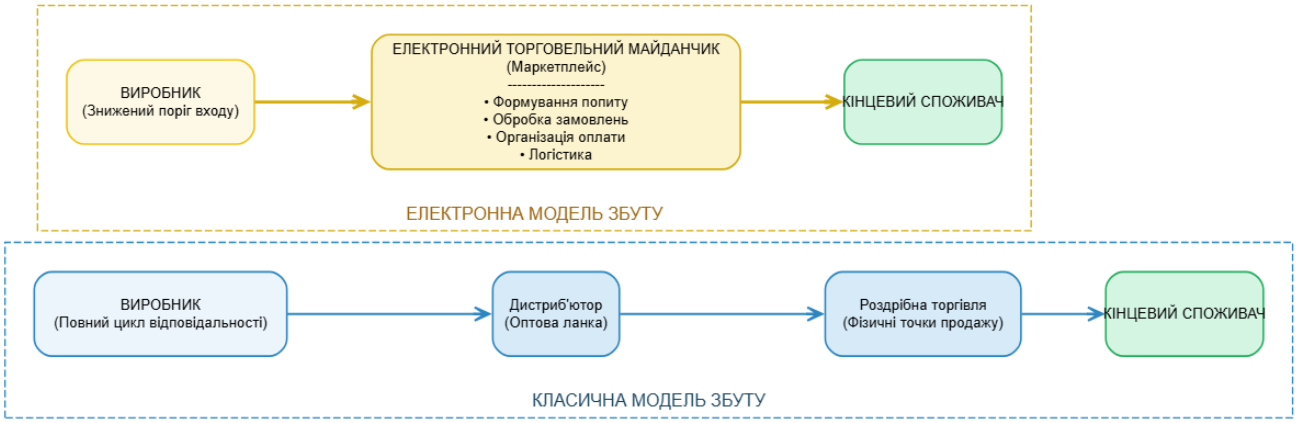



Рисунок 1.1 – Порівняння класичної та електронної моделей каналів збуту [8, 12, 13, 28, 30]

Для підприємств, які працюють у категоріях повсякденного попиту, особливо в сегменті товарів для тварин, це створює додаткові можливості: споживачі активно використовують онлайн-канали для регулярних покупок, а наявність програм лояльності, підписок і швидкої доставки стимулює повторні замовлення. Саме тому міжнародні маркетплейси слід розглядати як стратегічний інструмент інтернаціоналізації.

## 1.2 Сутність, класифікація та роль міжнародних маркетплейсів

Цифрова трансформація світової економіки призвела до появи та стрімкого розвитку електронних торговельних майданчиків, які стали ключовими посередниками між виробниками та споживачами. Згідно з дослідженнями І. Ніколаєнко  та О. Іванової [34], маркетплейси слід розглядати

як багатосторонні платформи, що забезпечують ефективну взаємодію контрагентів шляхом надання технологічної інфраструктури, платіжних систем та логістичних рішень. Класифікація таких майданчиків дозволяє виокремити глобальні платформи, які відкривають доступ до багатомільйонної аудиторії без необхідності значних інвестицій у створення власної роздрібної мережі за кордоном.

Роль маркетплейсів у міжнародній торгівлі полягає у суттєвому зниженні бар'єрів входу на ринок для середніх та великих підприємств. Як зазначає А. Литвин [11], використання цифрових платформ дозволяє компаніям оптимізувати витрати на збут та забезпечити цілодобову присутність у різних часових поясах. Водночас, інтеграція маркетплейсів у маркетингову діяльність потребує розуміння специфіки функціонування їхніх алгоритмів просування та систем рейтингування, що безпосередньо впливає на рівень довіри потенційних покупців до бренда.

Маркетплейс можна визначити як електронну платформу, що забезпечує взаємодію великої кількості продавців і покупців за єдиними правилами, надаючи їм інфраструктурну, логістичну й маркетингову підтримку. На відміну від класичного інтернет-магазину, який реалізує здебільшого власний асортимент, маркетплейс виступає посередником між різними продавцями та кінцевими споживачами.

Міжнародні маркетплейси доцільно класифікувати за кількома ключовими ознаками (табл. 1.2).

Роль маркетплейсів у сучасній системі збуту полягає не лише в тому, що вони забезпечують «вітрину» для товарів, а й у створенні цілісної екосистеми довіри. Покупець довіряє платформі, її сервісним стандартам, політиці повернення, системі відгуків. За рахунок цього новий бренд, який виходить на маркетплейс, отримує «кредит довіри» і може легше переконати споживача спробувати продукт.

Можна виділити кілька ключових функцій маркетплейсів для виробників: формування трафіку й попиту, надання логістичної інфраструктури,

стандартизація процесів сервісу, надання рекламних інструментів та аналітики. У сегменті кормів для тварин додатковою перевагою спеціалізованих маркетплейсів, таких як Zooplus, є висока концентрація цільової аудиторії – власників домашніх тварин, які вже звикли купувати корми онлайн.

Таблиця 1.2 – Класифікація міжнародних маркетплейсів [6, 7, 25, 31, 34, 35]

| Ознака | Види маркетплейсів | Приклади |
|---|---|---|
| Географічне охоплення | Глобальні, регіональні, національні | Amazon – глобальний; Allegro – регіональний лідер ЦСЄ; локальні платформи окремих країн |
| Асортимент | Універсальні, спеціалізовані | Amazon – універсальний; Zooplus – спеціалізований на зоотоварах |
| Модель взаємодії | B2C, B2B, комбіновані | Переважно B2C у роздрібному сегменті товарів для тварин |
| Логістична модель | Без власної логістики, з власною логістикою, змішана | Amazon з програмою «Fulfilment by Amazon» забезпечує зберігання й доставку замовлень |
| Ступінь спеціалізації аудиторії | Масові, нішеві | Zooplus – нішевий маркетплейс для власників домашніх тварин; Allegro – масовий маркетплейс для широкої аудиторії |

Таким чином, міжнародні маркетплейси трансформуються із суто транзакційних майданчиків у стратегічних партнерів виробників, особливо в умовах, коли вихід на фізичні роздрібні мережі інших країн ускладнений або потребує значних ресурсів.

## 1.3 Методичні підходи до вибору стратегії виходу на міжнародні маркетплейси

Ефективність роботи на міжнародних маркетплейсах безпосередньо залежить від грамотного застосування інструментарію цифрового маркетингу. Дослідження І. Ковшової [10] та С. Назаренко [14] демонструють, що ключовим елементом тут є управління споживчим досвідом та оптимізація товарних карток під запити цільової аудиторії. На відміну від традиційного маркетингу,

просування на платформах вимагає активного використання засобів внутрішньої реклами, аналізу великих масивів даних про поведінку користувачів та оперативного реагування на зворотний зв'язок.

Окрему увагу дослідники, зокрема Т. Сігаєва [22] та Д. Жереб [5], приділяють впровадженню технологій штучного інтелекту, які дозволяють персоніфікувати пропозиції та підвищувати конверсію продажів. Оптимізація видимості товару в системі пошуку маркетплейса стає основним завданням маркетологів, оскільки саме позиція у видачі визначає обсяг органічного трафіку. Таким чином, цифровий маркетинг на електронних майданчиках є синтезом технічних налаштувань платформи, візуальної комунікації та аналітичного супроводу, що в сукупності забезпечує реалізацію обраної стратегії міжнародної експансії.

