

Міністерство освіти і науки України

Луцький національний технічний університет

(повне найменування закладу вищої освіти)

Факультет бізнесу та права

(повне найменування факультету)

Кафедра міжнародних економічних відносин

(повне найменування кафедри)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «МАГІСТР»**

**ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ
ТНК У МІЖНАРОДНОМУ СЕРЕДОВИЩІ**

спеціальність 292 Міжнародні економічні відносини

(шифр і назва спеціальності)

освітня програма Міжнародні економічні відносини

(назва освітньої програми)

Виконав: здобувач вищої освіти

групи МЕВМ-21

Зелінський Владислав

Русланович

(підпис)

Керівник:

д.е.н., професор

Лютак Олена Миколаївна

(підпис)

Кваліфікаційну роботу

допущено до захисту

«__» _____ 2025 р.

Гарант освітньої програми:

к.е.н., доцент

Галазюк Наталія Миколаївна

(підпис)

Луцьк – 2025 року

ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	бізнесу та права
Кафедра	міжнародних економічних відносин
Ступінь вищої освіти	другий (магістерський)
Галузь знань	29 Міжнародні відносини
Спеціальність	292 Міжнародні економічні відносини
Освітня програма	Міжнародні економічні відносини

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри міжнародних економічних відносин _____ к.е.н., доцент Олена БАУЛА
« _____ » _____ 2025 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Зелінському Владиславу Руслановичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи Особливості маркетингових стратегій ТНК у міжнародному середовищі

Керівник роботи д.е.н., професор Лютак Олена Миколаївна
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «28» грудня 2024 року № 486/01-02

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи «06» грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з питань міжнародного маркетингу та діяльності ТНК, аналітичні звіти міжнародних організацій, статистичні дані, офіційні корпоративні звіти та маркетингові стратегії транснаціональних компаній.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ТНК У МІЖНАРОДНОМУ СЕРЕДОВИЩІ
1.1. Сутність та класифікація ТНК
1.2. Теоретичні підходи до формування маркетингової стратегії в міжнародному середовищі
1.3. Типи маркетингових стратегій, які використовують ТНК на глобальних ринках
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ТНК У МІЖНАРОДНОМУ СЕРЕДОВИЩІ
2.1. Бар'єри та тенденції розвитку міжнародного маркетингу на світовому ринку
2.2. Порівняльний аналіз маркетингових стратегій ТНК у країнах Європи та США
2.3. Стратегії просування та позиціонування бренду на глобальному ринку: кейс Volkswagen Group та Tesla, Inc
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ТНК В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ
3.1. Перспективи цифровізації маркетингової діяльності ТНК
3.2. Рекомендації щодо адаптації маркетингових стратегій ТНК в умовах глобальної нестабільності.
ВИСНОВКИ

5. Перелік графічного (ілюстрованого) матеріалу: Лист 1. Мета, завдання, об'єкт та предмет дослідження. Лист 2. Наукова новизна дослідження. Лист 3. Визначення сутності поняття «транснаціональна корпорація». Лист 4. Етапи розвитку та класифікація ТНК. Лист 5. Фактори, що впливають на вибір міжнародної маркетингової стратегії. Лист 6. Типи маркетингових стратегій ТНК на глобальних ринках та їх переваги. Лист 7. Основні бар'єри на шляху розвитку міжнародного маркетингу. Лист 8. Елементи цифрового маркетингу. Лист

9. Порівняння маркетингових стратегій ТНК США та країн Європи. Лист 10. Порівняння особливості стратегій просування та позиціонування Volkswagen Group та Tesla, Inc. Лист 11. Вплив Індустрії 4.0. на маркетингову діяльність ТНК. Лист 12. Основні стратегічні цілі розвитку міжнародного маркетингу ТНК. Лист 13. Рекомендації щодо адаптації маркетингових стратегій ТНК. Лист 14. Висновки.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>Теоретичний розділ</i>	професор Лютак О.М.		
<i>Аналітичний розділ</i>	професор Лютак О.М.		
<i>Проектний розділ</i>	професор Лютак О.М.		
<i>Висновки</i>	професор Лютак О.М.		
<i>Нормоконтроль</i>	професор Лютак О.М.		

7. Дата видачі завдання 28.12.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Термін виконання етапів кваліфікаційної роботи магістра	Примітка
1	<i>Обґрунтування теми</i>	до 28.12.2024	<i>виконано</i>
2	<i>Огляд літератури із досліджуваної проблеми</i>	до 14.06.2025	<i>виконано</i>
3	<i>Теоретичний розділ</i>	до 03.09.2025	<i>виконано</i>
4	<i>Аналітичний розділ</i>	до 27.09.2025	<i>виконано</i>
5	<i>Проектний розділ</i>	до 01.11.2025	<i>виконано</i>
6	<i>Висновки</i>	до 07.11.2025	<i>виконано</i>
7	<i>Формування списку використаних джерел</i>	до 11.11.2025	<i>виконано</i>
8	<i>Формування додатків</i>	до 14.11.2025	<i>виконано</i>
9	<i>Оформлення ілюстративного матеріалу</i>	до 19.11.2025	<i>виконано</i>
10	<i>Попередній захист кваліфікаційної роботи магістра</i>	до 20.11.2025	<i>виконано</i>
11	<i>Нормоконтроль</i>	до 27.11.2025	<i>виконано</i>
12	<i>Інструментальна перевірка на академічний плагіат</i>	до 09.12.2025	<i>виконано</i>
13	<i>Представлення кваліфікаційної роботи магістра до захисту</i>	до 16.12.2024	<i>виконано</i>

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Зелінський В.Р.

(прізвище та ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

(підпис)

Лютак О.М.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Зелінський В.Р. Особливості маркетингових стратегій ТНК у міжнародному середовищі. Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра ОПП «Міжнародні економічні відносини» спеціальності 292 Міжнародні економічні відносини. Луцький національний технічний університет. Луцьк, 2025.

У магістерській роботі досліджено теоретико-концептуальні засади дослідження маркетингових стратегій ТНК у міжнародному середовищі, зокрема: розглянуто сутність та класифікацію ТНК; досліджено теоретичні підходи до формування маркетингової стратегії в міжнародному середовищі; охарактеризовано типи маркетингових стратегій, які використовують ТНК на глобальних ринках. Здійснено аналіз маркетингових стратегій ТНК у міжнародному середовищі, в тому числі проаналізовано бар'єри та тенденції розвитку міжнародного маркетингу на світовому ринку; здійснено порівняльний аналіз маркетингових стратегій ТНК у країнах Європи та США; проведено аналіз стратегій просування та позиціонування бренду на глобальному ринку: кейс Volkswagen Group та Tesla, Inc. Окреслено напрями вдосконалення маркетингових стратегій ТНК в умовах глобальних викликів, а саме: розглянуто перспективи цифровізації маркетингової діяльності ТНК; наведено рекомендації щодо адаптації маркетингових стратегій ТНК в умовах глобальної нестабільності.

Метою магістерської роботи є дослідження теоретико-концептуальних засад, сучасного стану та напрямів удосконалення маркетингових стратегій транснаціональних корпорацій у міжнародному середовищі, а також розроблення практичних рекомендацій щодо їх адаптації до умов глобальної нестабільності та цифровізації.

Об'єктом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів до формування, реалізації та вдосконалення маркетингових стратегій транснаціональних корпорацій на глобальних ринках.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методологічних та практичних аспектів формування й реалізації маркетингових стратегій транснаціональних корпорацій у міжнародному середовищі, зокрема їхня адаптація до змін глобального ринкового простору.

У процесі написання магістерської роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, що забезпечили досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань, а саме: метод теоретичного узагальнення та аналізу наукової літератури, методи індукції та дедукції, порівняльний аналіз, метод системного підходу, SWOT-аналіз тощо.

Практичне значення отриманих у дослідженні результатів полягає у можливості їх застосування для підвищення ефективності маркетингової діяльності транснаціональних корпорацій у міжнародному середовищі.

Ключові слова: транснаціональні корпорації; міжнародний маркетинг; глобальний ринок; маркетингова стратегія; глобалізація; цифровізація маркетингу; конкурентоспроможність; адаптація маркетингових стратегій.

ANNOTATION

Zelinsky V.R. Peculiarities of marketing strategies of TNCs in the international environment. Manuscript.

Master's qualification work of the OPP "International Economic Relations" specialty 292 International Economic Relations. Lutsk National Technical University. Lutsk, 2025.

The master's thesis explores the theoretical and conceptual principles of researching marketing strategies of TNCs in the international environment, in particular: the essence and classification of TNCs are considered; theoretical approaches to the formation of a marketing strategy in the international environment are investigated; types of marketing strategies used by TNCs in global markets are characterized. An analysis of marketing strategies of TNCs in the international environment is carried out, including an analysis of barriers and trends in the development of international marketing in the world market; a comparative analysis of marketing strategies of TNCs in European countries and the USA is carried out; an analysis of strategies for promoting and positioning a brand in the global market is carried out: the case of Volkswagen Group and Tesla, Inc. The directions for improving TNC marketing strategies in the face of global challenges are outlined, namely: the prospects for digitalization of TNC marketing activities are considered; recommendations are given for adapting TNC marketing strategies in the face of global instability.

The purpose of the master's thesis is to study the theoretical and conceptual foundations, the current state and directions for improving marketing strategies of transnational corporations in the international environment, as well as to develop practical recommendations for their adaptation to the conditions of global instability and digitalization.

The object of the study is a set of theoretical, methodological and practical approaches to the formation, implementation and improvement of marketing strategies of transnational corporations in global markets.

The subject of the study is a set of theoretical, methodological and practical aspects of the formation and implementation of marketing strategies of transnational corporations in the international environment, in particular their adaptation to changes in the global market space.

In the process of writing the master's thesis, a complex of general scientific and special research methods was used, which ensured the achievement of the set goal and the solution of the specified tasks, namely: the method of theoretical generalization and analysis of scientific literature, induction and deduction methods, comparative analysis, the method of a systems approach, SWOT analysis, etc.

The practical significance of the results obtained in the study lies in the possibility of their application to increase the effectiveness of the marketing activities of transnational corporations in the international environment.

Keywords: transnational corporations; international marketing; global market; marketing strategy; globalization; digitalization of marketing; competitiveness; adaptation of marketing strategies.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ТНК У МІЖНАРОДНОМУ СЕРЕДОВИЩІ	11
1.1. Сутність та класифікація ТНК	11
1.2. Теоретичні підходи до формування маркетингової стратегії в міжнародному середовищі	18
1.3. Типи маркетингових стратегій, які використовують ТНК на глобальних ринках	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ТНК У МІЖНАРОДНОМУ СЕРЕДОВИЩІ	31
2.1. Бар'єри та тенденції розвитку міжнародного маркетингу на світовому ринку	31
2.2. Порівняльний аналіз маркетингових стратегій ТНК у країнах Європи та США	37
2.3. Стратегії просування та позиціонування бренду на глобальному ринку: кейс Volkswagen Group та Tesla, Inc	44
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ТНК В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ	52
3.1. Перспективи цифровізації маркетингової діяльності ТНК	52
3.2. Рекомендації щодо адаптації маркетингових стратегій ТНК в умовах глобальної нестабільності	58
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69
ДОДАТКИ	74

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації транснаціональні корпорації відіграють важливу роль у формуванні міжнародної економіки та світового ринку. Саме вони визначають тенденції розвитку виробництва, споживання, інновацій і маркетингових заходів у різних державах світу. Ефективна маркетингова стратегія є одним з чинників успіху ТНК у конкурентному середовищі, оскільки дозволяє адаптувати товари та послуги до потреб локальних ринків, зберігаючи при цьому глобальну корпоративну ідентичність.

Теоретичні та практичні аспекти функціонування транснаціональних корпорацій і формування їхніх маркетингових стратегій висвітлювали у своїх працях такі дослідники, як Стрельник С.О., Войтко С.В., Гавриш О.А., Корогодова О.О., Моїсеєнко Т. Є, Струк Н.Р., Капраль О.Р., Гаврилук О.В., Cavusgil, S. T., Knight, G., Riesenberger, J. R. та інші. Дослідження маркетингових стратегій ТНК є надзвичайно актуальним, оскільки воно дозволяє виявити закономірності їх поведінки на міжнародних ринках, оцінити вплив культурних, економічних та політичних факторів на процес прийняття маркетингових рішень, а також визначити ефективні заходи до побудови брендів і комунікацій у глобальному масштабі.

Об'єктом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів до формування, реалізації та вдосконалення маркетингових стратегій транснаціональних корпорацій на глобальних ринках.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методологічних та практичних аспектів формування й реалізації маркетингових стратегій транснаціональних корпорацій у міжнародному середовищі, зокрема їхня адаптація до змін глобального ринкового простору.

Метою магістерської роботи є дослідження теоретико-концептуальних засад, сучасного стану та напрямів удосконалення маркетингових стратегій транснаціональних корпорацій у міжнародному середовищі, а також

розроблення практичних рекомендацій щодо їх адаптації до умов глобальної нестабільності та цифровізації.

Виходячи з мети нашого дослідження, в магістерській роботі поставлено наступні завдання:

- розглянути сутність та класифікацію ТНК;
- дослідити теоретичні підходи до формування маркетингової стратегії в міжнародному середовищі;
- охарактеризувати типи маркетингових стратегій, які використовують ТНК на глобальних ринках;
- проаналізувати бар'єри та тенденції розвитку міжнародного маркетингу на світовому ринку;
- здійснити порівняльний аналіз маркетингових стратегій ТНК у країнах Європи та США
- провести аналіз стратегій просування та позиціонування бренду на глобальному ринку: кейс Volkswagen Group та Tesla, Inc;
- розглянути перспективи цифровізації маркетингової діяльності ТНК;
- навести рекомендації щодо адаптації маркетингових стратегій ТНК в умовах глобальної нестабільності.

Методологічною основою кваліфікаційної роботи є комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, що забезпечили досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань, а саме: метод теоретичного узагальнення та аналізу наукової літератури (для вивчення сутності, класифікації та основних характеристик транснаціональних корпорацій, а також для систематизації теоретичних підходів до формування маркетингових стратегій у міжнародному середовищі), методи індукції та дедукції (для визначення закономірностей формування маркетингових стратегій ТНК та узагальнення теоретичних положень дослідження), порівняльний аналіз (застосовано для зіставлення маркетингових стратегій провідних транснаціональних корпорацій (на прикладі Volkswagen Group та Tesla, Inc) на ринках Європи та США), метод системного підходу (для комплексного

дослідження взаємозв'язків між елементами маркетингових стратегій ТНК у глобальному контексті), SWOT-аналіз (для визначення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз у реалізації маркетингових стратегій ТНК на світових ринках), метод порівняльно-статистичного аналізу (для оцінки тенденцій розвитку міжнародного маркетингу та виявлення ключових бар'єрів на світовому ринку), метод прогнозування та експертних оцінок (для визначення перспектив удосконалення маркетингових стратегій ТНК в умовах цифровізації та глобальної нестабільності) тощо.

Теоретичною базою для написання магістерської роботи слугували навчальні посібники, статті іноземних та вітчизняних науковців, періодичні видання, електронні ресурси, щодо вивчення питань пов'язаних з ТНК та міжнародною маркетинговою діяльністю.

Інформаційно-статистичну базу дослідження становлять офіційні звіти транснаціональних корпорацій, зокрема річні звіти, фінансові звіти, маркетингові презентації та корпоративні публікації Volkswagen Group, Tesla, Inc. та інших ТНК; дані міжнародних організацій та інституцій; статистичні бази даних, нормативно-правові акти та регуляторні документи ЄС та США; наукові джерела; електронні ресурси.

Наукова новизна здійсненого дослідження полягає в тому, що визначено ключові тенденції та бар'єри, характерні саме для сучасного етапу (постпандемійні зміни, digital-first підходи) та набули подальшого розвитку науково-практичні рекомендації стосовно підвищення конкурентоспроможності ТНК на глобальних ринках завдяки маркетинговим інноваціям.

Теоретична значущість цього дослідження полягає в поглибленні та систематизації теоретичних підходів до формування маркетингових стратегій транснаціональних корпорацій у міжнародному середовищі, уточненні сутності та класифікації маркетингових стратегій ТНК, а також у розширенні наукових уявлень про їх функціонування в умовах глобалізації та цифрової трансформації.

Практичне значення отриманих у дослідженні результатів полягає у можливості їх застосування для підвищення ефективності маркетингової

діяльності транснаціональних корпорацій у міжнародному середовищі. Розроблені у роботі теоретичні положення, аналітичні висновки та практичні рекомендації можуть бути використані: у діяльності маркетингових підрозділів ТНК для удосконалення стратегій позиціонування, просування брендів та адаптації маркетингових програм до умов глобальної нестабільності; при розробленні стратегій цифрової трансформації маркетингової діяльності компаній, що діють на міжнародних ринках; у консалтинговій практиці для оцінки конкурентоспроможності та ефективності маркетингових стратегій транснаціональних корпорацій; у науково-дослідній та освітній діяльності — як аналітична база для подальших досліджень із проблематики міжнародного маркетингу та глобального стратегічного управління.

Результати дослідження було представлено у матеріалах міжнародної науково-практичної конференції *Modern Trends in the Development of Economy, Technology and Industry. January 15-17, 2025 Toronto, Canada* та опубліковано тези «*The mechanism of functioning of transnational corporations in modern international economic relations*».

Під час виконання кваліфікаційної роботи магістра було використано інструменти штучного інтелекту для редагування та форматування тексту (додати назви) та генерації контенту (фото, аудіо, відео, код, тощо) (додати назви) виключно як допоміжний засіб для пошуку ідей, уточнення формулювань та опрацювання літератури. Усі твердження, висновки та результати дослідження належать автору та ґрунтуються на власному аналізі, а отримані результати від генеративного ШІ були перевірені на достовірність та відповідність академічній доброчесності.

Кваліфікаційна робота магістра складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи становить 73 сторінки друкованого тексту. Робота містить 6 рисунків, 10 таблиць та додатки. Список використаних джерел налічує 46 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ
МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ТНК У МІЖНАРОДНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

1.1. Сутність та класифікація ТНК

В нинішніх умовах суспільного розвитку вагоме значення в національній економіці держави та світової економіки в цілому займають транснаціональні корпорації. Діяльність таких міжнародних інституцій як транснаціональні корпорації здійснюють значну підтримку у вигляді інвестицій, зайнятості, податкових відрахувань до бюджету тощо.

В контексті мінливості глобального середовища, а саме, коли спостерігається потужний вплив соціальних, економічних, суспільно-політичних та інших факторів на діяльність ТНК, важливо дослідити теоретико-концептуальні засади їх формування та функціонування.

Поняття «транснаціональний» свідчить про те, що відповідні інституції займаються інвестуванням з однієї держави в іншу. Саме тому, транснаціональні корпорації є міжнародними за сферою діяльності і водночас національними за походженням капіталу і контролем.

З точки зору економічної теорії, транснаціональна корпорація являє собою «будь-яке підприємство, яке здійснює прямі іноземні інвестиції в багатьох країнах, володіє або контролює прибуткові активи, виробляє товари чи послуги за межами країни свого походження або бере участь у міжнародному виробництві» [1]. Існує також поняття багатонаціональної корпорації, що відома як багатонаціональна корпорація (МНК) чи багатонаціональне підприємство, та є офіційною діловою організацією, яка веде бізнес принаймні у двох державах.

