

**ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКЙ НАЦІОНАЛЬНЙ УНІВЕРСТЕТ
НАВЧАЛЬНО – НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ НОВІТНІХ ОСВІТНІХ
ТЕХНОЛОГІЙ**

КАФЕДРА МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН

ІВАСИШИН Юля

**Сучасні тенденції формування маркетингових стратегій ТНК /
Current trends in the formation of marketing strategies of TNCs**

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «магістр»

**Студентки 2 курсу групи МЕВМАзм – 21
спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини»**

Івасишин Юлії

Тернопіль - 2022

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ	7
1.1. Поняття стратегії та її роль в діяльності підприємства	7
1.2. Формування маркетингової стратегії підприємства.....	14
1.3. Особливості формування міжнародних маркетингових стратегій транснаціональних корпорацій.....	23
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ТНК	31
2.1. Основні тенденції розвитку ТНК в сучасних умовах.....	31
2.2. Оцінка маркетингової діяльності ТНК	40
2.3. Аналіз використання міжкультурних особливостей при формуванні міжнародної маркетингової стратегії.....	45
Висновки до розділу 2	51
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТНК В УКРАЇНІ.....	53
3.1. Застосування крос-культурних аспектів при формуванні комунікативної стратегії	53
3.2. Застосування автоматизованої онлайн-системи для ефективної співпраці з онлайн клієнтами.....	57
Висновки до розділу 3	63
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69

ВСТУП

Транснаціональні корпорації, здійснюючи різнобічний вплив на розвиток світового господарства та на функціонування суб'єктів господарювання, займають особливе місце на сучасному глобальному ринку, що актуалізує проблему аналізу стратегій поведінки на світовому ринку та визначення основних інструментів підвищення їхньої конкурентоспроможності на світовому ринку товарів і послуг.

Процес глобалізації дає можливість компаніям застосовувати маркетингові стратегії, що утворюють мережі внутрішньофірмових зв'язків як регіонального, так і глобального масштабу, інтегрувати на цих рівнях наукові дослідження та розробки, матеріальне забезпечення, виробництво, розподіл та збут. ТНК, які розглядають світ як свій цільовий ринок, вибудовуючи свої маркетингові стратегії в умовах глобалізації, застосовують, насамперед, глобальні стратегії. Локальні стратегії використовують ті компанії, які прагнуть максимально врахувати специфіку й унікальність кожного національного ринку, на який виходять.

Дослідженню особливостей визначення та розроблення маркетингових стратегій присвятили праці Ф. Котлер, Б. Карлофф, Ж.-Ж. Ламбен, М. Портер. Зокема, Б. Карлофф ще в 1989 р. визначив маркетингову стратегію як узагальнену модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії. Ф. Котлер запропонував розглядати маркетингову стратегію як вибір цілей, принципів чи правил, поєднання та використання засобів та ресурсів відповідно до мінливої ринкової ситуації. В Україні проблематику маркетингових стратегій ТНК досліджують І.М. Алексеєнко, М.О. Багорка, Т.Г. Белова, Т.В. Князева, Л.В. Козин, В.В. Мартинюк, В.А. Полторак, І.М. Сотник та ін. Досліджуючи маркетингові стратегії, Т.В. Князева та І.М. Алексеєнко наголошують, що вони мають урахувувати потреби та запити споживачів, ситуацію на ринку особливості

надання послуг, бути спрямованими на досягнення цілей проєкту, маркетингових цілей та місій компанії.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування заходів з удосконалення маркетингової стратегії та підвищення ефективності її реалізації в ТНК.

Виходячи з поставленої мети, завданнями наукової роботи є:

- теоретичне дослідження особливостей формування стратегії маркетингової діяльності ТНК;
- розглянути основні тенденції розвитку ТНК;
- здійснити оцінку маркетингової стратегії досліджуваного підприємства;
- здійснити аналіз використання міжкультурних особливостей при формуванні міжнародної маркетингової стратегії;
- обґрунтувати шляхи удосконалення маркетингової стратегії ТНК та підвищення ефективності її реалізації в сучасних умовах господарювання досліджуваного підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення маркетингової стратегії ТНК.

Об'єктом дослідження є процес удосконалення маркетингової стратегії ТНК.

Методи дослідження. При написанні кваліфікаційної роботи були використані наступні методи: монографічний, статистичний, абстрактно-логічний, порівняльних характеристик, графічний, SWOT-аналіз для оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Для накопичення, зберігання, обробки інформації та подання результатів дослідження використані сучасні комп'ютерні технології.

Наукова новизна. В процесі написання кваліфікаційної роботи поглиблено теоретико-методичні засади удосконалення маркетингової стратегії та підвищення ефективності її реалізації і одержано результати, які мають практичне значення.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи були теоретичні і практичні розробки вітчизняних та зарубіжних вчених, нормативно-правові акти різних рівнів, офіційні матеріали Державної служби статистики України, дані оперативного аналізу і особисті спостереження автора, спеціалізована інформація мережі Internet.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні і практичні положення кваліфікаційної роботи доведено до рівня практичних рекомендацій.

Апробація. Результати дослідження апробовані на XV Міжнародній науково-практичній конференції молодих учених і студентів та опубліковані в збірнику наукових праць «Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід». Тернопіль: ЗУНУ, 2022. (С.86-87).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків та списку використаних джерел. Повний обсяг роботи -73 сторінки комп'ютерного тексту, з них 67 сторінок основного тексту. Кваліфікаційна робота містить 4 рисунки, 11 таблиць, список використаних джерел містить 76 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ

1.1. Поняття стратегії та її роль в діяльності підприємства

Термін «стратегія» використовується в управлінській науці та практиці з 50-х років минулого століття. Першу концепцію стратегії розробили у 1960-х роках А. Чандлер, К. Ендрюс та І. Ансофф, вони дали перші визначення основних положень стратегічного планування, щоправда, пов'язані з інституціоналістською теорією. Зміст стратегічної концепції змінився під впливом економічного розвитку суспільства. Постійне зростання гостроти конкуренції змусило економістів переглянути традиційні підходи до розуміння стратегії. Стратегія стала розглядатися не тільки як реалізація правильного управління ресурсами, а й як правильного визначення сфери діяльності на ринку. Стратегію все частіше тлумачили як план перемоги над конкурентами комплексом різноманітних дій.

Глобалізація економічних процесів, посилення конкуренції серед виробників і зростання впливу високотехнологічних фірм зробили стратегічне мислення загально визнаним єдино правильним підходом до корпоративного управління в ринковому середовищі, вже у 1980-х і 1990-х роках стратегія стала невід'ємна частина управління бізнесом практично в кожній країні з ринковою економікою.

Результати попередніх досліджень свідчать, що не існує єдиного визначення, що б повністю характеризувало термін «стратегії» та дало повноту розуміння її значення (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Деякі підходи до визначення категорії «стратегія»

Визначення терміну «стратегія»/джерело	Автор(и)
«Стратегія — це набір конкурентних змін і бізнес-підходів, які здійснюють менеджери для досягнення найкращих показників компанії. Це управлінський план для посилення позиції організації на ринку, підвищення задоволеності клієнтів і досягнення цільових показників» [72]	Arthur A. Thompson, Alonzo J. Strickland

Продовження таблиці 1.1

«Конкурентна стратегія полягає в тому, щоб бути іншим. Це означає свідомий вибір іншого набору заходів, щоб забезпечити унікальне поєднання цінностей»; «Стратегія полягає в створенні відповідності між діяльністю компанії»; «В основі загального менеджменту лежить стратегія: визначення позиції компанії, компроміси та узгодження видів діяльності» [67]	Michael Porter
«Стратегія — це не місія — це план, який дозволяє компанії виконати місію»; «Стратегію можна визначити як план, метод або серію дій для досягнення конкретної мети або очікуваного результату» [62]	Robert Jonas
«Стратегія — це мистецтво й наука обґрунтованих дій для досягнення конкретного бачення, головної мети чи вищої мети для підприємства» [51]	Mark Daniell
«Стратегія — це напрями та сфера діяльності організації в довгостроковій перспективі, яка досягає переваги в мінливому середовищі через конфігурацію ресурсів і компетенцій з метою виконання очікувань зацікавлених сторін» [61]	Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington
«Стратегія – це курс дій для досягнення мети організації» [52]	Bob De Wit, Ron Meyer
«Стратегія — це термін, який стосується складної мережі думок, ідей, ідей, досвіду, цілей, досвіду, спогадів, уявлень і очікувань, яка забезпечує загальні вказівки щодо конкретних дій у досягненні конкретних цілей. Стратегія – це водночас курс, який ми прокладаємо, подорож, яку ми уявляємо, і, водночас, це курс, яким ми керуємо, подорож, яку ми фактично здійснюємо» [64]	Fred Nickols
«стратегія – довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку підприємства, що стосується сфери, засобів і форми його діяльності, системи взаємовідносин усередині підприємства, а також його позиції в навколишньому середовищі, що приводить підприємство до визначених цілей» [19]	С.М. Клименко
«стратегія – це постійно коректовані комплекси взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення цілей учасників процесу формування стратегії і забезпечення ефективного функціонування і розвитку підприємства в короткостроковій і довгостроковій перспективах» [20].	В.М. Кобелєв та Ю.В. Захарченко

Підсумовуючи, стратегія — це бізнес-план компанії, який має включати довгострокові та короткострокові цілі компанії, побудовані на конкурентних перевагах, а також перелік конкретних завдань, впровадження та поставлених цілей.

Переглядаючи існуючі концепції стратегії, ми можемо визначити кілька підходів до визначення природи стратегії.

Класичний підхід до визначення стратегії полягає в її ідентифікації.

Засіб досягнення цілей компанії. У цьому сенсі стратегія визначається як план або модель дій, оскільки вона базується на тому, що формулювання стратегічних цілей компанії тісно пов'язане з розробкою шляхів їх досягнення. А. Чендлер розглядав стратегію як визначення ключових довгострокових цілей і орієнтирів компанії, визначення курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для їх досягнення. При цьому ми визначили раціональне планування як первинний процес у виборі та розробці стратегії [37]. Б. Карлофф визначив стратегію як узагальнену модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу корпоративних ресурсів [16]. Д. Куїнн також визначив стратегію як план поділитися своїми поглядами та інтегрувати ключові організаційні цілі, політику та дії, які можна об'єднати в єдине ціле [27]. Отже, згідно з таким підходом можна зробити висновок, що стратегія охоплює процес формування цілей і є засобом узгодження цілей і ресурсів.

