

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ
Кафедра міжнародних економічних відносин та управління
проєктами**

На правах рукопису

МІКЛУШОВ ІВАН ОЛЕКСАНДРОВИЧ

**ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ГЛОБАЛЬНИХ
МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ КОМПАНІЙ В
МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ**

Спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини»
Освітньо-професійна програма «Міжнародні економічні відносини»
Робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Науковий керівник:
**СКОРОХОД ІРИНА
СВЯТОСЛАВІВНА,**
доктор економічних наук,
професор

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № _
засідання кафедри міжнародних
економічних відносин
та управління проєктами
від 22 листопада 2024 р.

Завідувач кафедри

_____ проф. Бояр А. О.

Луцьк 2024

АНОТАЦІЯ

Міклушов Іван Олександрович. Формування Особливості формування глобальних маркетингових стратегій компаній в міжнародному бізнесі. Спеціальність: 292 «Міжнародні економічні відносини». Освітньо-професійна програма: «Міжнародні економічні відносини» Волинський національний університет імені Лесі Українки, Луцьк, 2024. 91 с.

Актуальність теми, зумовлена тим, що формування глобальних маркетингових стратегій компаній у міжнародному бізнесі набуває критичного значення в умовах глобалізації. Зростання конкуренції на міжнародних ринках, стрімкий розвиток технологій, зміни у вподобаннях споживачів і трансформація світової економіки вимагають розробки гнучких стратегій, здатних швидко адаптуватися до змін. Особливо важливим є врахування культурних, політичних, соціально-економічних і технологічних відмінностей між ринками, що забезпечує ефективне функціонування компаній у різних країнах.

Об'єктом дослідження є процес формування глобальних маркетингових стратегій компаній у міжнародному бізнесі.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування глобальних маркетингових стратегій компаній у міжнародному бізнесі.

У результаті дослідження поставлено та виконано такі завдання: визначено сутність і класифікацію міжнародних маркетингових стратегій; досліджено фактори, які впливають на їх розробку; окреслено методи аналізу маркетингового середовища міжнародного бізнесу; охарактеризовано глобальні маркетингові стратегії провідних компаній; оцінено результати діяльності компаній на міжнародних ринках; запропоновано шляхи вирішення стратегічних проблем та напрями підвищення конкурентної стійкості компаній в умовах динамічного середовища; розкрито особливості формування глобальних маркетингових стратегій українських підприємств в умовах війни.

Ключові слова: глобальні маркетингові стратегії, міжнародний бізнес, конкурентоспроможність, маркетингове середовище, адаптація, глобалізація.

SUMMARY

Miklushov Ivan Oleksandrovysh. Formation of Global Marketing Strategies of Companies in International Business. Specialty: 292 «International Economic Relations». Educational and Professional Program: «International Economic Relations». Lesya Ukrainka Volyn National University, Lutsk, 2024. 91 pages.

Relevance of the topic is determined by the fact that the formation of global marketing strategies for companies in international business has become critically important in the context of globalization. Increasing competition in international markets, rapid technological development, changes in consumer preferences, and the transformation of the global economy demand the development of flexible strategies capable of quickly adapting to changes. Of particular importance is the need to consider cultural, political, socio-economic, and technological differences between markets, which ensures effective functioning of companies in various countries.

The object of the study is the process of forming global marketing strategies of companies in international business.

The subject of the study is the theoretical, methodological, and practical aspects of forming global marketing strategies of companies in international business.

The research addressed and accomplished the following tasks: defining the essence and classification of international marketing strategies; examining the factors influencing their development; outlining methods for analyzing the marketing environment of international business; characterizing the global marketing strategies of leading companies; assessing the performance of companies in international markets; proposing solutions to strategic problems and directions for improving the competitive resilience of companies in a dynamic environment; and revealing the specifics of forming global marketing strategies for Ukrainian enterprises in wartime conditions.

Keywords: global marketing strategies, international business, competitiveness, marketing environment, adaptation, globalization.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ГЛОБАЛЬНИХ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ КОМПАНІЙ.....	8
1.1. Сутність і класифікація міжнародних маркетингових стратегій	8
1.2. Фактори, які впливають на розробку міжнародних маркетингових стратегій компаній.....	13
1.3. Методи дослідження глобальних маркетингових стратегій компаній	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГЛОБАЛЬНИХ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ КОМПАНІЙ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ	29
2.1. Оцінка маркетингового середовища міжнародного бізнесу.....	29
2.2. Характеристика глобальних маркетингових стратегій окремих компаній на міжнародному ринку	38
2.3. Аналіз результатів діяльності компанії та оцінка ефективності існуючої стратегії	48
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РОЗРОБКИ ГЛОБАЛЬНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ.....	52
3.1. Шляхи вирішення стратегічних проблем компанії	52
3.2. Напрями підвищення конкурентної стійкості компанії в умовах мінливого міжнародного маркетингового середовища	57
3.3. Особливості формування глобальних маркетингових стратегій українських підприємств в умовах війни	64
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76
ДОДАТКИ	84

ВСТУП

Актуальність теми випускної кваліфікаційної роботи. Формування глобальних маркетингових стратегій компаній у міжнародному бізнесі обумовлена сучасними викликами, з якими стикаються підприємства в умовах глобалізації. Зростання конкуренції на міжнародних ринках, стрімкий розвиток технологій, зміни у вподобаннях споживачів і постійна трансформація світової економіки вимагають від компаній розробки гнучких та ефективних стратегій, які дозволяють швидко адаптуватися до змін.

Важливим аспектом є необхідність врахування культурних, політичних, соціально-економічних і технологічних відмінностей між ринками, що створює складність у розробці уніфікованих стратегій, здатних ефективно функціонувати в різних країнах. При цьому формування глобальних маркетингових стратегій дозволяє компаніям не лише розширювати географію своєї присутності, а й використовувати переваги економії на масштабах, стандартизації продуктів і глобального позиціонування бренду.

З огляду на це, дослідження стратегій, що враховують як глобальні тенденції, так і локальні особливості, є вкрай важливим для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності компаній. Це питання є особливо актуальним у контексті постійних змін ринкових умов і необхідності швидкої адаптації до нових викликів, що робить тему формування глобальних маркетингових стратегій надзвичайно актуальною для сучасного міжнародного бізнесу.

Інтерес до проблеми формування глобальних маркетингових стратегій компаній в міжнародному бізнесі, розглядає низка науковців. Серед вчених-економістів, які цікавляться даними дослідженнями, можна виділити таких авторів Мазаракі А.А., Мельник Т.М., Шталь Т.В., Астахова І.Є., Козуб В.О., Гаврилук О.В. Незважаючи на значну кількість публікацій, не існує єдиного підходу до формування глобальних маркетингових стратегій в міжнародному

бізнесі. Необхідність подальших досліджень у сфері зазначених проблем зумовила вибір теми дослідження, її актуальність.

Мета дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні та практичних рекомендацій щодо формування глобальних маркетингових стратегій компаній в міжнародному бізнесі.

Відповідно до мети в роботі поставлені наступні *завдання*:

- визначено сутність і класифікацію міжнародних маркетингових стратегій;
- досліджено фактори, які впливають на розробку міжнародних маркетингових стратегій компаній;
- визначено методи дослідження глобальних маркетингових стратегій компаній;
- оцінено маркетингове середовище міжнародного бізнесу;
- охарактеризовано глобальні маркетингові стратегії окремих компаній на міжнародному ринку;
- проаналізовано результати діяльності Nike;
- проаналізовано зовнішнє та внутрішнє середовища підприємства;
- запропоновано шляхи вирішення стратегічних проблем компанії;
- зазначено напрямки підвищення конкурентної стійкості компанії в умовах мінливого міжнародного маркетингового середовища;
- розкрито особливості формування глобальних маркетингових стратегій українських підприємства в умовах війни.

Об'єктом дослідження є процес формування глобальних маркетингових стратегій компаній в міжнародному бізнесі.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні питання формування глобальних маркетингових стратегій компаній в міжнародному бізнесі.

Методологічною основою дослідження при написанні випускної кваліфікаційної роботи слугували загальнонаукових методів дослідження:

- 1) системний та монографічний метод – при вивченні сутності та

класифікації маркетингових стратегій компаній в міжнародному бізнесі;

2) діалектичний та абстрактно-логічний – при проведенні теоретичних узагальнень, формування висновків;

3) технології – при визначенні динаміки, структури;

Інформаційну базу дослідження склали навчальні підручники, монографії, наукові статті в періодичних виданнях, ресурси Інтернет тощо.

Теоретичне значення та практичне значення одержаних результатів дослідження дослідження поєднує вагомий теоретичний внесок у розвиток наукових підходів до глобального маркетингу та практичну користь для компаній, які прагнуть досягти успіху у динамічному міжнародному бізнес-середовищі. Воно сприяє не лише розширенню знань, але й формуванню ефективних практик, що забезпечують стійкість і конкурентоспроможність компаній на світовому ринку.

Апробація результатів дослідження. Результати було апробовано під час роботи IV Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції “АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН І РЕГІОНАЛЬНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ” (01 листопада 2024 р.); (доповідь на тему: «Формування глобальних маркетингових стратегій компаній в умовах нестабільності» с. 5).

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота, загальним обсягом 92 сторінки, складається зі вступу, трьох розділів, які включають дев'ять підрозділів, висновків, списку використаних джерел (73 найменування), 3 додатки, 11 таблиць, 2 рисунків. Основний текст роботи викладено на 70 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ГЛОБАЛЬНИХ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ КОМПАНІЙ

1.1. Сутність і класифікація міжнародних маркетингових стратегій

Сучасна світова економіка зазнає впливу численних кризових явищ, які разом із технологічними змінами, глобалізацією ринків, зростанням споживчих очікувань і розвитком електронної комерції сприяють посиленню конкуренції серед торговельних мереж. Це вимагає обов'язкового застосування стратегічного планування господарської діяльності. Одним із ключових і найважливіших етапів цього процесу є розробка міжнародних глобальних маркетингових стратегій компаній, які базуються на оцінці зовнішнього стратегічного потенціалу і формулюванні стратегічних цілей з урахуванням його особливостей.

Однак у сучасній економічній літературі з питань стратегічного управління підприємствами досі відсутній єдиний підхід до формування глобальних маркетингових стратегій на основі стратегічного потенціалу. Це підкреслює актуальність і необхідність дослідження існуючих науково-методичних підходів до розробки таких стратегій та їх впровадження у практику міжнародних компаній і торговельних мереж. Незважаючи на численні підходи, запропоновані зарубіжними авторами, відсутність універсальної методології створення глобальних маркетингових стратегій ускладнює цей процес, що потребує узагальнення наукових концепцій і проведення практичних досліджень у цій сфері.

Науковці пропонують різні підходи до формування глобальних маркетингових стратегій. А.А. Мазаракі зазначає, що стратегія передбачає наявність кількох варіантів вибору для досягнення визначеної мети, вирішення проблеми або реалізації можливості [26, с. 123]. О.В. Ковінько трактує створення

маркетингових стратегій як формування портфеля інструментів для досягнення цілей, наголошуючи, що цей портфель не слід плутати з портфелем бізнес-одиниць підприємства [18]. Л.І. Федулова описує маркетингові стратегії як напрямки дій у межах базової стратегії організації [29].

Глобальними маркетинговими стратегіями можна вважати лише ті рішення, які мають такі характеристики: вони є надзвичайно важливими для підприємства, визначають його позицію на міжнародних ринках, потребують значного часу для розробки та реалізації, а також характеризуються високим рівнем невизначеності при виборі. Важливо зазначити, що глобальні маркетингові стратегії не слід плутати з базовими типами стратегій, оскільки останні створюються для досягнення різних цілей, тоді як маркетингові стратегії спрямовані на досягнення конкретної мети [35].

Серед основних чинників, що впливають на формування глобальних маркетингових стратегій, більшість авторів виокремлюють фактори зовнішнього середовища, такі як рівень споживання, конкурентна ситуація, економічні, технологічні, ринкові та соціальні умови [28]. Л.В. Балабанова додатково зазначає важливість розміру підприємства, його організаційно-правової форми, напрямів діяльності та впливу стилю управління на процес формування стратегій [37].

До значущих внутрішніх факторів належать цілі організації, пріоритети й інтереси вищого керівництва, ступінь залежності підприємства від зовнішнього середовища, наявні фінансові ресурси, корпоративні зобов'язання, привабливість галузі, а також рівень ризику, пов'язаний з реалізацією стратегії [30].

Проте, незважаючи на численні дослідження, теоретики глобального маркетингового управління мають різні погляди на методи розробки стратегій, і єдиний підхід до формування глобальних маркетингових стратегій залишається недопрацьованим.

Основні науково-методичні підходи до розробки маркетингових стратегій, які застосовуються в зарубіжній і вітчизняній практиці, представлені в додатку

А. Окрім загальних підходів, що враховують окремі аспекти діяльності підприємства та застосовуються під час стратегічного планування, особливе місце у теорії маркетингового планування займають підходи, запропоновані різними школами стратегій, детально описаними Г. Мінцбергом, Б. Альстрендом і Д. Лемпелом (Додаток Б).

Аналіз додатків А і Б показує, що кожен науково-методичний підхід до розробки маркетингових стратегій охоплює лише певні аспекти, що враховуються при їх формуванні (наприклад, організація, стиль управління, частка ринку, етап життєвого циклу, особисті якості керівника, організаційна культура тощо). Жоден з підходів не можна вважати універсальним, оскільки вони часто перетинаються і включають елементи один одного (наприклад, школа дизайну перетинається зі школою зовнішнього середовища, школа планування – зі школою конфігурації).

Попри переваги кожного підходу, вони також мають суттєві недоліки, які ускладнюють або навіть унеможливають їх застосування. Таким чином, наразі відсутній єдиний універсальний метод для розробки глобальних маркетингових стратегій.

Стратегія міжнародного маркетингу є центральною складовою стратегічного управління, яка охоплює формулювання ключових організаційних місій, цілей і завдань, розробку політик і програм для їх досягнення, а також визначення методів, що забезпечують реалізацію цих стратегій і досягнення загальних цілей організації [34].

Процес формування міжнародної маркетингової стратегії є складним і супроводжується ризиками та невизначеністю. Основним завданням є вибір оптимальних рішень, з урахуванням найважливіших чинників і умов, які впливають на цей вибір.

Розробка маркетингової стратегії включає такі поняття, як «рівень стратегії», «тип стратегії», «маркетинговий інструментарій» та «стратегічне рішення», а також їх взаємозв'язок. Цей процес здійснюється на трьох рівнях: корпоративному, функціональному та інструментальному, де для кожного рівня

формуються відповідні групи стратегій.

На кожному з цих рівнів постає необхідність вибору між різними стратегічними варіантами, що виключають один одного, наприклад, такими як лідерство на ринку, конкурентний виклик лідеру або слідування за лідером. Для цього застосовуються інструменти стратегічного аналізу, такі як матриці (Бостонської консалтингової групи, Ансоффа, Портера) та моделі конкурентного середовища.

Після детального аналізу всіх факторів, які впливають на вибір стратегії, приймається остаточне рішення щодо обраної альтернативи, яка підлягає реалізації.

Хоча розробка базових стратегій є необхідною для будь-якого підприємства, незалежно від його орієнтації на міжнародні ринки, вихід на зовнішні ринки вимагає створення додаткових стратегій, специфічних для міжнародної діяльності. Базові та додаткові елементи разом формують комплекс міжнародної маркетингової стратегії, кожен компонент якої передбачає використання певних інструментів та вибір стратегічних варіантів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація міжнародної маркетингової стратегії підприємства

Рівень розроблення стратегії	Базові елементи маркетингової стратегії	Додаткові елементи маркетингової стратегії на зарубіжних ринках
Корпоративний	- Стратегія зростання - Портфельна стратегія - Конкурентна стратегія бізнесу	- Стратегія виходу (проникнення) на зарубіжний ринок - Стратегія географічної детермінованості - Стратегія розширення міжнародного ринку
Функціональний	- Стратегія охоплення ринку - Стратегія позиціонування - Стратегія конкурентної поведінки	- Стратегія охоплення міжнародного ринку на рівні країн - Стратегія міжнародного позиціонування
Інструментальний	- Товарна стратегія - Цінова стратегія - Збутова стратегія - Стратегія просування	- Стратегія стандартизації комплексу маркетингу - Стратегія адаптації комплексу маркетингу

Джерело: [33].

На корпоративному рівні маркетингової стратегії ключовими є питання, що визначають загальні перспективи розвитку бізнесу: як забезпечити зростання підприємства (стратегія зростання), яким чином перемагати в конкурентній боротьбі (конкурентна стратегія бізнесу), і наскільки широко варто охоплювати сфери діяльності підприємства (портфельна стратегія). Ці стратегічні рішення актуальні для всіх підприємств, незалежно від їхньої орієнтації на внутрішні чи міжнародні ринки.

Для розроблення таких стратегій застосовуються наступні інструменти: матриця Бостонської консалтингової групи та матриця «МакКінзі» (для формування портфельної стратегії), матриця Ансоффа та матриця зовнішніх придбань (для стратегій зростання), а також модель конкурентних сил і конкурентна матриця Портера (для конкурентних стратегій).

При виході підприємства на міжнародні ринки, корпоративний рівень стратегії доповнюється додатковими елементами, такими як стратегія географічної детермінованості, стратегія розширення міжнародного ринку і стратегія виходу на зарубіжні ринки. Зокрема, стратегія розширення міжнародного ринку вимагає вибору між двома підходами: наростаючим проникненням або одночасним проникненням.

Стратегія наростаючого проникнення передбачає поступовий вихід на найбільш перспективний зарубіжний ринок для отримання досвіду міжнародної діяльності, який згодом можна застосувати для освоєння інших ринків.

Стратегія одночасного проникнення, натомість, орієнтована на завоювання кількох ринків одночасно для швидкого нарощування знань і навичок у міжнародній діяльності. Цей підхід є особливо актуальним для підприємств, які пропонують інноваційну продукцію. В таких випадках доцільно почати активне освоєння всіх потенційно привабливих ринків до того, як конкуренти встигнуть розробити аналогічні продукти [25, с. 124].

Отже, глобальні маркетингові стратегії є ключовими інструментами успішного розвитку підприємств на міжнародних ринках. Вони забезпечують стратегічне планування, враховуючи особливості зовнішнього середовища, цілі

бізнесу та конкурентні переваги. Основними елементами таких стратегій є корпоративний, функціональний та інструментальний рівні, кожен із яких включає базові та додаткові компоненти для адаптації до специфіки міжнародної діяльності.

1.2. Фактори, які впливають на розробку міжнародних маркетингових стратегій компаній

Сучасні умови міжнародної торгівлі, які відзначаються жорсткою конкуренцією, непередбачуваними змінами в потребах споживачів та швидким розвитком нових технологій, змушують компанії, орієнтовані на міжнародну діяльність, вживати радикальних заходів для адаптації до змінюваного ринку. Фірмам необхідно не тільки зберігати свої позиції, а й приймати ризиковані рішення щодо розвитку бізнесу за кордоном. Для цього їм потрібен інструмент, що дозволяє оперативно і точно отримувати інформацію про стан попиту на цільових ринках, тенденції його розвитку, зміни в споживчих уподобаннях, вплив зовнішніх факторів на стабільність бізнесу, а також ефективність методів просування та розподілу товарів. Такий інструмент, як міжнародна маркетингова стратегія є важливим інструментом, який займає центральне місце в загальній стратегії багатонаціональних компаній.

Обрання та успішна реалізація маркетингової стратегії є особливо важливими для міжнародних компаній, які активно розвиваються і прагнуть збільшити свою ринкову частку в виробництві та збуті продукції за кордоном. Глобальний маркетинг є ключовим компонентом стратегічного управління, який забезпечує прямий зв'язок між виробником і споживачем, сприяючи ефективному обміну інформацією. Вибір маркетингової стратегії для міжнародної компанії повинен базуватися на узгодженості з місією, цілями, завданнями та довгостроковими планами розвитку підприємства. Маркетингова стратегія визначається як комплекс дій, які підприємство здійснює відповідно до

стратегічного маркетингового плану, створеного на основі детального аналізу ринкових умов. Вона також є планом дій компанії щодо позиціонування продукту на цільових ринках, його просування та задоволення споживчого попиту [6, с. 76].