За результатами досліджень різної наукової літератури, нами узагальнено деякі визначення поняття транснаціональна корпорація за допомогою таблиці (табл. 1.1).

Таблиця 1.1. – Визначення сутності поняття «транснаціональна корпорація»

Авторство	Сутність поняття
Конференція ООН із торгівлі і розвитку (ЮНКТАД)	«ТНК є підприємством, яке об'єднує юридичних осіб різних організаційно-правових форм та видів діяльності, що діють в двох або в більшій кількості держав та провадить узгоджену політику та загальну стратегію через один або декілька центрів прийняття управлінських рішень» [2].
Конвенція «Про транснаціональні корпорації»	«транснаціональна корпорація – це транснаціональне утворення будь-якої організаційно-правової форми, що складається з юридичних осіб двох і більше країн» [3].
Організація економічного співробітництва та розвитку	«ТНК - це підприємства, які мають контроль над виробничою діяльністю у кількох країнах та координують свою діяльність через глобальну мережу філій» [4]
С.О. Стрельник	«транснаціональна компанія – це підприємство, яке походить з однієї держави та вкладає ресурси в розширення своєї діяльності на міжнародному ринку шляхом заснування дочірніх компаній, відкриття філій в інших державах з метою отримання найвигідніших умов господарської діяльності, що, в свою чергу, призводить до максимізації прибутку компанії та підвищення економічного впливу компанії на національні економічні системи світу» [5].
І.І. Кохан	«транснаціональна корпорація – це міжнародна економічна структура, що має господарські одиниці у двох або більше країнах незалежно від юридичної форми і сфери діяльності, проводить узгоджену політику, втілює у життя загальну стратегію через один або декілька управлінських центрів із метою одержання максимального прибутку» [6].

Джерело: складено за [2-6].

Варто зазначити, українськими економістами-науквцями здебільшого поділяється думка про те, що ТНК є міжнародними фірмами, які мають підрозділи в двох чи більше країнах, управління якими здійснюється із одного чи низки центрів. У основі управління ТНК лежить певний алгоритм прийняття рішень. Саме він надає змогу здійснювати узгоджену політику та окреслену стратегію через розподіл факторів виробництва, впровадження інноваційних

технологій та розподіл отриманого прибутку. Також досить часто саме транснаціональні корпорації є лідерами у галузі виробництва наукомісткої продукції. На думку англійських науковців, транснаціональними корпораціями за межі національних кордонів переноситься не сам товар, а процес інвестування капіталу, який у іншій країні поєднується із місцевою робочою силою в межах виробничого процесу.

Технічні значення економічної суті ТНК відрізняються в різних економічних виданнях, але в узагальненому вигляді поняття «транснаціональна корпорація» означає комерційне підприємство, що визначається двома основними характеристиками:

по-перше, займатися значною кількістю видів господарської діяльності за межами держави-походження, включно з продажами, дистрибуцією, видобутком корисних копалин, виробництвом, дослідженням та розробками, таким чином, що вони знаходяться в фінансовій залежності від операцій у двох або більше державах;

по-друге, всі управлінські рішення приймаються на базі регіональних чи глобальних альтернатив [7].

Розвиток ТНК в історичному контексті можна представити такими етапами (Рис. 1.1).

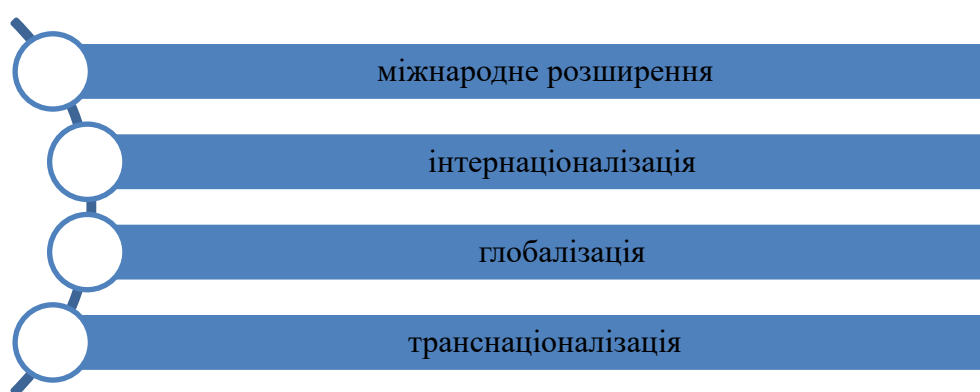


Рисунок 1.1. Етапи розвитку ТНК

Джерело: складено за [8].

На першому етапі компанія розширює свою присутність поза межами своєї країни шляхом експортно-імпоротної діяльності. На даному етапі компанії зазвичай характеризуються обмеженою міжнародною присутністю, але при

цьому вивчають ринок, середовище і поступово набувають досвіду і необхідних знань.

Етап інтернаціоналізації відрізняється активним розширенням компанії шляхом відкриття філій, дочірніх підприємств тощо.

На етапі глобалізації ТНК провадять діяльність в багатьох країнах світу. Вони володіють інтегрованими системами управління, що дають можливість ефективно координувати свою господарську діяльність на світовому (глобальному) рівні. Компанії можуть володіти виробничими підрозділами в різних країнах світу або також глобальною мережею постачальників.

На етапі транснаціоналізації, корпорації набувають справжнього транснаціонального статусу, так як їх операції та управлінська діяльність здійснюються на глобальному рівні, не обмежуючись певною державою чи регіоном. Як правило, вони розробляють і впроваджують єдину стратегію, використовують відповідний бренд.

На сьогодні ТНК є важливою частиною міжнародної економіки та відіграють вагомое значення у глобальній торгівлі та міжнародному русі капіталу.

На нашу думку, значення ТНК в глобалізаційному процесі полягає в наступному:

- «здатність планувати, організовувати та контролювати транскордонну діяльність;
- спроможність повною мірою скористатися перевагами інформаційно-комунікативних технологій і сприяти їх активному розповсюдженню та розвитку;
- здійснення найбільшої кількості міжнародних транзакцій;
- застосування організаційних та технологічних інновацій як основу розвитку ТНК» [9].

Таким чином, розвиток ТНК має свою унікальну сутність, яка полягає в тому, що транснаціональні корпорації можуть перетинати національні кордони та здійснювати діяльність в глобальному масштабі. Розмір ТНК, їх організаційна структура та специфіка роботи досить різняться від звичних національних

корпорацій. А тому для кращого розуміння та аналізу транснаціональних корпорацій доцільно вивчити їх структуру та класифікацію.

На практиці виділяють такі типи транснаціональних корпорацій (Рис.1.2):

- «горизонтально інтегровані корпорації з підприємствами, що випускають велику частину продукції (наприклад, виробництво автомобілів у США);

- вертикально інтегровані корпорації, що об'єднують при одному власнику і під єдиним контролем найважливіші сфери у виробництві кінцевого продукту. Зокрема, у нафтовій промисловості видобуток сирової нафти часто здійснюється в одній країні, рафінування – в іншій, а продаж кінцевих нафтопродуктів – у третій країнах;

- диверсифіковані транснаціональні корпорації, що містять у собі національні підприємства з вертикальною і горизонтальною інтеграцією» [10, 94].

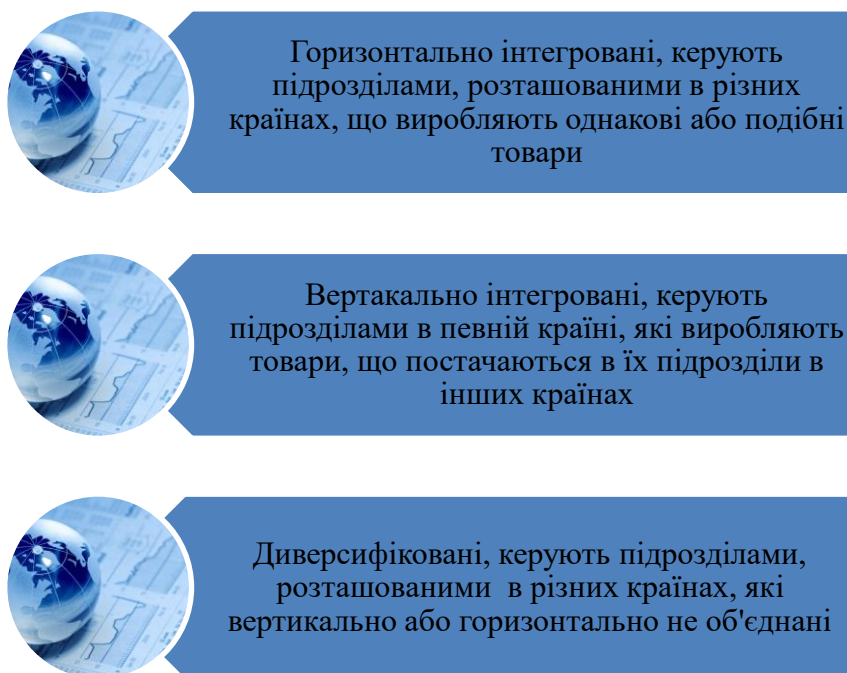


Рисунок 1.2. Класифікація ТНК

Джерело: складено автором.

Слід зазначити, що класифікувати ТНК також можна за різними критеріями, а саме: галузь діяльності, міжнародна присутність, ступінь контролю та стратегія розвитку, типи структур, залежно від їх організаційної форми та способу ведення господарської діяльності тощо.

Розглянемо деякі основні аспекти, за якими можна класифікувати ТНК.

1) Класифікація за галузевою ознакою. Транснаціональні корпорації можна класифікувати за галуззю їх діяльності. До прикладу, є транснаціональні корпорації в сфері автомобілебудування, фармації, електроніки, харчової промисловості тощо. Дана класифікація дає можливість зрозуміти особливості діяльності ТНК та їх головних напрямів розвитку.

2) Класифікація за географічною ознакою. ТНК можна поділяти за географічним розміщенням їх дочірніх філій та здійснених операцій. Так на практиці існують ТНК з глобальною присутністю (які здійснюють діяльність в багатьох країнах світу). Також існують регіональні (локальні) ТНК, які спеціалізуються на певному регіоні (можуть бути транснаціональні корпорації, які працюють в Європі, Азії чи Африці).

3) Класифікація за формою власності та контролю, тобто транснаціональні корпорації можуть поділятися як за формою власності так і за рівнем контролю над дочірніми філіями. На практиці працюють ТНК, які повністю здійснюють контроль за своїми дочірніми підприємствами, проте є також такі, що мають спільні підприємства з місцевими корпораціями чи залучають інвесторів з-за кордону.

4) Класифікація за розміром та обсягом діяльності. Деякі транснаціональні корпорації є мегакорпораціями з величезною кількістю працівників, значною капіталізацією та широким асортиментом товарів та послуг. Проте паралельно також працюють менші ТНК, які фокусуються на певних галузях чи регіонах світу.

5) Класифікація за типом структури (матрична або функціональна). Так, ТНК можуть використовувати матричну або функціональну організаційну структуру. При матричній структурі, ТНК можуть бути організовані по географічних або функціональних зонах, координуючи співпрацю між різними підрозділами. При використанні функціональної структури ТНК організовуються за функціональними підрозділами, до прикладу такими як виробництво, фінанси, маркетинг та ін.

Правове поле міжнародних ТНК передбачає господарську діяльність в різних державах із формування на їх території іноземних дочірніх компаній у вигляді структурних підрозділів без правової самостійності та дочірніх філій. Такі компанії мають відносно автономні виробничі підрозділи та служби у збуті готової продукції, інноваційних дослідженнях і розробках тощо. В цілому вони формують значний виробничо-збутовий комплекс, в якому власником акціонерного капіталу є тільки представники країни-базування.

Варто зазначити, що на практиці ТНК характеризуються етнічно-центричними особливостями, але при цьому топ-менеджмент зосереджує увагу на беззаперечному пріоритеті материнської, тобто базової компанії.

Для етнічно-центричних типів закордонні ринки все ще функціонують, в основному як продовження внутрішнього (національного) ринку в країні походження. Часто головною причиною відкриття транснаціональними компаніями дочірніх філій за кордоном є забезпечення безперебійного постачання дешевих сировинних ресурсів або завоювання ринків збуту за межами національних кордонів. Характерною особливістю даного типу транснаціональних компаній є те, що ключові управлінські рішення затверджуються здебільшого в материнській компанії, а закордонні представництва приймають управлінські рішення менш доленосні.

Таким чином, важливою характеристикою ТНК є значний ступінь централізації прийняття управлінських рішень. Тобто материнська компанія має тотальний контроль за діяльністю іноземних дочірніх філій.

Багатонаціональні корпорації (МНК) являють собою міжнародні корпорації, що поєднують національні корпорації багатьох держав за виробничо-технологічними ознаками.

Для транснаціональних корпорацій характерними є поліцентричні або локально-центрові відносини між материнськими та дочірніми філіями.

Ознаки поліцентричного типу полягають в тому, що в порівнянні з національним ринком роль іноземних ринків у діяльності транснаціональних компаній є визначальною, а часто навіть більш важливою. Ці ТНК мають великі

та більш різнопрофільні філії за кордоном, і досить часто їх роль зводиться не стільки щоб продати продукцію материнської компанії, скільки виробити її на місцевому рівні з врахуванням особливостей національного ринкового попиту. В закордонних філіях переважно діють місцеві топ-менеджери, і самі філії є відносно автономними. Для даного типу МНК характерно значний ступінь децентралізації ключових функцій управління, делегування повноважень дочірнім філіям.

Глобальні корпорації включають компанії, які консолідують бізнес, що здійснюється в різних країнах. Подібна компанія виготовляє товар або надає послугу для певного сегмента світового ринку або виробляє компоненти одного товару в різних країнах.

Саме тому на практиці відомими є декілька видів транснаціональних корпорацій: міжнародні корпорації, транснаціональні корпорації (МНК) і глобальні корпорації. Межі між цими міжнародними корпоративними утвореннями настільки розмиті, що можливі переходи від однієї форми до другої.

1.2. Теоретичні підходи до формування маркетингової стратегії в міжнародному середовищі

Важливість трансформаційних змін в стратегії підприємств характеризується протиріччям між фактичними цілями підприємств і поточною ситуацією, в тому числі в міжнародному середовищі. На сьогоднішній день все більше підприємств вдаються до розробки стратегій розвитку та, відповідно, до стратегічного планування. Так останнє дає можливість визначити підприємствами свої цілі, місію і те, що йому необхідно досягнути, за рахунок чого розвивати власну справу або просто втриматися на плаву в потужній конкурентній боротьбі.

В стратегічній перспективі діяльність та розвиток підприємства залежать від спроможності завчасно передбачити коливання на ринку і певним чином трансформувати свою структуру та зміст портфеля товарів і послуг. В сучасних умовах господарювання щоб бути ефективним, таке превентивне мислення має бути системним та направленим на діяльність в майбутньому, на розробку плану дій, які забезпечать досягнення бажаних цілей.

В загальному вигляді, стратегія являє собою програму, план дій, напрям руху суб'єкта господарювання на шляху до досягнення ним намічених стратегічних цілей у будь-якій галузі діяльності.

Так стратегія може виступати не тільки як засіб обґрунтування, розробки і реалізації довгострокових (стратегічних) цілей та завдань виробничого, економічного, наукового, технічного, організаційного або соціального характеру, не тільки як чинник, що здійснює регулювання діяльністю підприємств до тих пір, поки поставлені цілі та завдання не будуть реалізовані, а і паралельно як засіб зворотнього зв'язку між підприємством та зовнішнім (в тому числі міжнародним) ринковим середовищем.

Тому стратегічне планування є досить необхідним, так як дає можливість підприємству вчасно реагувати на кон'юнктурні зміни ринку. Кожен суб'єкт господарювання має віднайти свій стиль роботи, що найбільше відповідає специфіці умов, можливостей і факторів виробництва.

Таким чином, «стратегія це загальний, проте не деталізований план будь-якої діяльності, що охоплює значний відрізок часу, метод досягнення складної мети, яка є не чітко визначеною і ключовою для керівника на даний момент часу, яка також в майбутньому буде коригуватися відповідно до умов функціонування підприємства. Головним завданням стратегії є раціональне використання наявних факторів виробництва для досягнення основної мети» [11].

Сучасні суб'єкти господарювання в своїй діяльності часто застосовують маркетингову стратегію. Особливо актуальним є її застосування при виході на світовий ринок товарів і послуг. Головне завдання стратегічного маркетингу заключається в тому, щоб спрямувати підприємство на вигідні економічні

можливості, а саме на ті, що відповідають його ресурсним і технологічним можливостям, сприяють зростанню і підвищенню рентабельності.

Сучасні світові економічні процеси зазнають впливу багатьох кризових явищ, які в тандемі з технологічними змінами, глобальною трансформацією ринків, зростанням споживчих вподобань та розвитком діджиталізації сприяють загостренню конкурентної боротьби поміж торгівельних мереж. Це беззаперечно потребує впровадження стратегічного планування в господарську діяльність. Найважливішим і одним із ключових етапів даного процесу є розробка та впровадження міжнародних маркетингових стратегій компаній, що базуються на аналітичній оцінці зовнішнього (міжнародного) стратегічного потенціалу та визначенні стратегічних цілей.

Під «глобальними маркетинговими стратегіями слід розуміти саме ті рішення, що характеризуються такими ознаками:

- вони є досить важливими для підприємства, визначають його пріоритети на світових ринках;
- потребують значного відрізка часу для розробки та впровадження;
- характеризуються значним ступенем невизначеності при виборі.

Слід зауважити, що глобальні маркетингові стратегії не варто плутати з основними типами стратегій, так як останні формуються для досягнення різноманітних цілей, в той час коли маркетингові стратегії направлені на досягнення конкретної мети» [12].

«Стратегія міжнародного маркетингу є базовим елементом стратегічного управління, яка стосується формування пріоритетних організаційних місій, цілей та завдань, визначення політик та програм для їх досягнення, а також встановлення методів, що дозволяють реалізувати ці стратегії і досягти загальних цілей компанії» [13].

Формування міжнародної маркетингової стратегії не є простим процесом. Він супроводжується значними ризиками та постійною невизначеністю. Тому важливо обрати набір оптимальних рішень, з врахуванням найважливіших факторів (Рис.1.3.) та умов, які спонукають до такого вибору.

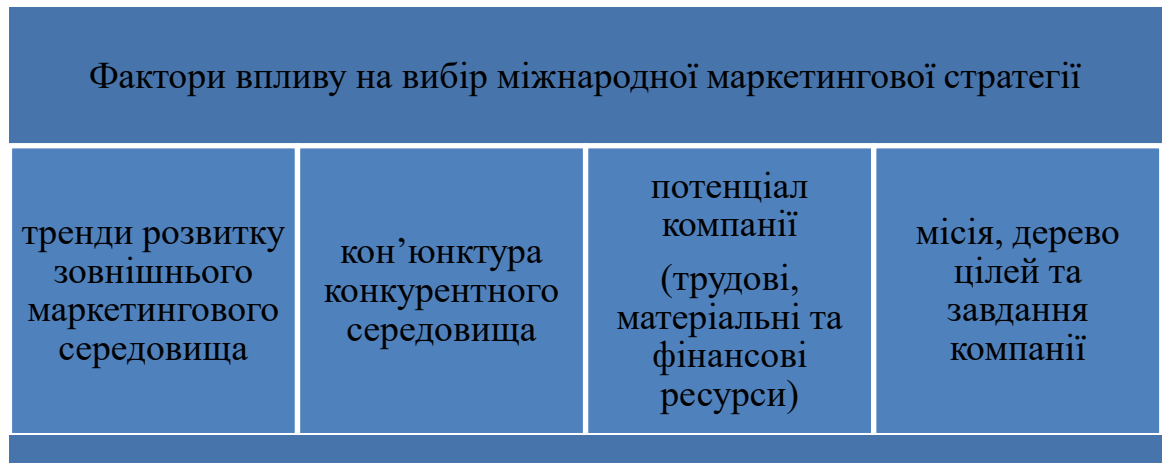


Рисунок 1.3. Фактори, що впливають на вибір міжнародної маркетингової стратегії

Джерело: складено за [14].