Другий концептуальний підхід полягає в розумінні стратегії як набору правил прийняття рішень. Це актуально для подальшої роботи в цій галузі таких вчених, як Г. Мінцберг, І. Ансофф та М. Портер. Проводячи дослідження стратегічної поведінки великих компаній на конкурентних ринках, Г. Мінцберг виявив, що стратегія — це не просто план, а низка рішень і дій. Це не запланована послідовність виконання, а її протилежність, вихідна точка [38]. І. Ансофф використовує поняття стратегічного менеджменту відзначаючи, що стратегія є одним із набору правил прийняття рішень щодо поведінки організації виділяючи чотири групи правил: «правила встановлення відносин підприємства із зовнішнім середовищем; правила встановлення відносин і процесів всередині підприємства; правила ведення щоденних справ; засоби вимірювання результатів сьогоденної і майбутньої діяльності компанії» [1].

Він описує стратегію як набір правил прийняття рішень для забезпечення сталого зростання та розвитку компанії. Розрізняють дві групи правил: для відносин між фірмою та її зовнішнім середовищем (бізнес-стратегія) і для встановлення балансу між внутрішніми змінними фірми (організаційні концепції) [1].

Використовуючи ідею ланцюжка вартості, М. Портер пропонує розглядати стратегію як аналіз внутрішніх процесів і взаємодії між різними компонентами організації, щоб визначити, як і де додається вартість. При цьому стратегія – це позиціонування організації відносно галузевого середовища [38].

Стратегія підкреслює її всеохопність, оскільки вказані правила вирішують проблеми розвитку підприємства та забезпечують збалансованість діяльності як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі.

Також ми обрали холістичний підхід, у якому стратегія є не лише засобом досягнення цілей та виконання нашої місії, а й програмою функціонування компанії у зовнішньому середовищі, взаємодії з конкурентами та задоволення потреб клієнтів, реалізувати інтереси акціонерів та підвищити конкурентоспроможність підприємств. Таким чином, Дж. Джонсон і К. Скулз бачать стратегію як довгостроковий напрямок і сферу дії, ідеально вирівнюючи корпоративні ресурси з мінливим операційним середовищем (ринки, споживачі, клієнти), щоб дати можливість компаніям відповідати корпоративним очікуванням [27].

М. Туленков визначає стратегію як сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, методів і правил діяльності, що встановлюються протягом досить тривалого часу з метою сприяння зростанню та високій конкурентоспроможності організації, що зміцнює її позиції на ринку. Підвищує здатність виживати в конкурентних ситуаціях [44].

Тому за такого підходу стратегія компанії має більш багатофункціональну спрямованість.

Поняття стратегії зазвичай також слід асоціювати з ризиком. Це пов'язано з тим, що стратегія починається на етапі бізнес-планування, а подальший розвиток вимагає інвестицій, а фінансові інвестиції завжди є ризикованими.

Поняття ризику стосується нестабільності економічного середовища, прорахунків під час планування, неправильного розподілу ресурсів і неправильного прорахунку ризику.

Також стратегії слід класифікувати певними способами залежно від конкретних параметрів. Так, І. Герчикова пропонує поділяти стратегії за набором ключових позицій і пріоритетів поставлених цілей. «Автор розрізняє такі типи стратегій: продуктово-ринкову (стосується технології виробництва продукту чи послуги, їх реалізації), стратегію управління набором галузей, що передбачає диверсифікацію діяльності, стратегію поглинання, що розглядає шлях виходу у нові галузі для масштабування, маркетингову, яка передбачає опис заходів щодо маркетингу діяльності, конкурентну стратегію, що описує шляхи побудови конкурентоспроможного бізнесу та закріплення позицій у галузі, стратегію нововведення, яка вказує на шляхи пошуку нових технічних можливостей та розроблення нового продукту, послуги, введення в експлуатацію нових технологій» [5].

На основі проведеного аналізу згадані думки можна об'єднати, щоб запропонувати класифікацію на основі періоду існування бізнесу. Так, існує базова стратегія, тобто стратегія, яка прописана і розрахована до створення компаній, фірм, організацій і інвестування в них. Вони, як правило, забезпечують правила для діяльності глобального характеру і корисні на початку розвитку діяльності. Такі стратегії неминуче потрібно буде коригувати в періоди, коли стануть доступними дані про реакцію галузі на нових гравців, лояльність споживачів і партнерів, фінансові обсяги, прибутки тощо.

Наступною групою стратегій є стратегії розвитку. Вони розробляються безпосередньо в командах, враховують перші показники фактичної діяльності, порівнюють їх із запланованими, містять правила роботи, адаптовані до реальної діяльності та можливостей, містять чіткі прогнози майбутніх результатів діяльності.

Стратегії для цієї групи, як правило, одні з найскладніших, оскільки вони повинні демонструвати дії для розвитку діяльності, її масштабування та збільшення частки доходу.

Інша група стратегій - це стратегії підтримки. Це завершальна стратегічна група циклу розвитку, спрямована на збереження результатів діяльності та

підтримання певного рівня. Такі стратегії зазвичай обирають, коли є необхідність зафіксувати рівень прибутку чи діяльності, як проміжний варіант під час внесення змін або як постійний варіант, коли масштабування не розглядається.

І остання група стратегій - стратегії згасання або зниження активності. Використовуються на етапі переходу до іншої діяльності, виходу частини діяльності з галузі або повного закриття діяльності. Такі стратегії характеризуються збереженням вартісного значення ресурсів, оптимізацією процесів припинення галузевих відносин і можливими виходами. Роль таких стратегій дуже важлива оскільки від них залежать ефективність виведення ресурсів із діяльності та їх подальше розміщення, ефективність роботи з ними. Слід зазначити, що під час розробки цих стратегій можливе використання принципу реінжинірингу [3]. Групи стратегій детально описані в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація стратегій розвитку підприємства [4, 33]

Стадія життєвого циклу	Вид стратегії	Характеристика
Фундаментальні (стратегії зародження бізнесу)	Маркетингова	передбачає довгостроковий план, спрямований на посилення конкурентних позицій
	Фінансова	фундаментальна стратегія, що спрямована на створення фінансової політики, визначення термінів фінансових цілей, аналіз та дослідження фінансового стану
	Операційна	спрямована на розподіл ресурсів, планування їх використання
	Корпоративна	стратегія, що охоплює у цілому усі напрями діяльності, узагальнює та систематизує їх, указує на напрям діяльності всього підприємства
Розвитку	Концентрації	передбачає зосередження ресурсів за певним напрямом, їх розподіл та координацію у ньому для максимального розвитку цього напрямку, досягнення бажаного кінцевого результату
	Інтеграції	передбачає об'єднання кількох напрямів діяльності чи партнерів для досягнення спільної цілі і збільшення кінцевих результатів діяльності
	Диверсифікації	розроблення та просування кількох не пов'язаних між собою видів продукції чи послуг, розширення спектру діяльності
Підтримки	Модифікації	передбачає планування розширення цільової аудиторії у наявних товарів та послуг Стратегія передбачає розроблення заходів для збереження цінності продукції
	Підтримки виробничого потенціалу	довгостроковий план підтримки конкурентоспроможного виробництва

Продовження таблиці 1.2

Згасання	Ліквідації	систематизований план, що передбачає діяльність, спрямовану на припинення діяльності бізнесу та переорієнтування наявних ресурсів до іншої діяльності
	Відновлення	передбачає комплексну програму дій щодо виявлення та ліквідації «слабких місць» діяльності підприємства для відновлення після кризового періоду
	Відділення	стратегія, що спрямована на поступову ліквідацію не всього бізнесу, а його неприбуткової (збиткової) частини для підвищення ефективності використання ресурсів, їх обороту

Узагальнюючи авторські визначення терміну «стратегія» та розглянувши деякі концепції стратегії, можна зазначити, що основними ознаками стратегії та її формування є [57]:

- стратегія – це ретельно розроблений план майбутніх дій, спрямованих на досягнення запланованих результатів;
- стратегія пов'язана з ризиком через динамічні зміни зовнішнього середовища;
- формування стратегії включає розподіл ресурсів;
- формуванню стратегії передую сканування зовнішнього та внутрішнього середовища компанії;
- під формуванням стратегії розуміється вибір пріоритетних напрямків діяльності на довгостроковий період.

Стратегія пов'язана з планом, сферою діяльності, напрямками, набором ідей і дій, керівництвом, концепцією, внутрішніми положеннями, намірами, перспективами суб'єкта. Дуже важливо підкреслити, що стратегія – це не бачення, місія, мета. Стратегія полягає в тому, як досягти результату, використовуючи наявні ресурси.

Створення плану стратегічних дій, спрямованих на досягнення цілі, проведення постійного моніторингу виконання, оцінка результатів та внесення коректив вважаються запорукою ефективної діяльності бізнесу в умовах сучасних викликів. Високий рівень підприємницького ризику зумовлює необхідність формування стратегії як довгострокового плану дій щодо

зростання економічного потенціалу та забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку в майбутньому [56].

На нашу думку, виходячи з критичного аналізу розглянутих визначень стратегії, як стратегічну складову слід виділити цілеспрямованість. Це відповідає функціональним межам процесів безпосередньої розробки стратегії, стратегічного планування та управління стратегією в цілому.

1.2. Формування маркетингової стратегії підприємства

У процесі формування стратегії управління підприємством створюється підсистема функціональних стратегій, які розробляються щодо визначальних напрямків діяльності підприємства. До основних функціональних стратегій, що розробляються як окремі блоки в рамках головної стратегічної концепції, належать фінансова, маркетингова, виробнича, стратегія управління персоналом та ін. Реалізація функціональної маркетингової стратегії спрямована на створення комплексу конкурентних переваг та ефективного використання підприємством можливостей з боку ринку для досягнення його стратегічної мети [7]. Надзвичайно важливе місце в маркетинговому стратегічному управлінні діяльністю підприємства посідає його маркетингова стратегія, яка формує ринкові стратегічні орієнтири [24].

На сьогоднішній день в економічній літературі існує багато різних підходів до визначення змісту поняття «маркетингова стратегія». Розглянемо більш детально деякі з них.