Вибір стратегії виходу підприємства на міжнародні маркетплейси має спиратися на системний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, а також портфеля бізнес-напрямів. У методичному плані доцільно поєднувати кілька інструментів стратегічного аналізу.

PEST-аналіз дає змогу оцінити політико-правові, економічні, соціокультурні та технологічні фактори цільових ринків. Для українських експортерів у зоогалузі політико-правовий компонент включає режим торгівлі з країнами ЄС, регулювання імпорту продуктів тваринного походження, ветеринарні вимоги, а також тимчасові торговельні преференції для українських товарів. Економічний вимір відображає платоспроможний попит, рівень інфляції, динаміку валютних курсів. Соціокультурний чинник пов’язаний з тенденціями «олюднення» домашніх тварин і зростанням попиту на преміальні корми. Технологічний аспект включає розвиток логістики, платіжних систем, діджитал-маркетингу.

SWOT-аналіз дозволяє зіставити сильні та слабкі сторони підприємства з можливостями й загрозами зовнішнього середовища. Для виходу на маркетплейси важливими є такі аспекти, як впізнаваність бренду, виробничі

потужності, гнучкість логістики, маркетингові компетенції, наявність асортименту, адаптованого до вимог цільових ринків.

SPACE-аналіз дає змогу позиціонувати підприємство у координатах «фінансова стійкість – конкурентна позиція – привабливість галузі – стабільність середовища» та визначити, до якого типу стратегій (агресивних, конкурентних, консервативних чи оборонних) доцільно тяжіти. Для компаній, що працюють у зростаючих галузях і мають достатньо сильні фінансові позиції, результатом є обґрунтування стратегії зростання.

Матриця «товар–ринок» Ансоффа дозволяє класифікувати стратегічні альтернативи за поєднанням існуючих і нових продуктів та ринків. У контексті виходу на маркетплейси можна інтерпретувати їх як нові канали виходу на наявні ринки (стратегія розвитку ринку) або засіб входження на нові географічні ринки із наявними продуктами.

Портфельна матриця McKinsey «привабливість ринку – конкурентна позиція» дозволяє оцінити окремі бізнес-напрями, у тому числі онлайн-канали збуту, і визначити пріоритети інвестування.

Узагальнення наведених інструментів подано в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Інструменти стратегічного аналізу для обґрунтування виходу на маркетплейси [27, 29, 32, 33, 37]

| Інструмент | Об’єкт аналізу | Результат для стратегії маркетплейсів |
|---|---|---|
| PEST | Макросередовище цільових ринків | Визначення факторів, що сприяють або перешкоджають виходу на маркетплейс |
| SWOT | Внутрішні ресурси і зовнішні умови | Ідентифікація ключових конкурентних переваг і ризиків |
| SPACE | Фінансова стійкість, конкурентна позиція, привабливість галузі, стабільність середовища | Визначення бажаного типу стратегії (зростання через маркетплейси) |
| Матриця Ансоффа | Поєднання продуктів і ринків | Вибір між проникненням на ринок, розвитком ринку, розвитком продукту та диверсифікацією |
| Матриця McKinsey | Бізнес-напрями підприємства | Визначення пріоритетності інвестування в канал маркетплейсів |

Логіка застосування цих інструментів може бути представлена у вигляді послідовної схеми. Спочатку здійснюється PEST-аналіз цільових ринків та аналіз конкурентного середовища. Далі проводиться SWOT-аналіз підприємства, на основі якого будується профіль у моделі SPACE. Після цього за допомогою матриці Ансоффа визначається тип стратегії зростання, а за допомогою матриці McKinsey – місце онлайн-каналу та конкретних маркетплейсів у портфелі бізнес-напрямів. Завершальним етапом є розроблення детального плану виходу та економічне обґрунтування доцільності обраної стратегії.

У першому розділі кваліфікаційної роботи проведено теоретичне узагальнення засад формування стратегій виходу підприємств на міжнародні електронні майданчики. Результати дослідження дозволяють сформулювати такі висновки.

Встановлено, що розвиток цифрових технологій докорінно змінив класичну логіку зовнішньоекономічної експансії. На відміну від традиційного експорту, використання маркетплейсів дозволяє мінімізувати капітальні витрати на створення фізичної збутової інфраструктури, зміщуючи акцент на маркетингову адаптацію продукту та цифрову комунікацію. Маркетплейс виступає стратегічним компромісом між прямим експортом та розбудовою власної представницької мережі, забезпечуючи швидкий доступ до іноземних ринків.

Визначено, що сучасний міжнародний маркетплейс – це не лише торговельний майданчик, а цілісна екосистема, яка забезпечує стандартизацію сервісу, логістичну підтримку та формування «кредиту довіри» до нових брендів. Класифікація платформ за географічним охопленням та асортиментною спеціалізацією дозволяє компаніям-експортерам обирати між універсальними глобальними гігантами (Amazon) та нішевими регіональними лідерами (Zooplus, Allegro) залежно від стратегічних цілей.

Обґрунтовано, що вибір стратегії виходу на маркетплейси має базуватися на комплексному застосуванні інструментів PEST-, SWOT- та SPACE-аналізу.

Це дозволяє не лише оцінити макроекономічні ризики та внутрішні ресурси підприємства, а й визначити пріоритетність онлайн-каналу в загальному портфелі бізнес-напрямів за допомогою матриць Ансоффа та McKinsey. Системне поєднання цих методів створює надійне підґрунтя для розроблення економічно обґрунтованого плану міжнародної експансії.

# РОЗДІЛ 2
# АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ТОВ «КОРМОТЕХ» НА МІЖНАРОДНІ МАРКЕТПЛЕЙСИ

## 2.1 Загальна характеристика ТОВ «Кормотех» та фінансово-економічний аналіз

ТОВ «Кормотех» – український виробник кормів для котів і собак, що за два десятиліття перетворився із локальної компанії на міжнародного гравця, продукція якого представлена більш ніж у сорока країнах світу. Компанія розвиває кілька брендів у різних цінових сегментах, зокрема преміальні марки Optimeal та Club 4 Paws, а також виготовляє корми під власними торговими марками міжнародних роздрібних мереж.

Динаміка основних показників діяльності компанії у 2023–2024 роках узагальнена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка ключових показників ТОВ «Кормотех» у 2023–2024 рр. [16, 20]

| Показник | 2023 | 2024 | Відхилення |
|---|---|---|---|
| Виручка, млн дол. США | 152,5 | 162,7 | +10,2 |
| Обсяг реалізованої продукції, тис. тонн | 73 | 83 | +10 |
| Частка преміального сегмента у виробництві, % | 40 | 44 | +4 п.п. |
| Частка експорту у фізичних обсягах, % | 31 | понад 50 | +19 |

Інтерпретація даних таблиці 2,1 свідчить, що компанія демонструє стабільне зростання як у натуральному, так і у вартісному вимірі. Збільшення виручки супроводжується зміщенням асортименту в бік преміальних кормів, що сприяє підвищенню середнього чеку й рентабельності. Одночасно зростає експортна складова, причому основними драйверами є ринки Центральної та Східної Європи.