Як бачимо, на процес стратегічного маркетингового планування впливає низка факторів, які визначають поведінку компанії на певному ринку. Такі фактори не лише визначають перспективність виходу на закордонний ринок в контексті наявних вільних ніш, структури попиту на товар чи послугу, але й дають можливість визначити адаптаційні можливості компанії в умовах ринкової мінливості.

Варто зазначити, що вибір маркетингової стратегії компанії на міжнародному ринку визначається низкою як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. До основних внутрішніх факторів відносять:

по-перше, чинники бізнес-середовища, тобто тенденції розвитку попиту споживачів, система руху (логістика) товару, правове врегулювання та загальні тенденції в ділових колах;

по-друге, конкуренція, а саме аналіз стану кон'юнктури на потенційному ринку, оцінка діяльності основних конкурентів і напрямків їх стратегічної діяльності;

по-третє, управлінські фактори. Важливо визначити доступні управлінські ресурси та потенційні можливості підприємства, зокрема такі як матеріальні, товарні, трудові, науково-технічні ресурси, а також сильні сторони в конкурентному протистоянні;

по-четверте, концептуальні фактори, які формуються з основних принципів та цілі розвитку компанії, визначення стратегічних напрямів та завдань на ключових ринках.

В межах розгляду питання щодо теоретичних підходів до формування маркетингової стратегії в міжнародному середовищі важливо дослідити важливі тенденції, що демонструють розвиток сучасного міжнародного бізнес-середовища. «Щодо зовнішнього маркетингового середовища, то останнім часом відзначається швидка зміна смаків і уподобань споживачів, які все більше орієнтуються на усвідомлене розуміння своїх потреб» [15]. Попит на товари стає дедалі менш прогнозованим, так як розвиток інноваційних технологій значно прискорює прийняття рішень щодо купівлі товарів. За таких умов компаніям доцільно враховувати той факт, що структуру споживчого попиту на продукцію досить складно передбачити, що значно збільшує ризики при прийнятті управлінських рішень.

Міжнародне конкурентне середовище характеризується значною чисельністю компаній, що змагаються між собою за платоспроможний попит та високими вхідними бар'єрами в більшість галузей економіки. Тому компаніям, що планують розвивати свою бізнес-діяльність за кордоном на протязі тривалого часу доцільно орієнтуватися, в першу чергу, на стратегію, так званого, поступового розвитку, тобто повільно нарощувати свою ринкову частку та поступово здобувати довіру споживачів. Єдиним способом, що здатний прискорити цей процес, є утворення різного роду конгломератів, що сприяють підвищенню концентрації виробництва та зменшують конкуренцію.

Фактори виробництва, що є в розпорядженні міжнародної компанії, одночасно можуть бути їх конкурентними перевагами (сильними сторонами), а тому збільшення чисельності та якості всіх видів ресурсів має бути одним із завдань для будь-якої міжнародної компанії. В умовах сучасного міжнародного бізнес-середовища, компаніям доцільно запроваджувати принципи корпоративної соціальної відповідальності на ринках, де вони ведуть активну діяльність.

Таким чином, компанії, що орієнтуються на здійснення зовнішньоекономічної діяльності, поовинні спочатку оцінити свій потенціал на зарубіжному ринку, беручи до уваги власні цілі та пріоритети, і тільки потім приймати рішення про вибір маркетингової стратегії для їх реалізації. Маркетингова стратегія є однією з важливих елементів стратегічного управління міжнародними компаніями. На сучасному етапі господарювання система цілей та завдань таких компаній трансформується під впливом важливих трендів та чинників, які визначають теоретичні засади їх стратегічного маркетингового планування. Постійні зміни в зовнішньому міжнародному середовищі примушують компанії приймати оперативні, часом і ризиковані управлінські рішення щодо майбутнього розвитку, а тому вибір маркетингової стратегії повинен базуватися виключно на науково обґрунтованому підході. Також рекомендується застосовувати механізм вибору стратегії, який дає можливість співставити масштаби діяльності з цілями на певних ринках.

1.3. Типи маркетингових стратегій, які використовують ТНК на глобальних ринках

На сучасну міжнародну економіку відчутно впливають чисельні кризові явища, що в сукупності з технологічними змінами, глобалізацією ринків сприяють загостренню конкурентної боротьби. В даному випадку досить важливо обрати виважену маркетингову стратегію, яка базуватиметься на оцінці як зовнішнього стратегічного потенціалу, так і цілей компанії в цілому.

Успіх ТНК на глобальних ринках досить значною мірою залежить від здатності адаптувати маркетингові стратегії до особливостей конкретного середовища. Найефективнішими в сучасних умовах є гнучкі (адаптивні) моделі, які дозволяють одночасно і зберігати глобальну ідентичність бренду і

враховувати локальні особливості. Вибір стратегії в таких умовах має базуватися на ретельному аналізі ринку, цільового сегмента та конкурентного середовища.

На практиці основними критеріями для класифікації маркетингових стратегій як правило є: термін їх впровадження, стадія життєвого циклу товару, загальне становище суб'єкта господарювання, елементи комплексу маркетингу, вид диференціації продукції, спосіб вибору цільового сегменту тощо.

«У сучасних умовах господарювання компаніям, зорієнтованим на зовнішньоекономічну діяльність, слід обирати одну з актуальних маркетингових стратегій» (Рис.1.4) [16].

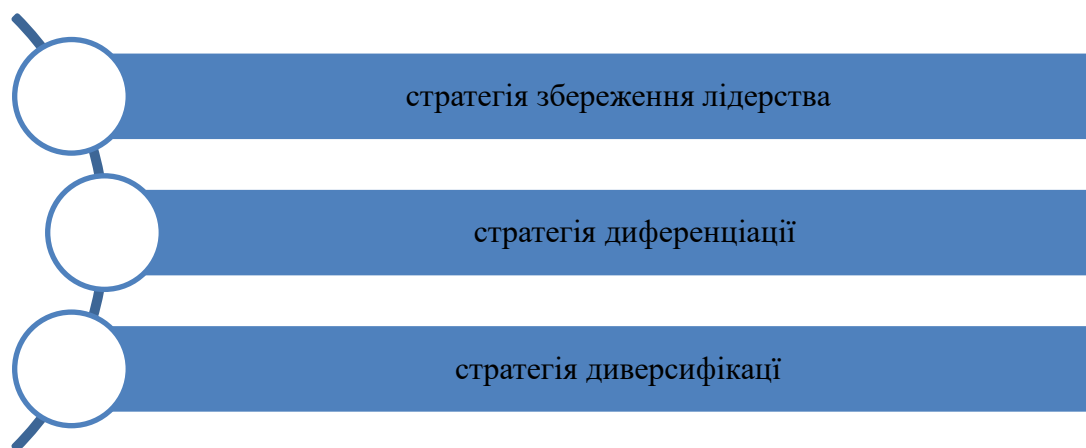


Рисунок 1.4. Типи міжнародних маркетингових стратегій

Джерело: складено за [16].

Одна з найчастіше застосовуваних – це стратегія збереження лідерства на ринку. Її застосовують підприємства зі значними ринковими частками, які зберігають тенденцію до збільшення та розширення впливу. Успішність цієї стратегії значно залежить від доступності дешевої сировини, так як конкурентною перевагою таких підприємств є низькі ціни на товари і послуги. Проте на ринках з еластичним попитом, переважно відбувається цінова конкуренція. За таких умов важливо досягти так званого позитивного ефекту масштабу, оскільки розширення обсягів виробництва дає можливість зменшити витрати на одиницю виробленої продукції. Однак дана стратегія має короткострокову дію, оскільки важко приховати способи зменшення витрат, а

також вона не бере до уваги швидкий розвиток науково-технічного прогресу, що призводить до інноваційного відставання.

В свою чергу, стратегія диференціації, вимагає від підприємств та компаній більш інноваційних підходів до організації виробництва та просування товарів і послуг. Компанії, які беруть на озброєння дану стратегію, зможуть вийти на ринок де є мінімальна конкуренція або взагалі її немає. Вони розробляють нові моделі вже існуючих товарів з рідкісними характеристиками, що можуть завоювати прихильність у споживачів. Основною перевагою цієї стратегії є можливість встановлювати виокі (монопольні) ціни та мати надприбутки напротязі тривалого періоду часу. Проте такі інноваційні напрацювання потребують великих фінансових затрат та не завжди гарантують бажані успіхи на ринку.

Також стратегія диверсифікації здебільшого направлена на задоволення потреб різних сегментів споживачів за допомогою диверсифікованого бізнес-портфелю товарів чи підприємництва. Вона дає можливість компаніям зменшити ризик залежність від одного ринку чи сегменту, охоплюючи кілька споживчих сегментів. Позитивною характеристикою цієї стратегії є зростання прибутків через підвищення лояльності споживачів різних ринкових сегментів. Але паралельно диверсифікація може викликати і ріст витрат на започаткування та маркетингові дослідження, при чому надмірна диверсифікація може викликати як втрату спеціалізації так і зниження іміджу компанії вцілому.

Наступною є стратегія концентрованого маркетингу, що зорієнтована на задоволення потреб саме певних груп споживачів. Вона дає можливість компанії зосередитися на певному сегменті ринку, що в кінцевому підсумку призведе до зниження виробничих та збутових витрат та сформує більш індивідуальні послуги для споживачів. Також при використанні даної стратегії необхідно якомога ближче знаходитися до споживачів або мати представництво за кордоном. Проте і така стратегія має ряд своїх недоліків, зокрема компанія може бути витіснена конкурентами з ринку, які використовують попередньозгадану стратегію диверсифікації.

Оскільки транснаціональні корпорації є ключовими гравцями на світовій економічній арені, то для досягнення успіху на глобальних ринках вони застосовують різноманітні маркетингові стратегії дещо урізноманітнені. Загалом, вибір тієї чи іншої стратегії залежить від багатьох факторів: специфіки ринку, культури споживання, рівня конкуренції, правового середовища та ступеня глобалізації діяльності самої компанії. Основні типи маркетингових стратегій ТНК на глобальних ринках та їх переваги представлено в таблиці 1.2.

В сучасних умовах система цінностей компаній трансформується під впливом важливих трендів та чинників, які формують базові принципи їх стратегічного маркетингового планування. Важливі зміни у зовнішньому бізнес-середовищі примушують компанії приймати оперативні, часто ризиковані рішення щодо майбутнього розвитку, а тому вибір маркетингової стратегії повинен базуватися, в першу чергу, на науково обґрунтованому підході. Також рекомендується використовувати спосіб вибору стратегії, яка дає можливість співставити масштаби діяльності з наміченими цілями на певних ринках.

Також класифікацію міжнародних маркетингових стратегій можна розглядати в контексті рівня її розробки, а саме: корпоративний, функціональний або інструментальний.

На корпоративному рівні розробки маркетингової стратегії пріоритетними є питання, що окреслюють загальні перспективи та напрямки розвитку бізнесу: як забезпечити економічне зростання підприємства (стратегія зростання), яким чином успішно конкурувати (конкурентна стратегія бізнесу), і наскільки широко варто диверсифікувати сфери діяльності компанії (портфельна стратегія). Варто зазначити, що ці доленосні питання є актуальними для всіх підприємств, незалежно від їхньої орієнтації на внутрішні чи міжнародні ринки.

Таблиця 1.2. – Типи маркетингових стратегій ТНК на глобальних ринках та їх переваги

Назва стратегії	Сутнісна характеристика	Переваги застосування
Глобальна стратегія (стандартизований маркетинг)	передбачає уніфікацію маркетингової політики у всіх країнах, де представлена компанія. ТНК використовує один і той самий продукт, бренд, рекламне повідомлення та позиціонування на всіх ринках. Такий підхід дозволяє зменшити витрати на виробництво, маркетинг і логістику за рахунок ефекту масштабу	- економія ресурсів; - створення єдиного, впізнаваного образу бренду; - спрощення процесу управління маркетингом
Мультинаціональна стратегія (адаптований маркетинг)	передбачає адаптацію продукту, реклами та маркетингових інструментів до особливостей кожного окремого ринку. Компанія враховує культурні, економічні, правові та соціальні відмінності країн	- вища ефективність за рахунок відповідності місцевим очікуванням споживачів; - підвищення лояльності клієнтів; - краща конкурентоспроможність на локальному ринку
Глокалізація (поєднання глобального та локального підходів)	стратегія поєднує елементи стандартизації та адаптації. Продукт може бути загальною однаковою у всіх країнах, але окремі елементи маркетингу (наприклад, реклама, упаковка або сервіс) адаптуються до локального контексту	- баланс між ефективністю та локалізацією; - збереження цілісності бренду при врахуванні культурних відмінностей; - гнучкість у реагуванні на локальні зміни ринку
Централізована стратегія	стратегія передбачає управління маркетингом з головного офісу компанії, з мінімальним втручанням локальних підрозділів. Основні рішення щодо позиціонування, ціноутворення, просування приймаються централізовано	- повний контроль над маркетинговою діяльністю; - уніфіковане бачення розвитку бренду; - зменшення ризику некоректного позиціонування на ринку
Децентралізована стратегія	стратегія передбачає передачу повноважень локальним офісам, які самостійно приймають маркетингові рішення. Вона часто використовується в умовах складних і різномірних ринків	- швидка адаптація до змін; - краще розуміння потреб локальних споживачів; - підвищена гнучкість

Джерело: узагальнено автором на основі [17-18].

При виході корпорації на зарубіжні ринки, корпоративний рівень маркетингової стратегії доповнюється додатковими елементами, до прикладу, такими як стратегія географічної детермінованості, стратегія розширення міжнародного ринку і стратегія виходу на іноземні ринки. Варто зазначити, що

стратегія розширення міжнародного ринку потребує здійснення вибору між: наростаючим або одночасним проникненням.

Стратегія наростаючого проникнення полягає у поступовому виході на найбільш перспективний іноземний ринок для здобуття досвіду зовнішньоекономічної діяльності, який з часом можна будке використати на інших ринках.

Натомість стратегія одночасного проникнення, зорієнтована на освоєння декількох ринків одночасно для швидкого набуття знань та практичних навичок в міжнародній діяльності. Такий «підхід є особливо актуальним для підприємств, які пропонують інноваційну продукцію. Саме в таких випадках варто почати активне освоєння всіх потенційно привабливих ринків до того, як конкуренти встигнуть розробити аналогічні продукти» [19, с. 124].

Функціональний (або інструментальний) рівень розробки маркетингової стратегії полягає у визначенні тактичних дій, які конкретизують корпоративну (загальну) маркетингову стратегію через окремі напрямки комплексу маркетингу. Це включає розробку продуктових стратегій, стратегій ціноутворення, просування, та вибору сегменту ринку, забезпечуючи досягнення стратегічних маркетингових цілей компанії [20].

Наявність великої кількості маркетингових стратегій також породжує і значну сукупність проблем, які з'являються в процесі їх формування. Такі проблеми можуть виникати практично на усіх етапах розробки та реалізації стратегій, пов'язані з внутріфірмовою організацією управління, складністю визначення основних показників зовнішнього і внутрішнього середовища, важливістю враховувати різні чинники, що впливають на досягнення намічених цілей.

При розробці маркетингових стратегій одним з найбільш важливих питань це є прогнозування майбутнього стану як зовнішнього середовища, так і пристосування компанії до стратегічних змін в ньому. Також одночасно доцільно враховувати той факт, що проблема «трансформацій», найчастіше проявляється безпосередньо на етапі реалізації стратегії. Однак, на початковому етапі така

проблема лише зароджується. По мірі того як майбутня стратегія стає реальнішою, дана проблема набуває чіткішого вигляду. А тому, вже на початку розробки маркетингової стратегії варто розробляти сукупність заходів і процесів здатних реагувати на поточну ситуацію.

Досить складною проблемою є прогнозування самих змін, що має стати відправною точкою розробки будь-якої стратегії. Не дивлячись на значні напрацювання щодо сучасних підходів (SWOT-аналіз, модель Портера, матриця Бостонської консалтингової групи, матриця General Electric тощо), з високою ймовірністю передбачити потенційний стан зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства досить складно. Такі труднощі зумовлені не лише багатофакторним характером проблеми, але і проблемами отримання достовірної інформації.

Онією з проблем є визначення стратегічних цілей розвитку господарюючого суб'єкта. В дному контексті цілком правильно висловлюється І. Ансофф: «На перший погляд, в питанні вибору цілей компанії не може бути особливих складнощів. Насправді цілі – один з самих суперечливих аспектів бізнесу» [21, с. 73]. Цілі, які ставить перед собою компанія, стосуються, як правило, основних аспектів її діяльності, а саме економічних і соціальних показників, маркетингової та збутової ефективності, іміджу тощо. Однак перед компанією досить часто стоять декілька, навіть часто суперечливих цілей, і в такому випадку важливим є визначення пріоритетності цілей. Для цього розробляють та застосовують способи формування системи цілей, що дозволяють побудувати ієрархічну структуру, і так званого «дерева» критеріїв, що здійснюють оцінку ступеня досягнення цілей.

Затвердження стратегічної цілі визначає основні вектори розвитку компанії та часовий дедлайн розробки маркетингової стратегії. Тому, по-перше не слід недооцінювати конкурентів, а по-друге слід правильно визначати позиціонування власної компанії. Часовий дедлайн стратегії є не менш важливою задачею. Дослідники даної тематики не надають однозначної відповіді, протягом якого періоду часу має розроблятися та впроваджуватися маркетингова

стратегія. Деякі джерела вказують на трьохрічний період, інші рекомендують триваліші (десять і більше років) терміни. Таким чином, чим тривалішим є горизонт розробки маркетингової стратегії, тим все менш обґрунтованою стає прогнозна оцінка. Саме тому, варто передбачити достатній рівень гнучкості при розробці стратегії, що пов'язаний з організацією постійного дослідження кон'юнктури ринку для своєчасного коригування раніше прийнятих стратегічних маркетингових рішень.

Розробка та успішне впровадження маркетингової стратегії є особливо важливими для транснаціональних корпорацій, які активно розвиваються та прагнуть збільшити свою світову ринкову частку у виробництві та просуванні товарів і послуг за кордоном. В свою чергу, глобальний маркетинг є важливим елементом стратегічного управління, який встановлює прямий зв'язок між виробником та споживачем, сприяючи швидшому та активнішому обміну інформацією. Вибір маркетингової стратегії для транснаціональних корпорацій має здійснюватися з врахуванням місії, цілей, завдань та довгострокових планів розвитку корпорації. «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].