На процес стратегічного маркетингового планування впливає кілька груп факторів, які визначають політику компанії на конкретному ринку. Ці фактори не тільки визначають доцільність виходу на ринок з точки зору наявних вільних ніш, структури попиту на товар або послугу, а й дають змогу оцінити адаптаційні можливості фірми в умовах ринкової волатильності.

Фактори, які впливають на розробку міжнародних маркетингових стратегій компаній представлено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Фактори, що впливають на міжнародні маркетингові стратегії

Джерело: [42].

Вибір маркетингової стратегії підприємства на сучасному ринку визначається цілою низкою внутрішніх і зовнішніх чинників. Серед основних внутрішніх факторів можна виділити:

1. Чинники бізнес-середовища: це тенденції розвитку попиту, споживчі запити, система руху товару, правове регулювання, умови територіального розміщення та загальні тенденції в ділових колах.

2. Конкуренція: оцінка стану конкуренції на новому ринку, аналіз основних конкурентів і стратегічних напрямків їхньої діяльності.

3. Управлінські чинники: доступні управлінські ресурси та можливості підприємства, такі як фінансові, товарні, кадрові, науково-технічні ресурси, а

також сильні сторони в конкурентній боротьбі.

4. Концептуальні чинники: основні принципи та цілі розвитку підприємства, визначення стратегічних напрямків і завдань на ключових ринкових зонах.

В контексті цього питання важливо розглянути ключові тенденції, що визначають розвиток сучасного міжнародного бізнесу. Щодо зовнішнього маркетингового середовища, то останнім часом відзначається швидка зміна смаків і уподобань споживачів, які все більше орієнтуються на усвідомлене розуміння своїх потреб [48]. Попит на товари стає менш прогнозованим, оскільки розвиток новітніх технологій сприяє швидкому прийняттю рішень щодо придбання товарів. У таких умовах компаніям-товаровиробникам важливо враховувати, що структуру попиту на продукцію надзвичайно складно передбачити, що, в свою чергу, збільшує ризики при прийнятті рішень.

Світове конкурентне середовище характеризується великою кількістю компаній, що конкурують за платоспроможний попит, а також підвищеними вхідними бар'єрами в більшість галузей. Тому підприємствам, які прагнуть розвивати свій бізнес за кордоном протягом тривалого часу, необхідно орієнтуватися на стратегію поступового розвитку — повільне нарощування ринкової частки та здобуття довіри споживачів. Єдиним способом прискорити цей процес є створення різноманітних конгломератів, що сприяють концентрації виробництва та зменшують конкуренцію.

Ресурси, якими володіють міжнародні компанії, одночасно є їх конкурентними перевагами, тому збільшення кількості та якості управлінських, фінансових і матеріальних ресурсів повинно бути однією з основних задач для будь-якої міжнародної фірми. В умовах сучасного світового бізнесу фірми повинні впроваджувати принципи корпоративної соціальної відповідальності, особливо на ринках, де вони активно функціонують.

Отже, в умовах переходу до ринку покупця міжнародним компаніям необхідно шукати оптимальні способи задоволення потреб споживачів. У зв'язку з динамікою змін зовнішнього середовища, компанії також трансформують свої

цінності. Підприємства, які не встигають або не бажають адаптувати свої пріоритети, втрачають свої конкурентні переваги.

У сучасних умовах міжнародного бізнесу компаніям, орієнтованим на міжнародну діяльність, варто обирати одну з актуальних маркетингових стратегій [2]. Одна з найпоширеніших – це стратегія збереження лідерства на ринку. Вона застосовується підприємствами з великими ринковими частками, які поступово збільшують обсяги виробництва та розширюють свій вплив. Успіх цієї стратегії залежить від доступу до дешевої сировини, оскільки конкурентною перевагою таких компаній є низька ціна на продукцію. На ринках, де попит еластичний до ціни, конкуренція зводиться переважно до боротьби за ціни. Основною перевагою цієї стратегії є ефект масштабу, оскільки збільшення обсягів виробництва дозволяє зменшити витрати на одиницю продукції, що забезпечує додатковий прибуток. Однак ця стратегія має короткотерміновий ефект, оскільки складно приховати методи скорочення витрат, а також не враховує швидкий розвиток технологій, що може призвести до відставання в умовах нових інновацій.

Стратегія диференціації, у свою чергу, вимагає від компанії інноваційного підходу до виробництва та реалізації продукції. Компанії, що застосовують цю стратегію, можуть вийти на ринок з мінімальною конкуренцією або без неї. Вони створюють нові модифікації існуючих товарів з унікальними характеристиками, що приваблюють споживачів. Основна перевага цієї стратегії полягає в можливості встановлювати монопольні ціни та отримувати надприбуток протягом певного періоду. Однак інноваційні розробки вимагають значних фінансових витрат і не завжди гарантовано призводять до успіху на ринку.

Стратегія диверсифікації спрямована на задоволення потреб різних груп споживачів через створення портфеля товарів або бізнес-напрямів. Вона дозволяє компаніям зменшити залежність від одного ринку чи споживацької групи, охоплюючи кілька сегментів. Перевагою цієї стратегії є збільшення прибутковості завдяки підвищеній лояльності клієнтів з різних сегментів ринку. Водночас диверсифікація може призвести до збільшення витрат на розробку та

маркетингові дослідження, а надмірна диверсифікація може призвести до втрати спеціалізації і, як наслідок, зниження іміджу компанії.

Стратегія концентрованого маркетингу орієнтована на задоволення потреб конкретних груп споживачів. Вона дозволяє компанії фокусуватися на одному сегменті ринку, що дає можливість знизити витрати та створити більш персоналізовані послуги для споживачів. Водночас ця стратегія вимагає близькості до споживачів та наявності представництв за кордоном. Однак такий підхід також має свої ризики: компанія може бути витіснена конкурентами, що застосовують стратегію диверсифікації.

Для того, щоб вибрати оптимальну стратегію виходу на міжнародні ринки, компанія, що перебуває на етапі розвитку міжнародних відносин, повинна розробити механізм, який дозволить визначити найбільш вигідну маркетингову стратегію з урахуванням ринкових умов та вирішальних факторів на конкретному ринку (такі як конкуренція, наявність ресурсів, структура попиту, місія та цілі компанії).

Основними критеріями для класифікації маркетингових стратегій є: термін їх реалізації, стадія життєвого циклу товару, загальний стан фірми-виробника, елементи маркетингового комплексу, вид диференціації, метод вибору цільового ринку та ступінь сегментації ринків збуту [1]. Отже, механізм, який допоможе компанії зорієнтуватися в своїх цілях і можливостях, та який дозволить їй обрати ефективну маркетингову стратегію.

Таким чином, компанії, що орієнтовані на міжнародну діяльність, мають спочатку оцінити свої можливості на закордонному ринку, враховуючи власні цінності та пріоритети, і лише потім обирати маркетингову стратегію для їх реалізації. Маркетингова стратегія є однією з ключових складових стратегічного управління міжнародними компаніями. На сучасному етапі система цінностей таких підприємств змінюється під впливом важливих тенденцій і факторів, які формують основні принципи їх стратегічного маркетингового планування. Динамічні зміни у зовнішньому середовищі змушують компанії приймати оперативні й ризиковані рішення щодо розвитку, тому вибір маркетингової

стратегії має базуватися на науково обґрунтованому підході. Рекомендується використовувати механізм вибору стратегії, що дозволяє співвіднести масштаби діяльності з цілями на конкретних ринках.

1.3. Методи дослідження глобальних маркетингових стратегій компаній

Маркетингова стратегія – це процес формування цілей та досягнення їх, а також вирішення завдань підприємства-виробника щодо кожного окремого товару та ринку протягом визначеного періоду. Вона розробляється на основі ретельного вивчення ринкової ситуації та можливостей компанії. Для ефективної реалізації стратегії проводяться дослідження кон'юнктури ринку, аналіз покупців, конкурентів та товарів. Відомими стратегічними підходами є: проникнення на ринок, розвиток ринку, розробка товару і диверсифікація [8].

На основі стратегії формуються маркетингові програми, орієнтовані на максимальний ефект, мінімальний ризик або комбінацію цих підходів. Тактика маркетингу є більш короткостроковою та забезпечує досягнення цілей на конкретному ринку з урахуванням поточної ситуації. Вона вимагає постійної корекції в умовах змін кон'юнктури, сезонних коливань попиту, або змін в інтересах споживачів.

Тактичні завдання можуть включати: проведення рекламних кампаній, розширення асортименту товарів і послуг, збільшення частки ринку або стимулювання персоналу. Внутрішні чинники, такі як бізнес-середовище, конкуренція та управлінські підходи, впливають на вибір маркетингової стратегії, що вимагає адаптації до глобальних ринкових умов та міжнародних тенденцій.

Маркетингова стратегія компанії формується на основі ретельного аналізу цих факторів і вимагає інтеграції внутрішніх ресурсів підприємства з динамічними умовами ринку, враховуючи фактори попиту, конкуренції та інституційних умов. Методи дослідження глобальних маркетингових стратегій

компаній передбачають детальний аналіз цих чинників, що дозволяє точно вибрати стратегії, здатні забезпечити довгострокову конкурентоспроможність.

Зовнішні та внутрішні чинники суттєво впливають на вибір маркетингової стратегії підприємства. До внутрішніх чинників відносяться фактори, такі як бізнес-середовище, конкуренція, управлінські ресурси та концептуальні підходи компанії. Зовнішні чинники, зокрема, включають попит, правове регулювання, конкуренцію, а також глобальні тенденції у діловому середовищі. Важливими інструментами для вибору стратегії є маркетингові дослідження, зокрема SWOT-аналіз, що дозволяє підприємствам оцінити свої сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози з боку ринку та конкурентів [71].

Таким чином, для формування успішних маркетингових стратегій важливо враховувати як внутрішні ресурси підприємства, так і зовнішні чинники, такі як конкурентне середовище, зміни в попиті та глобальні тенденції. Стратегічний маркетинг сьогодні є невід'ємною частиною системи стратегічного управління, що вимагає інтегрованого підходу та чіткої взаємодії між різними підрозділами компанії.

Маркетинг сьогодні є невід'ємною частиною глобального маркетингу, де його інструменти та методи активно адаптуються під вплив нових парадигм стратегічного планування. Результати стратегічного маркетингового планування (СМП) визначаються завданнями, такими як оцінка ринків, прогнозування попиту та розробка комплексу маркетингових заходів для забезпечення цільового рівня доходів. Стратегічне управління розширює ці завдання, додаючи елементи управління прибутковістю та підвищення ефективності бізнесу.

З початку 2000-х років стратегічне маркетингове управління (СМУ) стало ключовим етапом в еволюції управлінської практики в Україні. Це супроводжується впровадженням нових інструментів, таких як стратегічні карти та система збалансованих показників, що допомагають сприяти розвитку та реалізації стратегічного планування. Однак процес перехідного періоду в Україні ускладнюється через відсутність єдиної парадигми стратегічного управління, де маркетинг не завжди визнається як основний елемент стратегії [59].

Основними чинниками, що визначають ефективність стратегічного маркетингового управління, є: планування і управління усіма факторами досягнення цілей бізнесу, оцінка ринку, вибір відповідної частки ринку та ефективність маркетингових комплексів. Концепція маркетингу вимагає гнучкого підходу до адаптації бізнесу до змін у зовнішньому середовищі та максимізації прибутку через задоволення потреб споживачів і мінімізацію витрат на ринках ресурсів і послуг. Стратегічний маркетинг разом із стратегічним управлінням є основою для досягнення високих результатів, використовуючи такі інструменти, як PEST- і SWOT-аналізи, ринкові матриці та позиціонування, що сприяють стратегічному розвитку компанії [70].

Глобальна маркетингова стратегія передбачає застосування уніфікованого підходу до прийняття маркетингових рішень на різноманітних національних ринках. Вибір такої стратегії залежить від рівня гомогенності ринків, на яких підприємство планує здійснювати свою діяльність. Для цього необхідно оцінити міжнародне ринкове середовище, враховуючи глобальні чинники, що сприяють стандартизації. Серед таких чинників – економія на масштабі, рівень конкуренції, поведінкові особливості та очікування споживачів. Окрім того, слід враховувати локальні фактори, що потребують адаптації глобальної стратегії до місцевих умов, таких як правові норми, культурні особливості, споживчі традиції та специфіка збутових мереж.

Особливі виклики для стратегічного управління виникають у транснаціональному середовищі, яке поєднує потужний тиск до стандартизації з водночас значним впливом локальних умов. У таких випадках під час розробки глобальної маркетингової стратегії застосовують елементи стандартизації, доповнюючи їх адаптаційними заходами, що відповідають специфіці кожного регіонального ринку.

Процес формування глобальної маркетингової стратегії складається з кількох етапів, кожен із яких потребує прийняття стратегічних управлінських рішень. Доцільно розглянути стратегічний аналіз бізнес-середовища в контексті рішень, що ухвалюються на кожному етапі розробки глобальної маркетингової

стратегії.

Першим етапом прийняття стратегічних рішень є визначення бачення глобального розвитку підприємства та встановлення довгострокових стратегічних цілей. На основі цих цілей формується базова корпоративна стратегія, яка охоплює портфельну стратегію (на рівні напрямів діяльності), стратегію зростання, глобальної географічної експансії та основну конкурентну стратегію [35].

На другому етапі необхідно ухвалити стратегічні рішення щодо ступеня адаптації глобальної маркетингової стратегії до специфіки ринків окремих країн. Це включає конкурентну поведінку на географічних ринках, стратегії охоплення та позиціонування, а також функціональні стратегії, такі як цінова та асортиментна політика, організація збуту та просування.

Третій етап спрямований на прийняття рішень для оперативного коригування поточних дій.

В межах цієї ієрархії стратегічних рішень можна виокремити такі етапи стратегічного аналізу бізнес-середовища:

- 1) фундаментальний аналіз;
- 2) прикладні дослідження;
- 3) моніторинг та оцінка досягнутих результатів.

Основними завданнями фундаментального аналізу є вивчення кон'юнктури глобального ринку, аналіз моделей поведінки споживачів, оцінка досвіду діяльності підприємства та виявлення внутрішніх можливостей. Отримані результати слугують базою для формування портфельної стратегії як на рівні визначення напрямів діяльності, так і вибору географічних ринків присутності.

Для цього проводиться аналіз:

- 1) глобальних тенденцій розвитку ринку;
- 2) ключових рушійних сил галузі;
- 3) основних географічних регіонів, що є центрами розвитку галузі;
- 4) специфіки розвитку галузі в різних регіонах.

На етапі фундаментального аналізу також здійснюється оцінка сильних і слабких сторін підприємства, а також аналіз наявних ресурсів, необхідних для реалізації глобальної діяльності. Це дозволяє попередньо визначити можливі напрями концентрації зусиль. Підприємству слід аналізувати можливості постачання продукції та забезпечення маркетингового супроводу.

Цей процес називається "внутрішньою діагностикою" і базується на аналізі внутрішніх даних, таких як показники продажів або динаміка зміни клієнтської бази. У межах внутрішньої діагностики визначаються:

1. Стратегічні цілі маркетингу: формуються на основі бачення, місії та цілей підприємства, їх відповідності наявним ресурсам, а також оцінки сильних і слабких сторін та організаційних структур. Місія підприємства є ключовою основою для розробки будь-якої маркетингової стратегії, оскільки вона визначає кінцеву мету існування організації [2, с. 392].

2. Організація маркетингу: включає рівень кваліфікації кадрів, заходи з їх підготовки та перепідготовки, стимулювання працівників, розподіл відповідальності, розвиток корпоративної культури та організаційну структуру маркетингової служби.

3. Фінансові ресурси: оцінюються витрати, прибутковість, стан балансу, кредитна політика, ліквідність, платоспроможність, продуктивність праці та рентабельність.

4. Продукт: аналізується його стадія життєвого циклу, конкурентоспроможність, ширина продуктової лінійки, рівень інноваційності, сервісна підтримка та наявність гарантій.

5. Цінова політика: вивчається взаємозв'язок між ціною, витратами, попитом і якістю товару; аналізується залежність ціноутворення від цільового сегмента, платоспроможності споживачів та внутрішніх факторів, які впливають на рівень цін.

6. Система руху товарів: охоплює транспортування, складування, зберігання, витрати на логістику, характеристику збутового ланцюга, кількість посередників та наявність інформаційної логістичної системи.

7. Організація збуту: включає структуру збуту, персонал, заходи просування, програми лояльності та рекламну діяльність [27].

Особливістю глобального маркетингового середовища є його динамічність: фактори цього середовища постійно змінюються та по-різному впливають на діяльність підприємства. У глобальному контексті основа для прийняття управлінських рішень зміщується з аналізу внутрішніх можливостей на аналіз факторів зовнішнього глобального маркетингового середовища.

Маркетингове середовище підприємства – це сукупність факторів макромаркетингового середовища та суб'єктів зовнішнього мікромаркетингового середовища, які впливають на реалізацію економічних інтересів компанії на глобальному ринку.

Макромаркетингове середовище охоплює політико-правові, економічні, науково-технічні, демографічні, природні та культурні чинники, що визначають умови функціонування підприємства [3, с. 56]. Особливу роль відіграють фактори культурного середовища, такі як національні традиції, культурні цінності, субкультури, мода, побутова культура, релігія та ідеологія. Аналіз цих аспектів дозволяє виявити необхідність і напрямки адаптації глобальної маркетингової стратегії до умов ринків окремих країн.

Мікромаркетингове середовище включає суб'єкти зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства, а також піддаються впливу з боку самого підприємства через реалізацію його стратегій. До таких суб'єктів належать:

- споживачі;
- конкуренти;
- постачальники;
- інші контактні аудиторії.

Фундаментальний аналіз маркетингового середовища здійснюється у два послідовні етапи:

- аналіз факторів макромаркетингового середовища;
- аналіз факторів мікромаркетингового середовища.

У контексті формування глобальної маркетингової стратегії зростає значущість аналізу макросередовища. Це зумовлено тим, що глобальні підприємства, як відкриті системи, залежать від зовнішнього середовища щодо споживчого попиту, постачання ресурсів, енергії та кадрів [4].

Особливості макросередовища визначають загальні умови функціонування підприємства у глобальному зовнішньому середовищі, а також ключові напрямки його маркетингової стратегії. Макросередовище, як правило, не має специфічного впливу на окремі підприємства, однак ступінь цього впливу варіюється залежно від сфери діяльності та внутрішнього потенціалу кожного підприємства.

В табл. 1.2 наведений перелік інформації, що необхідна при аналізі факторів глобального макросередовища.

Таблиця 1.2

Аналіз факторів глобального макросередовища

Категорія аналізу	Показники аналізу	Джерела інформації
1	2	3
Глобально-економічне середовище ринку	- Динаміка ключових макроекономічних показників (ВВП країни, ВВП на душу населення, рівень інфляції).	- Національна та зовнішньоторговельна статистика.
	- Стабільність обмінного курсу.	- Публікації інформаційних агентств, звіти міжнародних організацій.
	- Наявність ресурсів, їх доступність і порівняно невисока вартість.	- Статистичні довідники, інформаційні системи.
	- Розвиток ринкової інфраструктури.	
Політико-правове середовище ринку	- Рівень регіональної інтеграції.	- Законодавство країн, звіти міжнародних організацій.
	- Митні бар'єри.	- Рейтинги інформаційних агентств, інформаційні системи.
	- Юридичні перешкоди.	- Публікації маркетингових агентств.
	- Політична стабільність у країні.	
	- Узгодженість правової системи з міжнародним правом.	
Науково-технічне середовище ринку	- Рівень розвитку науки та кваліфікація кадрів.	- Інформаційні системи, маркетингові агентства.
	- Технології виробництва, що вимагаються на ринку.	
	- Патенти і права.	
Особливості розвитку ринку	- Ємність ринку та його залежність від імпорту.	- Національні статистичні довідники, галузеві періодичні видання.
	- Рівень конкуренції на ринку.	
	- Ступінь і типи інтеграції.	
	- Вхідні бар'єри в галузь.	