Так, Ф. Котлер у джерелі [23, 535] визначає поняття «маркетингова стратегія», як раціональна, логічна побудова, керуючись якою організаційна одиниця розраховує вирішити свої маркетингові задачі. Вона включає в себе конкретні стратегії по цільових ринках, комплексу маркетингу і рівню витрат на маркетинг. В роботі [21] автор надає інше визначення маркетингової стратегії, а саме «основа дій фірми в конкретних ринкових умовах, що визначає способи застосування маркетингу для розширення цільових ринків та

досягнення ефективних результатів». За своєю суттю маркетингова стратегія, як зазначає Островський П.І., це план реалізації маркетингових заходів, для досягнення поставлених перед компанією цілей [32, 91]. В свою чергу Хершген Х. під маркетинговою стратегією розуміє принципові, середні і довгострокові рішення, що дають орієнтири і спрямовують окремі заходи маркетингу на досягнення поставлених цілей [46, 154]. Подібне за змістом визначення надає І. Решетнікова, яка зазначає, що маркетингова стратегія - це найважливіша функціональна стратегія підприємства, яка є основою розробки загальнофірмової стратегії і бізнес-плану, вона зачіпає всі господарські області і функціональні підсистеми підприємства [41, 81]. В більш ширшому аспекті розглядає дане поняття Т. Лукянець, яка зазначає що маркетингова стратегія – це маркетингова логіка, яка забезпечує досягнення ринкових цілей і складається зі спеціальних стратегій щодо цільових сегментів, комплексу маркетингу, рівня маркетингових витрат [26, 53]. В економічній енциклопедії [26] визначено, що стратегія маркетингу – це раціональна, логічна побудова, керуючись якою організаційна одиниця розраховує вирішити свої маркетингові завдання. На думку Ж. Ламбена маркетингова стратегія представляє собою маркетингові заходи компанії зі сталого просування своїх товарів на ринок, включаючи визначення цілей, аналіз, планування маркетингових заходів, моніторинг [26].

У вітчизняній та зарубіжній літературі існує багато думок щодо визначення поняття маркетингової стратегії, найбільш поширені трактування згруповано у табл.1.3.

На наш погляд найбільш обґрунтованим є думка Балабанової Л.В. [2], яка розуміє під маркетинговою стратегією орієнтацію підприємства на максимальну та своєчасну адаптацію діяльності до динамічного маркетингового середовища для досягнення їхніх стратегічних цілей.

Таблиця 1.3

Інтерпретації трактування поняття «маркетингова стратегія» [11; 18; 36; 39; 43]

Маркетингова стратегія	1) засіб досягнення маркетингових цілей щодо маркетинг-міксу;
	2) напрям (вектор) дій підприємства по створенню його цільових ринкових позицій;
	3) система організаційно-технічних і фінансових заходів щодо інтенсифікації виробництва, реалізації продукції, підвищення її конкурентоспроможності, активного впливу на попит та пропозицію; передбачає контроль за виробництвом і ринком для утримання ринкових цін на рівні, який забезпечує оптимальні прибутки та втілюється в програмі заходів щодо вдосконалення виробництва та реалізації товарів з метою забезпечення високих і стійких прибутків;
	4) раціональна, логічна структура, через використання якої підприємство розраховує вирішити свої маркетингові завдання. Вона складається з визначених стратегій щодо цільових ринків, комплексу маркетингу та витрат на останній; є складовою частиною бізне-с планування, яке охоплює стратегічні бізнес одиниці та стратегію усієї фірми;
	5) процес розробки стратегії міжнародного маркетингу на початкових етапах інтернаціоналізації компанії із застосуванням певних методів і моделей, а також із встановленням відповідних організаційних заходів щодо її практичної реалізації;
	6) багаторівнева модель діяльності компанії, в основі якої лежить комплекс маркетингових заходів щодо вибору цільових сегментів зовнішнього ринку та споживачів, ефективного функціонування на цих сегментах ринку з метою максимального задоволення потреб споживачів, позиціонування компанії та її продукції на обраному зовнішньому ринку на основі аналізу зовнішнього та внутрішнього маркетингового середовища.

При розробці маркетингової стратегії слід враховувати внутрішні та зовнішні чинники впливу. До внутрішніх чинників належать мета та завдання діяльності підприємства, виробничі та фінансові ресурси, структура та методи управління, кадрове та інноваційне забезпечення, товарна політика. Зовнішні чинники визначаються загальною соціально-економічною ситуацією в країні та галузі, через рівень конкуренції, податкову та кредитно-фінансову ситуації, характеристику споживачів [36].

На стадії стратегічного планування визначаються стратегії підприємства (на рівні корпорації) шляхом встановлення його місії, аналізу стратегічних

позицій, дослідженню зовнішніх та внутрішніх факторів і дій, що можуть привести до досягнення, утримання, розвитку та капіталізації конкурентних переваг. Результатом стратегічного планування є розроблена стратегія, на базі якої здійснюється стратегічне управління підприємством [12].

У процесі формування маркетингової стратегії виділяються вхідні та вихідні елементи: вхідні елементи – це ті фактори, аналіз яких передуює розробленню маркетингової стратегії, тобто фактори маркетингового середовища і цілі фірми; вихідні елементи – це стратегічні рішення щодо маркетингового міксу, тобто комплексу компонентів маркетингу, який включає чотири складові – товар, ціну, розподіл та просування. Основне призначення маркетингової стратегії полягає в тому, щоб взаємно узгодити маркетингові цілі фірми з її можливостями, вимогами споживачів, використати слабкі позиції конкурентів та свої конкурентні переваги. Маркетингова стратегія підпорядкована корпоративній стратегії діяльності фірми. Її вибір також залежить від багатьох зовнішніх та внутрішніх факторів, найважливішими серед яких є фактори, що характеризують стан галузі й умови конкуренції в ній, та фактори, що характеризують конкурентні можливості фірми, її ринкову позицію та потенціал. Стратегію можна розглядати як комплексний план для здійснення місії підприємства. За формою стратегія – один з управлінських документів, що може бути представлений у вигляді графіків, таблиць, описів і т.п. За змістом стратегія – це сукупність дій для досягнення цілей організації [12].

Багато науковців і практиків вважають, що під час формування маркетингової стратегії доцільним є розробити кілька альтернативних варіантів, що в подальшому дозволить обрати найкращий (оптимальний) варіант.

Маркетингові стратегії можна формувати за різними ознаками (табл. 1.4) та основною з них, на нашу думку, повинен бути комплекс маркетингу – виділення товарної, цінової стратегії, стратегії товароруку і комунікацій. Тобто маркетингова стратегія трансформується у взаємозв'язану систему товарної,

цінової, збутової і комунікаційної стратегій, оскільки покупець при купівлі розглядає товар як поєднання всіх його властивостей [9].

Таблиця 1.4

Основні види маркетингових стратегій [9]

Ознаки класифікації	Види стратегій
За станом ринкового попиту	Стратегія конверсійного маркетингу, стратегія креативного маркетингу, стратегія стимулюючого маркетингу, стратегія синхромаркетингу, стратегія підтримуючого маркетингу, стратегія ремаркетингу, стратегія демаркетингу.
За охопленням ринків	Стратегія недиференційованого (масового) маркетингу, диференційованого маркетингу, концентрованого (цільового) маркетингу.
За видом спеціалізації	Стратегія товарної, сегментної спеціалізації, односегментної концентрації, вибіркової спеціалізації, повного охоплення.
За елементами комплексу маркетингу	Товарна стратегія (інновації, модифікації, елімінації, підтримання), цінова стратегія (орієнтована на вартість чи споживача; стратегія проникнення, стратегія “зняття вершків”, нейтральна тощо); стратегія збуту (стратегія інтенсивного, селективного, ексклюзивного збуту; стратегія втягування, вштовхування, змішана); стратегія комунікацій (рекламна стратегія, стратегія особистого продажу, стратегія стимулювання збуту, стратегія пропаганди).

В загальному плані, процес реалізації стратегії може бути розділений на два великих етапи [36]:

а) процес стратегічного планування – вироблення набору стратегій, від базової стратегії підприємства до функціональних стратегій та окремих проектів;

б) процес стратегічного управління – реалізація певної стратегії в часі, переформулювання стратегії в світі нових обставин.

Більш детально етапи розробки міжнародної маркетингової стратегії представлені на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Етапи розроблення міжнародної маркетингової стратегії компанії [58]

Розробка алгоритму (системи етапів) формування стратегії повинна здійснюватись таким чином, щоб кожний наступний етап планування відрізнявся від попереднього своїми специфічними методами виконання [18].

Процес розробки маркетингової стратегії підприємства являє собою складний процес аналізу ринкової ситуації, визначення бажаного майбутнього ринкового стану підприємства та планування методів підвищення конкурентоспроможності. Зрозуміло, у кожній галузі при формуванні специфічного характеру конкуренції панують різні сили. Проте М. Портеру вдалося на основі проведеного аналізу виробити систему стандартних сил, що діють на будь-яке підприємство будь-якого ринку будь-якої сфери [39]. Усього до класифікації цих сил М. Портер включає п'ять елементів ринку: загроза входження на ринок нових учасників, загроза появи субститутів, ринкова влада покупців, ринкова влада постачальників і суперництво між діючими

конкурентами (тобто ринок виступає не лише інститутом, що межує сферу конкуренції, а і постає окремим активним учасником створення оточення підприємства). Проаналізувавши галузь, а саме: визначивши сили, що впливають на конкуренцію, і з'ясувавши їх основні причини, підприємство може починати процес виявлення відносних переваг і найбільш слабких складових своєї конкурентної позиції на даному ринкові. Позиціонування бізнесу припускається конкурентною стратегією як тенденція розвитку, яка дозволить збільшити до максимуму потенціал підприємства та продукту, що відрізняє його від конкурентів. Звідси випливає, що центральним аспектом формулювання стратегії є не лише розуміння власного абсолютного потенціалу, але й всебічний аналіз конкурента, що дозволить виявити порівняльні переваги [15].