Отже, маркетингова стратегія являє собою процес формування цілей та механізми їх досягнення, а також вирішення задач, що стоять перед підприємством-виробником щодо кожного окремого товару, сегменту та ринку вцілому протягом певного періоду часу. В свою чергу, глобальні маркетингові стратегії є важливими інструментами успішного розвитку компаній на світових ринках. Вони забезпечують стратегічне планування із врахуванням особливостей зовнішнього середовища, цілей бізнесу та конкурентних переваг. Основними елементами таких стратегій є корпоративний, функціональний або інструментальний рівні, кожен із яких включає базові та додаткові компоненти для адаптації до специфіки міжнародної діяльності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ТНК У МІЖНАРОДНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

2.1. Бар'єри та тенденції розвитку міжнародного маркетингу на світовому ринку

У сучасних умовах глобалізації міжнародний маркетинг відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності транснаціональних компаній на світовому ринку. Зміна споживчих вподобань, технологічний прогрес, розвиток цифрових платформ, посилення екологічної та соціальної відповідальності бізнесу – усе це формує нові тренди в міжнародному маркетинговому середовищі. Підприємства, в тому числі транснаціональні корпорації змушені адаптувати свої стратегії до змін зовнішнього середовища, враховуючи культурні, економічні та політичні особливості різних країн. Дослідження актуальних проблем та тенденцій у сфері міжнародного маркетингу дозволяє краще зрозуміти механізми просування товарів і послуг на глобальному рівні, а також визначити ефективні підходи до взаємодії з цільовою аудиторією в умовах зростаючої конкуренції.

Розвиток в сфері міжнародного маркетингу на сучасному етапі пов'язаний з низкою бар'єрів, які виникають під час пристосування суб'єктів господарювання до мінливих умов світових ринків. Розробка новітніх технологій, інновації в політичному, соціальному та економічному середовищі та постійні культурні, мовні і правові зміни роблять міжнародний маркетинг багатограним та досить складним процесом. В свою чергу це вимагає комплексного підходу до аналізу ринків, адаптації стратегій та застосування сучасних технологій. В таблиці 2.1. представлено базові бар'єри, з якими найчастіше стикаються компанії в контексті розвитку міжнародного маркетингу. Подолання таких викликів дасть змогу компаніям здійснювати власний

розвиток на світовому ринку, зберігаючи конкурентні переваги та забезпечуючи стабільний успіх в різних частинах світу.

Таблиця 2.1. – Основні бар'єри на шляху розвитку міжнародного маркетингу

Бар'єр (перешкода)	Сутнісна характеристика
Багатоваріантність ринкового середовища	Кожен закордонний ринок характеризується унікальністю, а тому компанії мають враховувати широкий спектр чинників, які можуть впливати на споживачів (культурні, соціально-економічні, політичні, технологічні тощо). Вивчення цих особливостей та розробка відповідних стратегій є важливою перешкодою, оскільки немає універсальних рішень для усіх ринків
Мова та культура	Один із ключових аспектів міжнародного маркетингу – це культурні відмінності. Відмінності щодо мови, звичаїв, культурних символів може призвести до неправильної інтерпретації інформації і навіть до іміджевих втрат
Трансформації світової економіки та розвиток технологій	Інновації в сфері застосування цифрових технологій формують нові вимоги до дослідження маркетингових стратегій
Адміністративно- правові аспекти	Компанії, що працюють на міжнародних ринках, мають додержуватися місцевих законів, зокрема щодо реклами, ведення конкурентної боротьби, захисту прав споживачів та захисту даних. Проблема дослідження відмінностей між державами та управління ризиками є надважливими елементами дослідження міжнародного маркетингу
Конкурентна боротьба у глобальному бізнес-середовищі	Так як діджиталізація значно спрощують вихід на світові ринки, конкуренція між компаніями набуває глобальних вимірів, що значно ускладнює процес входження нових підприємств на ринок та визначення конкурентних переваг. Завдання дослідження полягає в аналізі конкурентного бізнес-середовища, вивченні стратегій успішних глобальних лідерів та напрацюванні механізмів для успішного конкурування
Пристосування маркетингових стратегій	Вивчення міжнародного маркетингу також передбачає дослідження найефективніших підходів щодо пристосування глобальних стратегій до місцевих умов. Це стосується зокрема вибору каналів комунікації, розвитку бренду та формування асортименту товарів і послуг, що максимально відповідають потребам споживачів різних сегментів ринку
Етичні принципи і соціально відповідальна діяльність	Підприємства мають враховувати соціальні, екологічні та етичні норми, що стають визначальними як для споживачів, так і для партнерів на глобальному рівні

Джерело: складено за [23-26].

Таким чином, стратегічне планування в міжнародному маркетингу потребує особливої уваги, адже кожен ринок вирізняється власними особливостями. Для успішної діяльності на світовій арені компаніям необхідно

враховувати низку стратегічних чинників, які сприяють ефективному просуванню на глобальних ринках.

Іншими словами можна сказати, що розвиток міжнародного маркетингу це достатньо складний, багаторівневий процес, який вимагає від компаній не лише глибоких знань про зовнішні ринки, але й високої здатності щодо адаптивності, стратегічного мислення та гнучкості у прийнятті стратегічних рішень. Подолання бар'єрів на шляху до ефективної присутності на міжнародній арені є вирішальним фактором успіху компаній:

- успішна міжнародна діяльність потребує системного підходу. Компанії мають не просто вивчати нові ринки, а будувати довгострокову стратегію виходу, враховуючи як зовнішнє середовище (економіку, політику, культуру), так і власні внутрішні можливості та ресурси;

- культурна чутливість – ключ до ефективної комунікації зі споживачами. Розуміння локальної ментальності, поведінки споживачів, звичок і очікувань дозволяє уникнути критичних помилок у позиціонуванні бренду, рекламних кампаніях та у виборі каналів просування;

- правова та політична стабільність – важливий фактор оцінки при виборі ринку. Перед початком діяльності необхідно ретельно аналізувати ризики, пов'язані з можливими змінами у законодавстві, торговельними бар'єрами, обмеженнями на валютні операції чи регуляторними нормами;

- гнучкість бізнес-моделі забезпечує здатність адаптуватися до місцевих умов. Компанії, які готові адаптувати продукцію, ціни, логістику чи навіть стиль менеджменту під вимоги конкретного ринку, мають набагато більші шанси на успіх.

- інвестиції в локальні дослідження та аналітику це не витрати, а необхідність. Без глибокого розуміння ринку, поведінки конкурентів, потреб клієнтів та загального бізнес-середовища практично неможливо побудувати ефективну маркетингову стратегію;

- побудова довготривалих партнерських зв'язків та мереж також є важливою складовою. Локальні дистриб'ютори, агенти, консультанти чи

стратегічні партнери можуть значно полегшити вихід на нові ринки, допомагаючи орієнтуватися в незнайомому середовищі;

- технології та цифрова трансформація відкривають нові можливості, але водночас вимагають готовності компанії до цифрової інтеграції, розвитку онлайн-продажів, адаптації цифрового маркетингу до локальних умов;

- управління ризиками це невід'ємна частина міжнародного маркетингу. Компанії повинні мати сценарне планування, інструменти страхування ризиків, валютну хеджінгову політику та кризові плани на випадок непередбачуваних змін.

Таким чином, міжнародний маркетинг це не просто експорт товару чи послуги, а повноцінна стратегічна діяльність, яка охоплює весь спектр управлінських рішень. Подолання бар'єрів — не одноразовий процес, а постійна робота над адаптацією, вдосконаленням та розвитком. Компанії, які вміють вчитися, швидко реагувати на зміни та будувати довіру на нових ринках, отримують значну конкурентну перевагу в глобалізованому світі.

Здійснюючи дослідження сучасних тенденцій розвитку міжнародного маркетингу, особливо слід виділити таку тенденцію як цифрова трансформація. Цифрова трансформація компанії це безперервний процес змін, що охоплює як внутрішнє середовище підприємства, так і його зовнішні взаємозв'язки. Вона спрямована на адаптацію стратегії бізнесу до динамічних змін у поведінці споживачів, активності конкурентів, взаємодії з партнерами та загальних тенденцій у бізнес-середовищі. В умовах розвитку цифрових технологій компанії змушені трансформувати свої підходи до ведення бізнесу та формат комунікації з клієнтами, партнерами та постачальниками ринку. Це потребує запровадження нових бізнес-моделей, підвищення цінності для клієнтів та створення стійких конкурентних переваг. Оскільки очікування всіх учасників ринку постійно змінюються, то компанії повинні швидко реагувати на ці зміни та усувати розрив між ринковими потребами й власними можливостями щодо їх задоволення. У цьому процесі важливу роль відіграє аналітика даних, яка дозволяє ефективно відслідковувати результати маркетингових дій та

коригувати стратегії для досягнення кращих показників. Ключовим рушієм цифрових перетворень виступають інновації, зокрема проривні, які можуть суттєво змінити традиційні підходи, відкриваючи нові перспективи. Такі інноваційні рішення часто забезпечують якісно новий рівень послуг або унікальні характеристики, що дає змогу компаніям ефективно впроваджувати зміни і закріплювати свої позиції на ринку. «Розвиток цифрових технологій змінює підходи до маркетингової діяльності, забезпечуючи нові можливості для аналітики та персоналізації. Використання великого масиву даних, дозволяє компаніям точніше визначати потреби споживачів та краще планувати свою діяльність, що включає оптимізацію логістики та прогнозування попиту» [27].

На практиці можна відслідкувати використання численних цифрових технологій в рамках здійснення міжнародної маркетингової діяльності. Зокрема, поміж найважливіших елементів цифрового маркетингу, що успішно застосовується такими компаніями, як Heineken, Walgreens, Diageo, Nivea та іншими можна виділити наступні (Рис. 2.1).

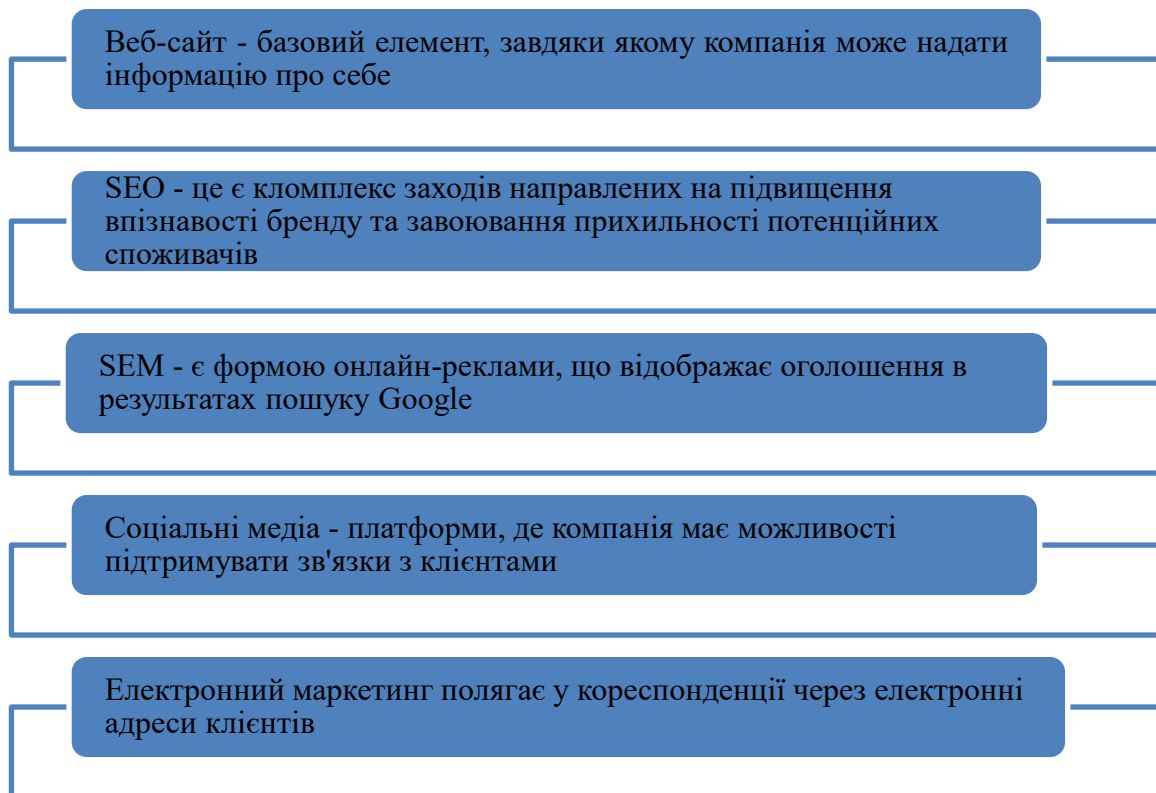


Рисунок 2.1. Елементи цифрового маркетингу

Джерело: складено за [28].

Також клієнтоорієнтованість набуває важливого значення в міжнародному маркетингу. Компанії, що прагнуть до розбудови довгострокових відносин зі своїми споживачами, орієнтуючись на індивідуальні комунікації та вчасне реагування в підтримку зворотнього зв'язку. Така модель поведінки дає можливість не тільки залучати нових споживачів, але і надійно утримувати реальних клієнтів, формуючи для них ряд індивідуальних пропозицій.

Ще однією не менш важливою тенденцією є зростання уваги до сталого розвитку та екологічної відповідальності. Сьогодні споживачі все частіше звертають увагу на те, як компанії дбають про дотримання принципів екологічності в своїй господарській діяльності. Це значно стимулює корпорації, в тому числі транснаціональні до впровадження екологічно чистих технологій, використовувати в роботі матеріали, що не заподіюють шкоду навколишньому середовищу та скорочують шкідливі викиди. Саме тому все більше компаній інтегрують принципи сталого розвитку у свою маркетингову діяльність, зокрема дотримуються стандартів ESG (екологія, соціум, корпоративне управління). Це формує довіру до бренду і підвищує його конкурентоспроможність.

Глобальні компанії дедалі активніше впроваджують інновації у сфері послуг. Сьогодні значну роль відіграють не лише самі товари, а й додаткові сервіси – післяпродажне обслуговування, програми лояльності, консультації тощо. Такі послуги підсилюють цінність основного продукту та сприяють ефективнішій взаємодії з клієнтами [29].

Отже, тенденції щодо розвитку міжнародного маркетингу здебільшого визначаються цифровою трансформацією, зростанням ваги клієнтоорієнтованості, екологічною відповідальністю та розширенням інновацій у сфері надання послуг. Ці чинники видозмінюють методи ведення бізнесу на глобальних ринках та формують нові потенційні можливості для компаній, що намагаються досягти успіхів на світових ринках.

2.2. Порівняльний аналіз маркетингових стратегій ТНК у країнах Європи та США

У сучасних умовах посилення глобалізації міжнародний маркетинг стає ключовим інструментом для компаній, які прагнуть ефективно виходити на світові ринки, адаптувати свої товари та послуги відповідно до вимог іноземних споживачів і конкурувати на світовій арені. Проте, ефективність застосування маркетингових інструментів значною мірою залежить від особливостей відповідного регіону, зокрема його соціально-економічного розвитку, культурних звичаїв та традицій, нормативно-правового регулювання, споживчих прераференцій та технологічного середовища тощо.

Європа та Сполучені Штати Америки являють собою два стратегічно важливі ринки з великим споживчим потенціалом, значним рівнем розвитку економіки та конкуренції. Не дивлячись на певну схожість у структурі ринку та загальні тенденції цифровізації, між ними все ж можна відмітити низку принципових відмінностей, що безпосередньо впливають на характер реалізації маркетингової політики ТНК. До прикладу у США маркетинг зорієнтований на уніфікований підхід, інноваційність та емоційність комунікації, натомість у Європі – переважає локалізований, більш регламентований та культурно емоційний підхід.

Аналіз та усвідомлення цих відмінностей є надзвичайно важливими для вибору ефективних маркетингових стратегій і тактик. Саме тому дослідження особливостей застосування інструментів міжнародного маркетингу в Європі та США дає можливість не тільки краще зрозуміти логіку поведінки споживачів у кожному регіоні, але й сприяє розробці більш адаптивних і дієвих моделей просування продукції на міжнародних ринках в контексті транснаціоналізації світової економіки.

Варто зазначити, що застосування інструментів міжнародного маркетингу в Європі та США має як спільні риси, так і суттєві відмінності. В свою чергу це також впливає на те, що маркетингові стратегії транснаціональних корпорацій у

Європі та США мають багато спільного, проте і виявляють суттєві відмінності, що зумовлені культурними, економічними, правовими та соціальними особливостями регіонів. Особливостями маркетингових стратегій американських транснаціональних корпорацій є наступні:

- орієнтація на індивідуалізм, що означає фокусування на потребах, бажаннях та цінностях окремого споживача, а не групи. При розробці маркетингової стратегії це проявляється в персоналізованих пропозиціях, індивідуальному підході до комунікації та потребує глибокого розуміння кожного клієнта, його потреб та поведінки, щоб максимально його задовольнити;

- агресивні маркетингові методи, що проявляється на практиці через використання яскравої реклами, емоційного апелювання, порівняння з конкурентами. Можуть використовуватися зірки шоу-бізнесу, спорту як амбасадори бренду;

- інноваційність та діджиталізація. Висока швидкість впровадження цифрових технологій: Big Data, AI, influencer marketing, mobile-first стратегій. Поява інструментів для роботи з великими даними виводять маркетинг на якісно новий рівень. Розробка стратегій, пошук альтернатив та ефективних каналів для маркетингу можливий лише на базі вагомих висновків;

- фокус на брендинг. Бренд виступає центральною складовою маркетингу і означає емоційну цінність, лояльність, впізнаваність. Також фокус брендингу в міжнародному маркетингу полягає у формуванні унікальної системи цінностей, що асоціюються з певним товаром чи послугою, для максимально позитивного сприйняття у споживачів у різних країнах. Таке явище включає в себе розробку глобальної бренд-стратегії, яка враховує культурні, соціально-економічні особливості цільових ринків, а також адаптацію комунікацій для досягнення успіху в міжнародних масштабах;

- гнучкість до ринку. Американські ТНК зазвичай швидко адаптують продукти та кампанії до змін споживчої поведінки чи ринкових умов через глобалізацію та технологічний розвиток, що дозволяє їм ефективно керувати

міжнародним виробництвом, капіталом і споживанням для досягнення конкурентних переваг.

Особливості європейського маркетингу зумовлені специфікою соціокультурного середовища, економічного розвитку, правового регулювання та політичної інтеграції країн Європи (особливо в межах Європейського Союзу) також зумовлюють певні особливості у розробці маркетингових стратегій ТНК. Такими особливостями є:

- більший фокус на локалізацію. Європа це своєрідна мозаїка культур, мов та традицій, тому компанії намагаються адаптувати рекламу під кожну країну. До прикладу, одна і та ж сама кампанія буде мати інший меседж, візуальний стиль, навіть гумор у Франції, Німеччині та Італії;

- підвищена увага до етики та сталого розвитку. Європейські споживачі більш чутливі до тем екології, чесності в рекламі, соціальної відповідальності. Також слід зазначити, що еко-брендинг та ESG (екологічне, соціальне й управлінське управління) мають стратегічне значення;

- правове регулювання. Правове регулювання європейського маркетингу концентрується на захисті прав споживачів, забезпеченні добросовісної конкуренції та регулюванні рекламної діяльності через директиви ЄС, які встановлюють єдині стандарти для всіх членів Європейського Союзу. ТНК, що працюють на європейських ринках повинні неухильно враховувати такі основні принципи як: заборона недобросовісної реклами, захист персональних даних, а також регулювання електронної комерції та продажу на відстані, що робить європейський ринок більш стандартизованим і захищеним для споживачів та бізнесу;

- менш агресивний стиль маркетингу. Реклама зазвичай більш стримана, інтелектуальна, орієнтована на раціональні аргументи, і не спрямована на емоційний тиск;

- довгострокова орієнтація. Як правило, бренди прагнуть довготривалих взаємовідносин із клієнтом, лояльності через цінність і якість, а не короткострокових вигод.