Продовження табл. 1.2

1	2	3
Соціально-культурне середовище ринку	- Культурний фон країни, національні стереотипи поведінки.	- Маркетингові агентства.
	- Мовні бар'єри та бар'єри невербального спілкування.	
	- Культура ведення бізнесу (звички, традиції, норми).	
	- Наявність етнічних чи релігійних конфліктів.	

Джерело: [30].

Елементи мікросередовища, які також називають компонентами зовнішнього середовища прямого факторного впливу на підприємство, відіграють важливу роль у формуванні ефективної глобальної маркетингової стратегії. Саме тому їх детальний аналіз є критично важливим. Дослідження мікромаркетингового середовища включає вивчення таких факторів, як споживачі, конкуренти, постачальники та інші контактні аудиторії.

У таблиці 1.3 представлені основні пошукові питання, що використовуються для фундаментального аналізу мікросередовища.

Таблиця 1.3

Аналіз факторів мікросередовища

Аудиторія дослідження	Типові пошукові питання
1	2
Споживачі	- Характеристика кінцевих споживачів.
	- Аналіз мотивів і характеристик оптових покупців.
	- Стосунки зі споживачами, цінові взаємини.
	- Рівень задоволеності споживачів продукцією компанії.
	- Ставлення споживачів до рівня інноваційності товару та супутніх послуг.
Конкурентне середовище	- Опис конкурентів: їхній імідж, номенклатура продукції та обсяги випуску.
	- Ринки діяльності конкурентів та їхні частки.
	- Конкурентоспроможність продукції.
	- Цінова політика і політика в області збуту.
	- Динаміка продажів.
	- Стан виробничої бази, організаційно-правові форми власності, склад акціонерів.
	- Фінансовий стан конкурентів.
	- Відношення до інновацій.
	- Оцінка поточних і майбутніх стратегій конкурентів.
	- Сильні та слабкі сторони конкурентів.
- Думка споживачів і постачальників щодо конкурентів.	
Постачальники	- Загальна характеристика постачальників, їхні переваги та недоліки.
	- Взаємовідносини з постачальниками: договірні умови, форми оплати, відпускні ціни, система знижок, стабільність поставок, можливості

1	2
	збільшення обсягів, наявність каналів збуту у постачальників і їхній рівень розвитку.
	- Пріоритети постачальників при виборі клієнтів і можливості впливу фірми на збутову політику постачальників.
	- Критерії вибору постачальників.
	- Альтернативні постачальники та процес їх пошуку.
	- Можливі постачальники для перспективних продуктів.
	- Роль фірми серед інших клієнтів постачальників.
	- Оцінка якості роботи постачальників.

Джерело: [30].

На основі результатів фундаментального аналізу формуються та оцінюються гіпотези щодо портфельної та базової конкурентної стратегій. Наступним етапом стратегічного аналізу міжнародного бізнес-середовища є проведення прикладних досліджень.

Для ухвалення управлінських рішень на рівні стратегій конкурентної поведінки, охоплення ринку, позиціонування та функціональних стратегій необхідно здійснити серію прикладних досліджень на обраних географічних ринках. При цьому результати фундаментального аналізу виконують роль установчих або первинних з точки зору визначення цілей і завдань. Іншими словами, фундаментальні дослідження забезпечують формування переліку цілей і завдань, які потребують вирішення на етапі прикладних досліджень.

У таблиці 1.4 представлено аналіз маркетингового середовища міжнародного бізнесу.

Таблиця 1.4

Аналіз маркетингового середовища міжнародного бізнесу

Види дослідницьких робіт	Типові задачі
1	2
Експертний аналіз	- Визначення короткострокових тенденцій ринкового середовища. - Оцінка загроз та можливостей. - Інші.
Роздрібний аудит	- Визначення нумеричної дистрибуції конкурентів. - Визначення якісної дистрибуції конкуренції. - Інші.
Ціновий аудит	- Визначення цінової політики конкурентів.
Аналіз асортименту та обсягів продажу	- Оцінка економічної ефективності асортиментних позицій (АВС-аналіз).

1	2
	- Оцінка стабільності продажів (XYZ-аналіз).
Кількісні дослідження споживачів	- Оцінка індексів брендів конкурентного оточення.
	- Побудова карт сприйняття конкурентів.
	- Кількісна оцінка мотивів споживчого вибору.
	- Визначення векторів переключення споживачів на пропозиції конкурентів.
	- Аналіз цінових очікувань.
	- Інші.
Якісні дослідження споживачів	- Якісна оцінка мотивів вибору.
	- Визначення процедур вибору.
	- Оцінка сприйняття конкурентів за якісними критеріями.
	- Визначення семантико-емоційних просторів для концепції позиціонування.
	- Інші.
Аналіз клієнтської бази	- Оцінка клієнтської бази.
	- Інше.

Джерело: [42].

Систематичність і завершеність маркетингових досліджень обумовлені постійними змінами у маркетинговому середовищі, що потребують безперервного моніторингу та коригування попередніх висновків. Моніторингові дослідження, як третій етап аналізу, зосереджуються на динаміці ключових індексів оцінки ринкового середовища. Їх результати спрямовані на оперативне коригування програм просування та збуту, тактики ціноутворення, включаючи формування систем знижок і націнок, врахування психологічних факторів, внутрішнього маркетингу, торгового маркетингу, маркетингу взаємовідносин (CRM) та інших напрямів.

Перспективи подальших досліджень полягають у детальному вивченні альтернатив глобальної маркетингової стратегії з урахуванням результатів фундаментального, прикладного та моніторингового аналізу. Стратегічний аналіз глобального бізнес-середовища відіграє ключову роль у прийнятті управлінських рішень, оскільки підприємства, що діють на глобальних ринках, залежать від динамічних змін світової ринкової кон'юнктури.

Особливістю аналізу бізнес-середовища при формуванні глобальної маркетингової стратегії є необхідність циклічності дослідницьких процесів. У

зв'язку з цим дослідження класифікуються на три основні типи. Фундаментальні дослідження проводяться на етапі розробки глобальної корпоративної стратегії з горизонтом планування 1–3 роки залежно від специфіки ринку. Після цього періоду необхідно переглядати стратегію та оновлювати дані про фактори глобального ринкового середовища.

Прикладні дослідження забезпечують основу для формування стратегії конкурентної поведінки, позиціонування та функціональних стратегій. Вони виконуються щорічно в рамках уточнення річних стратегічних планів. Завершальним етапом є моніторингові дослідження, які спрямовані на оперативне коригування тактичних дій протягом року. Їх доцільно проводити щоквартально або раз на півроку для забезпечення гнучкості та актуальності прийнятих рішень [51].

Таким чином, систематичний і циклічний підхід до аналізу глобального бізнес-середовища забезпечує гнучкість та ефективність управління в умовах динамічних змін на ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ГЛОБАЛЬНИХ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ КОМПАНІЙ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

2.1. Оцінка маркетингового середовища міжнародного бізнесу

Особливості макросередовища визначають загальні умови функціонування підприємства у глобальному зовнішньому середовищі, а також ключові напрямки його маркетингової стратегії. Макросередовище, як правило, не має специфічного впливу на окремі підприємства, однак ступінь цього впливу варіюється залежно від сфери діяльності та внутрішнього потенціалу кожного підприємства.

В табл. 2.1 наведений перелік інформації, що необхідна при аналізі факторів глобального макросередовища для компанії .

Таблиця 2.1

Аналіз факторів глобального макросередовища Nike

Категорія аналізу	Показники аналізу	Джерела інформації
1	2	3
Глобально-економічне середовище	- Динаміка ключових макроекономічних показників (ВВП, ВВП на душу населення, рівень інфляції).	- Національна та зовнішньоторговельна статистика.
	- Стабільність обмінного курсу.	- Публікації інформаційних агентств, звіти міжнародних організацій (IMF, WB, OECD).
	- Наявність ресурсів (сировина, дешеві трудові ресурси) та їх доступність.	- Статистичні довідники, інформаційні системи (Euromonitor, Statista).
	- Розвиток ринкової інфраструктури (логістика, мережі дистрибуції).	- Глобальні економічні огляди, звіти Світового банку.
Політико-правове середовище ринку	- Рівень регіональної інтеграції (зони вільної торгівлі, митні союзи).	- Законодавство країн, звіти міжнародних організацій (WTO, UNCTAD).
	- Митні бар'єри (тарифи на текстиль, спортивний інвентар).	- Рейтинги інформаційних агентств, дані митних служб.

Продовження табл. 2.1

1	2	3
	- Юридичні перешкоди (регуляторні вимоги до імпорту, сертифікація продукції).	- Публікації маркетингових агентств, юридичні звіти.
	- Політична стабільність у країнах присутності.	- Індeksi політичного ризику (The Economist, Transparency International).
	- Узгодженість правової системи з міжнародними стандартами (ІР, авторські права).	- Звіти WIPO, правові дослідження.
Науково-технічне середовище ринку	- Рівень розвитку науки та кваліфікація кадрів (впровадження інновацій у матеріали та виробництво).	- Інформаційні системи, маркетингові агентства.
	- Технології виробництва, затребувані ринком (новітні тканини, еко-матеріали, «розумне» взуття).	- Звіти галузевих асоціацій, наукові публікації, R&D огляди.
	- Патенти і права (захист інтелектуальної власності, унікальні технології).	- Бази даних WIPO, патентні реєстри.
Особливості розвитку ринку	- Ємність ринку (попит на спортивний одяг, взуття, аксесуари) та залежність від імпорту.	- Національні статистичні довідники, звіти галузевих асоціацій.
	- Рівень конкуренції (аналіз конкурентів: Adidas, Puma, Under Armour).	- Маркетингові дослідження, фінансові звіти конкурентів.
	- Ступінь інтеграції (локалізоване виробництво, присутність у великих торговельних мережах).	- Огляди ринків, звіти Nielsen, Euromonitor.
	- Вхідні бар'єри (локальні сертифікації, вимоги до стандартів).	- Галузеві звіти, місцеве законодавство.
Соціально-культурне середовище ринку	- Культурний фон країн (ставлення до спорту, здорового способу життя).	- Маркетингові агентства, соціологічні дослідження.
	- Мовні бар'єри та бар'єри невербального спілкування (етикет ведення переговорів).	- Локальні дослідження, рекомендації торговельних палат.
	- Культура ведення бізнесу (звички, традиції, бізнес-етикет).	- Публікації про локальний бізнес-контекст, дослідження McKinsey.
	- Етнічні чи релігійні конфлікти, що можуть впливати на роботу компанії.	- Звіти міжнародних організацій, політичні огляди.

Джерело: складено автором за власними дослідженнями.

Таким чином, Nike має значні можливості для розширення, однак її успіх залежить від здатності адаптуватися до специфіки кожного ринку, ефективно

використовувати наявні ресурси та управляти ризиками, які виникають у динамічному глобальному середовищі.

У додатку В представлені основні пошукові питання, що використовуються для фундаментального аналізу мікросередовища Nike. Загалом, Nike ефективно адаптується до умов мікросередовища, підтримуючи баланс між задоволенням потреб споживачів, конкуренцією та стабільністю постачань, що забезпечує стійке лідерство на ринку.

Жодне підприємство не функціонує у вакуумі, а має досить диференційоване зовнішнє оточення, що характеризується значною динамічністю. Аналіз зовнішнього оточення Nike не може дати бажаних результатів, якщо не розглядати його в системі усіх факторів, що визначають вибір ефективної стратегії підприємства, а саме:

- 1) правильно обрані довгострокові цілі;
- 2) реальну оцінку власних можливостей підприємства.

Незважаючи на те, що зовнішні фактори знаходяться поза зоною постійного контролю з боку керівництва підприємства, їхній вплив на стратегічне та оперативне планування істотне, і для цих цілей варто їм дати кількісну характеристику.

Одним із методів аналізу зовнішнього оточення бізнесу є PESTLE-аналіз, що дозволяє аналізувати основні групи факторів: політичні, правові, економічні, соціально-культурні, технологічні (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

PESTLE-аналіз Nike

Групи чинників	Події/чинники	Ймовірність події або прояву чинника	Вплив на компанію
1	2	3	4
Політичні	1) майбутні зміни в законодавстві	8	5
	2) державне регулювання конкуренції	9	4
	3) посилення держконтролю за діяльністю бізнес-суб'єктів і штрафні санкції	8	6
	4) вибори на всіх рівнях влади;	7	3
	5) екологічні проблеми;	10	10
	6) торгова політика	7	3

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4
Економічні	1) рівень інфляції	7	4
	2) загальні проблеми оподаткування	9	4
	3) платоспроможний попит населення	10	7
	4) обмінні курси валют	8	7
	5) потреби кінцевого користувача	6	5
	6) економічна ситуація (ВВП)	8	4
Соціальні	1) моделі поведінки покупців	7	5
	2) подання ЗМІ	5	3
	3) недовіра до реклами з боку кінцевих споживачів	7	4
	4) нестача кваліфікованих працівників	10	8
	5) тенденція способу життя.	7	8
Технологічні	1) розвиток конкурентних технологій	9	5
	2) зміна та адаптація нових технологій	8	3
	3) інформація та комунікації, вплив Інтернету	9	10
	4) потенціал інновацій	5	3
	5) доступ до технологій	6	5
	6) нові види продукції	10	9
Правові	1) зміни в законодавстві	8	8
	2) законодавчі реформи в галузі	5	4
Екологічні	Догляд за навколишнім середовищем	10	10

Джерело: складено автором за власними дослідженнями.

В розгляді PESTLE-аналіз Nike можна зробити наступні висновки щодо мінімізації впливу зовнішнього середовища:

- 1) формування раціональної кадрової структури;
- 2) введення фінансових операцій, що зберігають купівельну спроможність коштів;
- 3) пошук нових напрямів діяльності фірми;
- 4) отримання міжнародного сертифікату на послуги фірми;
- 5) страхування від політичних ризиків;
- 6) додаткові вкладення в інновації та оновлення потужностей;
- 7) поліпшення умов праці та побуту працівників фірми;
- 8) оновлення маркетингової політики фірми.

Таким чином для аналізу зовнішнього середовища досліджуваного

підприємства Nike взято за основу PESTLE-аналіз, в якому проаналізовано вплив чинників та запропоновано напрями мінімізації.

Проведемо аналіз та оцінку рівня конкуренції з в галузі функціонування Nike.

Для оцінки конкурентоспроможності Nike потрібно побудувати конкурентний профіль підприємства та його конкурентів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Оцінка конкурентоспроможності Nike

Параметри підприємства	Вагомість показника	Бальна оцінка параметрів		
		Adidas	Joma	Nike
Технології	0,6	4	4	4
Обладнання	0,9	4	3	3
Персонал	0,5	5	4	4
Системи управління	0,5	4	5	5
Інновації	0,7	5	4	3
Комунікації	0,4	4	3	3
Маркетингова політика	0,6	4	4	4
Експортно-імпортні можливості	0,7	5	4	4

Джерело: складено автором за власними дослідженнями.

Як видно з таблиці основними конкурентами для Nike є: Adidas та Joma. Слід оцінити підприємства по критеріям: технології, потенційних можливостей обладнання, рівня персоналу, системи управління, рівня інновацій, стану комунікацій, рівня маркетингової політики, експортно-імпортних можливостей та інших параметрів.

Обчислимо значення параметрів профілю за формулою:

$$Q = \sum P_i Q_i \quad (2.1)$$

де Q – одиничний параметричний показник конкурентоспроможності по i -му параметру;

P_i – ваговий коефіцієнт i -го процесу;

Q_i – показник якості i -го ключового процесу.

$$\text{Adidas} = 0,6 * 4 + 0,9 * 4 + 0,5 * 5 + 0,5 * 4 + 0,7 * 5 + 0,4 * 4 + 0,6 * 4 + 0,7 * 5 = 21,5.$$

$$\text{Joma} = 0,6 * 4 + 0,9 * 3 + 0,5 * 4 + 0,5 * 5 + 0,7 * 4 + 0,4 * 3 + 0,6 * 3 + 0,7 * 4$$

= 18,8.

$$\text{Nike} = 0,6 * 4 + 0,9 * 3 + 0,5 * 4 + 0,5 * 5 + 0,7 * 3 + 0,4 * 3 + 0,6 * 4 + 0,7 * 4$$

= 18,7.

Отже, основним конкурентом для Nike є Adidas, а профіль Joma наближений до нашого підприємства. Тому Nike слід укріплювати свої позиції на ринку, що може допомогти витіснити конкурента з його ринкової позиції.

При здійсненні портфельного аналізу найчастіше використовуються матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ). Розглянемо основні принципи її побудови на прикладі Nike.

З метою проведення портфельного аналізу Nike перш за все необхідно визначити його СЗГ, виходячи з результатів аналізу стратегічного бачення та існуючих об'єктів господарювання підприємства. Таким чином, нами визначено, що основними СЗГ Nike є продаж наступних продуктів:

1. Спортивний одяг – СЗГ – 1
2. Спортивне взуття – СЗГ – 2
3. Спортивний інвентар – СЗГ – 3
4. Спортивне спорядження – СЗГ – 4
5. Спортивні аксесуари – СЗГ – 5

Матриця «зростання-частка ринку» або БКГ будується в такий спосіб. Горизонтальна вісь показує частку ринку, що займає кожна СОБ. Ця частка вимірюється шляхом порівняння обсягів аналогічних продуктів, реалізованої лідером. Якщо фірма продає спецій менше, ніж лідер, то продукція попадає в праву половину матриці, якщо більше – то в ліву половину матриці. Вертикальна вісь показує річний темп росту продукції даної галузі.

Діаметр кола кожної СОБ пропорційний до найбільшого обсягу продажу даного виду продукції. Тобто, якщо підприємство має обсяг продажу різних видів спецій А в розмірі 10000 грн., а продукту Б – 1000 грн., то діаметр кола продукту А можна прийняти, наприклад, в розмірі 2 см, а продукту Б в десять раз менше, тобто 0,2 см.

Матриця БКГ визначає чотири основні позиції бізнесу:

- 1) висококонкурентний бізнес на швидкозростаючих ринках – ідеальний стан («зірка»);
- 2) висококонкурентний бізнес на зрілих, насичених, схильних до застою ринках («дійна корова») – стабільне джерело коштів для підприємства;
- 3) бізнес, що не має стійких конкурентних позицій, але діє на перспективних ринках («дика кішка») – майбутнє бізнесу не визначене;
- 4) поєднання слабких конкурентних позицій з ринками, що перебувають у стані застою («собака») – відкинуті від світу бізнесу.

Таблиця 2.4

Оцінка частки ринку та темпів зростання 2023 року

СЗГ Nike	Обсяг реалізації, млрд. дол.	Річні темпи зростання, %	Відносна частка ринку	Найбільший пріоритетний конкурент (Adidas) обсяг реалізації, млн. дол.	Відносна частка ринку Nike порівняно з пріоритетним конкурентом
Спортивний одяг	12,5	17,6	0,89	4,8	1,00
Спортивне взуття	22,1	2,2	1,57	7,4	1,00
Спортивний інвентар	6,4	9,2	1,06	2,5	1,00
Спортивне спорядження	5,6	2,48	0,87	3,1	1,00
Спортивні аксесуари	7,8	13,22	1,11	3,6	1,00

Джерело: [68].

Першим етапом побудови матриці БКГ є визначення найбільших конкурентів Nike за фактичними темпами зростання на ринку за даними 2024 року для кожної СОБ.

Далі визначаємо діаметри кола кожної СЗГ. Оскільки СЗГ – 2 має найбільші обсяги реалізації, обираємо діаметр її кола, наприклад, 3см.

Тоді діаметри кіл інших СЗГ становитимуть:

СЗГ – 1 – 2,19 см.