Аналізуючи фінансово-економічний стан, можна констатувати, що «Кормотех» має: стійку позитивну динаміку виручки, диверсифікований асортимент із вагомою часткою преміальних брендів, розширювану географію поставок. Це створює передумови для реалізації стратегії зростання, зокрема через цифрові канали збуту.

Разом з тим, продовження війни, логістичні виклики та висока залежність від зовнішніх ринків підвищують ризики діяльності. Тому стратегія виходу на міжнародні маркетплейси має бути не лише ринково доцільною, але й економічно обґрунтованою з погляду окупності інвестицій та диверсифікації ризиків.

Місію компанії можна сформулювати як забезпечення здорового та повноцінного життя домашніх улюбленців через виробництво якісних і доступних кормів, що відповідають міжнародним стандартам. Візія «Кормотеху» пов’язана з прагненням увійти до кола провідних світових виробників кормів для домашніх тварин і стати одним із лідерів у сегменті преміального та суперпреміального харчування.

Цінності компанії базуються на поєднанні орієнтації на якість і безпеку продукції, відповідального ставлення до тварин, інноваційності, відкритості до партнерства та соціальної відповідальності.

Стратегічні цілі «Кормотеху» розподіляються на кілька рівнів. На корпоративному рівні це ціль щодо нарощування загальної виручки та частки експорту, зокрема за рахунок ринків ЄС. На бізнес-рівні – зміцнення позицій брендів у преміальному сегменті, розширення продуктової лінійки, зростання частки онлайн-каналів збуту. На функціональному рівні – підвищення ефективності маркетингу, логістики, управління запасами, розбудова цифрових компетенцій [16].

Дерево цілей розвитку онлайн-каналу збуту ТОВ «Кормотех» можна описати таким чином. На вершині дерева перебуває інтегральна ціль – збільшення частки продажів через міжнародні маркетплейси до певного відсотка загального обсягу експорту в середньостроковій перспективі. Цю ціль

деталізовано на підцілі: вихід на один пріоритетний маркетплейс (Amazon) з подальшою можливістю масштабування на інші; формування впізнаваності бренду серед онлайн-аудиторії; забезпечення цільового рівня сервісу й повторних інтернет-замовлень; досягнення запланованих фінансових показників (виручка, маржинальний дохід, окупність інвестицій).




Рис. 2.1 – Дерево стратегічних цілей розвитку онлайн-каналу збуту ТОВ «Кормотех» [16, 20]

Схематично дерево цілей (рис. 2.1) пов’язує корпоративну мету щодо зростання експорту з конкретними, вимірюваними результатами проєкту виходу на маркетплейси.

## 2.2 Стратегічний аналіз діяльності ТОВ «Кормотех»

Для обґрунтування стратегії виходу на міжнародні маркетплейси необхідно дослідити основні фактори макросередовища, що впливають на діяльність «Кормотеху» як експортера кормів до ЄС.

Політико-правове середовище. На рівні політичних рішень країни Європейського Союзу послідовно підтримують Україну, у тому числі через тимчасове скасування або зниження мит на імпорт широкого кола товарів, що створює додаткові можливості для українських експортерів. Разом із тим, імпорт продуктів для тварин до ЄС регулюється жорсткими ветеринарними й

санітарними вимогами, а також нормами маркування, що зобов'язує виробників адаптувати рецептури, пакування та інформацію на етикетках.

Економічне середовище характеризується відносно високою платоспроможністю споживачів ЄС та стійким попитом на корми для домашніх тварин, який менше піддається циклічним коливанням порівняно з іншими категоріями споживчих товарів. Водночас інфляційні процеси, зміни валютних курсів і зростання вартості логістики впливають на ціноутворення та маржу експортних операцій.

Соціокультурний чинник відображає зростання ролі домашніх тварин у житті домогосподарств, поширення тенденції «олюднення» тварин та підвищення вимог до якості їхнього харчування. Це стимулює попит на преміальні корми, корми з чіткою рецептурою, функціональні раціони. Для «Кормотеху» це створює можливості, оскільки компанія вже має портфель преміальних брендів.

Технологічний чинник пов'язаний із цифровізацією торгівлі, розвитком онлайн-платежів, логістичних сервісів і складської інфраструктури. Європейські маркетплейси, такі як Amazon [18], Zooplus [19], Allegro [17], інвестують у власні логістичні мережі та аналітичні платформи, забезпечуючи виробникам доступ до потужних інструментів просування й обробки замовлень.

Основні результати PEST-аналізу узагальнено в таблиці 2.2.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що макросередовище для виходу «Кормотеху» на міжнародні маркетплейси є загалом сприятливим, хоча й потребує високої операційної дисципліни та відповідності регуляторним вимогам.

На ринку кормів для домашніх тварин у Європі домінують глобальні корпорації (Mars Petcare, Nestlé Purina, Hill's Pet Nutrition), а також низка сильних регіональних брендів. Вони мають розгалужені збутові мережі, значні маркетингові бюджети та багаторічну історію роботи з ветеринарною спільнотою й роздрібними мережами.

Таблиця 2.2 – Узагальнення PEST-аналізу для ТОВ «Кормотех» [16 - 20]

| Група факторів | Ключові аспекти | Потенційний вплив на стратегію маркетплейсів |
|---|---|---|
| Політико-правові | Торговельні преференції ЄС для України; жорсткі ветеринарні вимоги | Створюють додаткове «вікно можливостей», але диктують високі вимоги до якості й маркування |
| Економічні | Висока купівельна спроможність домогосподарств ЄС; інфляція й коливання курсів | Підтримують попит на преміальні корми, але потребують гнучкого ціноутворення |
| Соціокультурні | Зростання уваги до здоров'я тварин, поширення онлайн-покупок | Сприяють розвитку преміальних брендів «Кормотеху» та виходу на маркетплейси |
| Технологічні | Розвиток логістичних мереж маркетплейсів, цифрових рекламних інструментів | Спрощують вихід на ринки через Amazon, Zooplus, Allegro, знижують бар'єри входу |

Для українського виробника це означає, що конкуренція відбувається не тільки на рівні ціни та якості, але й на рівні бренду, довіри та доступу до поличної площі, у тому числі в онлайн-середовищі. Маркетплейси, як правило, дублюють конкурентну картину офлайн-ринку: провідні бренди мають значну кількість відгуків, усталені рейтинги та активну рекламну підтримку.

Стосовно споживачів можна виділити кілька ключових сегментів: власники котів, власники собак, покупці з домінантним мотивом «ціна/якість», покупці, орієнтовані на преміум і суперпреміум, власники тварин з особливими потребами. Для онлайн-аудиторії важливими є зручність замовлення, швидкість та надійність доставки, прозора політика повернення і бонусні програми.

«Кормотех» завдяки своєму продуктовому портфелю здатен звертатися як до середньоцінового, так і до преміального сегментів. Експортна орієнтація на Центральну й Східну Європу дозволяє компанії будувати позиціонування «європейський якісний бренд з українським корінням» і пропонувати помірні ціни при високій якості продукту.

На основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища сформовано матрицю SWOT для ТОВ «Кормотех» (табл. 2.3) [16, 20].