Таким чином вище викладену інформацію щодо особливостей маркетингових стратегій ТНК у країнах Європи та США зручно розглянути за допомогою наступної таблиці.

Таблиця 2.2. – Порівняння маркетингових стратегій ТНК США та країн Європи

Ознака	США	Європа
Підхід до реклами	Емоційна, агресивна	Раціональна, стримана
Локалізація	Уніфікована (стандартизована)	Максимально адаптована
Етика та сталість	Зростає, але не на першому місці	Один з пріоритетів
Впровадження технологій	Дуже швидке	Більш помірне
Законодавче обмеження	Відносно гнучке	Строге
Позиціонування бренду	Через емоції, образ лідера	Через якість, сталість

Джерело: складено за [30-31].

Сьогодні ТНК є основними структурними елементами національних економік, ведучим рушієм їх розвитку та підвищення ефективності. Глобальні тенденції інтернаціоналізації виробництва і факторів виробництва, приватизація стратегічних альянсів і лібералізація зовнішньої торгівлі поставили ТНК в центр світового економічного розвитку.

Сполучені Штати Америки як країна базування значної кількості найбільш потужних ТНК світу мають максимальну користь з використання виробленої в ній продукції, в тому числі з застосуванням інноваційної технології. Це досить вагомо мінімізує ризики та максимізує прибуток, що дуже сприятливо позначається на конкурентоспроможності таких ТНК. Намічена тенденція, в свою чергу, забезпечує економічну потужність великим американським корпораціям на світовому ринку та вносить свої корективи в розробку маркетингових стратегій. До таких стратегій, що притаманні ТНК США, відносять [32-33]: стандартизацію, адаптацію (локалізацію), мультикультурний маркетинг, брендові стратегії тощо.

1. Стандартизація (Standardization), як стратегія передбачає використання однакового маркетингового підходу у всіх країнах, включно з США. Тобто, компанія застосовує єдиний брендинг, однакові рекламні повідомлення, упаковку, логотипи, кольори, гасла, і навіть ті самі рекламні ролики. Приклад: Coca-Cola або Apple використовують дуже схожі кампанії по всьому світу. Щодо переваг, то це дозволяє економити кошти та зберігати цілісність бренду. Проте є ризик того, що маркетинг не буде ефективним на локальному рівні через ігнорування культурних особливостей або звичок американських споживачів.

2. Стратегія адаптація (Adaptation / Localization). Тут компанія змінює свій маркетинг спеціально під ринок США. Це може бути адаптація реклами, упаковки, слоганів, назв продуктів, а також каналів просування. Приклад: McDonald's змінює меню залежно від країни, у США воно включає багато локальних страв і смаків. Перевагою такої стратегії є те, що кампанія виглядає ближчою до місцевого споживача, що підвищує довіру та продажі. Але це не дешево і потребує більше часу та знання місцевого ринку.

3. «Glocal» підхід (Global + Local). Дана стратегія утворюється шляхом поєднання двох попередніх, тобто бренд залишається глобальним, але деякі елементи адаптуються до США. Наприклад, глобальна рекламна концепція залишається незмінною, але знімається окрема версія реклами для американського ринку з місцевими акторами або з урахуванням американських культурних реалій. Прикладом може бути: Nike, що просуває свої глобальні цінності (мотивація, спорт, самореалізація), але в США використовує локальних зірок спорту чи актуальні соціальні теми. Перевагою даної стратегії є баланс між збереженням бренду і ефективністю на локальному ринку, а недоліком – складність у реалізації та управлінні.

4. Мультикультурний маркетинг (Multicultural Marketing). Оскільки в США дуже багато етнічних груп: латиноамериканці, афроамериканці, азіати, іммігранти з Європи тощо, то з допомогою даної стратегії передбачається створення окремих маркетингових кампаній для окремих груп населення з

урахуванням їх культурних особливостей (мови, свят, символіки тощо). Прикладом такої стратегії можуть бути компанії, такі як Procter & Gamble чи PepsiCo, що розробляють окремі кампанії для іспаномовної аудиторії, використовуючи іспанську мову, популярних латиноамериканських інфлюенсерів і культурні посилення. В таких умовах є можливість залучити прихильність певних груп споживачів. Але дана стратегія потребує чіткого розуміння культури і обережності — щоб не образити або не допустити помилок.

5. Цифровий та омніканальний маркетинг (Digital & Omnichannel Marketing). У США маркетинг все частіше базується на цифрових каналах (соцмережі, пошукові системи, email-маркетинг, мобільні додатки). Омніканальний підхід передбачає, що всі канали мають бути злагоджені, тобто клієнт може почати купівлю в Facebook, продовжити в додатку, а завершити покупку фізично, в магазині. Так, наприклад Amazon, Starbucks або Sephora активно поєднують он-лайн і оф-лайн маркетинг. Це дає можливість охопити значну аудиторію та персоналізувати рекламу. Щодо недоліків, то слід врахувати високу конкуренцію, значну вартість цифрової реклами, що постійно зростає, а також дуже важливо дотримуватися правил захисту персональних даних.

6. Стратегії партнерства, колаборації, інфлюенсерів. В США ТНК доволі часто укладають партнерства з місцевими брендами або знаменитостями. Це можуть бути колаборації (спільні продукти), спонсорство заходів, співпраця з блогерами чи зірками. Наприклад ІКЕА може співпрацювати з місцевими дизайнерами, Adidas – з американськими реперами. Така стратегія сприяє швидкому впізнаванню бренду через відомі імена, підвищення авторитету серед цільової аудиторії тощо. Але при її застосуванні необхідно зважено підходити до вибору партнерів, бо поганий імідж партнера вплине і на бренд ТНК.

Транснаціональні корпорації, працюючи на європейському ринку, застосовують комплексні маркетингові стратегії, які враховують культурну різноманітність, високий рівень конкуренції, економічну стабільність та правове

регулювання регіону. Основні маркетингові стратегії ТНК у Європі включають такі напрямки:

- адаптація до локальних ринків. Європа це мозаїка культур, мов та споживчих звичок. ТНК активно адаптують свої продукти, упаковку, рекламу та канали дистрибуції до специфіки кожної країни. Наприклад, маркетингові кампанії однієї компанії можуть значно відрізнятися у Франції, Німеччині чи Італії;

- «glocalization», тобто глобальний брендинг з локальним нахилом. Така поведінка передбачає збереження глобального іміджу бренду, проте з врахуванням місцевих особливостей;

- цифровий маркетинг та електронна комерція. Через підвищений рівень діджиталізації європейського ринку, ТНК вкладають значні інвестиційні ресурси в розвиток цифрових каналів, а саме соцмережі, інтернет-рекламу, SEO, email-маркетинг, мобільні додатки тощо. Також важливою є присутність на місцевих e-commerce платформах;

- соціальна відповідальність та сталий розвиток. Особливістю європейських споживачів є те, що вони велику увагу приділяють екологічності продукції, умовам утилізації, безпечності споживання, етичності виробництва та соціальній відповідальності компаній в цілому. Тому ТНК активно враховують принципи ESG (екологічні, соціальні, управлінські аспекти) при розробці своїх маркетингових стратегій;

- інтегрований маркетинг. Така діяльність характеризується тим, що з метою посилення впливу на споживачів, ТНК можуть використовувати багатоканальний підхід, тобто поєднання традиційної реклами, цифрових каналів, PR-кампаній, заходів, спонсорства та мережевого маркетингу;

- ціноутворення з врахуванням купівельної спроможності та конкуренції. Такий напрям стратегічної діяльності пов'язаний з тим, що Європейський ринок включає в себе як високорозвинені країни з високим рівнем купівельної спроможності населення (Німеччина, Франція, Швеція), так і країни з нижчим рівнем доходів (частина Центральної та Східної Європи). Тому європейські ТНК

адаптують власну цінову політику до економічних умов кожного сегменту ринку;

- технологічне лідерство, як важливий напрям, оскільки в конкурентному європейському середовищі необхідно постійно впроваджувати інноваційні рішення. ТНК інвестують у дослідження та розробки, впровадження нових товарів і технологій, що відповідають запитам споживачів.

Вищезазначені стратегічні напрями дають можливість транснаціональним корпораціям ефективно змагатися на європейському ринку, розширювати свою географічну присутність та завойовувати прихильність споживачів у різних країнах регіону.

Таким чином, маркетингові стратегії ТНК у США та Європі демонструють дві різні філософії ведення бізнесу. Так, американська модель більше тяжіє до інновацій, емоційності, глобалізації, в той час як європейська – до етики, локалізації, культурної чутливості. ТНК, що успішно працюють у обох регіонах, зазвичай намагаються поєднувати глобальні цілі з локальними особливостями, дотримуючись підходу «glocalization».

2.3. Стратегії просування та позиціонування бренду на глобальному ринку: кейс Volkswagen Group та Tesla, Inc

У сучасному глобалізованому світі, де маркетинг відіграє ключову роль у формуванні конкурентних переваг транснаціональних корпорацій, особливо в таких динамічних галузях, як автомобілебудування. Глобальний ринок вимагає від компаній не лише високої якості продукції, але й ефективної стратегії просування та чіткого позиціонування бренду, що відповідає потребам та очікуванням споживачів у різних регіонах світу.

В даному контексті особливу зацікавленість становить порівняння двох провідних ТНК, а саме: Volkswagen Group (Європа) та Tesla, Inc (США), які

демонструють різні підходи до ведення бізнесу, комунікації з клієнтами та просування бренду на глобальному рівні. Volkswagen є прикладом європейської багатобрендової корпорації зі складною маркетинговою системою, що охоплює широкий сегмент споживачів – від масового до преміального. Tesla, Inc ж, навпаки, уособлює американський інноваційний підхід із сильним фокусом на персоніфікацію бренду, цифровий маркетинг та побудову спільноти навколо ідеї технологічного прориву та екологічної відповідальності.

Volkswagen Group та Tesla, Inc. це два яскравих приклади глобальних автовиробників, що реалізують принципово різні, але ефективні стратегії просування та позиціонування на світовому ринку. Їхній підхід до брендингу, маркетингових комунікацій та створення цінності для клієнта відображає різні філософії ведення бізнесу.

На сьогоднішній день компанія «Volkswagen Group є однією з провідних компаній у галузі, завдяки різноманітному спектру автомобільних моделей, високій якості вироблених транспортних засобів та акценту на інноваціях. Вона відома своїми передовими технологічними рішеннями та стійкою діяльністю, оперативно адаптуючись до змін у сфері автомобільного виробництва, зокрема, активно розвиває сегмент електричних автомобілів» [34].

ТНК Volkswagen Group є німецькою корпорацією, що є провідним світовим виробником автомобілів. «Крім того, Volkswagen Group пропонує широкий спектр фінансових послуг, включаючи фінансування дилерів та клієнтів, лізинг, банківську та страхову діяльність. За даними офіційного сайту компанії, Volkswagen Group має 122 виробничі заводи в Північній Америці (5) та Південній Америці (9), Африці (4), Європі (71) та Азії (33)» [35].

Volkswagen Group є однією з провідних компаній у світовій автомобільній галузі, яка відіграє ключову роль у формуванні та розвитку глобального ринку. Її конкурентоспроможність ґрунтується на широкій лінійці автомобільної продукції, постійному впровадженні інновацій, орієнтації на принципи сталого розвитку та високій здатності адаптуватися до змін у ринковому середовищі. З

метою збереження лідерських позицій компанія постійно оптимізує свої маркетингові та бізнес-стратегії.

З метою усвідомлення результатів діяльності Volkswagen Group, розглянемо його фінансово-господарський стан на основі показників структури та динаміки активів, зобов'язань, витрат і доходів за період 2021-2023 років (табл. 2.3).

Таблиця 2.3. – Показники щодо структури та динаміки активів
Volkswagen Group за 2020-2023 рр., млн євро

Показники	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2021	2022	2023	2022-2021pp	2023-2022pp.	2022-2021pp.	2023-2022pp.
Необоротні активи, зокрема:							
- нематеріальні активи	328261	339853	360694	11592	20841	1,04	1,06
- основні засоби	77689	83241	89109	5552	5868	1,07	1,07
Оборотні активи, зокрема:	63695	63890	66880	195	2990	1	1,05
- запаси	200347	224159	239644	23812	15485	1,12	1,07
- дебіторська заборгованість	43725	52274	53601	8549	1327	1,20	1,03
- грошові кошти та їх еквіваленти	15521	18534	21849	3013	3315	1,19	1,18
- інші оборотні активи	39723	29172	43449	-10551	14277	0,73	1,49
- витрати майбутніх періодів	7083	8398	8069	1315	-329	1,19	0,96
Усього активів	13393	12929	13940	-464	1011	0,97	1,08
	528609	564013	600338	35404	36325	1,07	1,06

Джерело: складено за [36-37].

Такий аналіз допомагає зрозуміти, яким чином компанія реагує на виклики ринку та наскільки ефективно використовує власний виробничий потенціал для досягнення стратегічних цілей.

Аналіз демонструє стале зростання активів компанії у період з 2021 по 2023 роки. Необоротні активи показують позитивну тенденцію: їх обсяг зріс із 328,261 млн євро у 2021 році до 360,694 млн євро у 2023 році. Основним рушієм цього зростання стали нематеріальні активи, які збільшились на 31,141 млн євро за досліджений період, зі середньорічними темпами приросту в межах 7–14%.

Основні засоби залишалися стабільними, коливаючись незначно, та продемонстрували зростання на 5% у 2023 році.

Оборотні активи також зросли: з 200,347 млн євро у 2021 році до 239,644 млн євро у 2023 році. Основними чинниками цього приросту стали збільшення запасів до 53,601 млн євро у 2023 році, а також зростання дебіторської заборгованості до 21,849 млн євро, що зросла на 18% протягом 2022–2023 років. Це може свідчити про розширення обсягів продажів з відстроченим надходженням платежів.

Динаміка грошових коштів та їх еквівалентів була нестабільною: після зниження у 2022 році спостерігалось суттєве зростання у 2023 році (+14,277 млн євро), ймовірно, внаслідок змін в операційній діяльності або інвестицій. Інші оборотні активи залишалися відносно сталими: зростання у 2022 році та незначне зниження у 2023 році. Витрати майбутніх періодів змінювались незначно, перебуваючи в діапазоні 13,393–13,940 млн євро, із приростом на 8% у 2023 році.

Загальний обсяг активів компанії зріс із 528,609 млн євро у 2021 році до 600,338 млн євро у 2023 році. Основне зростання відбулося за рахунок збільшення як необоротних активів, так і окремих складових оборотних – передусім запасів і дебіторської заборгованості. У цілому, структура активів свідчить про стабільний розвиток компанії та ефективне управління її ресурсами.

Аналіз загальних активів Volkswagen Group у 2021-2023 рр. демонструє стабільне зростання активів, що також може свідчити про розширення діяльності, зростання інвестицій у виробництво та інновації.

У своїй бізнес-діяльності Volkswagen Group використовує багаторівневу стратегію диференціації. Так, дана ТНК просуває такі свої бренди, як VW, Audi, Porsche, Škoda, SEAT, Bentley, Lamborghini та інші через мультибрендову платформу. Це дозволяє охоплювати широкі сегменти споживачів, а саме від масового до преміум та люкс.

Щодо позиціонування, тобто визначення того, як бренд сприймається у свідомості споживачів порівняно з конкурентами, то Volkswagen Group практикує таке ранжування:

- VW як надійний сімейний автомобіль;
- Audi – як технологічний преміум;
- Porsche – як спортивний престиж.

Таким чином, кожен бренд має чітке позиціонування, що виключає будь яку внутрішню конкуренцію. В своїй міжнародній маркетинговій діяльності ТНК Volkswagen Group, відрізняється з поміж конкурентів такими особливостями:

- а) використання локалізованих рекламних кампаній з урахуванням культурних відмінностей;
- б) акцент на якість, надійність та технології;
- в) широка дилерська мережа та сервісна інфраструктура;
- г) інвестування у сталість та електромобілі.

Так, глобальною ціллю ТНК Volkswagen Group є трансформація з традиційного автовиробника на провайдера мобільності, з акцентом на електрифікацію та цифровізацію, зокрема на платформу MEB та проєкт Trinity. Платформа MEB це модульна платформа, спеціально розроблена групою Volkswagen для електромобілів. Така платформа дозволяє використовувати спільні компоненти (акумулятори, електродвигуни, системи управління) для різних моделей, що спрощує виробництво і знижує витрати. Volkswagen Group має плани щодо розвитку/модернізації цієї платформи (наприклад, платформа MEB+) з більшим запасом ходу, швидшою зарядкою, поліпшеними характеристиками управління та автономності [38]. «Проєкт Trinity» це майбутній електромобіль / модель на наступній архітектурі (SSP), який покликаний стати центральним елементом еволюції електричного автопрому у Volkswagen [39].

Tesla, Inc. є американською компанією, заснованою у 2003 році, яка спеціалізується на виробництві електромобілів, рішень для зберігання енергії та сонячної енергетики. Штаб-квартира знаходиться в Остіні, штат Техас, США.

Компанія стала відомою завдяки своїм інноваційним електромобілям, зокрема моделям Model S, Model 3, Model X, Model Y, а також революційним технологіям в галузі автономного водіння (Tesla Autopilot) і енергетичних систем (Powerwall, Solar Roof). Керівником і публічним обличчям компанії є Ілон Маск, який приєднався до Tesla у 2004 році як інвестор і став її генеральним директором. Tesla активно розширює свою присутність на глобальному ринку, зокрема в Європі, Китаї та інших регіонах, будуючи Gigafactory – масштабні виробничі об'єкти для електромобілів та акумуляторів. Завдяки інноваційним підходам до виробництва, застосуванню передових технологій, Tesla стала символом майбутнього автомобільної галузі. Орієнтуючись на електрифікацію транспорту та системний розвиток технології щодо зберігання енергії, компанія ставить ефективність та екологічність в центр розробки своєї бізнес-стратегії. Лідерські позиції на глобальному ринку Tesla, Inc забезпечують високі стандарти якості, прогресивний маркетинг та фінансова стабільність.

З метою усвідомлення результатів діяльності Tesla, Inc., розглянемо його фінансово-господарський стан на основі показників структури та динаміки активів, зобов'язань, витрат і доходів за період 2021-2023 років (табл. 2.4).

Аналіз структури та динаміки активів Tesla, Inc. за 2020–2023 рр. демонструє, що всього активів зросло з 62 131 млн євро у 2021 р. до 106 618 млн євро у 2023 р., тобто збільшилось на 44 487 млн євро (зростання на 71,6 % за два роки). В даному випадку компанія демонструє стійке розширення активів, що свідчить про активне зростання бізнесу. Необоротні активи зросли з 35 031 млн євро (2021) до 57 002 млн євро (2023) — +21 971 млн євро (+62,8 %). В свою чергу, основна частка основні засоби, що збільшились на 8488 млн євро (2023/2022) і свідчить про інвестиції в виробничі потужності (нові заводи, обладнання, інфраструктура).