Після розробки загальних стратегічних планів кожному виробництву належить розробити власні плани маркетингу по товарах, марках і ринках [21]. Основними розділами плану маркетингу є зведення контрольних показників, виклад поточної маркетингової ситуації, перелік небезпек і можливостей, задач і проблем, виклад стратегій маркетингу, програми дій, бюджети та порядок контролю. У розділі плану про бюджет маркетингу оптимізація прибутку може бути передбачена або методом встановлення показників цільового прибутку, або методом функції реакції збуту. У стратегіях, розроблених для кожного ринкового сегмента, мають бути розглянуті ті продукти, що вже випускаються, а також нові; ціни, просування продуктів, доведення продукту до споживачів, має бути зазначено, як саме стратегія реагує на небезпеки й можливості ринку [11].

Для вибору найефективніших маркетингових стратегій можна застосовувати різні методи, які поділяються на три групи: польові випробування, математичний аналіз та імітаційні. Польові випробування дозволяють протестувати в умовах реального середовища розроблені маркетингові стратегії. Однак у цього методу є недоліки: значна вартість

втілення, велика розбіжність вибірки отриманих даних, через неоднорідні умови проведення експерименту.

Математичні методи займають привілейоване місце в процесі формування маркетингової стратегії підприємства, бо дають змогу провести комплексний оціночний аналіз обраної стратегії з урахуванням впливу можливих зовнішніх факторів. У зв'язку з цим у господарській діяльності підприємств широко використовується процес імітаційного моделювання, який, незважаючи на складність, є ефективним і сучасним інструментом аналізу складних систем і процесів. Імітаційні моделі, так само як і математичні, побудовані на описі процесу, що аналізується. Однак імітаційні моделі дають змогу «обіграти» набір альтернативних рішень, що мають свої числові характеристики, у той час як математичні моделі дозволяють отримати аналітичне рішення, не спираючись на числове значення визначених характеристик. Вказані характеристики дають змогу зробити прогноз розвитку маркетингової ситуації та наслідків прийнятих рішень, що дозволяє обрати найефективнішу маркетингову стратегію підприємства [18].

Стратегічні управлінські рішення відносно формування ціни, розробки товару, створення каналів збуту та поживлення просування є вихідними елементами маркетингової стратегії підприємства [18].

Основними інструментами, за допомогою яких здійснюється формування маркетингової стратегії підприємства, доцільно використовувати:

- матрицю І. Ансоффа. Головна увага при використанні цього методу приділяється формуванню маркетингової стратегії підприємства, що діє в умовах ринку постійного розширення. Суть матриці полягає у виборі однієї з чотирьох альтернатив: диверсифікація, закріплення входження на ринок, створення нового товару, розвиток ринку;

- матрицю Паретто. Ця модель припускає, що на розвиток ринкової ситуації впливають п'ять незалежних сил, окрім безпосередніх конкурентів підприємства, а саме: споживачі, товари-субститути, можливі учасники та постачальники. Ця модель являє собою потужний інструмент систематичної

діагностики конкурентних умов ринку та оцінки того, наскільки інтенсивною і важливою є кожна з конкурентних сил;

– матрицю Бостонської консалтингової групи, яка є корисним інструментом планування продажів, визначення продуктових стратегій підприємства;

– маркетинг-мікс 4P є сукупністю інструментів маркетингової діяльності підприємства, використовуючи які, виникає можливість найкращим чином задовольнити потреби цільового ринку;

– бенчмаркінг є інструментом загального управління якістю. Він дозволяє виявляти і впроваджувати у своїй діяльності найкращий досвід інших підприємств, їх розробки та методи роботи, являє собою систематичний пошук, оцінку, адаптацію та вдосконалення кращих прикладів, незалежно від їх розміру, сфери діяльності і географічного положення;

– БРК (модель реінжинірингу бізнес-процесів) полягає в постійному процесі виявлення старих та неефективних методів ведення господарської діяльності, та заміну їх на нові. БРК передбачає кардинальне переосмислення та перепроєктування бізнес-процесів на підприємстві з метою покращення ключових показників діяльності, таких, як витрати, якість, продуктивність праці та оперативність, що супроводжується масштабним застосуванням новітніх технологій та розробок, вирішенням складних комплексних проблем та підвищенням загальної економічної ефективності.

Критерієм ефективності прийнятих рішень в процесі формування маркетингової стратегії є збільшення обсягів продажів, розширення ринків збуту та підвищення рівня прибутку підприємства [17].

В умовах глобалізації світового розвитку для підприємств різних країн актуалізується потреба розвитку міжнародної діяльності, що дозволяє розширити ринки збуту, підвищити конкурентоспроможність, налагодити ділові зв'язки, відшукати нових бізнес-партнерів. Міжнародна маркетингова стратегія сприяє підвищенню ефективності міжнародної діяльності на основі

ретельного аналізу зарубіжних ринків, систематизації інформації про постачальників, конкурентів та споживачів [36].

Для вибору оптимальної стратегії виходу на зарубіжні ринки компанії, що знаходиться на стадії розвитку міжнародних відносин, необхідно розробити власний механізм обрання найбільш вигідної маркетингової стратегії відповідно ринкових умов, в яких вона знаходиться, та факторів, що є вирішальними на даному ринку (конкурентні умови, наявність ресурсів, структура попиту, місія та цілі) [47].

Стратегія маркетингової діяльності являється однією з найважливіших складових процесу стратегічного управління міжнародною фірмою. На сучасному етапі система цінностей таких фірм змінюється під впливом ряду визначальних тенденцій та факторів, котрі також формують основні принципи їх стратегічного маркетингового планування. Швидкі зміни у зовнішньому середовищі змушують підприємства приймати швидкі та ризиковані рішення щодо власного розвитку, тому їм слід підійти до обрання маркетингової стратегії з позиції наукової обґрунтованості. Компаніям варто застосовувати запропонований механізм обрання стратегії і співвіднести масштаби своєї діяльності з відповідними цілями на тому чи іншому ринку.

1.3. Особливості формування міжнародних маркетингових стратегій транснаціональних корпорацій

Унікальним досвідом з розробки та реалізації міжнародної маркетингової стратегії володіють транснаціональні корпорації (ТНК). Ці стратегії реалізуються з високим рівнем ефективності, що забезпечує корпораціям зростання конкурентоспроможності на світовому ринку. Важливою особливістю міжнародних маркетингових стратегій транснаціональних корпорацій (ТНК) є їх значна гнучкість в умовах динамічної світової кон'юнктури, висока орієнтація на забезпечення прибутковості, значна поінформованість про смаки та вподобання споживачів. Маркетингові стратегії

ТНК побудовані з урахуванням сучасних процесів інтернаціоналізації світового господарства та враховують економічні, політико-правові та соціально-культурні особливості міжнародного середовища [12].

Маркетингові стратегії ТНК є складовою корпоративного стратегічного менеджменту і передбачають забезпечення механізму узгодження цілей глобальної експансії ТНК та її потенціалу і ресурсних можливостей.

При формуванні маркетингової стратегії важливо чітко ідентифікувати її вхідні та вихідні елементи. До вхідних елементів відносять чинники, які обумовлюють вироблення маркетингової стратегії, ключовими з них є детермінанти маркетингового середовища і корпоративна місія та цілі ТНК.

Вихідні елементи маркетингової стратегії - рішення щодо комплексу маркетингу (маркетинг-міксу), який включає підходи по чотирьох напрямках: товарній (Product), ціновій (Price), збутовій (Place), комунікаційній політиці (Promotion). Таким чином, стратегія маркетингу використовується як спосіб реалізації ТНК власного потенціалу для досягнення успіху в її зовнішньому середовищі.

Специфіка використання маркетингових стратегій тісно пов'язана з поділом компаній на глобальні та багатонаціональні (рис. 1.2).

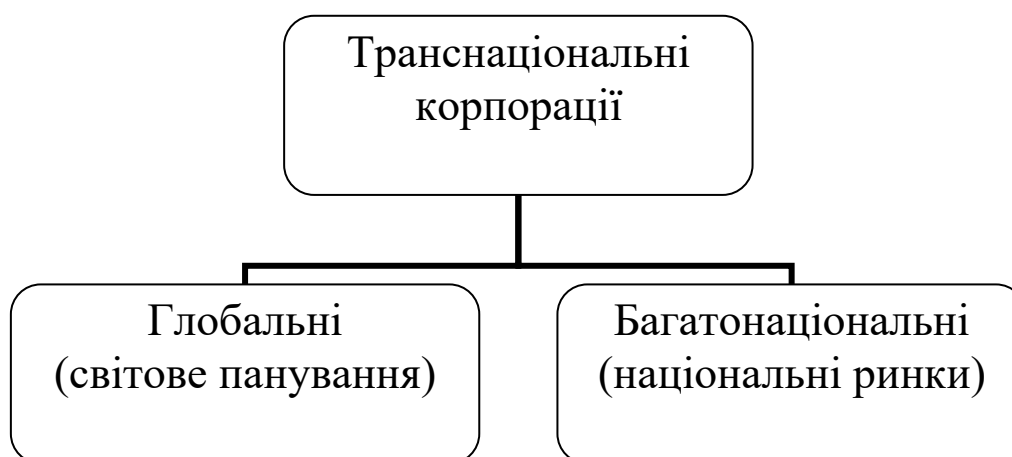


Рис.1.2. Диференціація маркетингових підходів [42]

Розглянемо цю диференціацію в обсязі, необхідному для подальшого пояснення особливостей запровадження в міжнародній практиці ТНК маркетингових підходів.

Згідно з М. Портером, багатонаціональні фірми існують у галузях, де конкурентні переваги не відіграють жодної ролі за межами національного ринку. Приклад таких галузей з мультинаціональною конкуренцією - виробництво заморожених продуктів, кави, консервів, сфера послуг щодо страхування життя, пошиття одягу.

Глобальні компанії діють у галузях, схожих рівнем цін і конкурентними умовами на різних національних ринках. Для них найадекватнішим є термін "глобальний" ринок. Приклад глобальних галузей - виробництво автомобілів, телевізорів, копіювальної техніки, автошин, фотоапаратів, годинників, побутової техніки.

У галузях з мультинаціональною конкуренцією фірми борються за лідерство на кожному національному ринку, а в глобальних галузях вони претендують на світове панування.

Виходячи з визнання специфіки галузей із багатонаціональною та глобальною конкуренцією, виділяють різноманітні стратегії маркетингу, які використовуються ТНК.