Аналіз матриці дозволяє виділити ключові внутрішні конкурентні переваги «Кормотеху»: сучасні виробничі потужності, спеціалізацію на кормах

для тварин, динамічне зростання експорту, наявність брендів у преміальному сегменті, гнучкість управлінських рішень. Вони дають змогу компанії реалізовувати стратегію активного зростання на європейських ринках, у тому числі через маркетплейси.

Таблиця 2.3 – Матриця SWOT для ТОВ «Кормотех» [16, 20]

| Внутрішні чинники | Сильні сторони | Слабкі сторони |
|---|---|---|
| Ресурси та компетенції | Сучасні виробничі потужності; портфель відомих брендів у декількох сегментах; досвід експорту до країн ЄС; фокус на преміальних кормах | Відносно нижча впізнаваність брендів порівняно з глобальними гігантами; обмежені маркетингові бюджети |
| Організація та управління | Гнучкість середньої за масштабом компанії; здатність швидко адаптувати рецептури й пакування | Недостатній досвід роботи з великими міжнародними маркетплейсами; потреба в розвитку цифрових компетенцій |
| Фінанси | Стабільне зростання виручки та обсягів продажу; зростання частки преміум-сегмента | Залежність від зовнішніх ринків в умовах воєнних ризиків; необхідність інвестування у логістику та маркетинг |
| Зовнішні чинники | Можливості | Загрози |
| Ринки та технології | Зростання попиту на корми преміум-класу; активний розвиток онлайн-каналів збуту й маркетплейсів; торговельні преференції ЄС для України | Посилення конкуренції з боку глобальних брендів; можливі зміни регуляторного режиму імпорту продуктів для тварин |
| Соціально-економічні тенденції | Зростання кількості домашніх тварин; готовність споживачів приймати нові бренди в онлайн-середовищі | Інфляційні процеси, які зменшують реальні доходи споживачів; валютні ризики |
| Логістика та інфраструктура | Розвиток логістичних програм маркетплейсів (FBA, склади в ЄС); партнерства з європейськими дистриб’юторами | Порушення логістичних ланцюгів через війну; збільшення витрат на транспортування |

Серед зовнішніх можливостей найважливішими є зростання попиту на преміальні корми та розширення інфраструктури маркетплейсів. Основними загрозами виступають посилення конкуренції та макроекономічні ризики. Отже, стратегія виходу на міжнародні маркетплейси має базуватися на використанні

сильних сторін компанії для реалізації зовнішніх можливостей при одночасній мінімізації впливу загроз.

Для поглибленої оцінки стратегічного профілю ТОВ «Кормотех» застосовано SPACE-аналіз, у межах якого оцінені чотири групи параметрів: фінансова стійкість, конкурентна позиція, привабливість галузі та стабільність середовища. Кожну групу оцінено за шкалою від –6 до +6. Результати представлені в узагальненому вигляді в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Узагальнені результати SPACE-аналізу ТОВ «Кормотех» [16, 20]

| Група показників | Характеристика | Інтегральна оцінка |
|---|---|---|
| Фінансова стійкість | Стабільне зростання виручки, диверсифікований асортимент, помірний рівень боргового навантаження | +3 |
| Конкурентна позиція | Сильна позиція в сегменті Східної Європи, але менша впізнаваність на «старих» ринках ЄС порівняно з глобальними корпораціями | –2 |
| Привабливість галузі | Зростаючий ринок кормів для тварин, особливо преміального сегмента; зростання частки онлайн-каналів | +4 |
| Стабільність середовища | Макроекономічна та політична нестабільність, пов’язана з війною; ризики зміни торговельного режиму | –2 |

Сумарний вектор профілю підприємства потрапляє в зону агресивних стратегій: поєднання достатньої фінансової стійкості та високої привабливості галузі при наявності помірних зовнішніх ризиків свідчить про доцільність активного зростання, у тому числі за рахунок нових ринків та каналів збуту.

У термінах матриці Ансоффа вихід на міжнародні маркетплейси із наявним продуктовим портфелем «Кормотеху» відповідає стратегії розвитку ринку. Компанія виводить уже відомі продукти на нові й частково існуючі географічні ринки, використовуючи новий канал збуту.

У структурі діяльності ТОВ «Кормотех» можна виділити кілька основних бізнес-напрямів: продаж кормів у середньоціновому сегменті на внутрішньому ринку України; експортні продажі в країни Центральної та Східної Європи через дистриб’юторів; виробництво кормів під власними торговими марками

партнерів; продаж преміальних брендів через класичні роздрібні мережі; потенційний напрям – продаж через міжнародні маркетплейси.

Для кожного напряму проведено орієнтовну оцінку привабливості ринку й конкурентної позиції за низкою критеріїв (темпи зростання, маржа, бар'єри входу, сила конкурентів, частка ринку, репутація бренду тощо). Узагальнені результати відображено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Оціночне позиціонування бізнес-напрямів ТОВ «Кормотех» у матриці McKinsey [16, 20]

| Бізнес-напрям | Привабливість ринку | Конкурентна позиція | Стратегія |
|---|---|---|---|
| Внутрішній ринок України, середньоціновий сегмент | Середня | Сильна | Підтримувати, оптимізувати |
| Експорт через дистриб'юторів у ЦСЄ | Висока | Середня–сильна | Активно інвестувати, розширювати |
| Власні торгові марки партнерів | Середня | Середня | Вибіркове інвестування |
| Преміальні бренди у роздрібних мережах ЄС | Висока | Середня | Інвестувати в маркетинг і дистрибуцію |
| Продаж через міжнародні маркетплейси | Висока (зростання онлайн-каналів, масштаб аудиторії) | Поки що слабка, але з потенціалом посилення | Інвестувати як пріоритетний напрям зростання |

Отже, продаж через міжнародні маркетплейси може розглядатися як перспективний інвестиційний напрям із високою привабливістю ринку та потенціалом зміцнення конкурентної позиції за умови реалізації продуманої стратегії виходу.

## 2.3 Порівняльний аналіз та обґрунтування вибору міжнародних маркетплейсів для ТОВ «Кормотех»

Виходячи з результатів попереднього аналізу, для «Кормотеху» доцільно розглянути кілька варіантів міжнародних маркетплейсів, релевантних для категорії кормів для тварин: Amazon, Zooplus і Allegro.

Amazon є глобальним універсальним маркетплейсом із мережею європейських сайтів (зокрема у Франції, Німеччині, Італії, Іспанії, Нідерландах, Польщі, Швеції, Бельгії та Ірландії). Єдина облікова запис продавця дозволяє пропонувати товари на багатьох європейських ринках і використовувати логістичні сервіси за програмою «Fulfilment by Amazon», що включають зберігання товарів на складах і доставку кінцевим споживачам [18].

Zooplus – спеціалізований онлайн-ритейлер зоотоварів, який працює у тридцяти країнах Європи й є одним із лідерів за обсягами продажів у категорії кормів для домашніх тварин. У 2023 році виручка компанії становила близько 2,68 млрд євро. Для «Кормотеху» ця платформа цікава високою концентрацією цільової аудиторії та спеціалізованими інструментами просування зоотоварів [19].