Таблиця 2.4. – Показники щодо структури та динаміки активів Tesla, Inc. за 2020-2023 рр., млн. євро

Показники	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2021	2022	2023	2022-2021pp	2023-2022pp.	2022-2021pp.	2023-2022pp.
Необоротні активи, зокрема:							
- нематеріальні активи	35031	41421	57002	6390	15581	1,18	1,37
- основні засоби	457	409	431	-48	22	0,9	1,05
Оборотні активи, зокрема:							
- запаси	31176	36635	45123	5459	8488	1,17	1,23
- дебіторська заборгованість	27100	40917	49616	13817	8699	1,51	1,21
- грошові кошти та їх еквіваленти	5757	12839	13626	7082	787	2,23	1,06
- інші оборотні активи	1986	3116	3697	1130	581	1,56	1,18
Усього активів	17576	16253	16398	-1323	145	0,92	1,01
	345	294	543	-51	249	0,86	1,85
	62131	82338	106618	20207	24280	1,33	1,29

Джерело: складено за [40-42].

Нематеріальні активи залишаються незначними (431 млн євро), але після зниження у 2022 р. показали незначне відновлення (+5 % у 2023 р.). Найбільші зміни полягають в наступному:

- запаси зросли у 2,36 раза (з 5 757 до 13 626 млн євро). Це може вказувати на активне розширення виробництва, але й ризик надлишкових запасів;

- дебіторська заборгованість також зросла (+86 % за два роки), що свідчить про розширення обсягів продажу, але й про зростання комерційних кредитів;

- грошові кошти залишились майже незмінними ($\approx 16,4$ млрд євро у 2023 р.), Загалом Tesla, Inc. продовжує активно розвиватись, збільшуючи як виробничі потужності, так і оборотний капітал. Основний драйвер росту це інвестиції в основні засоби. Ліквідність зберігається на стабільному рівні, хоча частка запасів зростає швидше, ніж обсяги продажів, що потребує контролю. Загалом, фінансовий стан Tesla у 2023 р. можна оцінити як позитивний, із тенденцією до стабільного зростання активів.

Щодо позиціонування, то слід зазначити, що Tesla це не просто електромобіль, а технологічний продукт майбутнього. Компанія позиціонує себе як лідер переходу до сталої енергетики.

Особливостями міжнародного маркетингу Tesla, Inc. є наступні:

а) мінімум традиційної реклами, тобто Tesla майже не витрачає кошти на маркетинг у класичному розумінні;

б) персональний бренд Ілона Маска як сила просування;

в) прямі продажі через онлайн-платформу та власні шоуруми;

г) активне використання соціальних мереж, презентацій, вірусного контенту;

д) «сарафанне радіо», тобто користувачі самі стають адвокатами бренду.

На основі вищевикладеного, в таблиці 2.5 представлено порівняння особливості стратегій просування та позиціонування Volkswagen Group та Tesla, Inc.

Таблиця 2.5. – Порівняння особливості стратегій просування та позиціонування Volkswagen Group та Tesla, Inc.

Критерій	Volkswagen Group	Tesla, Inc.
Стратегія бренду	мультибрендова	монобрендова
Позиціонування	диференціація за цільовими сегментами	єдине позиціонування як інноваційного лідера
Маркетинг	традиційні канали, локалізація	мінімум реклами, особистий бренд
Просування	через дилерів	через прямі онлайн-продажі
Імідж	якість, надійність, німецька інженерія	інновації, автономність, майбутнє

Джерело: складено автором самостійно.

Отже, Volkswagen Group робить ставку на перевірені підходи, охоплюючи широкий ринок за допомогою чітко сегментованих брендів, тоді як Tesla порушує встановлені «правила гри», створюючи інноваційний імідж і залучаючи клієнтів через унікальний досвід та харизму засновника. Обидві стратегії демонструють успішність, але зорієнтовані на різні аудиторії та використовують різні інструменти впливу на них.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ТНК
В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

3.1. Перспективи цифровізації маркетингової діяльності ТНК

Практика господарювання за останні кілька років показує, як цифрові технології змінили взаємодію в суспільстві, способи ведення бізнес-діяльності, здійснення покупок, ритм життя та роботи тощо. Цифрові технології стали невіддільною частиною не тільки будь-якої людини, а й багатьох великих та малих підприємств. Важливість цифрових технологій в ефективному веденні бізнесу не можна недооцінювати. В сучасних умовах навіть важко розглядати можливості ведення бізнесу без Інтернету, програм для управління проєктами тощо. А тому з кожним роком, роль цифрових технологій в бізнесі буде тільки набувати росту, і кожен суб'єкт господарювання, від ТНК до найменшого підприємства має включати цифрові технології у свою маркетингову діяльність.

«Цифровий маркетинг (digital-marketing) – це використання всіх можливих форм цифрових каналів для просування підприємства та його продукції» [43, с. 256]. Саме застосування передових цифрових технологій дозволяє охопити значну кількість цільових споживачів та налагодити ефективну комунікацію з ними, що в кінцевому випадку забезпечує високу результативність такого підходу.

Так, цифровізація є невід'ємною частиною діяльності транснаціональних компаній навіть більшою мірою, ніж інших агентів у системі. Вона відіграє ключову роль у стратегіях щодо: переміщення ресурсів через простір та кордони; розвитку виробничих процесів та ланцюгів створення вартості в просторі та країнах; стратегій щодо інтернаціоналізації проти екстерналізації виробництва, незалежно від того, чи відбувається остання як субпідряд, спільне підприємство чи купівля на ринкових умовах. Вона також відіграє велику роль в управлінні

великими установами, як приватними (транснаціональні корпорації), так і державними.

Але симбіоз між цифровізацією та транснаціональною діяльністю за останнє десятиліття набув набагато сильнішого значення, ніж сприяння стратегіям та діяльності через кордони та інституції. Ця зміна відбулася через діяльність цифрових ТНК.

Як свідчить світова практика, розрізняються цифрові ТНК та ТНК, що працюють у сфері ІКТ (інформаційно-комунікаційних технологій). Останні компанії надають апаратну та програмну інфраструктуру, а також комунікаційну інфраструктуру.

Цифрові МНК – це ті транснаціональні компанії, чия причина існування пов'язана з цифровими технологіями, зокрема з Інтернетом, з точки зору їхніх продуктів, процесів та взаємодії з клієнтами, робочою силою та ринками. Цифрові корпорації не можуть не бути транснаціональними: від Google до Amazon, Uber та Facebook. Вони проникли в різноманітні сектори, від інформації до споживчих товарів та транспорту. Вони мають величезний вплив на існуючий бізнес, робочу силу та уряди.

Зростання кількості та актуальності операторів у цифровій сфері змінює галузевий ландшафт промисловості. Крім того, існують важливі якісні відмінності між традиційними транснаціональними корпораціями та цифровими. Зокрема:

- по-перше, багато цифрових компаній, таких як Google, Facebook або Twitter, використовують специфічні та нові бізнес-моделі, засновані на невідповідності між користувачами їхніх послуг та джерелами доходу для компанії. Дохід отримується за рахунок реклами, а користувачі мають вільний доступ до інформаційних послуг;

- по-друге, важко віднести бізнес багатьох із цих цифрових компаній до певних секторів: чи є Uber транспортною компанією, чи, як вони стверджують, технологічною компанією? Чи Facebook займається видавничою справою чи ні?

- по-третє, цифрові технології були використані для зміни ландшафту виробничих відносин у більшості секторів. Ми все частіше в усьому світі спостерігаємо перехід до бізнес-моделей, які передбачають використання праці без відповідальності з боку великих компаній, а в багатьох випадках і державних установ;

- по-четверте, для деяких цифрових компаній існує тенденція до не прив'язаності до місця розташування виробничих процесів та продуктів;

- по-п'яте, цифрові ТНК демонструють низький рівень іноземних інвестицій та активів з високим обсягом продажів та доходів за кордон.

- по-шосте, більшість цифрових корпорацій мають свої головні штаб-квартири в США.

Зважаючи на досвід розвинених країн у реалізації структурних трансформацій, варто відзначити, що провідні держави світу за допомогою структурної політики прагнуть створити передумови для зростання промисловості та підвищення конкурентоспроможності своїх національних економік. Наприклад, країни, що розвиваються, орієнтуються на подолання «пастки середнього доходу» та технологічну модернізацію, держави Перської затоки використовують структурні зміни для диверсифікації економіки, а низка африканських країн розглядає їх як інструмент боротьби з бідністю. Промислова політика Європейського Союзу має чіткі орієнтири: пришвидшення адаптації промислового сектора до структурних змін; формування сприятливого середовища для підприємництва, особливо для малих і середніх підприємств; стимулювання співпраці між компаніями; ефективне використання потенціалу інноваційної, наукової та технологічної політики. Україна, орієнтуючись на кращі міжнародні практики, має розвивати проактивну промислову політику, що сприятиме економічному зростанню та дозволить подолати глибокі структурні проблеми й дисбаланси, які виникли через незавершені та непослідовні реформи, загострення глобальних криз, а також через військову агресію росії[44]. Часткове зменшення негативного впливу зовнішніх чинників стало можливим після підписання Угоди про асоціацію з ЄС – завдяки поступовій гармонізації

національного законодавства з європейськими стандартами, покращенню умов ведення бізнесу, дерегуляції та розвитку державно-приватного партнерства.

Основними рисами сучасного світу є усунення торгівельних бар'єрів, швидкий технологічний розвиток, зниження транспортних витрат, покращення логістики, міжнародна міграція факторів виробництва, полегшення комунікації та високий рівень інвестиційної мобільності. Вплив даних чинників посилює дію так званої Індустрії 4.0.

Індустрія 4.0 – це етап розвитку економіки, що характеризується цифровізацією виробництва, використанням великих даних (Big Data), штучного інтелекту (AI), Інтернету речей (IoT), роботизацією, 3D-друком і хмарними технологіями.

Слід відзначити, що впровадження Індустрії 4.0 призводить не тільки до економії за рахунок оптимізації виробничих процесів, а й породжує значне зниження витрат на зберігання та логістику. Покращення якості готової продукції, зменшення втрат від дефіциту, зменшення кількості незапланованих зупинок, збоїв та втрат у часі виробництва значно вплинуть на зниження собівартості кінцевої продукції.

Четверта промислова революція, що реалізується через концепцію Індустрії 4.0, відкриває перед ТНК та національними економіками нові можливості й перспективи, створюючи передумови для глибоких трансформацій у світових економічних відносинах. Водночас, поряд із потенціалом стрімкого розвитку, перерозподілу існуючих ринків і появи нових, ці зміни супроводжуються низкою суттєвих ризиків (від входження та невходження до концепції Індустрія 4.0), які впливатимуть на економічних учасників як у процесі трансформацій, так і після них – незалежно від обраної стратегії, прийнятих рішень чи зовнішніх факторів (Табл. 3.1).

Таблиця 3.1. – Ризики від входження та не входження до концепції Індустрія 4.0

Ризики	
Входження до концепції Індустрія 4.0	Не входження до концепції Індустрія 4.0
- кадровий дефіцит і потреба у нових компетенціях;	- втрата конкурентоспроможності;
- технологічна невизначеність;	- зменшення ринкової частки;
- високі інвестиційні витрати;	- залежність від зовнішніх гравців;
- кіберризики та вразливість систем;	- неможливість інтеграції у глобальні ланцюги постачання;
- взаємодії;	- зниження продуктивності та інноваційного потенціалу;
- організаційна інерція;	- відтік кадрів;
- залежність від технологічних постачальників;	- макроекономічне відставання країни.
- невизначеність нормативно-правового середовища.	

Джерело: складено за [45]

Впровадження Індустрії 4.0 для транснаціональних корпорацій на практиці може мати такі наслідки як:

- по-перше, оптимізація виробництва та логістики. Саме завдяки автоматизації, системам прогнозу аналітики й цифровим двійникам ТНК зменшують витрати, підвищують ефективність, швидкість та якість виробничих процесів у глобальних ланцюгах постачання;

- по-друге, посилення глобальної інтеграції. Цифрові платформи дозволяють у режимі реального часу координувати філії, підрядників і партнерів у різних країнах, що знижує транзакційні витрати;

- по-третє, зміна структури зайнятості. Оскільки виробництво стає більш автоматизованим, то ТНК потребують переважно фахівців з ІТ, кібербезпеки, аналітики даних замість традиційних робітників;

- по-четверте, розвиток сталого виробництва. Завдяки технологіям Індустрії 4.0 ТНК впроваджують «розумні фабрики», що мінімізують викиди та споживання ресурсів.

Загалом, Індустрія 4.0 докорінно змінює підходи транснаціональних корпорацій до управління виробництвом, логістикою та глобальними ланцюгами постачання. Проте діджиталізація впливає не лише на внутрішні процеси компаній, а й на те, як вони взаємодіють із ринком та кінцевими споживачами. У нових реаліях конкурентної боротьби саме здатність ефективно використовувати цифрові технології в маркетинговій діяльності стає ключовою передумовою успіху ТНК. Тому важливо звернути увагу, як Індустрія 4.0 змінює маркетингову діяльність транснаціональних компаній.

Таблиця 3.2. – Вплив Індустрії 4.0 на маркетингову діяльність ТНК

Вплив	Характеристика впливу
Дані як основа маркетингових стратегій	Big Data і аналітика дають можливість більш повніше розуміти поведінку споживачів у різних регіонах, персоналізувати пропозиції та передбачати попит
Цифровізація комунікацій	Маркетинг ТНК дедалі більше тяжіє до цифрового середовища (соціальні мережі, онлайн-платформи, мобільні застосунки). Це формує глобальний імідж бренду з врахуванням локальних особливостей
Впровадження штучного інтелекту	AI застосовується для автоматизації реклами, обслуговування клієнтів (чат-боти), аналізу настроїв у соцмережах і побудови персоналізованих стратегій просування
Віртуальна та доповнена реальність (VR/AR)	ТНК використовують ці технології для набуття інтерактивного досвіду покупцями, наприклад — «віртуальних шоурумів» або 3D-візуалізації товарів тощо
Підвищення прозорості та довіри	Завдяки блокчейну та цифровим слідам споживачі можуть перевірити походження продуктів, що значно посилює репутацію бренду

Джерело: складено за [46]

Цифровізація відкриває для транснаціональних корпорацій нові потенційні можливості у сфері маркетингу, роблячи його більш динамічним, гнучким та орієнтованим на потреби споживача. Застосування штучного інтелекту, великих даних, аналітики споживацької поведінки, а також інструментів доповненої та віртуальної реальності дає можливість ТНК формувати персоналізовані пропозиції та ефективніше комунікувати з глобальною аудиторією.

Таким чином, в майбутньому маркетинг транснаціональних компаній дедалі більше буде базуватися на інтегрованих цифрових екосистемах, що синхронізують автоматизацію, аналітику та креативні рішення. Це сприятиме підвищенню конкурентоздатності ТНК, зміцненню довіри клієнтів та сталого розвитку бізнес-моделей. Отже, цифровізація маркетингу являється не просто тенденцією, а стратегічною необхідністю для ефективного функціонування транснаціональних корпорацій в контексті Індустрії 4.0.

3.2. Рекомендації щодо адаптації маркетингових стратегій ТНК в умовах глобальної нестабільності

У сучасному глобалізованому світі діяльність транснаціональних корпорацій дедалі частіше відбувається в умовах підвищеної нестабільності. Геополітичні та гео економічні конфлікти, локальні війни, коливання валютних курсів, енергетичні та продовольчі кризи, пандемії, збої у глобальних ланцюгах постачання, а також швидкий розвиток цифровізації формують нову реальність для міжнародного бізнесу.

Політична нестабільність у приймаючій країні може суттєво стримувати прямі іноземні інвестиції та створювати перешкоди бізнес-діяльності, в тому числі маркетинговій діяльності, оскільки інвестори часто не бажають інвестувати в регіони, де політичний клімат є непрогнозованим. Політичні кризи можуть призводити до спонтанних змін у законодавстві країни, що підвищує ризики ТНК щодо отримання прибутку в таких умовах. Політична стабільність є дуже важливим чинником залучення ПІІ та розвитку ТНК, так як політично стабільним країнам не рідко вдається залучити інвестиції, необхідні для економічного зростання.

Ще однією серйозною загрозою є бюрократія, яка може стати суттєвою перешкодою для глобальних ТНК, які намагаються зорієнтуватися в складному

нормативному середовищі. Надмірна бюрократія, розмиті нормативні акти та повільні адміністративні процеси можуть затримувати бізнес-операції та збільшувати витрати, що в цілому призводить до зниження конкурентоспроможності.

Третім важливим викликом, який може впливати на глобальну діяльність ТНК є коливання обмінних курсів. Валютні курси, які демонструють вартість валюти однієї держави відносно іншої, можуть часто змінюватися. Такі зміни можуть викликати зміни вартості експорту та імпорту, вартості іноземних інвестицій і прибутковості закордонних операцій. Так до прикладу, спонтанна девальвація національної валюти може призвести до значного підвищення вартості імпортованих товарів, зменшуючи також норми прибутку. «Ризик валютного курсу є важливим фактором у фінансовому управлінні транснаціональних корпорацій, що вимагає складних стратегій хеджування для зменшення потенційних втрат» [47].

Торгівельні угоди, хоч і направлені на зниження тарифних та нетарифних обмежень, проте також можуть становити перешкоди. Не дивлячись на те, що головною ціллю таких угод є лібералізація зовнішньої торгівлі шляхом зниження бар'єрів, окрім того вони також можуть призвести до посилення конкурентної боротьби для національних секторів промисловості, підштовхуючи уряди деяких країн вживати протекціоністських заходів, для захисту місцевих підприємств від іноземних конкурентів. Так, відродження політики протекціонізму в деяких країнах, до прикладу запровадження мит Сполученими Штатами Америки Д. Трампом, значно ускладнило міжнародне торгове середовище та сформувало ряд проблем для ТНК.

Промислове піратство чи несанкціоноване використання та відтворення продукції компанії або її інтелектуальної власності являється не менш значною загрозою на міжнародному ринку. Дане явище спроможне підірвати інвестиції компанії в контексті НД і ДКР, надаючи дозвіл конкурентам копіювати продукти без відповідних збитків.

Окрім зовнішніх проблем, управління міжнародною бізнес-діяльністю передбачає вирішення протиріччя, пов'язаних із культурними особливостями, запитами споживачів та правовим середовищем. Такі чинники, як екологічні правила, права людини та дотримання законів на території певної держави, мають доленосне значення для формування корпоративної відповідальності та уникнення юридичних правопорушень. Прорахунки в цих питаннях можуть призвести до іміджевої шкоди та фінансових збитків, як показують численні резонансні історії, коли ТНК стикалися з негативною реакцією місцевих споживачів за недотримання встановлених норм і правил в їх державі.

Ці та інші проблеми вимагають від компаній гнучкості, адаптивності та здатності швидко переорієнтувати свої маркетингові стратегії з врахуванням динамічних змін у зовнішньому середовищі. За даних умов ефективність маркетингової діяльності ТНК визначається не стільки ресурсними масштабами, скільки здатністю швидко реагувати на ризики, змінювати комунікації зі споживачами, адаптувати продукти й цінову політику до нових умов функціонування. Відповідно, з'являється потреба у формуванні стратегічних підходів до адаптації маркетингу в контексті глобальної нестабільності, які забезпечуватимуть стійкість бренду, збереження ринкових позицій та лояльності споживачів.