СЗГ – 2 – 3 см.

СЗГ – 3 – 0,05 см.

СЗГ – 4 – 1,42 см.

СЗГ – 5 – 0,46 см.

За результатами проведеного аналізу побудуємо матрицю БКГ (рис. 2.1).

За результатами проведеного аналізу можна зробити висновок про незбалансованість існуючого портфеля бізнесу Nike. Лідером є СЗГ–5 спортивні аксесуари Цей вид бізнесу характеризується відносно високими темпами зростання на ринку – майже 13%, та досить великою часткою на ринку, що надає можливість виходу на нові ринки.

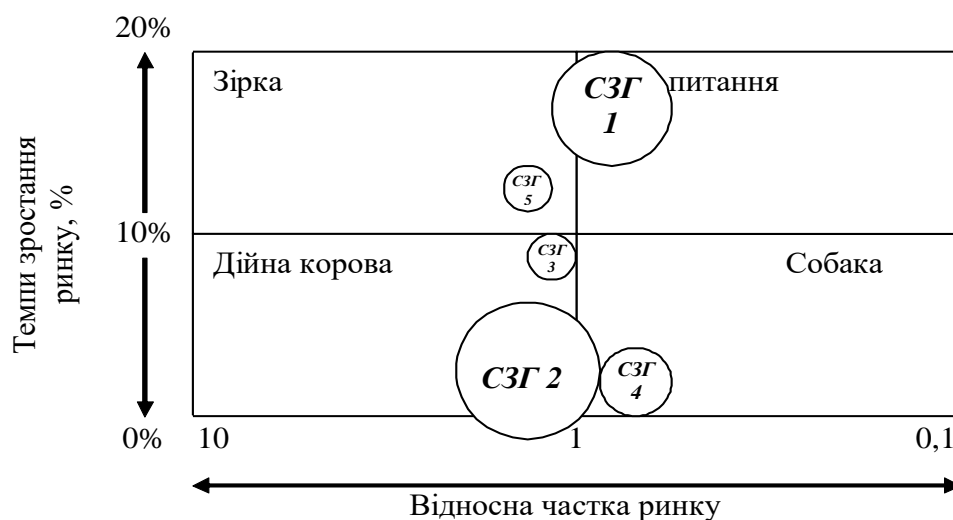


Рис. 2.1. Стратегічне становище СЗГ СП Nike на матриці БКГ

Джерело: складено автором за власними дослідженнями.

В той же час на підприємстві існує аутсайдер, СЗГ–4. Ця сфера бізнесу має невелику частку на ринку та незначні темпи росту. Таким чином сучасний стан стратегічного контролю та управління в Nike можна проаналізувати так: потрібно звернути увагу на неприбуткові види діяльності; зменшити вплив зовнішніх та внутрішніх факторів, які впливають на розвиток діяльності Nike.

Аналіз зовнішнього середовища, конкурентоспроможності та портфельного стану бізнесу компанії Nike підкреслює її сильні сторони, одночасно вказуючи на важливі аспекти для вдосконалення. Nike функціонує у надзвичайно динамічному середовищі, де політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові та екологічні чинники значно впливають на її стратегічне планування.

Зокрема, екологічні питання та державне регулювання становлять

суттєвий виклик, який потребує уваги. Для ефективного реагування компанії варто зосередитися на інноваціях, поліпшенні умов праці, страхуванні політичних ризиків і оновленні маркетингових підходів.

Конкурентний аналіз показує, що основними суперниками Nike є Adidas і Joma. Хоча Nike демонструє високі показники в таких сферах, як маркетингова політика та експортно-імпортні можливості, в деяких аспектах, таких як інновації та обладнання, компанія поступається Adidas. Це підкреслює необхідність посилення технологічної бази та впровадження інновацій для збереження конкурентної переваги.

Портфельний аналіз за допомогою матриці БКГ виявляє незбалансованість бізнесу Nike. Сегмент спортивних аксесуарів виділяється високими темпами зростання і значною часткою на ринку, що створює перспективи для розширення. Однак сегмент спортивного спорядження демонструє низькі темпи зростання та слабкі конкурентні позиції, що вказує на необхідність перегляду або навіть реструктуризації цього напрямку.

Для покращення стратегічного становища Nike слід зосередитися на кількох ключових напрямках.

По-перше, інвестиції в інновації та впровадження передових технологій можуть підвищити конкурентоспроможність.

По-друге, посилення екологічної відповідальності через програми сталого розвитку дозволить відповідати вимогам глобального ринку та зміцнити бренд у свідомості споживачів.

По-третє, оптимізація портфеля бізнесу, включаючи посилення сильних сегментів і перегляд слабких, сприятиме збалансованості та стабільності.

Крім того, адаптація маркетингових стратегій до локальних умов міжнародних ринків може забезпечити подальший ріст. Використання даних PESTLE-аналізу для оцінки ризиків і можливостей дозволить Nike залишатися гнучкою та ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища.

2.2. Характеристика глобальних маркетингових стратегій окремих компаній на міжнародному ринку

У центрі кожної успішної глобальної маркетингової стратегії лежать потужні підходи, які перетворюють стандартні пропозиції у впізнавані брендові явища. З акцентом на ключові сектори, такі як електронна комерція, цифрові медіа та програмні послуги, розглядає важливі аспекти глобальних стратегій, зокрема: співпрацю з інфлюенсерами, контент-маркетинг, кампанії у соціальних мережах, просування заходів, а також вісім інших ефективних прикладів стратегій.

Глибоке розуміння цих універсальних маркетингових підходів допоможе адаптувати їх до глобальних умов, стимулюючи інноваційність та забезпечуючи перевагу над конкурентами. Завдяки цьому арсеналу маркетингових інструментів компанії зможуть не лише досягти своїх цілей, але й перевершити їх, забезпечуючи успішне функціонування вашого бренду на міжнародному рівні.

Маркетингові стратегії відіграють ключову роль у досягненні успіху бізнесу, забезпечуючи ефективний зв'язок між продуктами чи послугами компанії та її цільовою аудиторією. Успішна маркетингова стратегія базується на глибокому аналізі ринку, креативному підході та прийнятті рішень, заснованих на даних. Вона створює потужний наратив, здатний привернути увагу споживачів, утримувати їхню залученість і стимулювати конверсії. Систематичне використання маркетингових стратегій дозволяє бізнесу досягати низки цілей: від підвищення впізнаваності бренду до зростання обсягів продажів.

Наприклад, у сфері охорони здоров'я контент-маркетинг, що включає реальні історії та практичні поради, залучає і навчає споживачів. У модній індустрії маркетинг у соціальних мережах за допомогою інтерактивного контенту ефективно привертає увагу молодій аудиторії. У програмному забезпеченні прямий маркетинг, що використовує персоналізовані електронні листи, пропонує спеціалізовані рішення для клієнтів. У технічній галузі

маркетинг заходів, зокрема презентації продуктів, сприяє впізнаваності бренду та прийняттю нових рішень.

Динамічність маркетингових стратегій особливо важлива у глобальному контексті, де кожен ринок вимагає адаптації інструментів до своїх особливостей. Наприклад, мобільний маркетинг в електронній комерції забезпечує миттєві покупки через персоналізовані сповіщення, а афілійований маркетинг у туристичній індустрії сприяє зростанню трафіку та збільшенню кількості бронювань через партнерство з інфлюенсерами.

Маркетингові стратегії формують, починаючи з привернення уваги, поглиблення відносин і завершуючи стимулюванням бажаних дій, таких як купівля, підписка на послугу чи підвищення лояльності до бренду. У технічній галузі це можуть бути презентації, які формують позитивне враження про продукт, а в електронній комерції – мобільні рішення, що забезпечують комфортну взаємодію зі споживачем.

Таким чином, адаптована до цілей бізнесу та потреб клієнтів маркетингова стратегія не тільки є двигуном зростання, але й виступає фундаментом для довгострокового успіху бізнесу, забезпечуючи стабільність та конкурентоспроможність у динамічному ринковому середовищі.

Spotify, лідер у сфері потокового аудіо, впроваджує інноваційну глобальну маркетингову стратегію, яка забезпечує користувачам унікальний і персоналізований досвід, пристосований до міжнародного ринку. Компанія не лише пропонує доступ до масштабної бібліотеки музики, а й створює індивідуальні музичні подорожі для слухачів у різних куточках світу.

Персоналізовані плейлисти. Використовуючи передові алгоритми, Spotify щотижня генерує плейлист Discover Weekly, який враховує уподобання користувачів, але пропонує нові для них треки. Це рішення забезпечує унікальний підхід до кожного слухача, незалежно від регіону.

Глобальна залученість через Spotify Wrapped. Щороку Spotify публікує Spotify Wrapped – інтерактивний звіт, який висвітлює музичні звички користувачів. Ця функція, доступна на багатьох мовах, демонструє

найулюбленіших виконавців, жанри та пісні, а також загальний час прослуховування, підсилюючи емоційний зв'язок між брендом і користувачами по всьому світу.

Соціальні мережі. Завдяки інтеграції з популярними платформами соціальних мереж Spotify дозволяє користувачам ділитися музикою, персоналізованими плейлистами та статистикою Wrapped, створюючи глобальну спільноту меломанів і підвищуючи впізнаваність бренду через органічну взаємодію.

Стратегічні партнерства та ексклюзивний контент. Міжнародна аудиторія Spotify отримує доступ до унікального контенту, такого як Spotify Singles та ексклюзивні подкасти. Це додає рівень ексклюзивності до послуг компанії та забезпечує її конкурентоспроможність на світовому ринку [1].

Ці глобальні ініціативи спрямовані на задоволення попиту міжнародних користувачів на свіжий, персоналізований контент, посилюючи зв'язок між Spotify і його багатонаціональною базою користувачів. Завдяки створенню динамічного, залучаючого і персоналізованого досвіду, Spotify зміцнює свої позиції провідного потокового сервісу у світі. Цей акцент на користувацькому досвіді не лише сприяє утриманню клієнтів, але й формує впізнаваність бренду на глобальному рівні.

Таким чином, глобальна маркетингова стратегія Spotify є потужним прикладом інновацій, орієнтованих на користувача. Вона виходить за рамки традиційних підходів, створюючи стійкі зв'язки з міжнародними аудиторіями та перетворюючи клієнтів на вірних амбасадорів бренду.

Глобальна стратегія через контент, створений користувачами GoPro лідер у сфері камер для екстремальних пригод, ефективно використовує контент, створений користувачами, у своїй глобальній маркетинговій стратегії. Це дозволяє компанії не лише демонструвати автентичні переживання своїх клієнтів, але й формувати глобальну спільноту ентузіастів пригод.

Нагороди GoPro. Бренд заохочує клієнтів з усього світу подавати свої найкращі відео та фотографії, створені за допомогою камер GoPro. Видатні

роботи публікуються на офіційних каналах компанії, стимулюючи глобальну взаємодію та змагання в межах міжнародної спільноти GoPro.

Присутність у соціальних мережах. GoPro активно поширює контент користувачів на своїх соціальних платформах, досягаючи глобальної аудиторії. Реальні пригоди клієнтів резонують із користувачами в різних країнах, посилюючи видимість бренду на міжнародному ринку.

Партнерства з екстремалами. GoPro співпрацює з ентузіастами екстремальних видів спорту та впливовими особами по всьому світу, які демонструють можливості камер у реальних пригодах. Це дозволяє бренду ефективно рекламувати свої продукти в різних регіонах.

Глобальна маркетингова стратегія GoPro базується на позиціонуванні клієнтів не тільки як споживачів, але й як активних промоутерів бренду. Цей підхід, заснований на автентичності та емоційному зв'язку, створює міцну глобальну спільноту прихильників, що сприяє стійкому зростанню компанії на міжнародному ринку.

Глобальна стратегія лояльності клієнтів Sephora є провідний гравець у світовій індустрії краси, успішно інтегрує програми лояльності у свою глобальну маркетингову стратегію, стимулюючи зростання бізнесу через залучення клієнтів на міжнародному рівні.

Програма “Beauty Insider”. Sephora запровадила багаторівневу систему винагород для клієнтів у різних країнах. Програма включає рівні Insider, VIB та Rouge, які пропонують зростаючі переваги, такі як бали за покупки, що можна обміняти на продукти, мотивуючи клієнтів здійснювати повторні покупки.

Кредитна картка Sephora. На міжнародному рівні компанія інтегрує фінансовий досвід із роздрібним, пропонуючи брендovanі кредитні картки. Власники карток отримують ексклюзивні переваги, що створюють почуття лояльності та ексклюзивності серед клієнтів.

Ексклюзивний доступ до продуктів. Sephora пропонує ранній доступ до нових продуктів для членів вищих рівнів програми, забезпечуючи міжнародних клієнтів відчуттям унікальності та стимулюючи їхню залученість [2].

Глобальна стратегія Sephora акцентує увагу на клієнтах як основі бізнесу, винагороджуючи їх за лояльність і створюючи амбасадорів бренду на міжнародному ринку. Завдяки багаторівневим програмам винагород і інтеграції фінансових та роздрібних рішень, Sephora демонструє, як програми лояльності можуть стати важливим інструментом для посилення бренду та розвитку бізнесу в глобальному масштабі.

Глобальна стратегія, заснована на цінностях Nike провідний бренд у сфері спортивного одягу, інтегрує свої ключові цінності у кожен аспект глобальної маркетингової стратегії, формуючи глибокий емоційний зв'язок із клієнтами по всьому світу. Висування на перший план ідеалів, що резонують із міжнародною аудиторією, є основою успіху компанії.

Кампанія “Just Do It”. Легендарний слоган Nike надихає клієнтів на подолання викликів, втілюючи універсальні цінності бренду – рішучість і прагнення досягати більшого.

Партнерства зі спортсменами. Nike співпрацює з провідними атлетами у різних країнах світу, які уособлюють цінності бренду. Ці партнерства підкреслюють преміум-статус Nike і його орієнтацію на результативність, підсилюючи позиції бренду на міжнародному рівні.

Ініціативи сталого розвитку. Глобальна програма Move to Zero відображає прихильність Nike до сталого розвитку, зосереджуючись на досягненні нульового вуглецевого сліду та відходів, що відображає універсальні потреби у захисті планети.

Залучення громад. Через програми, такі як Made to Play, Nike сприяє активності серед дітей у різних країнах, формуючи тісний зв'язок із локальними спільнотами та підтримуючи їхній розвиток.

Глобальна маркетингова стратегія Nike демонструє силу підходу, орієнтованого на цінності, що дозволяє бренду встановлювати стійкі зв'язки із міжнародною аудиторією. Це допомагає формувати спільноту прихильників бренду, які поділяють його бачення, перетворюючи клієнтів на лояльних амбасадорів. Стратегія Nike є прикладом для міжнародних брендів, які прагнуть

виділятися, укріплювати свою репутацію та залучати клієнтів завдяки спільним цінностям.

Глобальні ретаргетингові кампанії Nordstrom лідер у сфері люксової роздрібної торгівлі, ефективно використовує силу ретаргетингових кампаній у своїй глобальній стратегії, спрямовуючи зусилля на повторне залучення клієнтів, які проявили інтерес до продуктів, але не завершили покупку.

Детальний показ продуктів. Реклама Nordstrom демонструє товари, які клієнт переглядав, створюючи персоналізований досвід покупок для міжнародної аудиторії та мотивуючи до завершення покупки.

Мультиплатформене охоплення. Стратегія ретаргетингу реалізується на різних платформах, включаючи соціальні мережі, пошукові системи та сторонні вебсайти, забезпечуючи присутність бренду незалежно від того, де перебуває клієнт.

Пропозиції обмеженого часу. Реклама часто включає тимчасові пропозиції чи знижки на товари, що переглядав клієнт, додаючи елемент терміновості, який стимулює покупку [1, 2].

Нагадування про залишені товари. Для клієнтів, які залишили товари в кошику, Nordstrom надсилає нагадування, допомагаючи завершити транзакцію.

Глобальна ретаргетингова стратегія Nordstrom демонструє, як бізнес може ефективно використовувати інструменти ремаркетингу, адаптуючи їх до міжнародних ринків. Цей підхід не лише збільшує конверсії, але й підсилює лояльність клієнтів. Урок від Nordstrom для глобальних маркетологів очевидний: подорож клієнта не закінчується з першим відвідуванням сайту, і успішна стратегія повинна включати механізми для повторного залучення клієнтів, трансформуючи потенційні втрати у підтвержені продажі.

Глобальна стратегія підтримки сталого розвитку Rainforest Alliance ефективно інтегрує принципи підтримки у свою глобальну маркетингову стратегію, сприяючи сталому розвитку фермерів, лісників та туристичних бізнесів у всьому світі. Організація поєднує адвокацію із просуванням бізнесу, демонструючи взаємні переваги захисту навколишнього середовища.

Партнерства для сталості. Rainforest Alliance формує довгострокові партнерства, забезпечуючи бізнеси ресурсами, навчанням та постійною підтримкою, щоб впроваджувати сталі практики. Цей підхід підкреслює співпрацю та зміцнює їхню репутацію як глобального лідера у сфері сталого розвитку.

Підкреслення історій успіху. Публікація досягнень партнерських бізнесів на міжнародному рівні демонструє ефективність їхніх ініціатив, надихаючи інші компанії приєднатися до глобального руху сталого розвитку.

Глобальна присутність у соціальних мережах. Інформативні публікації та кампанії у соціальних мережах виховують спільноту прихильників сталого розвитку, розширюючи глобальну аудиторію.

Запрошення до участі. Rainforest Alliance залучає прихильників через міжнародні ініціативи збору коштів, наголошуючи на необхідності колективних зусиль для змін.

Ця підтримуюча стратегія підсилює вплив Rainforest Alliance на глобальній арені, мобілізуючи спільноти та бізнеси, які поділяють спільну місію сталого розвитку. Маркетологи можуть винести урок із цієї стратегії: поєднання бізнес-інтересів із глобальними цілями сталого розвитку створює потужний вплив, що резонує з міжнародною аудиторією.

Глобальний фокус на нішевій аудиторії Twitch, провідна платформа прямого відео-стрімінгу, використовує нішевий підхід у своїй глобальній маркетинговій стратегії, створюючи унікальне середовище для геймерів по всьому світу. Стратегія Twitch спрямована на залучення глобальної спільноти, забезпечуючи їй інтерактивний і персоналізований досвід.

Ексклюзивність для геймерів. Twitch створила платформу, яка відповідає унікальним потребам геймерів у різних країнах, дозволяючи їм дивитися живий геймплей та взаємодіяти з впливовими стрімерами.

Підтримка контент-творців. Twitch надає глобальним стрімерам інструменти монетизації, стимулюючи їх до створення якісного контенту, який приваблює широку аудиторію.

Міжнародні заходи. Щорічна TwitchCon об'єднує глобальну спільноту шанувальників і стрімерів, сприяючи особистим взаємодіям та розширенню спільноти.

Партнерства в ігровій індустрії. Співпраця з провідними ігровими компаніями для створення ексклюзивного контенту підвищує попит серед міжнародної аудиторії.

Глобальна стратегія Twitch демонструє силу фокусування на нішевій аудиторії. Вона дозволяє залучити пристрасну та лояльну клієнтську базу, водночас зміцнюючи позиції бренду на міжнародному ринку.

Глобальна стратегія спонсорства Heineken, глобальний лідер у пивоварній індустрії, використовує спонсорство як основний інструмент своєї міжнародної маркетингової стратегії. Завдяки підтримці ключових подій у спорті, музиці та соціальній сфері, Heineken посилює зв'язок із клієнтами у всьому світі.

Спонсорство спортивних подій. Підтримуючи Лігу Чемпіонів УЄФА, Heineken охоплює мільйони футбольних фанатів у всьому світі, використовуючи платформу для запуску інноваційних глобальних рекламних кампаній.

Музичні фестивалі. Спонсорювання міжнародних музичних заходів, таких як Coachella та Ultra Music Festival, дозволяє Heineken зв'язуватися з любителями музики у різних регіонах.