Allegro – провідний маркетплейс Польщі, який активно розвиває бізнес у країнах Центральної Європи, включаючи Чехію, Словаччину та Угорщину. Платформа обслуговує понад 21 млн активних покупців та демонструє стале зростання обсягів продажу [17].

Порівняльні характеристики цих маркетплейсів наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Порівняльна характеристика маркетплейсів Amazon, Zooplus та Allegro для ТОВ «Кормотех» [17-19]

| Критерій | Amazon | Zooplus | Allegro |
|---|---|---|---|
| Географічне покриття | Уся Європа та інші регіони світу | 30 європейських країн | Польща й країни Центральної Європи |
| Спеціалізація | Універсальний асортимент | Зоотовари, насамперед корми | Широкий асортимент споживчих товарів |

Продовження табл. 2.6

| | | | |
|---|---|---|---|
| Аудиторія | Масова, величезна база клієнтів у різних категоріях | Власники домашніх тварин, високий відсоток повторних покупок | Масова аудиторія ЦСЄ, сильна позиція в Польщі |
| Логістика | Власна мережа складів і доставок (FBA) | Партнерські логістичні рішення | Розвинуті партнерства з локальними логістичними операторами |
| Конкуренція в категорії кормів | Дуже висока; присутні всі глобальні бренди | Висока, але більш сегментована | Висока, однак частка локальних брендів істотна |
| Можливості масштабування | Дуже високі; вихід за межі ЄС у середньостроковій перспективі | Обмежені ринками Європи, але глибина проникнення у цільовий сегмент велика | Високі в регіоні ЦСЄ, у тому числі завдяки подальшій експансії |

З погляду «Кормотеху» як компанії, що вже активно розвиває експорт до країн Центральної та Східної Європи, всі три платформи є цікавими. Однак стратегічні пріоритети та обмеження ресурсів у короткостроковій перспективі вимагають вибору одного пріоритетного маркетплейса для першого етапу.

З урахуванням масштабів ринку, можливості швидкого пан'європейського масштабування, наявності розвинених логістичних сервісів і гнучких рекламних інструментів пріоритетним обрано маркетплейс Amazon. Zooplus доцільно розглядати як спеціалізований майданчик для другого етапу виходу, коли буде накопичена достатня експертиза роботи з європейськими онлайн-каналами та сформована база прихильників брендів «Кормотеху». Allegro є важливим регіональним партнером для посилення позицій у Польщі та сусідніх країнах, однак його географія більш обмежена порівняно з Amazon.

Реалізація стратегії виходу на Amazon передбачає поетапний підхід, що дає змогу знизити ризики, поступово нарощувати обсяги та оптимізувати витрати. Виходячи з можливостей компанії, доцільно планувати реалізацію проєкту на трирічний період з поділом на кілька етапів.

На підготовчому етапі здійснюється реєстрація юридичної особи або податкового номера, необхідних для роботи на Amazon Europe, відкривається обліковий запис продавця, проводиться аналіз вимог платформи до категорії товарів для тварин, уточнюються вимоги до сертифікації та маркування. Паралельно обирається модель логістики (використання програми FBA з розміщенням запасів на складах Amazon у ЄС) та формується команда, відповідальна за операційну роботу з маркетплейсом.

На другому етапі готується продуктова пропозиція: обираються ключові позиції преміальних брендів (наприклад, Optimeal і Club 4 Paws) для стартового асортименту, адаптується пакування й етикетка, формуються описи та візуальний контент, що відповідає вимогам Amazon. Важливо створити локалізований контент основними європейськими мовами (англійською, німецькою, французькою, італійською, іспанською та польською), оптимізований під пошукові алгоритми маркетплейсу.

Третій етап пов’язаний із запуском продажів у тестовому режимі на одному або двох основних ринках (Німеччина та Польща), де попит на зоотовари через Amazon є суттєвим. На цьому етапі формується стартовий рекламний бюджет для внутрішньої контекстної реклами, налаштовуються кампанії на основі ключових слів, аналізуються показники конверсії, середнього замовлення, частки витрат на рекламу у виручці.

На четвертому етапі, після отримання первинних результатів, здійснюється оптимізація асортименту, цінової політики та рекламної стратегії. За умови досягнення цільових показників економічної ефективності продажі масштабуються на інші європейські сайти Amazon. Поступово формується постійна клієнтська база, посилюється робота з відгуками та рейтингами товарів, запроваджуються програми лояльності, знижкові акції та підписка на регулярні поставки кормів.

Такий поетапний план дає змогу «Кормотеху» керовано входити на новий для себе канал збуту, здійснюючи постійний моніторинг ключових показників та коригуючи стратегію залежно від результатів.

Для кількісного обґрунтування доцільності реалізації стратегії виходу на Amazon використано метод дисконтування грошових потоків. Такий підхід відповідає вимогам до кваліфікаційних робіт щодо застосування економіко-математичних методів і розрахунку інтегральних показників ефективності проєктів.

Оцінка ефективності проєкту здійснюється за трьома основними показниками: чистою теперішньою вартістю (чистою приведеною вартістю), індексом прибутковості та періодом окупності. Чиста теперішня вартість (NPV) визначається як різниця між сумою дисконтованих грошових потоків проєкту за розрахунковий період і початковим обсягом інвестицій:

$$NPV = \sum_{t=1}^{T} \frac{CF_t}{(1+r)^t} - IC, \tag{2.1}$$

де $CF_t$ – чистий грошовий потік у році t, $r$ – ставка дисконту, $T$ – кількість років у розрахунковому періоді, $IC$ – початкові інвестиційні витрати.

Індекс прибутковості розраховується як відношення теперішньої вартості майбутніх грошових потоків до початкових інвестицій, а період окупності – як час, за який кумулятивні грошові потоки покриють обсяг інвестицій.

Для розрахунків приймемо таку структуру витрат виробництва кормів і специфіку роботи Amazon у категорії товарів для тварин. Стартова стратегія передбачає реалізацію корму за середньою ціною 20 євро за упаковку, виробничу собівартість на рівні 8 євро, комісію маркетплейса та логістичні витрати близько 6 євро на одиницю, а також витрати на рекламу, які в перший рік становлять 15 відсотків від виручки з поступовим зниженням до 10 відсотків у третій рік.

Початкові інвестиції включають витрати на підготовку виходу на Amazon (реєстрація, юридичний супровід, адаптація маркування, створення контенту, інтеграція з обліковими системами та стартовий рекламний бюджет) і становлять близько 40 тис. євро. Щорічні постійні витрати, пов’язані з адмініструванням каналу (заробітна плата менеджера, оплата сервісних підписок, аналітичних інструментів тощо), оцінено на рівні 20 тис. євро.