Спираючись на теоретичні засади дослідження, під стратегічними цілями розвитку міжнародного маркетингу ТНК слід розуміти ключові напрями та принципи, що визначають успішність діяльності компаній на світових ринках. При цьому враховуються сучасні умови глобалізації та стрімкої цифровізації, за яких суб'єкти господарювання мають брати до уваги велику кількість чинників під час формування своїх стратегій для ефективного виходу на міжнародні ринки, конкурентної боротьби з локальними й глобальними учасниками, а також забезпечення сталого розвитку та зростання. Таким чином, стратегічні цілі охоплюють низку аспектів, зокрема адаптацію до культурних відмінностей, впровадження технологічних інновацій, збереження гнучкості та формування

сильного бренду. З даною метою за допомогою таблиці 3.3 представимо основні стратегічні цілі розвитку міжнародного маркетингу ТНК.

Таблиця 3.3. – Основні стратегічні цілі розвитку міжнародного маркетингу ТНК

Ціль	Сутнісна характеристика
Пристосування стратегії до умов глобальних і локальних ринків	Може передбачати адаптацію товарів і послуг, маркетингових кампаній, цінової стратегії та комунікаційних каналів до специфіки ринку
Технологічні інновації та трансформації	Передбачають застосування сучасних технологій для спрощення виходу на ринки, що може стати ключовим чинником успіху на світовій арені
Адаптивність і оперативність реагування	Передбачає вміння оперативно виходити на нові ринки, адаптуватися до економічних криз, змін у законодавстві та впливу зовнішньоекономічних чинників
Міжнародне бренд-менеджмент або глобальне управління брендом	Бренд має вміти пристосовуватися до особливостей різних ринків, зберігаючи при цьому цілісну глобальну ідентичність. Важливим є формування довіри споживачів шляхом ефективної комунікації, якісних маркетингових кампаній, дотримання високих стандартів якості та забезпечення підтримки в різних регіонах. Інвестиції в розвиток бренду на світовому рівні сприяють формуванню стійких конкурентних переваг на міжнародних ринках.
Регулювання ціноутворення	Компаніям слід брати до уваги не лише витрати на виробництво та транспортування продукції, а й специфіку кожного ринку, рівень конкуренції, платоспроможність споживачів і культурні особливості сприйняття цінності товарів
Створення і розвиток стратегічних альянсів	Спільне інвестування, обмін технологічними рішеннями та досвідом, а також розробка спільних продуктів чи послуг сприяють підвищенню конкурентоспроможності та розширенню доступу до нових ринків
Управління ризиками	Ризики можуть охоплювати як зміни у правовому регулюванні та культурні обмеження, так і непередбачувані ринкові коливання. Впровадження стратегій управління ризиками в глобальну маркетингову політику допомагає компанії уникати втрат і зберігати стійкість перед зовнішніми потрясіннями
Соціально-екологічна відповідальність	Необхідно враховувати аспекти сталого розвитку, екологічної та соціальної відповідальності, а також етичні принципи виробництва. Підприємства, що проявляють готовність діяти в інтересах суспільства й охорони довкілля, здобувають довіру споживачів і зміцнюють свої позиції на світовому ринку

Джерело: складено автором

Таким чином, стратегічні цілі розвитку міжнародного маркетингу ТНК включають в себе широке коло питань, що дозволяють їм досягати успіху на глобальних ринках. Гнучкість, інновації, адаптація до локальних умов та

культур, ефективне управління брендом, а також виважене ціноутворення – все це є важливими аспектами успішної міжнародної маркетингової стратегії. Врахування цих цілей допомагає компаніям ефективно конкурувати на міжнародному рівні, створюючи стійкий і довгостроковий бізнес-діяльність.

Стає очевидним, що стратегічне планування в міжнародному маркетингу має велике значення для підприємства, що здійснює свою діяльність на різноманітних ринках. «Добре продумана міжнародна маркетингова стратегія дає можливість ТНК використовувати потенційні можливості глобальних ринків, водночас вирішуючи питання, пов'язані з їх неоднорідністю. Ефективне стратегічне планування потребує відповідного балансу між глобальним баченням та регіональними особливостями, коли ТНК ставлять перед собою всеохоплюючі глобальні цілі, але залишаються гнучкими в адаптації до конкретних потреб ринку» [48].

Досить важливим елементом стратегічного планування є сегментація ринку. ТНК мають розуміти, що глобальні ринки не є однорідними за своєю структурою, що вимагає від них виділення конкретних сегментів, які можуть відповідати їх пропозиціям товарів чи послуг. Сегментація ринку передбачає поділ світового ринку на дрібніші, більш керовані угруповання на базі різних класифікаційних ознак. В міжнародному маркетингу розрізняють чотири основні класифікаційні ознаки:

- демографічна;
- психографічна;
- географічна;
- поведінкова.

Так, демографічна сегментація поділяє ринок за такими ознаками як, вік, стать, дохід, освіта, професія, розмір сім'ї тощо. Даний метод є одним із найпоширеніших методів сегментації, так як демографічні фактори відносно легко піддаються вимірюванню та часто безпосередньо впливають на поведінку споживачів.

Психографічна сегментація поділяє ринок за психологічними характеристиками, беручи до уваги стиль життя, цінності, особистісні риси, ставлення тощо. Цей підхід дає змогу ТНК вивчити мотиви та стимули, що впливають на рішення споживачів, пропонуючи більш конкретне уявлення про запити цільової аудиторії, ніж звичайні демографічні фактори.

В свою чергу, географічна сегментація ділить ринок враховуючи місцезнаходження, наприклад, на регіони, країни, міста або навіть райони. Географічні фактори можуть формувати споживчі вподобання та звички, попит на товари і послуги, що робить цей вид сегментації важливим для ТНК, які працюють у багатьох країнах з різноманітними культурами та кліматом.

Також розглядаючи поведінкову сегментацію слід зазначити, що вона концентрується на поведінці споживачів, до прикладу, на частоті застосування, моделях покупок, прихильності до бренду та позитивних моментах, які вони шукають у товарах чи послугах. Даний підхід дає змогу ТНК зорієнтуватися на споживачів через їх взаємодію з брендом та їх конкретних потреб, розробляючи індивідуальні маркетингові стратегії.

У сучасних умовах динамічного розвитку світової економіки компанії стикаються з постійними викликами, зумовленими технологічними інноваціями, змінами споживчих уподобань, посиленням конкуренції та зростанням вимог до екологічної та соціальної відповідальності бізнесу. Глобальні процеси – такі як цифровізація, кліматичні зміни, геополітична нестабільність і трансформація міжнародних ринків – створюють як нові можливості, так і серйозні ризики для транснаціональних корпорацій. У цих умовах успіх компаній дедалі більше залежить від їхньої здатності швидко реагувати на зміни та адаптувати свої стратегії до нових реалій глобального середовища. Саме тому доцільно розробити рекомендації щодо адаптації маркетингових стратегій ТНК в умовах глобальної нестабільності(рис. 3.1.).

Гнучкість і сценарне планування передбачає:

- розробку кількох сценаріїв маркетингових стратегій (оптимістичний, базовий, кризовий) з можливістю швидкого переходу між ними;

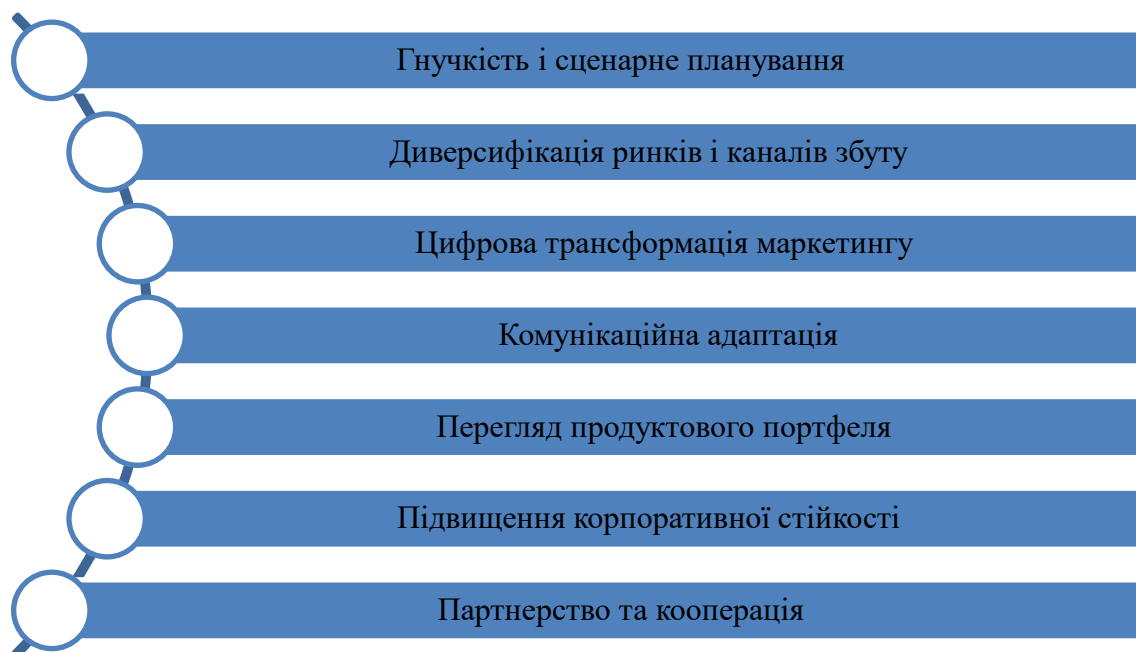


Рисунок 3.1. Рекомендації щодо адаптації маркетингових стратегій ТНК

Джерело: складено автором

- використовувати data-driven маркетинг, який дозволяє в режимі реального часу відстежувати зміни в поведінці споживачів і коригувати кампанії;
- запровадити адаптивне бюджетування, коли частина коштів резервується для оперативного реагування на непередбачувані ситуації.

Диверсифікація ринків і каналів збуту дасть можливість:

- мінімізувати залежність від одного ринку або постачальника;
- активніше розвивати омніканальні стратегії збуту;
- виходити на нові регіональні ринки, які демонструють стійкість або швидке відновлення після криз.

Цифрова трансформація маркетингу полягатиме:

- у використанні штучного інтелекту, аналітиці великих даних, в автоматизації маркетингу для підвищення ефективності комунікацій;
- в розвитку цифрових платформ власності ТНК (вебсайти, мобільні застосунки тощо) для безпосередньої взаємодії зі споживачами;
- в інвестуванні у кібербезпеку та захист даних.

Комунікаційна адаптація –

- у періоди криз варто робити акцент на прозорості, емпатії та соціальній відповідальності бренду;
- змінювати тональність повідомлень: менше комерційності, більше підтримки, розуміння й людяності;
- використовувати локалізовані комунікаційні меседжі, які враховують контекст конкретної країни чи спільноти.

Перегляд продуктового портфеля:

- аналізувати, які продукти залишаються затребуваними у кризові періоди, і концентрувати ресурси на їхньому розвитку;
- запроваджувати адаптивні інновації – спрощення, здешевлення або екологізацію продуктів під запити ринку;
- враховувати соціальні тренди (безпе́чність, здоровий спосіб життя тощо).

Підвищення корпоративної стійкості, тобто:

- впроваджувати ризик-менеджмент у маркетингове планування;
- формувати систему внутрішніх комунікацій і кризових команд для оперативного ухвалення рішень;
- зміцнювати репутаційний капітал через участь у соціальних ініціативах, благодійних програмах, екологічних проєктах.

Партнерство та кооперація базуватиметься на тому, щоб:

- розвивати співпрацю з локальними компаніями, дистриб'юторами та медіа, щоб забезпечити адаптивність і гнучкість;
- формувати альянси з технологічними партнерами для швидкого впровадження інновацій у маркетинг.

Таким чином, адаптація маркетингових стратегій ТНК в умовах глобальної нестабільності має ґрунтуватися на принципах гнучкості, цифровізації, соціальної відповідальності та стратегічної передбачуваності. Компанії, які здатні оперативно реагувати на зміни середовища, ефективно управляти ризиками та підтримувати відкриту комунікацію зі споживачами, отримують конкурентну перевагу навіть у кризових обставинах.

ВИСНОВКИ

В ході написання кваліфікаційної роботи магістра було досліджено сутність транснаціональних корпорацій та визначено особливості їх маркетингових стратегій в глобальній економіці світу. Встановлено, що ТНК є міжнародними фірмами, які мають підрозділи в двох чи більше країнах, управління якими здійснюється із одного чи низки центрів, і на сьогодні ТНК є важливою частиною міжнародної економіки та відіграють вагоме значення у глобальній торгівлі та міжнародному русі капіталу.

Правове поле міжнародних ТНК передбачає господарську діяльність в різних державах із формування на їх території іноземних дочірніх компаній у вигляді структурних підрозділів без правової самостійності та дочірніх філій. Такі компанії мають відносно автономні виробничі підрозділи та служби у збуті готової продукції, інноваційних дослідженнях і розробках тощо. Вцілому вони формують значний виробничо-збутовий комплекс, в якому власником акціонерного капіталу є тільки представники країни-базування.

Проведене дослідження, підтверджує той факт, що в стратегічній перспективі діяльність та розвиток підприємства залежать від спроможності завчасно передбачити коливання на ринку і певним чином трансформувати свою структуру та зміст портфеля товарів і послуг. В сучасних умовах господарювання щоб бути ефективним, таке превентивне мислення має бути системним та направленим на діяльність в майбутньому, на розробку плану дій, які забезпечать досягнення бажаних цілей.

Базовим елементом стратегічного управління, яка стосується формування пріоритетних організаційних місій, цілей та завдань, визначення політик та програм для їх досягнення є стратегія міжнародного маркетингу. Варто зазначити, що вибір маркетингової стратегії компанії на міжнародному ринку визначається низкою як внутрішніх, так і зовнішніх факторів.

Таким чином, успішність ТНК на глобальних ринках досить значною мірою залежить від здатності адаптувати маркетингові стратегії до особливостей

конкретного середовища. Найефективнішими в сучасних умовах є гнучкі (адаптивні) моделі, які дозволяють одночасно і зберігати глобальну ідентичність бренду і враховувати локальні особливості. Вибір стратегії в таких умовах має базуватися на ретельному аналізі ринку, цільового сегмента та конкурентного середовища.

На практиці основними критеріями для класифікації маркетингових стратегій як правило є: термін їх впровадження, стадія життєвого циклу товару, загальне становище суб'єкта господарювання, елементи комплексу маркетингу, вид диференціації продукції, спосіб вибору цільового сегменту тощо.

Здійснюючи дослідження сучасних тенденцій розвитку міжнародного маркетингу, особливо слід виділити таку тенденцію як цифрова трансформація. Цифрова трансформація компанії це безперервний процес змін, що охоплює як внутрішнє середовище підприємства, так і його зовнішні взаємозв'язки. Вона спрямована на адаптацію стратегії бізнесу до динамічних змін у поведінці споживачів, активності конкурентів, взаємодії з партнерами та загальних тенденцій у бізнес-середовищі. В умовах розвитку цифрових технологій компанії змушені трансформувати свої підходи до ведення бізнесу та формат комунікації з клієнтами, партнерами та постачальниками ринку. Це потребує запровадження нових бізнес-моделей, підвищення цінності для клієнтів та створення стійких конкурентних переваг. Оскільки очікування всіх учасників ринку постійно змінюються, то компанії повинні швидко реагувати на ці зміни та усувати розрив між ринковими потребами й власними можливостями щодо їх задоволення.

При виконанні аналітичного розділу дипломної роботи визначено, що Європа та Сполучені Штати Америки являють собою два стратегічно важливі ринки з великим споживчим потенціалом, значним рівнем розвитку економіки та конкуренції. Не дивлячись на певну схожість у структурі ринку та загальні тенденції цифровізації, між ними все ж можна відмітити низку принципових відмінностей, що безпосередньо впливають на характер реалізації маркетингової політики ТНК. До прикладу у США маркетинг зорієнтований на уніфікований

підхід, інноваційність та емоційність комунікації, натомість у Європі – переважає локалізований, більш регламентований та культурно емоційний підхід. Два яскравих приклади глобальних автовиробників, що реалізують принципово різні, але ефективні стратегії просування та позиціонування на світовому ринку це є Volkswagen Group та Tesla, Inc. Їхній підхід до брендингу, маркетингових комунікацій та створення цінності для клієнта відображає різні філософії ведення бізнесу.

В сучасних умовах навіть важко розглядати можливості ведення бізнесу без Інтернету, програм для управління проектами тощо. А тому з кожним роком, роль цифрових технологій в бізнесі буде тільки набувати росту, і кожен суб'єкт господарювання, від ТНК до найменшого підприємства має включати цифрові технології у свою маркетингову діяльність. А тому цифровізація є невід'ємною частиною діяльності транснаціональних компаній навіть більшою мірою, ніж інших агентів у системі. Вона відіграє ключову роль у стратегіях щодо: переміщення ресурсів через простір та кордони; розвитку виробничих процесів та ланцюгів створення вартості в просторі та країнах; стратегій щодо інтернаціоналізації проти екстерналізації виробництва, незалежно від того, чи відбувається остання як субпідряд, спільне підприємство чи купівля на ринкових умовах. Вона також відіграє велику роль в управлінні великими установами, як приватними (транснаціональні корпорації), так і державними.

Таким чином, стратегічні цілі розвитку міжнародного маркетингу ТНК включають в себе широке коло питань, що дозволяють їм досягати успіху на глобальних ринках. Гнучкість, інновації, адаптація до локальних умов та культур, ефективне управління брендом, а також виважене ціноутворення – все це є важливими аспектами успішної міжнародної маркетингової стратегії. Врахування цих цілей допомагає компаніям ефективно конкурувати на міжнародному рівні, створюючи стійкий і довгостроковий бізнес-діяльність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Болгарова Н. К. Транснаціональні корпорації в аспекті розвитку глобалізаційних процесів / Н. К. Болгарова, Т. М. Паневник. URL: <http://elibrary.nubip.edu.ua>.
2. Транснаціональні корпорації: особливості інвестиційної діяльності: навч. посіб. / за ред. Якубовського С. О., Козака Ю. Г. Київ: Центр учбової літератури, 2014. 472 с.
3. Конвенція про транснаціональні корпорації: ратифіковано із застереженням Законом України № 921-XIV від 13 липня 1999 р. URL: http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/997_193.
4. Організація економічного співробітництва та розвитку. URL: <https://unic.org.ua/partners/4/>
5. Стрельник С.О. ТНК як інституційна форма транснаціоналізації національних економік. *Економіка та держава*. 2015. №4. С. 61-65
6. Кохан І.І. Поняття і юридичні ознаки транснаціональних корпорацій. *Науково-інформаційний вісник*. 2009. № 1. С. 45-48.
7. Глобальна економіка: принципи становлення, функціонування, регулювання та розвитку : [монографія / П. Куцик, О. Ковтун, Г. Башнянин. Львів: Видавництво ЛКА, 2015. 594 с, с. 456.
8. Войтко С.В. Транснаціональні корпорації: навч. посіб. / Войтко С.В., Гавриш О.А., Корогодова О.О., Моїсеєнко Т. Є.. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2016. 208 с..
9. Гнатенко, І. А. Фундаментальні умови державного регулювання та підтримки інноваційного підприємництва. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. (4 (1)), с.37-43.
10. Лимонова Е.М. Транснаціональні корпорації: основні етапи розвитку та регулювання їхньої діяльності в умовах глобалізації. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2014. № 1 (16). С. 93-101.