Наприклад, всесвітньо відомий пральний порошок "Аріель" компанії "Проктер енд Гембел" адаптований відповідно до ринків Америки, Німеччини, Японії, Центральної та Східної Європи. Американський варіант зорієнтований на нижчу температуру води, він краще піниться і розрахований на короткотермінове прання. В Німеччині прийнятним є тривале замочування білизни і прання за вищих температур. Саме на ці вимоги розрахований німецький "Аріель". Для Японії "Аріель" адаптований до короткого терміну прання у невеликих за розміром машинах.

Багатонаціональна маркетингова стратегія характеризується різноманітними підходами до кожного національного ринку. Центральна штаб-квартира, яка здійснює фінансовий контроль, обмежується функціями

досліджень і виробництва в країні базування. Ймовірно також запровадження окремих елементів міжнародного маркетингу. Безумовною перевагою запровадження цієї стратегії є тісне поєднання запропонованих програм компанії з умовами конкретної країни, їх адаптація до вимог споживачів. Недоліки - відсутність цільової стратегічної конкуренції у країнах, слабкий зв'язок з конкурентними перевагами.

Глобальна маркетингова стратегія передбачає уніфікований підхід у маркетингових рішеннях щодо різноманітних національних ринків. Він виробляється централізовано й поширюється в усіх ключових напрямках діяльності ТНК: науково-дослідні розробки, товарна та цінова політика, координація логістичної політики, оптимізація міжнародної організації виробництва.

Серед очевидних переваг глобальної маркетингової стратегії - ефект економії на масштабах виробництва, компенсація витрат на науково-дослідні та конструкторські розробки, зменшення витрат на розробку комплексу просування товарів на різноманітні ринки. Раціоналізація виробничого процесу, коли філії ТНК у різних країнах спеціалізуються на випуску певного продукту або вузла, посилюється використанням політики трансфертного ціноутворення, що, у свою чергу, знижує трансакційні витрати і посилює конкурентні переваги глобальної ТНК.

Статистичні дані свідчать про масштабність здійснення внутрішньофірмової торгівлі в межах сучасних глобальних ТНК, яка забезпечує переваги над міжнародними та внутрішніми конкурентами: лише чверть світової економіки, враховуючи розміри ТНК, функціонує в умовах вільного ціноутворення, решта 3/4 - зона прямого впливу ТНК.

Серед чинників, що забезпечують успіх в реалізації глобальних маркетингових стратегій ТНК, - посилення ролі великих мегаполісів, які є ідеальним середовищем для діяльності ТНК та важливими базами транснаціонального капіталу []. Мешканці великих міст поступово виробляють нову наднаціональну субкультуру. Вони дивляться ті самі всесвітні

інформаційні програми, виховані на єдиних стандартах освіти та поведінки. Вони живуть у прискореному ритмі. Хоч як це парадоксально, житель Нью-Йорка чи Лондона має у повсякденному житті набагато більше спільного з мешканцем Москви, ніж той зі своїм співвітчизником із маленького провінційного містечка чи селища.

Усе це дає змогу ТНК знаходити "свою" аудиторію, яка здатна реагувати на маркетингові дії незалежно від того, в якій країні застосовується глобальний маркетинговий підхід.

Відмінності між мультинаціональною та глобальною маркетинговими стратегіями наведено в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Порівняльні характеристики глобальної та мультинаціональної стратегії маркетингу [36]

Характеристики	Багатонаціональна стратегія маркетингу	Глобальна стратегія маркетингу
Ціль	Урахування соціокультурних відмінностей кожного ринку (країни)	Визначення глобальних, універсальних потреб, їх цілеспрямоване конструювання
Життєвий цикл товару	Різні стадії для кожного національного ринку	Глобальний життєвий цикл Одномоментна "світова прем'єра"
Конструкція	Імовірна модифікація для кожного ринку	Міжнародні стандарти щодо проектування
Адаптація	Відповідає національним відмінностям кожного ринку	Орієнтація на універсальні потреби і бажання
Сегментування	Товар для кожного сегмента (диференційований маркетинг); багато ринків, урахування регіонально-національних відмінностей	Пошук ідентичних сегментів ринку без урахування національних відмінностей. Експансія на ринки в світовому масштабі
Конкуренція	У межах певного національного ринку	Позиції фірми обумовлюються її глобальним становищем
Виробництво	Поєднання стандартизації з адаптацією товару щодо національних смаків	Глобальна стандартизація. Стандартизація через модуляцію конструкції
Споживач	Урахування національних (етнічних) відмінностей	Глобальна конвергенція бажань і потреб покупців
Товар	Товар адаптований на основі базової конструкції. Торгова марка, упаковка, споживчі характеристики наближені до потреб місцевих споживачів	Розробка уніфікованого (глобального) товару. Акцент на його унікальності та відмінності

Продовження таблиці 1.5

Ціна	Диференціюється з огляду на умови місцевих ринків, з урахуванням відмінностей у сприйнятті іміджу товару	Розробка системи міжнародної тарифікації (актуально для Європейського Союзу з єдиною валютою)
Просування	Національний імідж продукту, який відтворює національні потреби	Імідж відображає глобальні потреби. Єдина глобальна марка
Збут	Використання національних каналів розподілу товарів	Глобальна стандартизація розподілу

ТНК не використовує лише глобальну чи мультинаціональну маркетингову стратегію. Здебільшого переважають компромісні підходи, які можна умовно визначити як стандартизовану адаптацію.

Прикладами використання глобальної маркетингової стратегії є пропозиція на різноманітних ринках уніфікованих товарів: автошин "Мішелін", фотоапаратів "Кодак"; використання однієї торгової марки чи логотипа на сукупності ринків, зокрема, автомобілів товарних марок "Б'юїк" та "Олдсмобіл" фірми "Дженерал Моторз", здійснення глобальних рекламних акцій на різноманітних ринках, наприклад, компаній Coca-Cola, Pepsi.

Орієнтація ТНК на глобальну маркетингову стратегію не тотожна прагненню створити продукт, прийнятний для всіх ринкових сегментів і ніш. Здавалося, що виробництво прохолодних напоїв не передбачає серйозних модифікацій для різних ринкових сегментів. Однак у своїй глобальній рекламній діяльності Pepsi Co позиціонується як виробник напоїв для споживачів, які є мобільними, відкритими для змін і подій. Красномовними щодо цього є рекламні слогани Pepsi, які за останнє півстоліття встигли змінитися за формою, але не за суттю звернення до покупців:

- * кінець 50-х - початок 60-х років: "Пепсі для тих, хто молодий душею";
- * середина 70-х років: "Приєднуйся до людей Пепсі та відчуй свободу";
- * 80-ті роки: "Відчуй дух Пепсі! Випий його!";
- * з 1994 року: "Нове покоління вибирає Пепсі!

Маркетингова стратегія ТНК повинна бути частиною загальної стратегії розвитку бізнесу по всьому світу. Для всіх ТНК проблема ефективності маркетингової стратегії залишається центральною.

Висновки до розділу 1

Постійне зростання гостроти конкуренції змусило економістів переглянути традиційні підходи до розуміння стратегії. Стратегія стала розглядатися не тільки як реалізація правильного управління ресурсами, а й як правильного визначення сфери діяльності на ринку. Стратегію все частіше тлумачили як план перемоги над конкурентами комплексом різноманітних дій.

Стратегія підкреслює її всеохопність, оскільки вказані правила вирішують проблеми розвитку підприємства та забезпечують збалансованість діяльності як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі.

На основі проведеного аналізу згадані думки можна об'єднати, щоб запропонувати класифікацію на основі періоду існування бізнесу. Так, існує базова стратегія, тобто стратегія, яка прописана і розрахована до створення компаній, фірм, організацій і інвестування в них. Вони, як правило, забезпечують правила для діяльності глобального характеру і корисні на початку розвитку діяльності. Такі стратегії неминуче потрібно буде коригувати в періоди, коли стануть доступними дані про реакцію галузі на нових гравців, лояльність споживачів і партнерів, фінансові обсяги, прибутки тощо.

На нашу думку, виходячи з критичного аналізу розглянутих визначень стратегії, як стратегічну складову слід виділити цілеспрямованість. Це відповідає функціональним межах процесів безпосередньої розробки стратегії, стратегічного планування та управління стратегією в цілому.

У процесі формування маркетингової стратегії виділяються вхідні та вихідні елементи: вхідні елементи – це ті фактори, аналіз яких передують розробленню маркетингової стратегії, тобто фактори маркетингового середовища і цілі фірми; вихідні елементи – це стратегічні рішення щодо

маркетингового міксу, тобто комплексу компонентів маркетингу, який включає чотири складові – товар, ціну, розподіл та просування.

Для вибору найефективніших маркетингових стратегій можна застосовувати різні методи, які поділяються на три групи: польові випробування, математичний аналіз та імітаційні.

Маркетингова стратегія ТНК повинна бути частиною загальної стратегії розвитку бізнесу по всьому світу. Для всіх ТНК проблема ефективності маркетингової стратегії залишається центральною.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ТНК

2.1. Основні тенденції розвитку ТНК в сучасних умовах

На теперішній час, транснаціональні корпорації виконують важливу роль у процесах поглиблення і розширення світових економічних відносин та міжнародного поділу праці, а також мають ряд позитивних і негативних чинників, які впливають на економічну систему багатьох держав світу. Вони виконують роль ключового сполучного елемента між світовою та національною економіками, і в тому числі між різними секторами регіональних ринків.

В останні десятиліття спостерігається значний ріст процесу транснаціоналізації глобальної економіки це спричинено колосальним масштабом операцій транснаціональних компаній. Існує ряд причин, які змушують ТНК збільшувати свої ринки для інвестицій, а саме жорстка конкуренція та пошук шляхів доступу до дешевих ресурсів і факторів виробництва [29, 122].

Транснаціональні компанії мають значний вплив на процес розвитку економіки світу, тому ми можемо виділити кілька визначальних напрямків, які оперують на глобальному ринку, а саме:

1. Формування структури, динаміки і належного рівня конкурентоспроможності економічної системи на міжнародному ринку товарів та послуг.

2. Забезпечення контролю прямих іноземних інвестицій та міжнародного руху капіталу, це зумовлено тим, що транснаціональні корпорації є головними інвесторами в країни, які розвивається, і мають значний вплив на їхній розвиток економіки в цілому.