За таких умов прогнозуються такі обсяги реалізації та грошові потоки (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Грошові потоки проєкту виходу ТОВ «Кормотех» на Amazon (тис. євро)

| Показник | Рік 1 | Рік 2 | Рік 3 |
|---|---|---|---|
| Кількість реалізованих упаковок, тис. шт. | 13,3 | 17,4 | 22,5 |
| Виручка від реалізації | 266,7 | 347,2 | 450,0 |
| Змінні витрати (виробництво, комісії, логістика, реклама) | 226,7 | 284,7 | 360,0 |
| Валовий прибуток | 40,0 | 62,5 | 90,0 |
| Постійні витрати на адміністрування каналу | 20,0 | 20,0 | 20,0 |
| Чистий грошовий потік $CF_t$ | 20,0 | 42,5 | 70,0 |

Отримані грошові потоки (у тис. євро) використовуються для розрахунку чистої теперішньої вартості за ставкою дисконту 12 відсотків:

$$NPV_{Amazon} \approx \frac{20}{(1+0{,}12)^1} + \frac{42{,}5}{(1+0{,}12)^2} + \frac{70}{(1+0{,}12)^3} - 40.$$

Розрахунок показує, що $NPV_{Amazon}$ становить близько 61,6 тис. євро. Індекс прибутковості дорівнює приблизно 2,54, тобто кожен євро інвестицій генерує понад 2,5 євро дисконтованих надходжень. Строк простої окупності становить близько півтора року: уже після другого року кумулятивний грошовий потік (62,5 тис. євро) перевищує первісні інвестиції (40 тис. євро).

Для підтвердження переваг вибору Amazon здійснено порівняльний розрахунок альтернативного варіанта виходу на регіональний маркетплейс Allegro з аналогічним обсягом первісних інвестицій, але дещо нижчими прогнозованими обсягами продажів і маржинальністю через обмеженішу географію та специфіку конкуренції. У цьому сценарії припускається реалізація 10, 12 та 14 тис. упаковок упродовж трьох років за середньою ціною 18 євро з нижчими логістичними витратами, але також нижчими обсягами виручки й прибутку на одиницю. У результаті чистий грошовий потік становить 14,7; 25,6

та 37,9 тис. євро відповідно, а чиста теперішня вартість $NPV_{Allegro}$ – близько 20,5 тис. євро.

Порівняння інтегральних показників двох варіантів подано в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Порівняння економічної ефективності проєктів виходу на Amazon та Allegro (тис. євро)

| Показник | Amazon | Allegro |
|---|---|---|
| Початкові інвестиції | 40 | 40 |
| $NPV$ | 61,6 | 20,5 |
| Індекс прибутковості | 2,54 | 1,51 |
| Строк простої окупності, років | ≈ 1,47 | ≈ 2,0 |

Як видно, обидва проєкти є економічно доцільними (мають додатні значення чистої теперішньої вартості та індексу прибутковості, більші за одиницю), але варіант виходу на Amazon забезпечує приблизно утричі більшу чисту теперішню вартість та значно коротший строк окупності. Це підтверджує обґрунтованість вибору Amazon як пріоритетного маркетплейса для першого етапу реалізації стратегії міжнародної експансії онлайн-каналу збуту ТОВ «Кормотех».

## 2.4 Напрями вдосконалення реалізації стратегії виходу на міжнародні маркетплейси

Незважаючи на позитивні результати економічного обґрунтування, успіх стратегії виходу «Кормотеху» на Amazon та інші маркетплейси значною мірою залежатиме від якості її реалізації. Тому доцільно окреслити ключові напрями вдосконалення управління проєктом.

Доцільно створити окремий підрозділ, відповідальний за формування та реалізацію стратегії роботи з маркетплейсами, до складу якого увійдуть фахівці з категорійного менеджменту, аналітики, контент-менеджери та спеціалісти з цифрового маркетингу. Це дозволить забезпечити фокусну увагу до онлайн-каналу та підвищити швидкість реакції на зміну ринкових умов.

Маркетплейси, зокрема Amazon, надають широкий спектр аналітичних інструментів: дані про конверсії, динаміку продажів, ефективність рекламних кампаній, поведінку споживачів. Систематичне використання цієї інформації для прийняття рішень (оптимізація асортименту, цін, рекламних стратегій) здатне істотно підвищити ефективність проєкту.

Адаптація й розвиток продуктового портфеля для онлайн-каналів - це стосується як формування зручних форматів пакування для інтернет-покупок (наприклад, великі економічні пакети для регулярних замовлень, спеціальні набори), так і створення ексклюзивних продуктових лінійок, доступних лише через маркетплейси. Такі рішення сприяють диференціації бренду та підвищують лояльність споживачів.

Інтеграція онлайн-та офлайн-каналів збуту. Використовуючи досвід роботи з роздрібними мережами та дистриб'юторами, «Кормотех» може синхронізувати цінову політику, промоційні активності та позиціонування брендів у різних каналах. Це дозволить уникнути внутрішньої конкуренції між каналами, зменшити ризики конфліктів із партнерами й забезпечити цілісність брендової комунікації.

Наступний напрям полягатиме у поступовому розширенні присутності на інших маркетплейсах після досягнення цільових показників на Amazon. Логічним продовженням стратегії є вихід на Zooplus як спеціалізований зоомаркетплейс, що дозволить поглибити проникнення в сегмент преміальних кормів у Європі, а також подальше розширення співпраці з Allegro для консолідації позицій у Центральній Європі.

Посилення роботи з репутацією та спільнотою споживачів - у середовищі маркетплейсів відгуки клієнтів і рейтинги товарів є критичним фактором успіху. Важливо вибудувати систему моніторингу відгуків, швидкого реагування на зауваження, роботи зі скаргами та стимулювання задоволених клієнтів до залишення позитивних оцінок. Паралельно доцільно розвивати присутність брендів у соціальних мережах і спільнотах власників тварин, спрямовуючи органічний трафік на сторінки товарів на маркетплейсах.

Оптимізація логістики та управління запасами це робота за моделлю FBA потребує точного планування поставок на склади Amazon, щоб уникнути як дефіциту, так і надлишкових запасів, які генерують додаткові витрати на зберігання. Для цього необхідне впровадження сучасних систем планування попиту та інтеграції облікових систем «Кормотеху» з інтерфейсами маркетплейсу.

Зважаючи на воєнні умови в Україні, важливо мати резервні сценарії логістики (альтернативні порти й маршрути), страхові механізми, план дій у разі перебоїв із постачанням сировини чи енергоресурсів. Водночас у контексті роботи з маркетплейсами необхідно враховувати ризики зміни політик платформи, посилення конкуренції з боку інших виробників, появи нових регуляторних вимог.

Реалізація зазначених напрямів дозволить не лише забезпечити успішний вихід «Кормотеху» на Amazon, а й закласти основу для довгострокової, стійкої стратегії розвитку онлайн-каналу збуту в цілому.

# ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі теоретично узагальнено та вирішено науково-прикладне завдання обґрунтування стратегії виходу української компанії на міжнародні маркетплейси на прикладі ТОВ «Кормотех».

У першому розділі розкрито теоретичні засади формування стратегій виходу підприємств на міжнародні маркетплейси. Здійснено систематизацію форм інтернаціоналізації бізнесу та показано, що маркетплейси виступають ефективним інструментом виходу на зовнішні ринки з відносно низькими бар'єрами входу. Уточнено сутність і класифікацію міжнародних маркетплейсів, охарактеризовано їх роль у сучасній системі збуту. Узагальнено методичні підходи до вибору стратегії виходу на маркетплейси, виділено ключові інструменти стратегічного аналізу та показано логічну послідовність їх використання.