11. Стратегічний маркетинговий план. Відмінності планів і процедур розробки. URL: <http://bmanager.ru/articles/strategicheskij-marketingovyj-plan-razlichiya-planov-i-procedur-razrabotki.html>.
12. Про глобальну маркетингову стратегію [Електронний ресурс] // Market Finder by Google. – URL: <https://marketfinder.thinkwithgoogle.com/global-marketing-strategy>
13. Методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємств в умовах турбулентного середовища. *Економічний форум*. URL: <https://econforum.duan.edu.ua/images/PDF/2021/11.pdf>.
14. Струк Н.Р., Капраль О.Р. Маркетингова стратегія підприємства: суть і процес вибору. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2927>
15. Формування стратегії та стратегічних альтернатив підприємства. // oj.tsatu.edu.ua. – Режим доступу: <https://oj.tsatu.edu.ua>
16. 17 Видів Маркетингу та Стратегій. URL: <https://www.plerdy.com/marketing-types-strategies>
17. Хелфер Ж., Озан К., Дюбартьє М. *Стратегічний маркетинг*. К.: Основи, 2004.
18. Cavusgil, S. T., Knight, G., Riesenberger, J. R. (2020). *International Business: The New Realities* (5th ed.). Pearson Education.
19. Лошенюк, О., Галан, Л., Посохов, І. Сучасні стратегії в міжнародному маркетингу. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022 №2(66). С. 123-131.
20. Ліганенко І.В. Маркетингова стратегія в управлінні розвитком підприємства за мови стратегічних змін. *Ефективна економіка*. №9, 2014 р.
21. Ансофф І. Стратегічне управління / пер. з англ. К.: Центр навчальної літератури, 2007. 256 с.
22. Гаврилюк О.В. Міжнародний маркетинг: навчально-методичний комплекс. Київ: НТУУ «КПІ», 2019. 150 с.
23. Ptashchenko, O., & Shevchenko, I. (2024). **МАРКЕТИНГОВИЙ КОНТРОЛЬ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: АУДИТ**

БРЕНДУ. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*, 1(13), 56-69. <https://doi.org/10.32750/2024-0107>

24. Krysovatyu, A.I., & Sokhatskya, O.M. (Eds.). (2018). The fourth industrial revolution: Changing

directions of international investment flows. Ternopil: PE Yu.V. Osadtsa

25. Цифрові інновації та їхні наслідки для фінансової та державної безпеки. (2024). *АФРИКАНСЬКИЙ ЖУРНАЛ ПРИКЛАДНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ*, 10 (1), 431-441. <https://doi.org/10.26437/ajar.v10i1.713>

26. Резнікова Н.В., Рубцова М.Ю. Іващенко О.А. Перспективи розвитку стратегій міжнародного маркетингу в умовах глобальної конвергенції. *Ефективна економіка*. № 7. 2019. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.7.10>

27. Кальченко Т. В. Глобальна економіка: методологія системних досліджень: монографія. К.: КНЕУ, 2006. 248 с.

28. Ibrahim E.B., Harrison T. The impact of internal, external, and competitor factors on marketing strategy performance. *Journal of Strategic Marketing*. 2019. Vol.28, no.7. P.639–658. URL: <https://doi.org/10.1080/0965254x.2019.1609571> (дата звернення: 21.09.2025)

29. Розвиток маркетингу в умовах глобалізації: сучасні тенденції та перспективи: монографія. Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя, 2015. 411 с.

30. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг-менеджмент. К.: Вільямс, 2020. 896 с.

31. European Commission. Marketing and Advertising Guidelines in the EU. URL: www.ec.europa.eu (дата звернення 23.09.2025)

32. Що таке глобальні маркетингові стратегії? URL: https://ca.indeed.com/career-advice/career-development/global-marketing-strategies?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 23.09.2025)

33. Конкурентні стратегії для багатонаціональних корпорацій: балансування глобальних та локальних потреб. URL: https://themba.institute/ihrm/competitive-strategies-multinational-corporations/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 23.09.2025)

34. Ковальчук К. М., Конкурентоспроможність компанії Volkswagen AG на глобальному ринку. *Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної*

інтернет-конференції. Полтава: ПУЕТ, 2024. С 316-319. (дата звернення: 05.10.2025).

35. Приходько В. П., Зозуля М. Ф. Конкуренція і конкурентоспроможність міжнародних компаній URL: <https://surl.li/lbibbz> (дата звернення: 05.10.2025).

36. Volkswagen AG ST (VOWG) Balance Sheet URL: <https://www.investing.com/equities/volkswagen-ag-balance-sheet> (дата звернення: 06.10.2025).

37. Volkswagen AG ST (VOWG) Income Statement URL: <https://www.investing.com/equities/volkswagen-ag-income-statement> (дата звернення: 06.10.2025).

38. Платформа Volkswagen МЕВ+ для електромобілів наступного покоління забезпечить автономність до 700 км та прискорену зарядку. URL: https://itc.ua/ua/novini/platforma-volkswagen-meb-dlya-elektromobiliv-nastupnogo-pokolinnya-zabezpechyt-avtonomnist-do-700-km-ta-pryskorenu-zaryadku/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 06.10.2025).

39. Volkswagen офіційно анонсував «дев'ятий» Golf та інші новинки до 2028 року URL: https://avtorambler.com/news/51519593/?utm_content=auto_media&utm_medium=read_more&utm_source=copylink (дата звернення: 06.10.2025).

40. UNITED STATES SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION. URL: https://ir.tesla.com/_flysystem/s3/sec/000095017022006034/tsla-20220331-gen.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 06.10.2025).

41. UNITED STATES SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION. URL: https://ir.tesla.com/_flysystem/s3/sec/000095017021000046/tsla-20210331-gen.pdf?utm_source=chatgpt.com дата звернення: 06.10.2025).

42. UNITED STATES SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION. URL: https://ir.tesla.com/_flysystem/s3/sec/000095017021000046/tsla-20210331-gen.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 06.10.2025).

43. Матвіїв М. Формування цифрового маркетингу підприємств. *Збірник наукових праць: ефективність державного управління*. 2014. №41. С. 252-261.

44. Amazon business model [part 3]: the Kindle system and its 10 business models. URL: <https://innovationtactics.com/amazon-business-model-part-3-kindle/>. (дата звернення: 06.10.2025).

45. Мігус І. Основні тенденції розвитку Індустрії 4.0 та її вплив на економічну безпеку держави. *Вчені записки Університету «КРОК»*. DOI: 10.31732/2663-2209-2022-69-52-59.

46. Костянчук, К. В., Зозульов, О. В. Індустрія 4.0: технології New Normality та їх вплив на маркетингову діяльність. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2021. № 19, с. 115–120. DOI: 10.20535/2307-5651.19.2021.232359

47. Серажим Ю. В., Самошкіна І. Д., Іванчук Г.К. Ефективність використання деривативів як інструментів хеджування в умовах економічної нестабільності. *Актуальні питання економічних наук*, (9). 2025. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14976717>

48. Bortnik A. Digital transformation of enterprise business model. *Strategy of Economic Development of Ukraine*. 2020. No. 47. P. 16–31

ДОДАТКИ

Баланс Volkswagen Group, 2020-2023 pp.

Показники, млн	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5
Активи				
Необоротні активи				
Нематеріальні активи	67968	77689	83241	89109
Основні засоби	63884	63695	63890	66880
Активи з правом користування (орендні активи)	50686	59699	59380	64094
Інвестиційна нерухомість	558	615	610	632
Інвестиції, обліковані за методом участі в капіталі	10080	12531	12668	12239
Інші інвестиції в капітал	1865	3000	3489	4431
Дебіторська заборгованість за фінансовими послугами	82565	84954	86944	94474
Інші фінансові активи	7834	9156	13832	11757
Інша дебіторська заборгованість	2867	2895	2477	2702
Податкові активи	376	635	394	437
Відстрочені податкові активи	13486	13393	12929	13940
Оборотні активи				
Запаси	43823	43725	52274	53601
Торгова дебіторська заборгованість	16243	15521	18534	21849
Дебіторська заборгованість за фінансовими послугами	58006	56498	61549	66381
Інші фінансові активи	13234	12584	15148	16953
Інша дебіторська заборгованість	7381	7473	7813	8799
Податкові активи	1186	1618	1732	1649
Ліквідні цінні папери	21162	22532	37206	26772
Грошові кошти, їх еквіваленти та строкові депозити	33909	39723	29172	43449
Активи, утримувані для продажу	-	674	733	190
Усього активів	497114	528609	563795	600338
Капітал і зобов'язання				
Капітал				
Статутний капітал	1283	1283	1283	1283
Капітальний резерв	14551	14551	14551	14551
Нерозподілений прибуток	100772	117342	137272	147830
Інші резерви	-5270	-3167	-1851	-3125
Капітал, що належить інвесторам гібридного капіталу Volkswagen Group	15713	14439	14121	15155
Капітал, що належить акціонерам Volkswagen Group та інвесторам гібридного капіталу	127049	144449	165376	175694
Неконтрольовані частки	1734	1705	12952	14218
Довгострокові зобов'язання				
Фінансові зобов'язання	114809	131618	121737	122323
Інші фінансові зобов'язання	4257	4466	8188	6968
Інші зобов'язання	7905	8430	9144	9885
Відстрочені податкові зобов'язання	4890	5131	10736	9781
Резерви на пенсійні виплати	45081	41550	27553	29672
Резерви на податки	3292	3392	4320	4287
Інші резерви	22688	23474	21283	21636

Продовження додатку А

1	2	3	4	5
Поточні зобов'язання				
Фінансові зобов'язання	88648	78584	83448	110476
Кредиторська заборгованість	22677	23624	28738	30901
Податкові зобов'язання	340	614	726	556
Інші фінансові зобов'язання	10590	13002	19807	14022
Інші зобов'язання	17979	19890	22665	24345
Резерви на податки	2213	2863	2586	1663
Інші резерви	22964	25578	24596	23881
Зобов'язання, пов'язані з активами, утримуваними для продажу	-	238	158	31
Загальна сума капіталу та зобов'язань	497114	528609	564013	600338

Звіт про фінансові результати Volkswagen Group, 2020-2023 рр.

Показники, млн	2020	2021	2022	2023
Дохід від продажів	222884	250200	279050	322284
Собівартість продажів	-183937	-202959	-226866	-261262
Валовий результат	38947	47241	52184	61022
Витрати на збут	-18407	-19228	-19840	-21340
Адміністративні витрати	-9399	-10420	-11655	-12724
Інші операційні доходи	12438	14731	19234	15152
Інші операційні витрати	-13904	-13049	-17813	-19534
Операційний результат	9675	19275	22109	22576
Частка у результатах інвестицій, облікованих за методом участі в капіталі	2756	2321	2403	2291
Дохід від відсотків	793	810	1325	2658
Витрати на відсотки	-2291	-1818	-408	-3592
Інший фінансовий результат	733	-463	-3359	-739
Фінансовий результат	1991	851	-40	618
Прибуток до оподаткування	11667	20126	22070	23194
Податок на прибуток (дохід)	-2843	-4698	-6217	-5266
Поточний	-3150	-4612	-5263	-6791
Відстрочений	307	-86	-954	1526
Прибуток після оподаткування	8824	15428	15852	17928
З яких відноситься до:				
Частка неконтрольованих акціонерів	-43	46	395	1329
Інвестори гібридного капіталу Volkswagen AG	533	539	576	586
Акціонери Volkswagen AG	8334	14843	14881	16013
Базовий/розбавлений прибуток на одну звичайну акцію в €	16,6	29,59	29,66	31,92
Базовий/розбавлений прибуток на одну привілейовану акцію в €	16,66	29,65	29,72	31,98

Баланс Tesla Inc., 2020-2023 рр.

Показники млн.	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5
Загальні оборотні активи	26717	27100	40917	49616
Грошові кошти та їх еквіваленти	19384	17576	16253	16398
Зростання грошових коштів та їх еквівалентів, %	+209,25	-9,33	-7,53	+0,89
Короткострокові інвестиції	-	131	5932	12696
Загальна дебіторська заборгованість	1903	1986	3116	3697
Запаси	4101	5757	12839	13626
Попередньо сплачені витрати	1091	1305	2483	2656
Інші поточні активи	238	345	294	543
Загальні активи	52148	62131	82338	106618
Зростання загальних активів, %	+52	+19,14	+32,52	+29,49
Чисті основні засоби (майно, обладнання та устаткування)	23375	31176	36635	45123
Валова вартість основних засобів	29893	39867	48134	60203
Накопичена амортизація	-6518	-8691	-11499	-15080
Довгострокові інвестиції	-	-	-	-
Нематеріальні активи	520	457	409	431
Гудвіль	207	200	194	253
Інші нематеріальні активи, загальна сума	313	257	215	178
Позики та лізинг фінансового підрозділу	-	-	-	-
Інші активи, загальна сума	1536	3398	4377	11448
Довгострокова дебіторська заборгованість за позиками	-	-	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість за рахунками	74	303	1626	2125
Відстрочені податкові активи (довгострокові)	-	-	328	6733
Відстрочені витрати (довгострокові)	-	-	-	-
Інші довгострокові активи, загальна сума	1462	3095	2423	2590
Загальні поточні зобов'язання	14248	19705	26709	28748
Кредиторська заборгованість, загальна сума	6051	10025	15255	14431
Нараховані витрати, загальна сума	1632	2951	3773	4046
Короткострокові запозичення	-	-	-	-
Поточна частина довгострокового боргу	2418	1957	1987	3045
Поточна частина довгострокового боргу за лізингом	1758	1088	1016	1975
Поточна частина лізингів	660	869	971	1070
Інші поточні зобов'язання, загальна сума	4147	4772	5694	7226
Поточні податкові зобов'язання	777	1122	1235	1204
Нараховані доходи (аванси), загальна сума	1458	1447	1747	2864
Інші поточні зобов'язання	1912	2203	2712	3158
Загальні зобов'язання	28469	30548	36440	43009
Зростання загальних зобов'язань, %	+8,66	+7,3	+19,29	+18,03
Довгостроковий борг	8571	4254	1029	2682
Довгострокові лізинги	2348	2662	2732	3846
Інші зобов'язання, загальна сума	3302	3927	5970	7733
Нараховані доходи (аванси), некорентні	1284	2052	2804	3251

Продовження додатка В

1	2	3	4	5
Пенсійні та інші виплати після виходу на пенсію	-	-	-	-
Відстрочені податкові зобов'язання (довгострокові)	151	24	-	-
Інші некорентні зобов'язання	1867	1851	3166	4482
Загальний капітал	23679	31583	45898	63609
Загальний привілейований капітал	-	-	-	-
Привілейовані акції, що підлягають викупу	-	-	-	-
Привілейовані акції, що не підлягають викупу	-	-	-	-
Привілейовані акції, що конвертуються	-	-	-	-
Звичайні акції та додатковий сплачений капітал (APIC)	27261	29806	32180	34895
Звичайні акції, загальна сума	1	3	3	3
Додатковий сплачений капітал	27260	29803	32177	34892
Нерозподілений прибуток	-5399	329	12885	27882
Власні акції та інші статті	363	54	-361	-143
Власні акції	-	-	-	-
Сукупний дохід та інші статті	363	54	-361	-143
Частка меншості	1454	1394	1194	975
Загальні зобов'язання та капітал	52148	62131	82338	106618
Загальний борг	13337	8873	5748	9573
Зростання загального боргу, %	-8,5	-33,47	-35,22	+66,54

Звіт про фінансові результати Tesla Inc., 2020-2023 рр.

Показники, млн.	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5
Загальний дохід	31536	53823	81462	96773
Зростання загального доходу, %	+28,31	+70,67	+51,35	+18,8
Собівартість доходу	24906	40217	60609	79113
Валовий прибуток	6630	13606	20853	17660
Зростання валового прибутку, %	+62,94	+105,22	+53,26	-15,31
Рентабельність валового прибутку, %	21,02	25,28	25,6	18,25
Інші операційні витрати, загальна сума	4679	7083	7197	8769
Зростання інших операційних витрат, %	+17,3	+51,38	+1,61	+21,84
Витрати на дослідження та розробки (R&D)	1491	2593	3075	3969
Витрати на збут, загальні та адміністративні витрати	3188	4517	3946	4800
Інші операційні витрати	-	-	176	-
Операційний дохід	1951	6523	13656	8891
Зростання операційного доходу, %	+2338,75	+234,34	+109,35	-34,89
Рентабельність за ЕВТ, %	6,19	12,12	16,76	9,19
Чисті процентні витрати	-718	-315	106	910
Зростання чистих процентних витрат, %	-5,43	+56,13	+133,65	+758,49
Процентні витрати, загальна сума	-748	-371	-191	-156
Процентний дохід та дохід від інвестицій	30	56	297	1066
Інші неопераційні витрати, загальна сума	-122	135	-43	172
Прибуток до оподаткування (ЕВТ), без урахування незвичайних статей	1111	6343	13719	9973
Прибуток (збиток) від продажу активів	-	-	-	-
Інші незвичайні статті, загальна сума	43	-	-	-
Прибуток до оподаткування (ЕВТ), з урахуванням незвичайних статей	1154	6343	13719	9973
Зростання прибутку до оподаткування (ЕВТ), з урахуванням незвичайних статей, %	+273,53	+449,65	+116,29	-27,31
Рентабельність прибутку до оподаткування (ЕВТ), з урахуванням незвичайних статей, %	3,66	11,78	16,84	10,31
Витрати на податок на прибуток	292	699	1132	-5001
Чистий прибуток компанії	862	5644	12587	14974
Частка меншості	-141	-125	-31	23
Чистий прибуток	721	5519	12556	14997
Зростання чистого прибутку, %	+183,64	+665,46	+127,5	+19,44
Рентабельність чистого прибутку, %	2,29	10,25	15,41	15,5
Привілейовані дивіденди та інші коригування	31	-5	-27	-2
Чистий прибуток на звичайні акції, без урахування надзвичайних статей	690	5524	12583	14999
Базовий прибуток на акцію (EPS) від безперервної діяльності	0,25	1,87	4,02	4,73

Продовження додатка Г

1	2	3	4	5
Розбавлений прибуток на акцію (EPS) від безперервної діяльності	0,21	1,63	3,62	4,3
Середньозважена кількість звичайних акцій в обігу	2798	2959	3130	3174
Середньозважена кількість розбавлених акцій в обігу	3249	3386	3475	3485
Дивіденд на акцію	-	-	-	-
Зростання дивіденду на акцію	-	-	-	-
ЕВІТДА (прибуток до вирахування відсотків, податків, амортизації та зносу)	4273	9434	17403	13558
Зростання ЕВІТДА, %	+96,73	+120,87	+84,47	-22,09
Рентабельність ЕВІТДА, %	13,55	17,53	21,36	14,01
ЕВІТ (прибуток до вирахування відсотків і податків)	1951	6523	13656	8891