3. Швидкий розвиток передачі і створення інновацій, при цьому зосередження їх у своїх підприємствах та дослідницьких центрах. За допомогою фінансових можливостей та виробничого потенціалу

транснаціональні компанії володіють великою кількістю наукоємних виробництв. Вони і продукують найновітніші види виробів з характеристиками, які є найбільш затребуваними в результаті опитувань споживачів, сприяючи тим самим процесам технологічного розвитку виробництва.

4. Прискорення і розширення міжнародної міграції робочої сили, що в свою чергу слугує процесом розповсюдження професійних знань, а також обмін досвідами між працівниками з різних країн світу та рух трудової міграції безпосередньо за прямими іноземними інвестиціями. Завдяки даним процесам формується світовий ринок праці, характерною особливістю якого є конвергенція професійної підготовки персоналу [40, 59-60].

Під час прийняття інвестиційних рішень та при виборі країни в якій саме реалізувати інвестиційний проект, транснаціональні компанії опираються на такі фактори:

- стан виробничих фондів та їх ринкові перспективи;
- рівень ефективної діяльності менеджменту; прозорість у діяльності компаній;
- присутність унікальної продукції або експортного потенціалу;
- перспектива до реструктуризації об'єкта і його адаптація до диктувань ринку та споживачів;
- стабільний попит на характерну для підприємства продукцію на внутрішньому ринку;
- організаційно-правова форма об'єктної фірми; супровід бухгалтерського обліку згідно західних стандартів;
- наявність конструктивних відносин із урядом та владними структурами [8, 117].

В період сьогодення світова економічна могутність сконцентрована в «руках» 100 наймасштабніших транснаціональних компаній, які стали основними рушіями всіх дій на міжнародних ринках (Nestle, Microsoft, Johnson&Johnson, IBM, Exxon Mobil, Ford, General Electric, Wai Mart Stores, Citigroup, BP, Phillip Morris, Royal Dutch/Shell) [62]. Варто зазначити, що у світі

за даними ЮНКТАД, нараховується понад 85 тис. ТНК, які містять 810 тис. дочірніх компаній. Зокрема, протягом останніх 30-ти років чисельність ТНК збільшилась у 12 разів (у 1970 році було зазначено приблизно 7 тис. таких фірм, у 1990 році - 24 тис., а у 2012 році - 85 тис. ТНК), які забезпечують роботою більше, ніж 75 млн. людей. Водночас на території найбільш розвинених держав(зокрема країнах Великої сімки та інших) розташовано близько 80 % материнських компаній та понад 33 % філій, у країнах, які на стадії розвитку, – відповідно 19,5 % і близько 50 %, у колишніх соціалістичних державах - майже 0,5 % і 17 % [35].

Журнал Fortune Global 500 проводить щорічний рейтинг 500 найбільших компаній світу, основним критерієм якого служить виручка компанії. За даним показником лідером згідно рейтингу 2021 року вкотре стала американська ТНК Walmart, обсяг виручки якої становить 523,960 млн. дол. США, а чистий прибуток – 148,8 млн. дол. США [70], (див. Таблицю 2.1.).

Таблиця 2.1.

Топ-10 ТНК за версією Fortune Global 500 за 2021 рік [33]

Ранг	Компанія	Країна	Доходи (млн. \$)	Доходи (% зміни)	Прибуток (млн. \$)	Прибуток (% змін)
1	Walmart	США	523960	1,9	14880	123,1
2	Sinopec Group	Китай	407010	-1,8	6793	16,2
3	State Grid	Китай	383910	-0,8	7970	-2,5
4	China National Petroleum	Китай	379130	-3,5	4443	95,7
5	Royal Dutch Shell	Нідерланди	352110	-11,2	15840	-32,2
6	Saudi Amarco	Саудівська Аравія	329780	-7,3	88,211	-20,5
7	Volkswagen	Німеччина	282760	1,6	15540	8,5
8	BP	Велика Британія	282620	-7,0	4030	-57,1

Продовження таблиці 2.1

9	Amazon	США	280520	20.5	11590	15,0
10	Toyota Motor	Японія	275290	1.0	19096	12.4

Отже, Walmart - це багатонаціональна корпорація роздрібної торгівлі в США, яка працює як мережа дисконтних універмагів та складських магазинів. У компанії налічується понад 11 700 локацій по цілому світі, також вона є найбільшою світовою компанією за доходами. Зокрема, Walmart є найбільшою компанією у світі, яка забезпечила працевлаштування для 2,2 млн. чоловік.

Варто зазначити, що декілька десятків років лідером серед країн базування з найбільшими транснаціональними компаніями є США, якій належить 121 компанія з 500. Друге місце посідає Китай з кількістю - 119 компаній. Завершує трійку лідерів Японія у якої є 52 компанії. Наступні позиції займають Франція – 31 компанія, Німеччина – 29, а також Великобританія – 17 компаній (див. Рис. 2.1.).

Тому, як видно з діаграми, економічно розвинені країни світу є країнами базування і вони володіють найбільшими транснаціональними корпораціями. Капітал, яким володіють ТНК (транснаціональний капітал), інвестується в інші країни з метою розвитку власної системи збуту і виробництва, задля реалізації ресурсної бази (зокрема дешевшої, аніж в країні базування робочої сили). Вкладання інвестицій міжнародними компаніями задля модернізації або розвитку будь-якої сфери є одним з найважливіших кроків в розширенні національної економіки, а також реалізації зовнішньої політики ТНК. Однак, тут є дві сторони однієї медалі, з одного боку, ПІІ дають можливість розвитку промислових галузей країн, а з іншого - отримані прибутки надходять до материнських компаній, при цьому виснажують ресурси приймаючої країни [30].

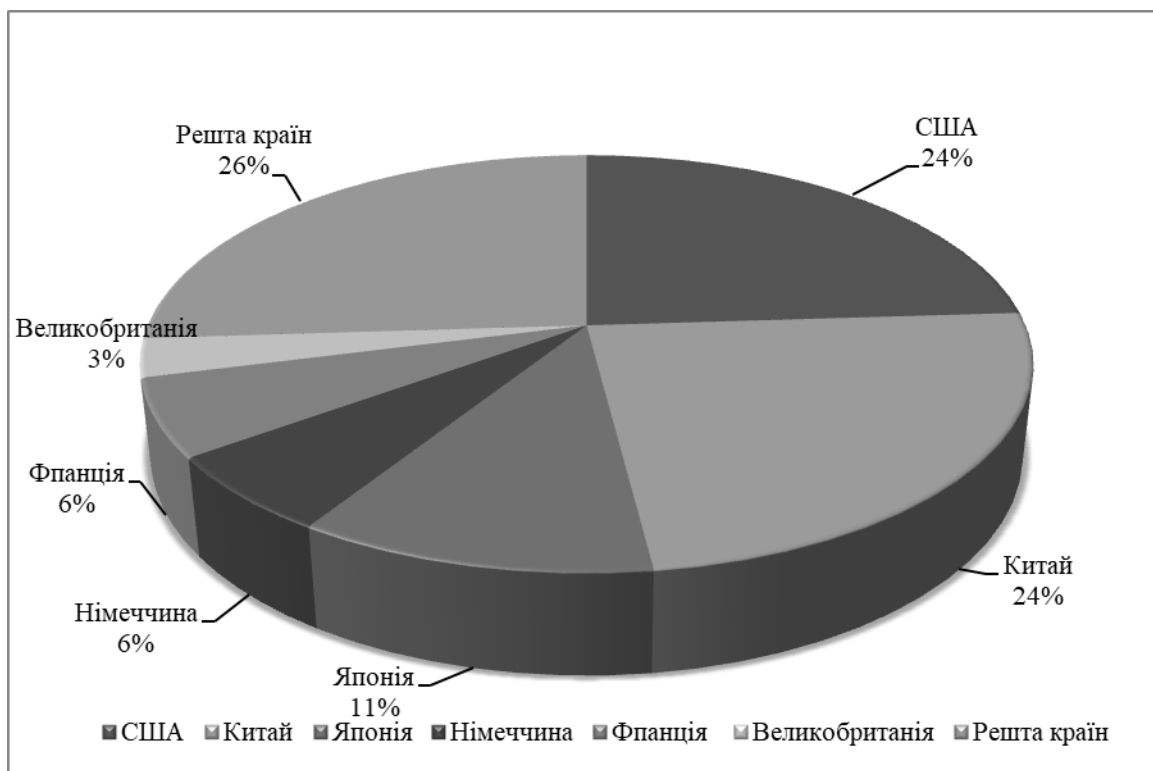


Рис. 2.1. Розподіл топ 500 найбільших ТНК за країнам базування, (%) [71]

Отже, розглянемо процеси здійснення транснаціональними компаніями їхніх інвестиційних стратегій на сучасному етапі розвитку світового ринку.

Згідно даних ЮНКТАД, у 2021 році вартість чистого транскордонного злиття і поглинання (M&A), а також анонсованих «Greenfield projects» суттєво зменшились. Негативна тенденція спостерігається в проєктах зі створення нових підприємств - «Greenfield projects», яка зменшилась на 14% і становить 846 млрд. дол. США. Головним чинником показника падіння став розмір проєкту, який у 2021 році став нижче середнього, тому інвестиційна активність, виміряна кількістю проєктів, впала на 1%. Вартість транскордонного злиття та поглинання знизилася на 40% до 491 млрд. дол. США, що є найнижчим показником за останні п'ять років. Спад відбулося головним чином через відсутність масштабних угод, оскільки їхня кількість зменшилась на 4% [75].

Загальна вартість «Greenfield projects» у первинному секторі зменшилася вдвічі аж до 21 млрд. дол. США (див. Таблицю 2.2.), в основному через

зменшення видобутку корисних копалин, до 19 млрд. дол. США - це найнижчий рівень, зафіксований з 2003 року.

Таблиця 2.2.