У другому розділі проведено ґрунтовний аналіз сучасного стану ТОВ «Кормотех». Показано, що компанія демонструє стабільне зростання виручки та обсягів реалізації, нарощує частку преміального сегмента та експорту, концентруючись на ринках Центральної та Східної Європи. На основі аналізу місії, візії та цінностей сформовано дерево стратегічних цілей розвитку онлайн-каналу збуту.

Проведено PEST-аналіз макросередовища, який засвідчив загальну сприятливість політико-правових, економічних, соціокультурних і технологічних умов для виходу підприємства на міжнародні маркетплейси за умови дотримання високих стандартів якості та гнучкої адаптації до регуляторних вимог. Проаналізовано конкурентне середовище та поведінку споживачів, окреслено позицію «Кормотеху» відносно глобальних і регіональних конкурентів.

Результати SWOT-аналізу дозволили виділити ключові внутрішні конкурентні переваги компанії (сучасні виробничі потужності, портфель

брендів у преміальному сегменті, досвід експорту) та зовнішні можливості (зростання попиту на корми преміум-класу, розвиток маркетплейсів). SPACE-аналіз показав, що «Кормотех» має профіль, характерний для підприємств, яким доцільно реалізовувати агресивні стратегії зростання. Портфельний аналіз за матрицею McKinsey засвідчив, що продаж через міжнародні маркетплейси належить до перспективних бізнес-напрямів із високою привабливістю ринку та потенціалом зміцнення конкурентної позиції.

На основі порівняльної характеристики маркетплейсів Amazon, Zooplus і Allegro обґрунтовано вибір Amazon як пріоритетної платформи для першого етапу реалізації стратегії виходу на міжнародні маркетплейси завдяки масштабності аудиторії, розвиненим логістичним сервісам і можливостям пан'європейського масштабування. Запропоновано поетапний план виходу ТОВ «Кормотех» на Amazon, що включає правову та організаційну підготовку, формування асортименту, запуск на тестових ринках, оптимізацію та розширення присутності.

Економічне обґрунтування ефективності проєкту виходу на Amazon засвідчило, що чиста теперішня вартість проєкту є додатною і становить близько 61,6 тис. євро, індекс прибутковості перевищує 2,5, а строк простої окупності становить близько півтора року. Порівняння з альтернативним варіантом використання аналогічних інвестицій на маркетплейсі Allegro показало значно нижчі інтегральні показники ефективності для останнього, що додатково підтвердило обґрунтованість вибору Amazon як пріоритетної платформи.

Запропоновано напрями вдосконалення реалізації стратегії виходу на міжнародні маркетплейси: створення спеціалізованого підрозділу електронної комерції, розвиток компетенцій у сфері аналітики даних, адаптація продуктового портфеля до онлайн-каналів, інтеграція онлайн- та офлайн-збуту, поетапне розширення на інші маркетплейси (Zooplus, Allegro), посилення роботи з репутацією та спільнотою споживачів, оптимізація логістики й управління запасами, удосконалення системи управління ризиками.

Таким чином, поставлена у роботі мета досягнута, завдання, сформульовані у вступі, виконані. Розроблена стратегія виходу ТОВ «Кормотех» на міжнародні маркетплейси, обґрунтований вибір Amazon як пріоритетного маркетплейса та проведено економічне оцінювання ефективності запропонованих рішень. Отримані результати мають практичну цінність для «Кормотеху» та можуть бути використані іншими українськими виробниками як методичний орієнтир при розробці власних стратегій виходу на міжнародні маркетплейси.

# ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антоненко Д. МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ВИХОДУ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ: АДАПТАЦІЯ БРЕНДУ ТА ВЗАЄМОДІЯ З ГЛОБАЛЬНИМ СПОЖИВАЧЕМ. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 5(45). URL: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-5(45)-577-591 (дата звернення: 14.05.2026).

2. Гуня С. С. Значення маркетплейсів у розвитку світової електронної торгівлі. *Забезпечення розвитку економіки та суспільства в умовах кризи*. 2025. С. 5–7. URL: https://doi.org/10.64076/eecsr250831.02 (дата звернення: 14.05.2026).

3. Гуня С. С. СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МАРКЕТПЛЕЙСІВ У ПРОЦЕСІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ. *Електронний журнал "Ефективна економіка"*. 2025. № 9. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.9.77 (дата звернення: 14.05.2026).

4. Джур О. Є., Жура С. В., Павлів І. В. СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ НА НОВІ ЗОВНІШНІ РИНКИ В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНОЇ НАПРУГИ. *Електронний журнал "Ефективна економіка"*. 2026. № 2. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.133 (дата звернення: 14.05.2026).

5. ЖЕРЕБ Д., ПРАВОРСЬКА Н. МЕТОД АВТОМАТИЗОВАНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ МАРКЕТПЛЕЙСІВ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ З ПОШТОВИМИ СИСТЕМАМИ ДЛЯ ЦЕНТРАЛІЗОВАНОЇ ОБРОБКИ КЛІЄНТСЬКИХ ПОВІДОМЛЕНЬ І ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЗА ДОПОМОГОЮ МОВНИХ МОДЕЛЕЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ. *Herald of Khmelnytskyi National University. Technical sciences*. 2025. Т. 357, № 5.1. С. 387–391. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5732-2025-357-50 (дата звернення: 14.05.2026).

6. Залуцький Ю., Русин-Гриник Р., Колодій Р. ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ КРЕАТИВНОГО ПОТЕНЦІАЛУ

ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ У СЕРЕДОВИЩІ МАРКЕТПЛЕЙСІВ. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 3(31). URL: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-3(31)-421-433 (дата звернення: 14.05.2026).

7. Залуцький Ю. СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ФАКТОРІВ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КРЕАТИВНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ МАРКЕТПЛЕЙСІВ. *Scientific Journal of Yuriy Fedkovich Chernivtsi National University Economics*. 2025. № 3. С. 11–16. URL: https://doi.org/10.32782/ecovis/2025-3-2 (дата звернення: 14.05.2026).

8. Касумов Т. А. СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ І МАРКЕТПЛЕЙСІВ У КРАЇНАХ ЄВРОПИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ. *Journal of Strategic Economic Research*. 2025. № 1. С. 117–129. URL: https://doi.org/10.30857/2786-5398.2025.1.8 (дата звернення: 14.05.2026).

9. Кіпка Г. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ У КОНТЕКСТІ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ. *Молодий вчений*. 2025. № 2 (133). С. 198–204. URL: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-2-133-29 (дата звернення: 14.05.2026).

10. Ковшова І. О., Глуміліна М. О. МАРКЕТИНГОВЕ КОРИГУВАННЯ ПОВЕДІНКОВИХ СТЕРЕОТИПІВ СПОЖИВАЧІВ НА РИНКУ МАРКЕТПЛЕЙСІВ УКРАЇНИ. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 29. С. 20–27. URL: https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-29-04 (дата звернення: 14.05.2026).

11. Литвин А. БІЗНЕС-МОДЕЛЬ МАРКЕТПЛЕЙСУ: ІНСТРУМЕНТ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ. *SCIENTIFIC PRACTICE: MODERN AND CLASSICAL RESEARCH METHODS* / chair М. Горинь. 2025. URL: https://doi.org/10.36074/logos-14.02.2025.009 (дата звернення: 14.05.2026).