Соціальні ініціативи. Heineken інвестує у спонсорство заходів, що підтримують соціально важливі цілі, покращуючи сприйняття бренду та клієнтську лояльність.

Така глобальна стратегія підкреслює, як Heineken використовує емоційний зв'язок із клієнтами через спонсорство, асоціюючи свій бренд із позитивними враженнями. Для компаній, які прагнуть посилити свою присутність на міжнародному ринку, стратегія Heineken демонструє, як спонсорство може зміцнити бренд та створити значущі зв'язки з клієнтами.

Глобальні стратегії компаній на міжнародному ринку є ключовими для досягнення стійкого успіху та конкурентної переваги. Аналіз підходів таких компаній, як Nike, Twitch, Heineken, Rainforest Alliance, Chipotle та інших,

показує, що універсального підходу до побудови глобальної стратегії не існує. Кожна з них адаптує свої методи залежно від специфіки ринку, цільової аудиторії та своїх унікальних сильних сторін.

Основою успішних глобальних стратегій є акцент на цінностях. Наприклад, Nike використовує свій слоган «Just Do It» для натхнення клієнтів у всьому світі, інтегруючи цінності рішучості та прагнення досягати цілей. Подібно до цього, Rainforest Alliance будує свою стратегію навколо підтримки сталого розвитку, що резонує з міжнародною аудиторією, яка цінує екологічну відповідальність.

Фокус на нішевих аудиторіях також є важливим компонентом. Twitch, орієнтуючись на геймерів, створює спеціалізовану платформу, яка задовольняє унікальні потреби своєї аудиторії, формуючи тісну спільноту. Chipotle залучає молодшу аудиторію через креативні конкурси, які поєднують розваги із взаємодією з брендом.

Спонсорство та партнерства є ефективними інструментами для формування емоційного зв'язку з клієнтами. Heineken та Red Bull через підтримку спортивних подій, музичних фестивалів та екстремальних заходів асоціюють свої бренди із захопленням і яскравими емоціями, створюючи сильний імідж у свідомості клієнтів.

Інновації та сталість виступають рушійною силою для багатьох компаній. Rosetta Stone уникає традиційних форматів реклами, використовуючи інтерактивні вебінари та партнерства зі знаменитостями, тоді як Rainforest Alliance впроваджує сталі практики через співпрацю з бізнесами у всьому світі, демонструючи важливість соціальної відповідальності у глобальному масштабі.

Соціальні мережі та цифрові технології є невід'ємною частиною сучасних глобальних стратегій. Компанії активно використовують ці платформи для створення інтерактивного контенту, персоналізованих повідомлень та залучення нових клієнтів. Вони дозволяють бізнесу бути ближчим до аудиторії, незалежно від її географічного розташування [50].

Характеристика глобальних маркетингових стратегій компаній на

міжнародному ринку представлено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Характеристика глобальних маркетингових стратегій компаній на міжнародному ринку

Компанія	Назва глобальної маркетингової стратегії	Характеристика стратегії (основні інструменти)
Nike	Орієнтація на цінності	Кампанія «Just Do It», партнерства зі спортсменами, ініціативи сталого розвитку (Move to Zero), залучення локальних спільнот (Made to Play).
Spotify	Персоналізований досвід	Генерація персоналізованих плейлистів (Discover Weekly), глобальна ініціатива Spotify Wrapped, інтеграція із соціальними мережами, створення ексклюзивного контенту (Spotify Singles, подкасти).
GoPro	Контент, створений користувачами	Нагороди за кращі відео та фото, активна присутність у соціальних мережах, співпраця з ентузіастами екстремальних видів спорту.
Sephora	Програма лояльності	Багаторівнева програма «Beauty Insider», брендovanі кредитні картки, ексклюзивний доступ до нових продуктів для учасників вищих рівнів програми.
Heineken	Глобальне спонсорство	Спонсорство спортивних подій (Ліга Чемпіонів УЄФА), музичних фестивалів (Coachella, Ultra Music Festival), підтримка соціальних ініціатив.
Twitch	Фокус на нішевій аудиторії	Створення платформи для геймерів, підтримка контент-творців через інструменти монетизації, організація заходів (TwitchCon), партнерства з ігровими компаніями для створення ексклюзивного контенту.
Rainforest Alliance	Підтримка сталого розвитку	Партнерства для впровадження сталих практик, публікація історій успіху, інформативні кампанії у соціальних мережах, ініціативи збору коштів.
Nordstrom	Ретаргетингові кампанії	Персоналізована реклама з нагадуванням про переглянуті товари, пропозиції обмеженого часу, нагадування про залишені товари у кошику, мультиплатформенна реклама (соціальні мережі, пошукові системи).

Джерело: сформовано автором [1, 2, 51]

Дана таблиця демонструє, як кожна компанія використовує унікальні підходи та інструменти для побудови успішних глобальних маркетингових стратегій, адаптуючи їх до специфіки своєї галузі та цільової аудиторії.

Загалом, успіх глобальних стратегій визначається глибоким розумінням ринку, орієнтацією на клієнта, адаптивністю до локальних особливостей та

інтеграцією глобальних трендів. Такі стратегії дозволяють бізнесам не лише утримувати свої позиції, але й формувати тривалу конкурентну перевагу, резонуючи з аудиторіями по всьому світу. Таким чином, глобальні маркетингові стратегії є не просто інструментом росту, але й фундаментом стійкого успіху в умовах динамічного ринкового середовища.

2.3. Аналіз результатів діяльності компанії та оцінка ефективності існуючої стратегії

Компанія Nike є провідним світовим виробником спортивного взуття, одягу та аксесуарів. Протягом останніх п'яти років її фінансові показники демонструють стабільне зростання. В табл. 2.6 наведено фінансові дані за період з 2019 по 2023 роки.

Таблиця 2.6

Фінансово-економічні показники діяльності компанії Nike

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023/2019	
						+,-	%
Дохід, млрд дол.	39,1	37,4	44,5	46,7	51,2	12,1	30,94
Чистий прибуток, млрд дол.	4,0	2,5	5,7	6,0	6,7	2,7	67,5
Валовий прибуток, млрд дол.	17,4	16,2	20,0	21,5	23,5	6,1	35,06
Валовий маржа, %	44,5	43,4	45,0	46,0	46,5	2,0	4,49

Джерело: [60-68].

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності компанії Nike за період з 2019 по 2023 рік свідчить про стабільне зростання основних фінансових метрик, що вказує на ефективність її бізнес-стратегії навіть в умовах глобальних економічних викликів.

За п'ять років дохід компанії зріс з 39,1 млрд доларів у 2019 році до 51,2 млрд доларів у 2023 році, що становить приріст на 12,1 млрд доларів або 30,94%. Такий приріст свідчить про розширення ринкової частки та ефективне управління в умовах конкуренції, що також може бути пов'язано з

інноваційними продуктами, успішними маркетинговими кампаніями та розвитком цифрових каналів збуту.

Чистий прибуток збільшився на 2,7 млрд доларів (67,5%), з 4,0 млрд доларів у 2019 році до 6,7 млрд доларів у 2023 році, яке значне зростання показує покращення операційної ефективності компанії, оптимізацію витрат та успішну реалізацію стратегічних ініціатив.

Валовий прибуток зріс на 6,1 млрд доларів (35,06%), з 17,4 млрд доларів у 2019 році до 23,5 млрд доларів у 2023 році. Такий показник демонструє здатність компанії генерувати високий прибуток від своєї основної діяльності завдяки сильному бренду, контролю над витратами та вдосконаленню продукції.

Валовий маржа зросла на 2% (з 44,5% у 2019 році до 46,5% у 2023 році), що свідчить про збільшення ефективності виробничих і логістичних процесів, а також про підвищення

Зростання доходів і прибутків за аналізований період свідчить про те, що NIKE, Inc. успішно адаптується до змін у зовнішньому середовищі, таких як зростаюча конкуренція, економічні коливання та вплив пандемії COVID-19. Покращення валового маржі підкреслює стратегічний акцент на підвищенні якості продукції та раціоналізації виробничих витрат. Високий приріст чистого прибутку демонструє здатність компанії збільшувати прибутковість, що позитивно впливає на її ринкову позицію та довгострокову стійкість.

Таблиця 2.7

Динаміка активів компанії Nike

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023/2019	
						+,-	%
Грошові кошти та їх еквіваленти, млрд дол. США	4,2	8,3	9,9	13,0	10,7	6,5	154,76
Запаси, млрд дол. США	5,6	6,8	6,9	8,4	8,5	2,9	51,79
Основні засоби, млрд дол. США	3,5	3,8	3,9	4,2	4,5	1,0	28,57

Джерело: [60-68].

Динаміка активів компанії Nike за період 2019–2023 років демонструє значний позитивний розвиток у всіх основних категоріях активів, що свідчить про фінансову стійкість і стратегічний розвиток компанії.

Грошові кошти та їх еквіваленти зросли з 4,2 млрд доларів США у 2019 році до 10,7 млрд доларів США у 2023 році. Таке збільшення на 6,5 млрд доларів США, або 154,76%, вказує на ефективне управління ліквідністю та зростання операційного грошового потоку. Таке значне зростання може свідчити про збільшення прибутків, оптимізацію витрат або обмеження капіталовкладень у певні періоди.

Запаси компанії також зросли на 2,9 млрд доларів США (51,79%), з 5,6 млрд доларів США у 2019 році до 8,5 млрд доларів США у 2023 році, що свідчить про розширення асортименту продукції, адаптацію до попиту та потенційно зростаючі обсяги виробництва. Хоча зростання запасів може свідчити про активний розвиток бізнесу, це також вимагає пильного управління, щоб уникнути ризиків перенакопичення або втрати товарної цінності.

Основні засоби зросли з 3,5 млрд доларів США у 2019 році до 4,5 млрд доларів США у 2023 році, що становить приріст на 1 млрд доларів США, або 28,57%, що може вказувати на інвестиції у виробничі потужності, інфраструктуру чи нові технології. Зростання основних засобів важливе для підтримки довгострокової конкурентоспроможності компанії.

Компанія Nike демонструє стабільне зростання активів, яке є результатом ефективного фінансового управління, стратегічного розширення та адаптації до умов ринку. Найбільш динамічне зростання спостерігається у категорії грошових коштів, що підкреслює фінансову гнучкість і готовність до нових інвестицій. Зростання запасів і основних засобів свідчить про активний розвиток виробничої бази та підготовку до розширення ринків збуту. Однак, компанія повинна зберігати баланс між активним зростанням та ефективним управлінням ресурсами, щоб уникнути можливих ризиків.

Діюча стратегія Nike виявляється ефективною, оскільки дозволяє досягати стабільного зростання доходів, прибутків і маржинальності. Основні

компоненти стратегії, такі як інвестиції у виробничі потужності, інноваційні продукти та маркетингові кампанії, сприяють збільшенню обсягів реалізації та покращенню фінансових результатів.

Компанія вдало адаптується до змін у ринкових умовах, підтримує високий рівень ліквідності та активно розвиває асортимент продукції, що дозволяє їй залишатися конкурентоспроможною на глобальному ринку. Подальший успіх Nike залежатиме від продовження інтеграції інновацій у продукти, розширення ринкової присутності та ефективного управління витратами.

Отже, Nike має значний потенціал для подальшого розвитку та зміцнення своїх позицій на глобальному ринку. Завдяки фокусуванню на інноваціях, сталості, оптимізації портфеля та адаптації до змін компанія здатна не лише утримувати лідерство, але й закріплювати свій статус одного з найсильніших гравців у галузі спортивних товарів.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РОЗРОБКИ ГЛОБАЛЬНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ

3.1. Шляхи вирішення стратегічних проблем компанії

Система стратегій будь-якого підприємства має свої унікальні особливості, оскільки формується під впливом зовнішнього середовища, ресурсного потенціалу самого підприємства та специфічної реакції на ринкові сигнали. Кожен процес чи явище можуть реалізувати лише те, що закладено в їх потенціалі, тобто в межах комплексу заходів стратегічного управління.

Для вирішення стратегічних проблем компанії необхідно обрати один із кількох можливих підходів. Один із них полягає у фокусуванні на скороченні витрат і оптимізації витратних процесів, що дозволяє знизити фінансовий тиск у складних умовах. Інший підхід передбачає активний пошук нових можливостей для росту, зокрема через розширення цільової аудиторії, розробку нових продуктів, зміцнення рекламних кампаній та збільшення продажів. Якщо компанія обирає шлях зростання, першим кроком є визначення правильного стратегічного напрямку. Для цього важливо застосовувати дієві інструменти стратегічного планування, одним із яких є матриця «Продукт-ринок», що дозволяє ефективно орієнтуватися на наявні та нові ринки.

Матриця «Продукт-ринок», або матриця Ансоффа, є класичним інструментом, який допомагає відповісти на два ключові питання: як компанія може зростати на поточних і нових ринках, та які зміни необхідно внести в асортимент продукції для досягнення вищих темпів зростання. Це досягається через комбінацію наявних і нових ринків та продуктів, що дозволяє компанії адаптуватися до нових умов і стратегічно розвиватися.

У результаті, компанія має можливість вибирати оптимальні стратегії розвитку, враховуючи як зовнішні умови, так і внутрішні ресурси. Тому важливо

зберігати гнучкість у виборі стратегії, орієнтуючись на потреби ринку та адаптуючи асортимент продуктів, щоб забезпечити стабільне зростання та конкурентоспроможність на довгострокову перспективу.

Матриця «Продукт – Ринок» пропонує чотири альтернативні шляхи вирішення стратегічних проблем компанії, кожен із яких може стати основою для побудови стратегії зростання: проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукту та диверсифікація. Кожна з цих стратегій передбачає окремий набір дій, спрямованих на досягнення довгострокових бізнес-цілей.

Проникнення на ринок є одним із найбільш ефективних та простих у реалізації варіантів стратегії зростання, особливо якщо ринок перебуває у фазі активного розвитку і ще не досяг насичення. У межах цієї стратегії компанія концентрується на наявних продуктах, працюючи з уже освоєними ринками, але зосереджується на розширенні своєї частки [9].

Основною метою цієї стратегії є максимальне розширення присутності на ринку та збільшення обсягів збуту продукції, що дозволяє випередити конкурентів, зміцнити свої позиції та забезпечити стабільний ріст прибутків.

Для успішної реалізації стратегії проникнення на ринок важливі наступні аспекти:

1. Збереження або збільшення частки ринку. Це досягається за рахунок конкурентної стратегії ціноутворення, впровадження активної рекламної кампанії, стимулювання продажів та підвищення ефективності персональних продажів.

2. Закріплення ключових позицій на зростаючих ринках. Це передбачає розширення пропозиції товарів та послуг, спрямованих на задоволення зростаючого попиту.

3. Витіснення конкурентів. Агресивна цінова політика, підтримана ефективною рекламою, може створити умови, які ускладнять роботу конкурентів на ринку. Наприклад, проведення цінових війн дозволяє зробити ринок менш привабливим для інших гравців.

4. Збільшення інтенсивності продажів. Розробка програм лояльності,

пакетних пропозицій чи інших схем взаємодії з клієнтами сприяє підвищенню рівня споживання та повторних покупок.

Прикладом успішної реалізації стратегії проникнення на ринок є компанія Nike, яка демонструє домінуючі позиції на ринку спортивного взуття. Її продукція займає значну частину полиць магазинів спортивного ритейлу, що свідчить про високий попит і стабільні обсяги продажів. Цей успіх пояснюється систематичним підходом до збільшення частки ринку, включаючи ефективну рекламу, акцент на лояльність клієнтів і формування репутації бренду.

Таким чином, проникнення на ринок як стратегія зростання дозволяє компанії вирішувати стратегічні проблеми шляхом посилення своїх позицій, витіснення конкурентів та максимізації збуту. Завдяки грамотному використанню інструментів цієї стратегії, компанія може досягти домінування на своєму ринку, забезпечуючи стійкий ріст і конкурентоспроможність.

У період кризи найперспективнішою стратегією для бізнесу є вихід на нові ринки. Цей підхід дозволяє компанії вирішувати стратегічні проблеми шляхом розширення географії своєї діяльності, залучення нових сегментів аудиторії та збільшення довгострокового прибутку. Нові ринки відкривають широкі можливості, включаючи географічне розширення, використання нових каналів дистрибуції, зміну політики ціноутворення та охоплення нових цільових груп споживачів.

Для успішної реалізації цієї стратегії компанія має зосередитися на інтенсивному просуванні вже наявного асортименту серед нової аудиторії, адаптуючи товар чи послугу до специфіки нового ринку. Це може включати відкриття нових філій у регіонах, розширення поставок за кордон, зміну форматів торгівлі, наприклад, перехід від роздрібного продажу до гуртової торгівлі або активне використання електронної комерції. Основна мета — знайти нові точки зростання, які дозволять компанії ефективно використовувати свій досвід і ресурси.

Однак, стратегія освоєння нових ринків має свої складнощі. Зокрема, є значні ризики, пов'язані з інвестиціями в маркетинг, логістику та організацію

нових підрозділів, які можуть не окупитися. Щоб мінімізувати ці ризики, необхідно враховувати кілька важливих умов:

1. Компанія повинна мати унікальні конкурентні переваги, такі як ексклюзивний продукт, інноваційна технологія чи унікальна бізнес-модель, що легко масштабуються.

2. Нові ринки мають бути ненасиченими, з низькими вхідними бар'єрами та високим рівнем незадоволеного попиту в галузі, де компанія вже досягла успіху.

3. Темпи зростання на нових ринках повинні бути достатньо високими, щоб забезпечити рентабельність інвестицій.

4. Компанія має бути гнучкою, щоб адаптувати свій продукт до умов та культурних особливостей нового ринку.

5. Додатковий капітал для підтримки розвитку та закріплення позицій на нових ринках є обов'язковою умовою.

Прикладом успішної реалізації цієї стратегії є компанія ІКЕА, яка систематично розширює свою географію. Виходячи на нові ринки, бренд адаптує свій підхід до кожної країни, створюючи регіональні версії каталогів товарів із врахуванням культурних особливостей. Такий підхід дозволяє ІКЕА не лише закріплюватися на нових ринках, але й зберігати свою ідентичність, адаптуючи бізнес до специфіки кожного регіону.

Стратегія виходу на нові ринки є потужним інструментом вирішення стратегічних проблем компанії. Завдяки комплексному підходу до розширення ринкових можливостей бізнес може знайти нові точки зростання, посилити свої позиції у галузі та забезпечити довгострокову стабільність навіть у кризові часи.

Стратегія розвитку продукту є ефективним інструментом вирішення стратегічних проблем компанії, який передбачає реалізацію нових товарів на вже освоєних ринках для наявної аудиторії. У межах цієї стратегії компанія спирається на сформовану базу споживачів, які вже знайомі з її брендом, мають певне уявлення про його імідж і якість продукції. Основний акцент робиться на розширенні асортименту товарів, що дозволяє компанії збільшувати доходи та

прибуток за рахунок освоєння нових споживчих сегментів.

Розвиток продукту може включати вдосконалення існуючих товарів, розробку новинок наступного покоління, впровадження нових форм упаковки або різних обсягів продукції. Це дозволяє компанії не лише підтримувати лояльність своїх клієнтів, але й залучати нових споживачів, які зацікавлені в інноваціях та сучасних рішеннях [4].

Для успішної реалізації стратегії розвитку продукту необхідно враховувати кілька ключових умов:

1. Детальне розуміння потреб клієнтів. Знання споживацьких очікувань та їхньої еволюції з часом є основою для створення нових продуктів, які відповідають актуальним запитам ринку.

2. Інвестування в розробку нових продуктів. Компанія має активно спрямовувати свої ресурси на інновації, розробку та вдосконалення товарів, що відповідають потребам сучасного споживача.

3. Стадія зрілості чинних продуктів. Якщо товари перебувають на стадії зрілості життєвого циклу, розвиток продукту є логічним кроком для підтримання стабільного доходу.