Вартісний обсяг та кількість угод зі створення нових «Greenfield projects» у 2020-2021 роках [75]

Сектор / Галузь	Значення (млрд. дол. США)		Темпи приросту, (%)	Кількість		Темпи приросту, (%)
	2020 р.	2021 р.		2020 р.	2021 р.	
<i>Загалом</i>	982	846	-14	18359	18261	-1
Первинний сектор	46	21	-53	205	151	-26
Виробництво	468	402	-14	8 659	8180	-6
Послуги	469	422	-10	9495	9930	5
<i>Топ-10 галузей у вартісному вираженні:</i>						
Електроенергія, газ та вода	92	113	23	430	560	30
Кокс та перероблені нафтопродукти	84	94	12	88	109	24
Будівництво	112	66	-41	484	437	-10
Інформація та комунікації	76	66	-13	3193	3332	4
Автомобілі та інше транспортне обладнання	74	62	-16	1176	1022	-13
Електричне та електронне обладнання	61	53	-13	1243	1201	-3
Готелі та ресторани	49	49	1	462	478	3
Хімікати та хімічні продукти	83	47	-43	835	752	-10
Транспорт, зберігання та зв'язок	44	43	-3	788	764	-3
Фінансова та страхова діяльність	24	24	-3	997	1028	3

Представлені «Greenfield projects» у виробництві зменшились на 14% і складають 402 млрд. дол. США. Незважаючи на спад показників видобувних

галузей, кількість інвестицій у виробництво коксу та нафтопродуктів зросли на 12% до 94 млрд. дол. США . У даній галузі було підписано п'ять масштабних і вигідних угод. Наприклад, Державний інвестиційний комітет Шрі-Ланки підписав угоду на 24 млрд. дол. США з нафтопереробним заводом Hambantota, філією Sugih Energy (Сінгапур), щодо експлуатації нафтопереробного заводу в порту Магапура Махінда Раджапакше. Компанія Sherwood Energy (Китай) уклала угоду з Далекосхідним агентством Російської Федерації з питань інвестицій та підтримки експорту щодо розробки газового проекту, який оцінили в 11 млрд. дол. США [75].

Задекларовані екологічні проекти у виробництві, які збільшилися на 35 %, до 466 млрд. дол. США. Наприклад, спільно з Shell Canada, спільним підприємством Shell, Petronas, PetroChina, Mitsubishi Corp. і Korea Gas розроблено проект щодо будівництва споруд для експорту скрапленого природного газу в Канаді, що є найбільшим проектом, оскільки заплановані капітальні витрати , які в сумі становлять 30 млрд. дол. США.

Зокрема, транскордонні продажі M&A у розвинених країнах скоротилися на 40 % у 2021 році до 411 млрд. дол. США. На тлі повільного розвитку єврозони та процесу Brexit, продажі європейських M&As зменшились удвічі - до 190 млрд. дол. США. Угоди, які орієнтовані на компанії в Сполучених Штатах, в розмірі 157 млрд. дол. США становлять 32% від загальної вартості транскордонних M&As. У країнах, що розвиваються та в країнах з перехідною економікою, частка M&As зменшилася на 37% до 80 млрд. дол. США. Зниження транскордонного M&A в 2021 році було набагато значніше, ніж скорочення на 14% від загальної кількості M&As (включаючи внутрішні угоди) у цілому світі, що свідчить про збереження тенденції, яка діє вже декілька років поспіль щодо відносної непопулярності транскордонних M&As в результаті угод. Скорочення глобальних транскордонних M&As було найбільш помітним в секторі послуг, за яким слідував обробний сектор (див.Таблицю 2.3.)[75].

Таблиця 2.3.

Вартісний обсяг та кількість угод М&А за секторами та окремими галузями станом на 2020-2021 роки [75]

Сектор / Галузь	Вартість (млрд. дол. США)		Темпи приросту, (%)	Кількість		Темпи приросту, (%)
	2020 р.	2021 р.		2020р.	2021р.	
<i>Загалом</i>	<i>816</i>	<i>491</i>	<i>-40</i>	<i>6821</i>	<i>6575</i>	<i>-4</i>
Первинний сектор	39	34	-14	406	410	1
Виробництво	307	243	-21	1599	1531	-4
Послуги	470	215	-54	4816	4634	-4
<i>Топ-10 галузей у вартісному вираженні</i>						
Фармацевтика, лікарські хімікати та ботанічні продукти	58	98	70	182	180	-1
Ділова діяльність	87	66	-24	1327	1156	-13
Фінансова та страхова діяльність	108	48	-55	599	565	-6
Хімікати та хімічні продукти	119	35	-71	158	152	-4
Гірничодобувна промисловість, видобуток корисних копалин та нафти	38	32	-16	329	336	2
Інформація та комунікації	116	21	-82	1173	1210	3
Компютерна, електронна, оптична продукція	42	21	-51	257	264	3
Транспортування та зберігання	46	20	-57	229	249	9
Продукти харчування, напої та тютюн	55	19	-65	205	177	-14
Торгівля	35	13	-6298	501	509	2

У первинному секторі найбільшою угодою стало придбання золотодобувної компанії Goldcorp (Канада) Ньюмонт (США) за 9,9 млрд. дол. США. В обробній промисловості чисті продажі злиттів і поглинань, спрямовані на хімікати і хімічні продукти, повернулися до колишніх цін, 35 мільярдів доларів, після великих мегаугод в 2020 році (119 млрд. дол. США). Навпаки, вартість угод у фармацевтичній промисловості майже подвоїлася і склала 98 млрд. дол. США. Це включало в себе найбільшу операцію, зареєстровану в будь-якій галузі в 2021 році, в якій Такеда (Японія) придбав акціонерний капітал Шири (Ірландія) за \$ 60 млрд. У секторі послуг чистий обсяг трансакційних M&A скоротився на 54 % і склав 215 млрд. дол. США. Найбільшим вилученням інвестицій в 2021 році був випуск акцій Mugiad, філії Nasper (Південна Африка) в Нідерландах на суму 36 млрд. дол. США [75].

Стосовно 2021 року, то обсяг M&A значно уповільнився у третьому кварталі року, тоді як середній розмір угоди в цьому році збільшився, згідно з новими даними Mergermarket. Незважаючи на уповільнення темпів минулого кварталу, цього року було укладено кілька масштабних угод, спрямованих на переформування галузей промисловості, включаючи оборонну та фармацевтичну. Ось п'ять найбільших мегазлиттів станом на 2021 рік, згідно з даними Mergermarket (див. Таблицю 2.4).

Таблиця 2.4.

Найбільші мегазлиття ТНК 2021 року [75]

№ з/п	ТНК, країни	Сектор	Вартість угоди, млрд. дол. США
1.	Bristol-Myers Squibb (США) + Celgene (США)	Фармацевтика	89,5
2.	United Technologies (США) + Raytheon (США)	Оборона	88,9
3.	AbbVie (США) + Allergan (Ірландія)	Фармацевтика	86,3
4.	Saudi Aramco (Саудівська Аравія) + Saudi Basic Industries Corporation (Саудівська Аравія)	Промисловість та хімікати	70,4
5.	Occidental Petroleum (США) + Anadarko Petroleum (США)	Енергетика	54,4

Структура та динаміка транскордонних M&As свідчить, що головними лідерами є компанії з найбільш розвинутих країн світу. Проте останнім часом кількість M&As у країнах, що розвиваються дедалі збільшується. Даний тип угод стає важливим джерелом іноземних інвестицій та дає можливість побачити подальший розвиток транснаціоналізації економіки цих країн. Відокремлення галузевого аналізу вказує на те, що збільшується кількість угод M&As в таких сферах, як фармацевтика і енергетика. Також можемо спостерігати активну діяльність у сфері послуг, хімічної промисловості, телекомунікаційному секторі.

2.2. Оцінка маркетингової діяльності ТНК

Для дослідження ми обрали транснаціональну корпорацію, всесвітню мережу закладів швидкого харчування McDonald's.

Компанія заснована в 1940 році братами Диком і Маком Макдональдами (перший ресторан відкрився в Сан-Бернардино, Каліфорнія), в 1948 році уперше в світі сформулювала принципи концепції «швидкого харчування». McDonald's, ведучий оператор мережі ресторанів швидкого живлення, одне з найбільш відомих імен в сучасному бізнесі. Вона також володіє мережею підприємств швидкого живлення Boston Market, чия концепція передбачає заміну домашньої їжі. Крім того, McDonald's належить неконтрольний пакет акцій британської мережі швидкого живлення Pret A Manger.

У 1954 році Рей Крок придбав у братів Макдоналдов право виступати як ексклюзивний агент по франчайзингу. У 1955 році він відкрив свій перший McDonald's в містечку Дес-Плейнз, штат Іллінойс (в цей час - музей корпорації).

McDonald's - одна з найпопулярніших мереж ресторанів у світі. На сьогоднішній день у світі налічується більше 40 000 ресторанів McDonald's, які щодня обслуговують десятки мільйонів клієнтів в 118 країнах [45]. Лише 15% від загальної кількості ресторанів належить компанії. Решта 85% знаходяться у

власності франчайзі. Компанія дотримується комплексної системи навчання та моніторингу своїх франшиз, щоб вони дотримувалися пропозицій щодо якості, обслуговування, чистоти та вартості, які пропонує компанія своїм клієнтам.

Місія організації: Стати улюбленим місцем для клієнтів, ґрунтуючись на принципах культури обслуговування, чистоти, доступності та якості.

Головною метою роботи компанії McDonald's в цілому і кожного її співробітника зокрема є 100% задоволення побажань кожного відвідувача, який переступив поріг будь-якого ресторану швидкого обслуговування. Для компанії дуже важливо, щоб проведений час для відвідувача запам'ятався і став яскравим враженням.

Однією з найважливіших особливостей бізнес-стратегії McDonald's є маркетингова стратегія, яка робить наголос на підтримку популярності на світовому ринку. Успіх цієї компанії швидкого харчування можна частково пояснити її конкретними маркетинговими принципами і діями, які зробили її культовим американським брендом.

Щоб створити маркетингову стратегію, яка дозволить задовольнити потреби ключового ринку, спочатку необхідно визначити та проаналізувати сильні та слабкі сторони організації. Після визначення сильних і слабких сторін вони поєднуються з можливостями та загрозами на ринку. (Табл.2.5).