12. Лісовська Л. С. Аналіз зацікавлених сторін онлайн маркетплейсів: структура, характеристики та взаємодія. *Bulletin of the Academy of Labor, Social Relations and Tourism. Series: Economics, Psychology and Management*. 2025. № 3. URL: https://doi.org/10.54929/3041-2390-2025-03-04-05 (дата звернення: 14.05.2026).

13. Можайкіна Н. В., Ємельяненко В. В. РОЛЬ МАРКЕТПЛЕЙСІВ У РОЗВИТКУ ЦИФРОВОГО УКРАЇНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА. *Реформування економіки в контексті міжнародного співробітництва: механізми та стратегії*. 2024. URL: https://doi.org/10.36059/978-966-397-364-7-44 (дата звернення: 14.05.2026).

14. Назаренко С., Носань Н. МАРКЕТИНГОВЕ КОРИГУВАННЯ СПОЖИВЧОГО ПОПИТУ В УКРАЇНІ: ВИМІР МАРКЕТПЛЕЙСІВ. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-28 (дата звернення: 14.05.2026).

15. Ніколаєнко І. АНАЛІЗ ВПЛИВУ МАРКЕТПЛЕЙСІВ НА РОЗВИТОК МАЛИХ І СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ. *SWorldJournal*. 2022. № 29-02. С. 111–115. URL: https://doi.org/10.30888/2663-5712.2025-29-02-019 (дата звернення: 14.05.2026).

16. Офіційний сайт групи компаній «Кормотех». URL: https://kormotech.com/uk (дата звернення: 14.05.2026).

17. Публікації та аналітичні огляди діяльності провідного маркетплейса в Центральній та Східній Європі Allegro.eu. URL: Allegro.eu. (дата звернення: 14.05.2026).

18. Публікації та аналітичні огляди діяльності Amazon щодо програм для продавців у Європі (Amazon Europe Marketplaces, Fulfilment by Amazon). URL: https://sell.amazon.de/en/programme/verkaufen-in-ganz-europa?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 14.05.2026).

19. Самопреференції в практиці електронних маркетплейсів: Rozetka.ua, AliExpress та Amazon. Держ. торг.-екон. ун-т, 2025. URL: https://doi.org/10.31617/rd.knute.2025(01) (дата звернення: 14.05.2026).

20. Сайт ТЗОВ "КОРМОТЕХ" URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32673400/ (дата звернення: 14.05.2026).

21. Сівакова О., Євтушенко В., Мозгова Г. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІ РИНКИ. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-32 (дата звернення: 14.05.2026).

22. Сігаєва Т., Федотов О., Небоженко Т. ІННОВАЦІЇ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТОВАРНИМИ РИНКАМИ: ВІД МАРКЕТПЛЕЙСІВ ДО БЛОКЧЕЙНУ. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 12(30). URL: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-12(30)-189-202 (дата звернення: 14.05.2026).

23. Стадник В. С., Федулова І. В. СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК І СПОСОБИ ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ МАЛИМИ ТА МІКРОПІДПРИЄМСТВАМИ. *Електронний журнал "Ефективна економіка"*. 2025. № 3. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.3.18 (дата звернення: 14.05.2026).

24. Станіславик О., Коваленко О., Мамонтенко Н. СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ. *Наукові перспективи (Naukovì perspektivi)*. 2025. № 9(63). URL: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-9(63)-899-926 (дата звернення: 14.05.2026).

25. Стернюк О. ФОРМУВАННЯ КРИТЕРІЇВ ТА ОБМЕЖЕНЬ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ МАРКЕТПЛЕЙСІВ НА ОСНОВІ ОМНІКАЛЬНОСТІ ТА МОЖЛИВОСТЕЙ CRM-ТЕХНОЛОГІЙ. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-156 (дата звернення: 14.05.2026).

26. Толчанова З., Кравчук І. ФАКТОРИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ. *Bulletin National University of Water and Environmental Engineering*.

2024. Т. 2, № 106. С. 248–257. URL: https://doi.org/10.31713/ve2202423 (дата звернення: 14.05.2026).

27. Фарат О., Данько Т., Сідельник Т. АСОРТИМЕНТНА ПОЛІТИКА МАРКЕТПЛЕЙСІВ У КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-29 (дата звернення: 14.05.2026).

28. Хринюк О., Ганіч С. ТОРГОВЕЛЬНА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВ: СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК. *Economy and Society*. 2022. № 40. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-13 (дата звернення: 14.05.2026).

29. Burlakov O., Voloshchuk Y. Strategies for the Transformation of Marketplaces in Ukraine: Challenges, Trends, and International Experience. *Modern Economics*. 2025. Vol. 50, no. 1. P. 40–46. URL: https://doi.org/10.31521/modecon.v50(2025)-05 (date of access: 14.05.2026).

30. Kavun-Moshkovska O. O. The Structural and Territorial Characteristics of the Manifestation of Consumer Commitment to the Largest B2C Marketplaces in the World. *Business Inform*. 2020. Vol. 7, no. 510. P. 16–22. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-7-16-22 (date of access: 14.05.2026).

31. Kavun-Moshkovska O. REGIONAL CHARACTERISTICS OF MARKET PLACES DEVELOPMENT IN WORLD ELECTRONIC RETAIL TRADE. *Market Infrastructure*. 2020. No. 45. URL: https://doi.org/10.32843/infrastruct45-2 (date of access: 14.05.2026).

32. Kolomiyets G. M., Riabovol D. A. Development of Marketplace Competition as a Driver of Ukraine's Economic Recovery. *Business Inform*. 2024. Vol. 9, no. 560. P. 115–122. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-9-115-122 (date of access: 14.05.2026).

33. Kovalenko Y., Cherevan I., Mykolaiuk V. STRATEGIES FOR ENTERING FOREIGN MARKETS. *International scientific journal "Internauka"*. 2023. No. 11(178). URL: https://doi.org/10.25313/2520-2057-2025-11-11624 (date of access: 14.05.2026).

34. Nikolaienko I., Ivanova Oleksandra O. CLASSIFICATION OF MARKETPLACES BY CHARACTERISTIC FEATURES. *Odessa National University Herald. Economy*. 2021. T. 26, № 2(87). URL: https://doi.org/10.32782/2304-0920/2-87-6 (дата звернення: 14.05.2026).

35. Nikolaienko I., Hromova A. THE ROLE OF MARKETING DIGITAL TECHNOLOGIES IN THE WORK OF MARKET PLACES. *Eastern Europe: economy, business and management*. 2022. No. 1(34). URL: https://doi.org/10.32782/easterneurope.34-21 (date of access: 14.05.2026).

36. Shumilo O. S., Bolotna O. V., Slepenko V. O. Analyzing the Development of Marketplaces and Features of Consumer Behavior. *Business Inform*. 2025. Vol. 11, no. 574. P. 518–526. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-11-518-526 (date of access: 14.05.2026).

37. Solodkovska G., Sandul M., Olefirenko V. PECULIARITIES OF INTERNATIONAL MARKETPLACES IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION OF GLOBAL TRADE. *International scientific journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*. 2021. No. 11(91). URL: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-11-10509 (date of access: 14.05.2026).