4. Ексклюзивні права на продаж новинок. Придбання прав на унікальні товари або технології дозволяє зміцнити конкурентну позицію компанії.

5. Лідерство у впровадженні новинок. Бути першим, хто пропонує інновацію на ринку, дає можливість сформувати у споживачів асоціацію нових рішень саме з брендом компанії.

Стратегія розвитку продукту дозволяє компанії вирішувати стратегічні проблеми, зберігаючи конкурентоспроможність і забезпечуючи зростання навіть на стабільних ринках. Завдяки впровадженню нових товарів компанія може задовольняти змінні потреби клієнтів, утримувати їхню лояльність і водночас відкривати нові можливості для збільшення прибутків. Це шлях до посилення позицій бренду, розширення його впливу та довгострокового успіху.

Стратегія розвитку продукту є одним із найефективніших способів вирішення стратегічних проблем компанії в умовах стабільного ринку. Вона

дозволяє бізнесу використовувати сформовану базу лояльних клієнтів і знання їхніх потреб для впровадження нових товарів, що відповідають сучасним тенденціям.

Реалізація цієї стратегії сприяє підтриманню конкурентоспроможності компанії, розширенню асортименту та залученню нових споживачів через інновації, вдосконалення продукції та використання ексклюзивних рішень. Важливими умовами успіху є детальне розуміння потреб клієнтів, активне інвестування у розробку нових товарів, адаптація до змін ринку та здатність бути першим, хто пропонує інновацію [8].

Таким чином, у сучасному динамічному бізнес-середовищі компанії мають адаптувати свої стратегії до мінливих умов ринку, враховуючи специфіку споживчих потреб, конкурентний ландшафт і внутрішні можливості. Стратегії проникнення на ринок, виходу на нові ринки та розвитку продукту є ефективними інструментами для досягнення сталого зростання та вирішення стратегічних викликів. Застосування цих стратегій у комплексі дозволяє компаніям не лише утримувати лідерські позиції, але й відкривати нові можливості для розвитку, підтримуючи високий рівень рентабельності та зміцнюючи глобальну конкурентоспроможність. Успіх у реалізації стратегій залежить від системного підходу, гнучкості у прийнятті рішень та інноваційного мислення.

3.2. Напрями підвищення конкурентної стійкості компанії в умовах мінливого міжнародного маркетингового середовища

Забезпечення високого рівня адаптивності компанії до швидких змін у міжнародному маркетинговому середовищі та її здатності конкурувати з іншими виробниками й продавцями аналогічної продукції значною мірою залежить від ефективності впровадження концепцій управління конкурентоспроможністю. Основною метою управління конкурентоспроможністю є створення умов для

стійкого функціонування компанії в умовах конкурентного середовища, а також формування переваг над іншими учасниками ринку – як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Це має враховувати економічні, політичні, соціальні та інші зміни у зовнішньому середовищі.

Ключові принципи, на яких базується управління конкурентною стійкістю компанії, включають комплексність, системність, динамічність, безперервність, оптимальність і конструктивність. Ці принципи є основою для формування стратегії конкурентоспроможності у контексті міжнародного маркетингового середовища. Водночас ураховуються базові підходи теорії конкуренції: еквіфінальність (можливість досягнення однакових результатів різними шляхами), інкременталізм (поступове вдосконалення) та емерджентність (виникнення нових якостей системи в процесі її розвитку).

Основні напрями підвищення конкурентної стійкості компанії.

– комплексність. Усі елементи системи управління конкурентоспроможністю мають бути взаємопов'язаними. При прийнятті управлінських рішень необхідно враховувати зміни в окремих компонентах системи та їхній вплив на загальний результат діяльності компанії. Це дозволяє забезпечити гармонійний розвиток усіх складових бізнесу.

– системність. Управління конкурентоспроможністю компанії слід розглядати як єдину систему, що включає взаємозв'язки між внутрішніми і зовнішніми чинниками. Системний підхід дозволяє зважено встановлювати цілі та забезпечувати узгодженість механізмів управління для досягнення стійких результатів.

Динамічність. В умовах мінливого міжнародного середовища компанії необхідно оперативно адаптуватися до нових викликів. Це включає вивчення динаміки ринкових змін, потенційних можливостей, аналіз конкурентів і розробку відповідних управлінських рішень.

Безперервність. Управління конкурентною стійкістю має здійснюватися постійно, без перерв. Це включає регулярний моніторинг ринку, аналіз

конкурентного середовища та впровадження заходів з удосконалення бізнес-процесів.

Оптимальність. Рішення щодо підвищення конкурентоспроможності мають прийматися з урахуванням оптимального балансу між витратами та досягнутими результатами, а також відповідати стратегічним цілям компанії.

Конструктивність. Застосування сучасних технологій та інструментів управління дозволяє ефективно вирішувати проблеми конкурентоспроможності. Це включає автоматизацію процесів, впровадження інновацій та розвиток інфраструктури.

Для успішного підвищення конкурентної стійкості компанія має впроваджувати інтегрований підхід до управління, що охоплює такі функції, як аналіз, планування, організація, мотивація, контроль і регулювання. Єдність цілей, скоординовані дії та використання сучасних технічних і технологічних рішень дозволяють ефективно адаптувати компанію до змін у міжнародному маркетинговому середовищі, посилюючи її позиції на ринку.

Підвищення конкурентної стійкості компанії в умовах динамічного міжнародного маркетингового середовища потребує системного та інноваційного підходу. Реалізація цього завдання вимагає застосування комплексного управління, яке охоплює фінансові, організаційні, технічні та технологічні аспекти діяльності. Ефективність досягається через створення інтегрованої системи заходів, що адаптується до змін ринку, забезпечуючи гнучкість, стабільність та можливість зростання.

Одним із ключових напрямів є вибір правильної конкурентної стратегії розвитку. Ретельний стратегічний аналіз позицій компанії та її потенціалу дозволяє визначити оптимальні напрями діяльності, які підвищують адаптивність і динамічність бізнесу. Стратегії мінімізації витрат, диверсифікації та диференціації спрямовані на створення конкурентних переваг, що дозволяють компанії ефективно функціонувати навіть у мінливих умовах.

Приклади успішної реалізації стратегій підвищення конкурентоспроможності демонструють різні підходи, які можуть бути

адаптовані залежно від галузі та специфіки діяльності компанії. Наприклад, Walmart фокусується на мінімізації витрат, що досягається оптимізацією ланцюга постачання та масштабними закупівлями. Це дозволяє компанії пропонувати конкурентні ціни й зберігати стабільність навіть у складних умовах.

Amazon, у свою чергу, реалізує стратегію диверсифікації, розширюючи діяльність від електронної комерції до хмарних технологій, стрімінгових сервісів і виробництва техніки. Це дозволяє компанії знижувати залежність від одного напрямку бізнесу та створювати нові джерела доходу [3].

Стратегія диференціації, успішно реалізована компанією Apple, спрямована на створення унікальних продуктів преміум-класу. Інноваційність, висока якість і впізнаваний дизайн забезпечують лояльність клієнтів та утримують лідерські позиції на ринку.

Інноваційність також є основою конкурентної стратегії Tesla, яка впроваджує новаторські рішення у галузі електромобілів і систем автономного керування. Це дозволяє компанії зберігати позицію лідера у своїй сфері та формувати унікальні конкурентні переваги.

Компанія Unilever демонструє ефективність інтеграції сталого розвитку у бізнес-стратегію, що дозволяє залучати екологічно свідомих споживачів і зміцнювати свій бренд у глобальному масштабі.

Адаптивність до змін і швидке впровадження цифрових інструментів є наріжними елементами стратегії Nike. Завдяки активному використанню мобільних додатків, кастомізації продукції та співпраці з інфлюенсерами, компанія успішно підтримує високий рівень конкурентоспроможності на ринку спортивного одягу та взуття.

Таким чином, приклади провідних компаній демонструють важливість комплексного підходу до управління конкурентоспроможністю, який враховує специфіку ринків, потреби клієнтів та інноваційний потенціал бізнесу. Реалізація таких стратегій дозволяє не лише зберігати конкурентні позиції, але й створювати довгострокові переваги, забезпечуючи стійке зростання навіть у складних ринкових умовах.

Інноваційний підхід до управління стає фундаментальним фактором успіху. У сучасному конкурентному середовищі саме управлінські інновації створюють платформу для впровадження інших нововведень. Вони формують мотиваційне середовище, сприяють вдосконаленню бізнес-процесів та підвищують ефективність взаємодії з клієнтами. Це дає змогу компанії створювати стійкі конкурентні переваги, які важко копіювати конкурентам.

Особливу увагу варто приділити знанням і взаємодії з клієнтами. Формування системи зв'язків із споживачами, зміцнення репутації бренду, розробка ефективних бізнес-процесів і забезпечення фінансової гнучкості є критично важливими. Такі переваги мають високий рівень стійкості та здатні забезпечувати тривалий успіх компанії.

Сучасний бізнес дедалі частіше вимагає адаптації бізнес-моделей до нових умов. Інновації в ділових моделях стають важливішими, ніж суто технологічні ноу-хау. Гнучкість і швидка адаптація дозволяють компаніям реагувати на зміни ринку, виходити на нові сегменти та забезпечувати стабільне зростання.

Таким чином, конкурентна стійкість у мінливому міжнародному маркетинговому середовищі досягається через інтеграцію інноваційних рішень, глибоке розуміння потреб ринку та клієнтів, а також створення унікальних стратегій розвитку. Лише через постійне вдосконалення, гнучкість і стратегічну орієнтацію компанія може зберегти свої позиції та досягти довгострокового успіху на глобальному ринку.

Підвищення конкурентної стійкості компанії в умовах мінливого міжнародного маркетингового середовища є комплексним завданням, яке вимагає інтеграції технічних, технологічних, організаційних та кадрових рішень. Ключовим елементом цієї стратегії є розвиток технічного та технологічного потенціалу, що створює стійкі конкурентні переваги. Для цього необхідно реалізовувати поетапне технічне й технологічне переоснащення виробничих потужностей, впроваджувати сучасні технології, використовувати гнучкі виробничі системи та комп'ютерно-інтегровані рішення. Інвестиції, як внутрішні, так і зовнішні, відіграють важливу роль у підтримці безперервного

оновлення технологій.

Комплексний підхід до управління забезпечує єдність дій усіх ланок та процесів у внутрішній і зовнішній політиці компанії. Це включає оптимізацію організаційних структур, впровадження сучасних систем управління та створення центрів фінансової відповідальності. Такий підхід дозволяє компанії залишатися гнучкою, ефективно реагуючи на динамічні зміни ринку.

Водночас важливо удосконалювати управління персоналом, адже саме співробітники є ключовим ресурсом у досягненні стратегічних цілей. Підготовка та перепідготовка кадрів відповідно до сучасних вимог ринку, створення ефективних систем стимулювання, підвищення мотивації та формування відповідальності за досягнення результатів — усе це сприяє підвищенню продуктивності праці. Створення умов для творчої та ініціативної роботи стимулює інноваційність і якість виконання завдань.

Забезпечення конкурентоспроможності продукції є ще одним важливим напрямом. Підвищення якості продукції, впровадження систем сертифікації, розробка ефективної цінової політики та забезпечення клієнтів якісним сервісом дозволяють закріпити позиції компанії на ринку. Орієнтація на споживача та його потреби сприяє формуванню довіри та лояльності до бренду.

Диверсифікація виробництва та планування є основою для адаптації до змін ринкової кон'юнктури. Постійне оновлення номенклатури продукції дозволяє зменшити ризики, пов'язані зі змінами попиту, та збільшити частку компанії на ринку.

Отже, у мінливому міжнародному середовищі компанія може зберігати свою конкурентну стійкість лише за умови комплексного підходу до управління. Інтеграція сучасних технологій, удосконалення організаційних процесів, підвищення ефективності роботи персоналу та орієнтація на потреби споживача є ключовими елементами, які забезпечують здатність компанії адаптуватися до викликів ринку та залишатися конкурентоспроможною на глобальному рівні.

Підвищення конкурентної стійкості компанії в умовах мінливого міжнародного маркетингового середовища є стратегічним завданням, яке

вимагає комплексного підходу до управління. Це завдання включає оптимізацію виробництва, удосконалення системи управління витратами, покращення фінансового менеджменту, впровадження ефективної інвестиційної політики, розробку сучасних маркетингових стратегій та інтеграцію інформаційних технологій.

Важливим кроком є оптимізація виробничих процесів і оновлення асортименту продукції. Це передбачає розробку програм з удосконалення виробництва, зниження витрат ресурсів та активне застосування сучасних методів бізнес-планування й аналізу. Такий підхід дозволяє не лише підвищити ефективність роботи компанії, але й швидше адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури.

Удосконалення системи обліку та аналізу витрат також відіграє ключову роль у конкурентоспроможності компанії. Сучасні методології обліку дозволяють забезпечити більш точний аналіз витрат, оптимізувати ціноутворення та підвищити контроль за витратами. Це створює передумови для ефективнішого управління виробничими процесами.

Система фінансового управління має стати важливим інструментом у досягненні конкурентної стійкості. Ефективне фінансове планування, контроль руху коштів, управління фінансовими потоками та оптимізація структури капіталу дозволяють компанії підвищувати свою фінансову гнучкість і готовність до викликів ринку. Інтеграція фінансових ресурсів з операційними процесами створює платформу для стабільного розвитку.

Інвестиційно-економічна стратегія є важливим елементом підвищення конкурентоспроможності. Оптимізація структури капіталу, ефективне використання ресурсів та залучення фінансів на вигідних умовах дозволяють компанії формувати стійкі конкурентні переваги. Це сприяє підвищенню її інвестиційної привабливості та зміцненню позицій на міжнародному ринку.

Маркетингова діяльність також відіграє визначальну роль у конкурентній боротьбі. Вдосконалення товарної політики, збутових стратегій, аналіз конкурентних заходів, прогнозування цін і проведення ефективних рекламних

кампаній дозволяють не лише зберігати, але й розширювати частку компанії на ринку. Сучасний маркетинг орієнтований на створення додаткової цінності для клієнтів, що є важливим фактором успіху.

Завершальним елементом є впровадження сучасних інформаційних технологій. Створення єдиної інформаційної системи дозволяє інтегрувати всі підрозділи компанії, забезпечувати моніторинг операцій у реальному часі та покращувати управління ресурсами. Інформаційна підтримка рішень підвищує точність планування та адаптивність компанії до ринкових змін [72].

Таким чином, комплексний підхід до управління, що охоплює всі аспекти діяльності компанії, дозволяє їй не лише зберігати свою конкурентоспроможність, але й адаптуватися до мінливих умов міжнародного маркетингового середовища. Це забезпечує стабільний розвиток, підвищує рентабельність та відкриває нові можливості для зростання на глобальному ринку.

3.3. Особливості формування глобальних маркетингових стратегій українських підприємств в умовах війни

Війна значно вплинула на формування глобальних маркетингових стратегій українських підприємств, змусивши їх адаптуватися до нових викликів та умов. Якщо до початку повномасштабного вторгнення багато компаній зосереджувалися на наступальних маркетингових стратегіях, спрямованих на розширення присутності на ринку, то в умовах війни пріоритетом стало утримання позицій на вже освоєних сегментах. Такий підхід зумовлений необхідністю мінімізації ризиків, які стали ключовим фактором у прийнятті рішень.

В умовах війни українські підприємства, особливо ті, що працюють на ринку товарів повсякденного попиту, змушені впроваджувати нестандартні маркетингові стратегії. Цей ринок має низку особливостей, які впливають на

характер стратегій: висока оборотність продукції, легка її замінність, постійно високий попит, значна чутливість споживачів до змін цін та вагома роль брендування.

У таких умовах підприємства орієнтуються на збереження клієнтської бази, посилення лояльності та впровадження адаптивних підходів у комунікації з споживачами. Основними акцентами є стабільність цінової політики, покращення сервісу та використання гнучких інструментів маркетингу, які враховують нову реальність. Зміни також вплинули на підходи до просування товарів, які дедалі частіше базуються на соціальній відповідальності, підтримці місцевих громад та створенні емоційного зв'язку з брендом.

Таким чином, глобальні маркетингові стратегії українських підприємств в умовах війни зосереджуються на адаптації до кризових умов, мінімізації ризиків та збереженні ринкових позицій через інноваційні та адаптивні рішення. Це дозволяє не лише підтримувати стабільність бізнесу, а й створювати передумови для відновлення та розвитку в майбутньому.

Формування глобальних маркетингових стратегій українських підприємств в умовах війни є складним і багатовимірним процесом, що потребує особливої уваги до адаптації стратегічних підходів до нових реалій. Маркетингова стратегія зазвичай визначається як стратегічний напрямок діяльності підприємства, спрямований на досягнення маркетингових цілей через приведення можливостей компанії у відповідність до мінливих умов ринку за допомогою маркетингових інструментів. Вона також розглядається як логічна структура, яка дозволяє вирішувати маркетингові завдання, та як довгостроковий план дій, спрямований на досягнення конкурентних переваг шляхом глибокого розуміння потреб клієнтів.

Маркетингова стратегія формується у тісному зв'язку з корпоративною стратегією. У той час як корпоративна стратегія задає довгострокові цілі розвитку, маркетингова стратегія забезпечує залучення клієнтів до продукції компанії, створюючи базу для стійкого розвитку. Особливо складним викликом є розробка міжнародної маркетингової стратегії, яка вимагає детального аналізу

ринкової кон'юнктури. Такий аналіз враховує вплив численних факторів, серед яких внутрішні ресурси компанії, рівень компетенцій, специфіку попиту, стан конкуренції та інституційні умови.

В умовах війни актуальність глибокого аналізу ринку зростає, адже невизначеність і підвищені ризики ускладнюють прийняття рішень. Для українських підприємств особливо важливо оцінювати стан ринку, його пропорції та місткість, досліджувати особливості регіональних сегментів, а також враховувати сезонні та циклічні коливання попиту. Аналіз інтенсивності конкуренції, рівня монополізації та ринкових ризиків стає критично важливим для розробки адаптивних маркетингових стратегій, здатних забезпечити стійкість бізнесу [27].

Таким чином, формування глобальних маркетингових стратегій для українських підприємств у контексті війни полягає у створенні гнучких та інноваційних підходів, які враховують вплив як внутрішніх резервів, так і зовнішнього середовища. Це дозволяє підприємствам не лише виживати в умовах кризи, а й закладати основу для подальшого зростання та зміцнення конкурентних позицій на міжнародних ринках.

Функціонування українських підприємств на міжнародному ринку в умовах війни стикається з різноманітними ризиками, які впливають на формування їхніх глобальних маркетингових стратегій. Основними з цих ризиків є:

1. Економічні (фінансові, валютні): вони пов'язані з витратами на розробку та просування продукції, а також зі змінами валютних курсів, що впливають на вартість товарів і послуг.
2. Ринкові: виникають через зміни в тенденціях розвитку ринку, що можуть зумовлювати нестабільність попиту.
3. Культурні: ґрунтуються на відмінностях у менталітеті між підприємством і його споживачами.
4. Соціальні: пов'язані зі зміною смаків та цінностей споживачів, що вимагає адаптації продуктів і маркетингових кампаній.

5. Політичні: є наслідком змін у зовнішньоекономічній політиці держави, які можуть впливати на доступність ринків або регулювання торгівлі.

6. Маркетингові: пов'язані з невдалим вибором ринку, неправильною оцінкою цільової аудиторії, помилками у просуванні продукції або послуг, а також неефективністю бренду.

Серед маркетингових ризиків окремо виділяються такі: ризик низького попиту на продукцію, вплив глобалізаційних процесів, недостатність достовірної інформації, помилки в ціновій політиці, невідповідність якості продукції очікуванням споживачів і неефективність організації системи збуту.

Особливу увагу заслуговують маркетингові стратегії, що застосовуються на українському ринку товарів повсякденного попиту. До цієї категорії належать продукти харчування (хліб, напої, заморожені напівфабрикати, свіжі овочі та фрукти), ліки без рецепту, косметичні й гігієнічні засоби, побутова хімія та канцелярські товари. Ринок FMCG має низку переваг для маркетингових стратегій, серед яких:

1. Невисока вартість просування: забезпечує ефективність навіть за обмежених ресурсів.

2. Постійне зростання обороту: дозволяє компаніям нарощувати обсяги продажів через високу оборотність товарів.

3. Ключова увага до розміщення товарів: стратегічне розташування продукції на полицях значно впливає на рішення покупців.

Основною метою маркетингу на ринку FMCG є формування у споживачів потреби в покупці та створення привабливого образу товарів. У цьому контексті українські підприємства, адаптуючи свої стратегії до умов війни, можуть використовувати інноваційні маркетингові підходи, які вже ефективно застосовуються міжнародними компаніями. Це дозволяє їм зберігати конкурентоспроможність та підтримувати свою присутність на міжнародних ринках, навіть за умов високої невизначеності.

Компанія аграрна компанія «Миронівський Хлібопродукт» є прикладом підприємства, що інтегрує екологічну стратегію у свої маркетингові підходи,

фокусуючись на збереженні та відновленні ресурсів планети, скороченні впливу на довкілля, переробці відходів, сталому розвитку сільського господарства та формуванні екологічно свідомої поведінки. Її стратегія базується на популяризації здорового способу життя та пропонує широкий асортимент продуктів харчування, які сприяють підтримці здоров'я споживачів.

Війна в Україні суттєво змінила функціонування ринку товарів повсякденного попиту та вплинула на маркетингові стратегії міжнародних компаній. Основними тенденціями українського ринку стали:

- закриття або знищення магазинів та складів у зонах бойових дій, втрата контролю над об'єктами на окупованих територіях;
- зменшення кількості споживачів через масову міграцію за кордон або до західних регіонів України;
- скорочення купівельної спроможності населення;
- нестабільність логістичних систем;
- відтік персоналу через мобілізацію, евакуацію чи міграцію;
- недоступність постачальників у зонах бойових дій або на окупованих територіях;
- скорочення ємності ринку, залежно від категорії товарів – від 5% до 45%.

Такі виклики супроводжувалися зростанням маркетингових ризиків, серед яких найбільш актуальними стали:

- ризик низького попиту на продукцію через зменшення кількості споживачів і зниження їхньої купівельної спроможності;
- ризик браку достовірної інформації, спричинений складністю збору даних в умовах війни;
- ризик неефективної організації збуту через порушення логістичних ланцюгів [48].

У таких умовах підприємства змушені застосовувати нестандартні маркетингові стратегії, спрямовані на мінімізацію ризиків і збереження ринкових позицій. Ефективна адаптація до змін потребує використання ризик-орієнтованого підходу, який базується на таких етапах:

1. Ідентифікація ризиків, що впливають на бізнес;
2. Якісний аналіз ризиків для виявлення їх потенційного впливу;
3. Кількісна оцінка ризиків для визначення масштабів можливих втрат;
4. Вибір методів управління ризиками, зокрема адаптивних маркетингових інструментів;
5. Постійний моніторинг і контроль управління ризиками.

Українські підприємства, які формують свої глобальні маркетингові стратегії в умовах війни, мають орієнтуватися на гнучкість, адаптивність та здатність швидко реагувати на виклики. Це дозволяє мінімізувати вплив ризиків, забезпечувати стійкість бізнесу та створювати передумови для його розвитку навіть у кризових умовах. Прикладом успішного впровадження таких стратегій є діяльність української компанії «Нова Пошта». У період економічної нестабільності та змін у споживчих потребах компанія адаптувала свої послуги, впроваджуючи нові логістичні рішення та розширюючи спектр сервісів. Це дозволило «Новій Пошті» не лише зберегти, але й зміцнити свої позиції на ринку, задовольняючи потреби клієнтів у швидкій та надійній доставці.

Іншим прикладом є аграрна компанія «Миронівський Хлібопродукт» (МХП), яка, стикаючись із зовнішніми ризиками, такими як коливання цін на сировину та зміни в законодавстві, впровадила стратегію вертикальної інтеграції. Це дозволило контролювати весь виробничий ланцюг — від вирощування зернових до виробництва готової продукції, що мінімізувало ризики та забезпечило стабільність бізнесу.

Таким чином, застосування адаптивних маркетингових стратегій, заснованих на ризик-орієнтованому підході, дозволяє українським підприємствам ефективно реагувати на виклики ринку, зберігати конкурентоспроможність та забезпечувати стійкий розвиток.

Маркетингові стратегії підприємств формуються в умовах постійних змін, і їх адаптація до нових економічних реалій стає ключовим елементом успішного функціонування. Основні етапи стратегічного маркетингового планування включають маркетинговий аналіз, розробку місії підприємства, визначення цілей

і загальної стратегії, а також механізм контролю для коригування стратегії залежно від змін ринкових умов. Виведення нових брендів на ринок у середній ціновій категорії є прикладом стратегічної адаптації іноземних компаній до конкурентного середовища, де вітчизняні виробники зміцнюють свої позиції.

Зокрема, такі компанії, як Procter & Gamble, Philip Morris і Kraft Foods, демонструють використання локальних брендів для досягнення успіху на ринку. Подібна практика дозволяє врахувати локальні особливості споживчого попиту, а також знизити ризики, пов'язані з іміджем глобальних брендів. Стратегічне маркетингове управління в Україні стало частиною загального стратегічного планування, що підтверджується інтеграцією новітніх інструментів і методів, таких як PEST і SWOT-аналізи, в управлінські стратегії для оптимізації конкурентної позиції [71, 70].

В останні роки іноземні компанії, що працюють на українському ринку, зазнали значних змін у своїх маркетингових стратегіях через конкуренцію з національними брендами. Зокрема, міжнародні компанії та тютюнові виробники адаптують свої стратегії, запроваджуючи локальні бренди, що дозволяють їм ефективніше конкурувати з місцевими виробниками та приваблювати споживачів із середнім рівнем доходу. Наприклад, бренди як «Прима Оптима» та «Ворух» показують, як міжнародні підприємства модифікують свої пропозиції для досягнення більшої частки ринку в Україні.

Однак, для адаптації до ринку України іноземні компанії використовують різноманітні інструменти стратегічного маркетингу, такі як SWOT-аналіз, PEST-аналіз і ринкові матриці для визначення і оцінки стратегічних напрямків. Крім того, ці компанії також застосовують стратегічне планування для визначення місії, цілей і завдань, які допомагають зберігати конкурентні переваги. Однією з найбільших проблем є недостатня гнучкість великих міжнародних підприємств, які мають складніші організаційні структури порівняно з локальними гравцями, що може обмежувати їх можливості швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі.

Міжнародні компанії, працюючи на українському ринку, також адаптують

свої стратегії, використовуючи локальні бренди, щоб ефективніше конкурувати з місцевими виробниками. Інтеграція інструментів, таких як SWOT- та PEST-аналізи, допомагає оптимізувати конкурентну позицію і враховувати локальні особливості попиту.

Отже, ключ до успіху в умовах нестабільності – це гнучкість, інноваційність та стратегічне планування, що дозволяють підприємствам долати виклики, зберігати стабільність і створювати передумови для подальшого зростання.

ВИСНОВКИ

Відповідно до проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Глобальні маркетингові стратегії є важливим інструментом забезпечення стійкого розвитку компаній на міжнародних ринках. Вони базуються на аналізі зовнішнього середовища, внутрішнього потенціалу компанії та врахуванні специфіки кожного ринку. Завдяки чіткому визначенню цілей, використанню сучасних інструментів стратегічного аналізу, таких як матриці Бостонської консалтингової групи та Портера, компанії здатні формувати конкурентоспроможні підходи та адаптуватися до нових викликів. Основні рівні стратегій – корпоративний, функціональний та інструментальний – охоплюють як базові, так і додаткові елементи, що дозволяють компаніям досягати зростання, зміцнювати позиції та розширювати географію діяльності. Адаптивність і гнучкість є ключовими факторами успіху, особливо в умовах мінливого міжнародного середовища. Таким чином, правильно сформовані глобальні маркетингові стратегії допомагають бізнесу зберігати стабільність, конкурентоспроможність і забезпечувати довгострокове зростання.

2. У сучасних умовах міжнародного бізнесу компанії стикаються зі значними викликами, які вимагають адаптивності та стратегічного підходу. Жорстка конкуренція, непередбачувані зміни в споживчих уподобаннях і швидкий розвиток технологій змушують компанії застосовувати ефективні міжнародні маркетингові стратегії. Такі стратегії є ключовим інструментом, що дозволяє компаніям орієнтуватися на потреби клієнтів, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стабільний розвиток на міжнародних ринках. Вибір оптимальної маркетингової стратегії залежить від багатьох факторів: внутрішніх можливостей компанії, таких як ресурси, конкурентні переваги та стратегічні цілі, а також зовнішніх умов, включаючи рівень конкуренції, ринкову динаміку та структуру попиту. Успішне планування маркетингової стратегії базується на науково обґрунтованому підході та

врахуванні специфіки кожного ринку. Різноманітні стратегії, такі як лідерство на ринку, диференціація, диверсифікація та концентрований маркетинг, мають свої переваги і виклики. Їх вибір повинен відповідати довгостроковим цілям компанії та бути спрямованим на досягнення конкурентних переваг. Динамічні зміни у зовнішньому середовищі вимагають від компаній швидкого прийняття рішень і впровадження інноваційних підходів.

3. Аналіз глобального бізнес-середовища є основою для формування ефективних маркетингових стратегій, особливо в умовах динамічних змін і високої конкуренції. Успіх компанії на міжнародному ринку залежить від систематичного і циклічного підходу до досліджень, які охоплюють фундаментальні, прикладні та моніторингові етапи. Ці дослідження дозволяють оцінити ключові фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, врахувати специфіку ринків і адаптувати стратегії до нових викликів. Завдяки такому підходу компанії можуть ефективно реагувати на зміни, оптимізувати свої дії та зберігати конкурентоспроможність, забезпечуючи стабільний розвиток у глобальному масштабі.

4. Аналіз зовнішнього середовища Nike показує її сильні позиції на ринку, але водночас вказує на сфери, які потребують вдосконалення. Компанія функціонує в умовах динамічних політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових та екологічних змін, що впливають на стратегічне планування. Основними викликами є посилення екологічних вимог, конкуренція з Adidas та Joma, а також незбалансованість портфеля бізнесу. Для зміцнення позицій Nike слід інвестувати в інновації, посилювати екологічну відповідальність, оптимізувати портфель продуктів і адаптувати маркетингові стратегії до умов локальних ринків, що дозволить компанії ефективно реагувати на виклики, зберігати конкурентну перевагу та підтримувати стабільний розвиток.

5. Глобальні маркетингові стратегії є основою успіху компаній у динамічному міжнародному середовищі. Вони базуються на глибокому розумінні ринку, клієнтоорієнтованості та адаптації до локальних особливостей.

Успішні приклади, такі як Nike, Spotify, Heineken і GoPro, демонструють ефективність орієнтації на цінності, персоналізованого підходу, інтеграції соціальних мереж та підтримки сталого розвитку. Завдяки використанню таких інструментів, як партнерства, контент, створений користувачами, і програми лояльності, компанії зміцнюють емоційний зв'язок із клієнтами. Глобальні стратегії дозволяють бізнесу не лише зберігати свої позиції, а й формувати стійку конкурентну перевагу, резонуючи з аудиторіями по всьому світу та забезпечуючи довгостроковий успіх.

6. Nike демонструє стабільне зростання фінансових показників і активів за останні п'ять років, що свідчить про ефективність її стратегії. Компанія успішно адаптується до глобальних викликів, інвестує у виробничі потужності, інновації та маркетинг, що дозволяє їй розширювати ринкову присутність і зміцнювати конкурентні позиції. Зростання доходів, прибутків і ліквідності підкреслює її фінансову стійкість і готовність до подальшого розвитку. Nike має значний потенціал для закріплення лідерства завдяки фокусу на інноваціях, сталому розвитку та ефективному управлінню ресурсами.

7. Для вирішення стратегічних проблем компанії важливо використовувати комплексний підхід, що поєднує різні стратегії зростання. Стратегії проникнення на ринок, виходу на нові ринки та розвитку продукту дозволяють адаптувати бізнес до змін у ринковому середовищі, задовольняючи потреби клієнтів і зміцнюючи конкурентні позиції. Успіх залежить від гнучкості, інноваційного мислення та розуміння особливостей ринку. Вдосконалення продуктів, освоєння нових сегментів та ефективне використання ресурсів сприяють сталому розвитку компанії, забезпечуючи її довгострокову конкурентоспроможність у глобальному середовищі.

8. Підвищення конкурентної стійкості компанії в умовах динамічного міжнародного середовища вимагає комплексного підходу, що включає впровадження сучасних технологій, оптимізацію виробництва, ефективне фінансове управління та стратегічний маркетинг. Інноваційність, гнучкість і інтеграція інформаційних систем стають ключовими факторами адаптації до

змін ринку. Орієнтація на потреби клієнтів, оновлення асортименту та вдосконалення бізнес-процесів дозволяють компанії зміцнювати свої позиції, забезпечувати стабільний розвиток і досягати довгострокової конкурентоспроможності на глобальному ринку.

9. Українські підприємства, адаптуючись до умов війни, зосередилися на впровадженні гнучких маркетингових стратегій, спрямованих на мінімізацію ризиків і збереження конкурентоспроможності. Війна змусила компанії переглянути підходи до управління, орієнтуючи їх на підтримку клієнтської лояльності, стабільність цінової політики, соціальну відповідальність та інноваційність. В умовах кризи підприємства активно використовують ризик-орієнтовані підходи та адаптивні маркетингові інструменти, що дозволяє зберігати присутність на ринку навіть за складних умов. Приклади «Нової Пошти» та «Миронівського Хлібопродукту» демонструють, як адаптивні стратегії допомагають мінімізувати втрати та знаходити нові точки зростання. Міжнародні компанії, працюючи на українському ринку, також адаптують свої стратегії, використовуючи локальні бренди, щоб ефективніше конкурувати з місцевими виробниками. Інтеграція інструментів, таких як SWOT- та PEST-аналізи, допомагає оптимізувати конкурентну позицію і враховувати локальні особливості попиту. Ключ до успіху в умовах нестабільності – це гнучкість, інноваційність та стратегічне планування, що дозволяють підприємствам долати виклики, зберігати стабільність і створювати передумови для подальшого зростання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 15 прикладів маркетингових стратегій, які сприяють успіху бізнесу [Електронний ресурс] // AhaSlides. – URL: <https://ahaslides.com/blog/marketing-strategy-examples> – Назва з екрана.
2. 17 Видів Маркетингу та Стратегій [Електронний ресурс] // Plerdy. – 19 листопада 2024 р. – URL: <https://www.plerdy.com/marketing-types-strategies> – Назва з екрана.
3. Аналіз Amazon SWOT: проаналізуйте Amazon з різних аспектів [Електронний ресурс]. – 28 червня 2023 р. – URL: <https://www.example.com/amazon-swot> – Назва з екрана.
4. Аналіз конкурентів: стратегії та інструменти [Електронний ресурс] // inseed. – URL: <https://inseed.ua/competitor-analysis-strategies> – Назва з екрана.
5. Брендинг у системі управління конкурентоспроможністю міжнародної компанії. Чорноморський національний університет імені Петра Могили. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Kovinko-O.-M.-1.pdf>
6. Гаврилюк О.В. Міжнародний маркетинг: навчально-методичний комплекс. Київ: НТУУ «КПІ», 2019. 150 с.
7. Глобальна конкуренція: роль та місце у системі маркетингового середовища. Вісник економіки транспорту і промисловості. URL: https://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/46_2023ua/6.pdf.
8. Дорошко В. В. Маркетингові стратегії та інструменти в умовах воєнного стану в Україні [Електронний ресурс]. – URL: <https://hnpu.edu.ua/dspace/> – Назва з екрана.
9. Інструментарій формування альтернатив стратегічного розвитку підприємства [Електронний ресурс] // journals.uran.ua. – URL: <https://journals.uran.ua> – Назва з екрана.
10. Ключові аспекти впливу війни на маркетингову політику підприємств в Україні [Електронний ресурс] // Проблеми підприємництва в

умовах економічної нестабільності. – URL: <https://ppeu.edu.ua/marketing-war-impact> – Назва з екрана.

11. Кобець Д.Л., Слободян Н.Я., Дербеньова Я.В. Теоретико-методологічні засади розробки маркетингової стратегії підприємства (український досвід). *Академічні візії*. 2023. Випуск 15. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/108/100>.

12. Ковінько О.М. Нові пріоритети міжнародної маркетингової діяльності підприємств в умовах глобалізації. *Геополітика України: історія і сучасність*. 2019. URL: <https://geopolitics-of-ukraine.uzhnu.edu.ua/article/view/2078-1431.2019.1%2822%29.166-187>.

13. Ковінько О.М. Особливості управління міжнародним маркетингом на вітчизняних підприємствах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. URL: https://journals.uran.ua/ves_pstu/article/view/74247.

14. Ковінько О.М. Роль міжнародного маркетингу в глобальному підприємстві. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. URL: <https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/download/633/514>.

15. Ковінько О.М. Формування концепції міжнародного маркетингу підприємства. Чорноморський національний університет імені Петра Могили. 2019. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Kovinko-O.-M.-1.pdf>.

16. Ковінько О.М., Ковінько О.В. Міжнародний маркетинг високих технологій у глобальному економічному середовищі. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38589/1/aref-ptashenko-na-sajt.pdf>.

17. Ковінько О.М., Ковінько О.В. Міжнародний маркетинг зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Економічний вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. 2021. URL: <https://es.khpi.edu.ua/article/view/262318>.

18. Ковінько О.М., Ковінько О.В. Світові тенденції міжнародної маркетингової діяльності на сучасному етапі. *Вісник економіки транспорту і*

промисловості. 2023. URL: https://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/46_2023ua/6.pdf.

19. Ковінько О.М., Ковінько О.В. Стратегічні інноваційні орієнтири маркетингової комунікаційної політики підприємств. Економічний форум. 2021. URL: <https://econforum.duan.edu.ua/images/PDF/2021/11.pdf>.

20. Ковінько О.М., Ковінько О.В. Сучасні тенденції розвитку маркетингу на українському та світовому ринках. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2019. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/37833/1/31.pdf>.

21. Ковінько О.М., Ковінько О.В. Сучасні форми і тенденції розвитку маркетингу на українському та світовому ринках. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2019. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/37874/1/136.pdf>.

22. Конкурентний аналіз. LibreTexts Ukrayinska. 24 жовтня 2022 р. URL: <https://www.example.com/competitor-analysis-libretexts>.

23. Концептуальні засади оцінювання конкурентоспроможності підприємства в умовах виходу на нові міжнародні ринки. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/37874/1/136.pdf>.

24. Лошенко О.В., Галан Л.В., Посохов І.М. Сучасні стратегії в міжнародному маркетингу. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 2(66). С. 123–131.

25. Лошенко, О., Галан, Л., Посохов, І. Сучасні стратегії в міжнародному маркетингу. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022 №2(66). С. 123-131.

26. Мазаракі А.А., Мельник Т.М. Міжнародний маркетинг: підручник. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 448 с.

27. Маркетингова стратегія під час війни та воєнного стану. Dinanta. – URL: <https://dinanta.ua/marketing-war-strategy>.

28. Маркетингова стратегія: 12 найкращих прикладів. Plerdy. – 22 травня

2024 р. URL: <https://www.plerdy.com/marketing-strategy>.

29. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства. Економічний вісник *Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. URL: <https://es.khpi.edu.ua/article/view/262318>

30. Маркетинговий аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів. Інструменти та методи. *Kyivstar Business Hub*. URL: <https://hub.kyivstar.ua/marketing-analysis>.

31. Маркетингові комунікації в умовах війни: виклики й шляхи просування товарів. *Вісник підприємництва*. URL: <https://bulletin.business.ua/marketing-war-communications>.

32. Маркетингові методи забезпечення конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. URL: https://journals.urau.ua/ves_pstu/article/view/74247.

33. Маркетингові стратегії до вимог глобального конкурентного середовища. *Економічний часопис*. URL: <https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/view/633/514>.

34. Методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємств в умовах турбулентного середовища. *Економічний форум*. URL: <https://econforum.duan.edu.ua/images/PDF/2021/11.pdf>.

35. Про глобальну маркетингову стратегію [Електронний ресурс] // Market Finder by Google. – Режим доступу: <https://marketfinder.thinkwithgoogle.com/global-marketing-strategy> – Назва з екрана.

36. Проблеми формування та впровадження стратегічного управління великих компаній України. *researchgate.net*. URL: <https://www.researchgate.net>.

37. Пронько Л.М., Токар К.С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2022/75.pdf.

38. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *bses.in.ua*. URL: <https://bses.in.ua>.

39. Стратегічні цілі та рівні стратегії. LibreTexts – Ukrayinska. – 24 жовтня 2022 р. URL: <https://www.example.com/strategic-goals-libretexts> – Назва з екрана.

40. Стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку в умовах глобалізації. *Journal of International Marketing*. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1069031X18812731>.

41. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах ринку. *elartu.tntu.edu.ua*. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua>.

42. Струк Н.Р., Капраль О.Р. Маркетингова стратегія підприємства: суть і процес вибору. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 55. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2927/2848>.

43. Сучасні реалії стратегічного планування діяльності підприємств. *journals.khnu.km.ua*. URL: <https://journals.khnu.km.ua>.

44. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. – Режим доступу: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/37833/1/31.pdf>.

45. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. *Економічний часопис*. URL: <https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/view/633/514>

46. Фень К. С., Гавриш І. І., Ібрагімов Е. Ю. Результативність управління ризиками у маркетингу підприємницької діяльності. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. 2021. Т. 26. Вип. 5(90). С. 72–76.

47. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ТНК В УМОВАХ СУЧАСНИХ *Academia.edu*. URL: <https://www.academia.edu/формування-конкурентних-стратегій-ТНК>

48. Формування стратегії та стратегічних альтернатив підприємства. // *oj.tsatu.edu.ua*. – Режим доступу: <https://oj.tsatu.edu.ua>.

49. Цвігун Т.В. Механізм управління ризиками в системі управління

підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2017. Вип. 23(2). С. 9–13.

50. Цифровий маркетинг в Україні: виклики та можливості воєнного часу. Державний університет телекомунікацій. URL: <https://dutd.edu.ua/ua/marketing-digital-challenges>.

51. Чи хороша стратегія глобального маркетингу в сучасному бізнесі? AhaSlides. URL: <https://ahaslides.com/blog/global-marketing-strategy>.

52. Шталь Т.В., Астахова І.Є., Козуб В.О. Міжнародний маркетинг. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 256 с.

53. Як аналізувати конкурентів та навіщо? Marketorium. – 20 лютого 2023 р. URL: <https://www.example.com/competitor-analysis-marketorium>.

54. About Nike - The official website for NIKE, Inc., Converse and Jordan [Електронний ресурс] // Nike. – URL: <https://www.example.com/about-nike-official-website> – Назва з екрана.

55. COVID-19 Pandemic: Advancing International Marketing. *International Marketing Review*. 2024. URL: <https://doi.org/10.1108/imr-03-2024-0074>.

56. Dynamic Capabilities Research in International Marketing: A Systematic Literature Review and Direction for Future Research. *International Marketing Review*. URL: <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/0265-1335>.

57. Journal of International Marketing. American Marketing Association. URL: <https://www.ama.org/journal-of-international-marketing/>.

58. Katsikeas, C., Leonidou, L., Zeriti, A. Revisiting International Marketing Strategy in a Digital Era: Opportunities, Challenges, and Research Directions. *International Marketing Review*. 2019. URL: DOI: <https://doi.org/10.1108/imr-02-2019-0080>.

59. Marketing Opportunities and Challenges in a Changing Global Marketplace. Eds.: Shuang Wu, Felipe Pantoja, Nina Krey. Proceedings of the 2019. Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference. URL: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-39165-2>.

60. NIKE, Inc. - Investor Relations - Home [Електронний ресурс] // Nike

Investor Relations. – URL: <https://www.example.com/nike-investor-relations-home> – Назва з екрана.

61. NIKE, Inc. - Investor Relations - Investors - Resources [Електронний ресурс] // Nike Investor Relations. – URL: <https://investors.nike.com/resources.aspx> – Назва з екрана.

62. NIKE, INC. REPORTS FISCAL 2020 FOURTH QUARTER AND FULL YEAR RESULTS [Електронний ресурс] // Nike Media Center. – 25 червня 2020 р. – URL: <https://www.example.com/nike-fiscal2020-fourth-quarter> – Назва з екрана.

63. NIKE, Inc. Reports Fiscal 2021 Fourth Quarter and Full Year Results [Електронний ресурс] // Nike Investor Relations. – 24 червня 2021 р. – URL: <https://www.example.com/nike-fiscal2021-fourth-quarter> – Назва з екрана.

64. NIKE, Inc. Reports Fiscal 2021 Third Quarter Results [Електронний ресурс] // Nike Investor Relations. – 28 лютого 2021 р. – URL: <https://www.example.com/nike-fiscal2021-third-quarter> – Назва з екрана.

65. NIKE, Inc. Reports Fiscal 2022 First Quarter Results [Електронний ресурс] // Nike Investor Relations. – 31 серпня 2021 р. – URL: <https://www.example.com/nike-fiscal2022-first-quarter> – Назва з екрана.

66. NIKE, Inc. Reports Fiscal 2022 Fourth Quarter and Full Year Results [Електронний ресурс] // Nike Investor Relations. – 27 червня 2022 р. – URL: <https://www.example.com/nike-fiscal2022-fourth-quarter> – Назва з екрана.

67. NIKE, INC. REPORTS FISCAL 2022 THIRD QUARTER RESULTS [Електронний ресурс] // Nike Media Center. – 21 березня 2022 р. – URL: <https://www.example.com/nike-fiscal2022-third-quarter> – Назва з екрана.

68. NIKE, Inc. Reports Fiscal 2023 Fourth Quarter and Full Year Results [Електронний ресурс]. – 29 червня 2023 р. – BEAVERTON, Ore.: Business Wire. – URL: <https://www.example.com/nike-fiscal2023> – Назва з екрана.

69. SWOT-аналіз Amazon: чому може обвалитися e-commerce імперія [Електронний ресурс] // Laba. – 11 лютого 2022 р. – URL: <https://www.example.com/amazon-swot-analysis-laba> – Назва з екрана.

70. SWOT-аналіз Walmart: корисний метод аналізу бізнесу [Електронний ресурс]. – 6 липня 2023 р. – URL: <https://www.example.com/swot-walmart> – Назва з екрана.

71. SWOT-аналіз: елементи, матриця, як робити з прикладами [Електронний ресурс] // Weblium. – URL: <https://weblium.com/uk/blog/swot-analysis> – Назва з екрана.

72. The Top 215 Customer Loyalty Statistics for 2024 and Beyond. URL: <https://antavo.com/blog/customer-loyalty-statistics/>

73. Understanding the Influencing Factors on Firms' Social Media Marketing Strategies Development: A Cross-Country Investigation. *International Marketing Review*. URL: <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/0265-1335>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А

Характеристика загальних науково – методичних підходів до розробки стратегічних альтернатив

Назва підходу, автори	Сутність підходу	Переваги	Недоліки
Організаційний підхід (з урахуванням стилю управління) А.А. Томпсон, Ю.В. Бабанова	Виокремлюють чотири організаційні підходи до розробки стратегій: основний підхід, підхід делегування повноважень, комбінований підхід (що об'єднує перші два), а також ініціативний підхід	Ураховує специфіку стилю управління та організаційну структуру підприємства під час розробки стратегічних альтернатив	Зосереджується виключно на організації процесу формування портфеля альтернатив на підприємстві, не надаючи конкретної методики для розробки стратегічних альтернатив
SWOT-підхід (заснований на результатах SWOT-аналізу) Ф. Котлер, В.С. Кузнецов	Виділення чотирьох альтернативних стратегій за результатами SWOT-аналізу: стратегії використання можливостей зовнішнього середовища; стратегії нейтралізації загроз зовнішнього середовища; стратегії застосування сильних сторін; стратегії усунення слабких сторін підприємства	Враховує результати SWOT-аналізу, спрямовує стратегічні альтернативи на зміцнення сильних сторін та використання можливостей цільових ринків	Спрямований на врахування при розробці стратегічних альтернатив виключно характеристик ринкової позиції, а також можливостей і загроз цільових ринків
Товарно-ринковий підхід на основі аналізу ринків і продуктів) І. Ансофф, С.Е. Майкова	Розробка стратегічних альтернатив на основі аналізу бізнес-портфеля підприємства (стратегічних бізнес-одиниць)	Враховує існуючі бізнес-одиниці, обґрунтовуючи потребу у створенні нових та виході на нові цільові ринки	Ототожнює стратегічні альтернативи з базовими стратегіями розвитку стратегічних бізнес-одиниць компанії
Метод життєвого циклу (заснований на етапах життєвого циклу підприємства) В.С. Пономаренко	Створення стратегічних альтернатив відповідно до стадії життєвого циклу підприємства (від зародження та становлення до зростання, ранньої зрілості, зрілості, старіння та припинення діяльності)	Урахування стадії життєвого циклу підприємства під час створення стратегічних альтернатив	Узгодження стратегічних альтернатив із типовими стратегіями розвитку підприємства, оскільки для кожного етапу

1	2	3	4
			життєвого циклу існують характерні стратегії розвитку
Метод життєвого циклу (заснований на етапах життєвого циклу підприємства) В.С. Пономаренко	Створення стратегічних альтернатив відповідно до стадії життєвого циклу підприємства (від зародження та становлення до зростання, ранньої зрілості, зрілості, старіння та припинення діяльності)	Урахування стадії життєвого циклу підприємства під час створення стратегічних альтернатив	Узгодження стратегічних альтернатив із типовими стратегіями розвитку підприємства, оскільки для кожного етапу життєвого циклу існують характерні стратегії розвитку
Матричний підхід (на основі розміщення в певному квадраті матриці) А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікленд	Формування стратегічних альтернатив базується на використанні матриці, яка співвідносить темпи зростання ринку з конкурентною позицією. Цей підхід передбачає визначення базових стратегій для кожного квадранта матриці	Урахування темпів зростання ринку та міцності конкурентної позиції на цьому ринку під час формування стратегічних альтернатив	Цей підхід зосереджується не на створенні альтернатив, а на виборі базових стратегій, при цьому залишається незрозумілим, як саме визначаються межі між сильною та слабкою конкурентною позицією
Підхід на основі моделей моделей Г. Мінцберг, З.Є. Шершньова	Пропонування трьох основних моделей формування стратегій: планової, підприємницької та моделі «навчання на досвіді»	Урахування трьох основних моделей формування стратегії	Урахування трьох основних моделей формування стратегії

Джерело: сформовано автором за [5, 10, 23].

Додаток Б

Таблиця Б

Характеристика науково-методичних підходів до розробки стратегічних альтернатив різних шкіл стратегій

Назва підходу, школа	Сутність підходу	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Визначення стратегії як процес усвідомленого осмислення (школа дизайну)	Розробка стратегії базується на узгодженні зовнішніх ключових факторів успіху із внутрішніми унікальними компетенціями підприємства, враховуючи управлінські цінності та соціальну відповідальність	Взаємна відповідність зовнішнього та внутрішнього потенціалу, передбачуване створення адаптивних реакцій на зміни та реалізація завдяки врахуванню внутрішніх ресурсів	Обмеження через зосередженість на внутрішніх ресурсах, недостатня підтримка перспективного зростання і наявність організаційних недоліків
Розробка стратегії як планомірний процес (школа планування)	Створення стратегії у вигляді плану розвитку підприємства, що складається з узгоджених планів, сформованих за допомогою методів програмування та бюджетування	Поділ стратегії на окремі «субстратегії», формування ієрархії стратегій, застосування сценарного підходу та розширення можливостей стратегічного контролю	Не враховує індивідуальних особливостей, має обмеження через неточність прогнозів, що лежать в основі планування, і недоліки в інформаційному забезпеченні
Визначення стратегії як процес вибору з обмеженого набору базових варіантів (школа позиціонування)	Розробка стратегії на основі вибору серед базових варіантів з урахуванням економічних факторів: зростання і частки ринку (матриця БКГ), впливу ринкових стратегій на прибуток (модель PIMS, GE), а також структурних елементів галузі (стратегії М. Портера)	Врахування економічних факторів при розробці стратегії, наявність моделей для вибору базових стратегій, урахування специфіки галузі та визначення стратегічних відповідей на зовнішні зміни	Обмежена кількість врахованих чинників у запропонованих базових стратегіях, зосередження уваги більше на аналізі, ніж на синтезі, а також непередбачуваність змін факторів, що впливають на вибір стратегії
Розробка стратегії, заснована на стратегічному баченні,	Розробка стратегії, що базується на стратегічному передбаченні,	Зосередження на ролі керівника-підприємця, здатного	Обмеженість у стратегічному баченні керівника, нестача

1	2	3	4
характерному для підприємницького підходу	особистому баченні та плануванні перспективного розвитку підприємства керівником. Стратегія формується як процес виникнення ідей, концепцій, моделей та схем, з використанням інформації, отриманої із зовнішнього середовища	передбачати зміни та володіти унікальним баченням стратегії, яке є специфічним для нього та його підприємства	аналітичного підходу, значний ризик допущення стратегічних помилок, а також недостатня гнучкість і відсутність альтернатив у процесі формування стратегії
Розробка стратегії на основі моделей навчання (школа навчання)	Розробка стратегій базується на стратегічних ініціативах, що виникають на різних управлінських рівнях, із урахуванням досвіду попередніх помилок для подальшого вдосконалення	Безперервне вдосконалення стратегії у відповідь на зміни у зовнішньому середовищі з акцентом на важливу роль керівництва	Зосередженість на безперервному навчанні може призвести до втрати фокусу на самій стратегії
Визначення стратегії через процес переговорів (школа влади) та як колективний процес, що базується на культурних цінностях (школа культури)	Стратегія формується під впливом владних і політичних сил як усередині підприємства, так і в зовнішньому середовищі. Вона будується на основі методів переконання та переговорів, спираючись на спільні переконання та розуміння. Домінуючі цінності культури підприємства впливають на загальний спосіб мислення та процес створення стратегії	Застосування методів переконання та переговорів дозволяє досягати переваг у сферах, де є влада для стратегічних змін, а культура та ідеологія сприяють підтримці обраної стратегії	Стратегії, сформовані під впливом владних сил, мають спонтанний характер і відображають певну позицію, але не передбачають перспективних змін. Стратегічна перевага при цьому часто ототожнюється з унікальністю корпорації
Розробка стратегії як реактивного процесу (школа зовнішнього середовища)	Вироблення стратегії через пристосування до зовнішніх умов, спираючись на теорію ситуаційних факторів	Урахування ситуаційних факторів при розробці стратегії, що сприяє її пристосуванню до умов зовнішнього середовища	Менеджмент займає пасивну роль у процесі розробки стратегії, а враховані ситуаційні чинники зовнішнього середовища

Продовження табл. Б

1	2	3	4
			залишаються невизначеними
Створення стратегії як процес трансформації (школа конфігурації)	Розробка стратегії у вигляді стабільного плану або моделі дій, з урахуванням того, що організація є стійкою конфігурацією елементів, яка в певні періоди може швидко змінюватися на іншу структуру	Зміна періодів стабільності в організації відповідає певній моделі (життєвий цикл організації), а основне завдання стратегічного менеджменту полягає в підтримці цієї стабільності	На практиці більшість підприємств не можна охарактеризувати ні як прості структури, ні як великі бюрократичні системи. Зазвичай, вони змінюються поступово, а не різкими стрибками, і не мають постійної конфігурації

Джерело: [розроблено на підставі 6].

Додаток В

Таблиця В

Аналіз факторів мікросередовища Nike

Аудиторія дослідження	Типові пошукові питання	Деталізація для Nike
1	2	3
Споживачі	- Характеристика кінцевих споживачів.	Основна аудиторія: спортсмени, молодь, любителі активного способу життя.
	- Аналіз мотивів і характеристик оптових покупців.	Оптові клієнти: великі спортивні мережі, онлайн-платформи, незалежні ритейлери.
	- Стосунки зі споживачами, цінові взаємини.	Використання CRM-систем для взаємодії, програми лояльності, індивідуальні пропозиції для довгострокових клієнтів.
	- Рівень задоволеності споживачів продукцією компанії.	Регулярні опитування та відгуки клієнтів через офіційні платформи (сайт, соцмережі).
	- Ставлення споживачів до рівня інноваційності товару та супутніх послуг.	Високий рівень інноваційності товарів, позитивна реакція на технології (Flyknit, Air Max).
Конкурентне середовище	- Опис конкурентів: їхній імідж, номенклатура продукції та обсяги випуску.	Головні конкуренти: Adidas, Puma, Under Armour. Сильний брендовий імідж кожного.
	- Ринки діяльності конкурентів та їхні частки.	Nike лідирує в сегменті спортивного взуття та одягу, але Adidas активно розширює частку на ринку athleisure.
	- Конкурентоспроможність продукції.	Висока завдяки впровадженню інновацій, широкому асортименту та сильному брендовому іміджу.
	- Цінова політика і політика в області збуту.	Позиціонування в преміальному сегменті, багаторівневий підхід до збуту (фірмові магазини, онлайн-продажі, дистриб'ютори).
	- Динаміка продажів.	Стабільний ріст продажів у категоріях спортивного взуття та одягу.
	- Стан виробничої бази, організаційно-правові форми власності, склад акціонерів.	Виробництво розташоване в країнах із низькою вартістю робочої сили (Китай, В'єтнам). Акціонери: публічна компанія.
	- Фінансовий стан конкурентів.	Adidas демонструє стабільне зростання, Under Armour

Аудиторія дослідження	Типові пошукові питання	Деталізація для Nike
1	2	3
		стикається з фінансовими труднощами.
	- Відношення до інновацій.	Конкуренти також активно інвестують у технології (Boost, Primeknit у Adidas).
	- Оцінка поточних і майбутніх стратегій конкурентів.	Adidas посилює свою присутність в athleisure; Under Armour орієнтується на технології.
	- Сильні та слабкі сторони конкурентів.	Сильні сторони конкурентів: якість, бренд. Слабкі сторони: менший асортимент у специфічних сегментах.
	- Думка споживачів і постачальників щодо конкурентів.	Споживачі цінують якість Adidas і доступність Puma, але відзначають інноваційність Nike.
Постачальники	- Загальна характеристика постачальників, їхні переваги та недоліки.	Постачальники з країн Азії; висока залежність від стабільності постачань сировини та матеріалів.
	- Взаємовідносини з постачальниками: договірні умови, форми оплати, відпускні ціни, система знижок, стабільність поставок.	Довгострокові контракти; акцент на гнучкості поставок і підтримці екологічних стандартів.
	- Пріоритети постачальників при виборі клієнтів і можливості впливу фірми на збутову політику постачальників.	Nike має сильний вплив завдяки масштабам закупівель і суворим критеріям вибору постачальників.
	- Критерії вибору постачальників.	Висока якість, екологічність, дотримання соціальних стандартів, конкурентоспроможні ціни.
	- Альтернативні постачальники та процес їх пошуку.	Постійний моніторинг ринку для пошуку нових постачальників із країн Південно-Східної Азії та Африки.
	- Можливі постачальники для перспективних продуктів.	Орієнтація на постачальників матеріалів для інноваційного взуття (наприклад, Flyknit).
	- Роль фірми серед інших клієнтів постачальників.	Nike є одним із найбільших клієнтів, що надає компанії пріоритет у поставках.
	- Оцінка якості роботи постачальників.	Регулярний аудит постачальників щодо якості, екологічності та соціальних стандартів.