Після аналізу ринку, знаходження ключового фактора, цільових сегментів і розуміння ринкового попиту кожна компанія повинна придумати пропозицію або такий тип плану, який прискорить ріст компанії. Для чого McDonald's використовує 5р маркетингового комплексу, який є наступним:

- 1) product - продукт
- 2) place - місце
- 3) price - ціна
- 4) promotion - просування
- 5) people – люди.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз компанії McDonald's

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> • Впевнена присутність компанії по всьому світу, лідерство на американському і міжнародному ринках. Бренд володіє 40 тисячею ресторанів в 118 країнах; • компанія може адаптуватися до різних культурних умов і відкрита для інновацій; • економія за рахунок зростання масштабу; • компанія постійно підвищує якість інгредієнтів; • деякі продукти мають власні бренд-іменами: Біг Маґ, ЧікенМаґНаґетс. Стає одним із найбільш пізнаваних логотипів в світі; • про компанію склалася думка як про соціально відповідальній. 	<ul style="list-style-type: none"> • Реклама спрямована в основному на дітей; • висока плинність кадрів; • недостатньо інноваційних продуктів; • ресторану доведеться щось робити в зв'язку з ростом популярності натуральних харчових інгредієнтів; • цінове змагання з конкурентами постійно загрожує прибутку компанії.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> • Компанія може адаптуватися до різних культурних умов і відкрита для інновацій; • компанія може проводити дослідження для того, щоб користуватися зеленими джерелами енергії; • можна створювати більше нових продуктів. Розвивати нові канали реклами - наприклад, мобільні повідомлення; • деякі ресторани можна перенести в більш фешенебельні місця і розробити для них окрему цінову політику; • McDonald's може продати франчайзі кілька ресторанів, якими керує компанія. Операційна маржа ресторанів, якими керує франчайзі, вища, ніж у ресторанів, якими керує компанія. Продаж ресторанів, якими керує компанія, франчайзі, ймовірно, збільшить загальну прибутковість бізнесу McDonald's. 	<ul style="list-style-type: none"> • Одна з основних проблем - коливання курсів валют, так як ціни на страви стандартизовані; • інтенсивна конкуренція - ресторани McDonald's стикаються з інтенсивним заповненням з боку міжнародних, національних, регіональних і місцевих роздрібних торговців продуктами харчування. Компанія конкурує на основі ціни, зручності, сервісу та якості продуктів харчування. Конкуренція компанії включає ресторани, заклади швидкого обслуговування, піцерії, кав'ярні, вуличні торговці, магазини з продовольчими товарами, делікатеси та супермаркети.; • харчування в ресторанах мережі викликає певні проблеми зі здоров'ям - McDonald's неодноразово виступав відповідачем у справах про заподіяння шкоди здоров'ю; • високі інвестиції в рекламу знижують доходи компанії; • збільшення податку з продажу-податок з продажу збільшився, що призвело до зростання цін для клієнтів і зниження рівня продажів.

Продукт — це фізичний продукт або послуга, яку пропонує компанія своїм споживачам. Продукт включає певні аспекти, такі як упаковка, гарантія, зовнішній вигляд тощо. Це включає як матеріальні, так і нематеріальні аспекти продукту та послуги. Пропонуючи потенційним клієнтам пункти меню, важливо пам'ятати, що потенційним клієнтам доступний величезний вибір щодо того, як і де вони витрачають свої гроші. Тому McDonald's приділяє значну увагу розробці меню, яке хочеться клієнтам. Дослідження ринку точно встановлює, що це таке. Проте з часом вимоги клієнтів змінюються. Те, що сьогодні модно і привабливо, завтра може бути відкинуто. Маркетинг постійно стежить за вподобаннями клієнтів. Щоб відповідати цим змінам, McDonald's запровадив нові продукти та поступово відмовився від старих, і буде продовжувати це робити. McDonald's знає, що продажі продуктів у його меню змінюватимуться на різних етапах їхнього життєвого циклу. Тип проведеного маркетингу та інвестовані ресурси будуть різними залежно від стадії, якої досяг продукт.

Місце, як елемент комплексу маркетингу, — це не лише фізичне місцезнаходження або точки розподілу продуктів. Він охоплює управління низкою процесів, пов'язаних із доведенням продукції до кінцевого споживача. Місце в основному складається з каналів розподілу. Це робить продукт доступним для клієнта в потрібному місці, час і в потрібній кількості. З кожним часом, проведеним у McDonald's, пов'язана певна міра веселоців і щастя. Він пропонує гарну атмосферу та чудове обслуговування. Тепер McDonald's почав надавати доступ до Інтернету в торгових точках у поєднанні з музикою. Вони також створюють ігрові зони для дітей, коли їхні батьки проводять час в закладі.

Ціноутворення є дуже важливим, але разом з тим, і суперечливим процесом. Причина в тому, що доводиться вирішувати завдання щодо вдосконалення рентабельності і привабливості товару для покупців і його конкурентоспроможності. В основному застосовуються три підходи до ціноутворення:

- витрати на виробництво плюс середня норма прибутку;
- встановлення цін з урахуванням попиту;
- орієнтація на рівень цін конкурентів в даній країні.

Формуючи ціни на свою продукцію, McDonald's спирається на всі перераховані вище фактори, згідно ціновій політиці використовується кілька стратегій. Так стратегія пасивного маркетингу, яка використовується для морозива «Ріжок», що характеризується низькою ціною на товар при незначних витратах на стимулювання збуту використовується, коли покупці добре поінформовані про товар, існує явна конкуренція.

Також використовується стратегія вибіркового впровадження (коли висока ціна при низькому рівні витрат і стимулюванні збуту) при якому велика частина відвідувачів обізнана про товар, конкуренція практично відсутня, може бути застосована для «Картоплі фрі».

Отже, ціни розглядаються як гнучкий інструмент впливу на обсяги продажів, їх величина змінюється протягом усього «життєвого циклу» товару.

Просування охоплюють усі види маркетингових комунікацій. Одним із застосовуваних методів є реклама. Реклама розміщується на телебаченні, радіо, в кінотеатрі, в Інтернеті тощо. Що відрізняє рекламу від інших маркетингових комунікацій, це те, що власники медіа отримують гроші до того, як реклама займає місце в медіа. Інші методи просування включають стимулювання збуту, викладку в торгових точках, мерчандайзинг тощо. Різноманітні рекламні канали, які використовує McDonald's для ефективного передачі інформації про продукт. Три головні цілі реклами для McDonald's: привернути увагу людей до товару, сприймати його та запам'ятати його. Правильне повідомлення має бути передано правильній аудиторії через правильні ЗМІ. McDonald's займається просуванням через телебачення, рекламні щити та автобусні зупинки. Деякі з найвідоміших маркетингових кампаній McDonald's:

- «Ти заслуговуєш на перерву сьогодні, тож вставай і йди геть – у Макдональдс»,

- «Їжа, люди та розваги»),

- «Я це люблю».

Ці інструменти просування (реклама, особистий продаж, стимулювання збуту, зв'язки з громадськістю та прямий маркетинг) використовуються McDonalds для інтеграції програми маркетингової комунікації, яка дозволяє McDonalds отримувати чіткий доступ до каналів зв'язку, щоб легко передавати повідомлення та продукти клієнту.

McDonald's знає цінність як своїх працівників, так і клієнтів. Він розуміє той факт, що задоволений працівник може добре обслуговувати та стати задоволеним клієнтом. Слоган «Я це люблю» – це спроба показати, що працівники McDonalds люблять свою роботу і будуть із задоволенням обслуговувати клієнтів.

Отже, можна зробити висновки, що успішність компанії і тривале перебування на ринку забезпечуються правильним підходом до ведення господарської діяльності та постійним моніторингом ситуації в економічній сфері. Якщо керівництво займається плануванням і аналізом своїх дій, то будь-які ризики будуть виявлені на ранньому етапі і вжиті заходів щодо їх мінімізації. Маркетингова діяльність - це величезний механізм такого планування, що визначає мету, до якої необхідно йти, і способи її досягнення.

2.3. Аналіз використання міжкультурних особливостей при формуванні міжнародної маркетингової стратегії

Транснаціональні корпорації, такі як McDonald's, є яскравими прикладами глобалізації в дії. Хоча поняття «глобалізації» не завжди легко зрозуміти, всюдишча велика яскраво-жовта «М» легко впізнавана з Америки до Африки. McDonald's втілює цю концепцію і є великим прикладом для вивчення впливу глобалізації. Міжнародний успіх McDonald's можна пояснити двома маркетинговими стратегіями в глобальному масштабі. По-перше, McDonald's використовує стратегію стандартизації, пропонуючи ідентичні продукти по

всьому світу, наприклад, McChicken, Filet-O-Fish, Happy Meal, McNuggets або McFlurry. Це продукти, які всі знають по всьому світу, і які допомагали побудувати імідж компанії. Пропозиція однакових продуктів у всіх країнах також дає змогу McDonald's створювати економію на масштабах і, таким чином, економити час і гроші. З іншого боку, McDonald's повинні іноді пристосовуватися, щоб задовольнити потреби споживачів у культурі споживання деяких країн. Тому ця стратегія адаптації є ключем до їхнього успіху.

Для найкращого розуміння, наведемо приклади диверсифікації Американського бренду на ринок з абсолютно протилежною культурою – Японію. У 1971 році мережа розповсюдила свої заклади і в Японії, де вона відразу ж досягла величезного успіху. McDonald's Japan зберегла оригінальну концепцію McDonald's, але внесла невеликі корективи в меню, щоб відповідати японському смаку. McDonald's Japan представила Teriyaki Burger, Rice Burger і, серед інших продуктів, морозиво зі смаком зеленого чаю.

За винятком незначних змін в меню, між Американськими і Японськими закладами McDonald's виникли інші відмінності. Ці відмінності стосуються того, як ресторани McDonald's сприймалися японськими споживачами. Онукі-Тірні у своїй роботі пише, як більшість японських споживачів вважають продукти McDonald's закусками, і не вважають їх «справжніми» стравами [31]. Тому McDonald's не становили серйозної загрози для ринку японських обідів або вечері. Сприйняття продуктів McDonald's як закуски пояснюють декілька чинників. Перша важлива причина полягає в тому, що більшість продуктів у меню McDonald's, таких як гамбургери, не можна розділити між кількома людьми. Обмін є важливою частиною японського вечері або обіду, оскільки він приносить дух єдності.

По-друге, їжа McDonald's складається в основному з м'яса та хліба. Більшість населення Японії не вважає м'ясо частиною традиційного способу життя; зазвичай вважається частиною харчування на заході. Перед тим, як McDonald's був представлений в Японії, поєднання м'яса та хліба було дуже

чужим для багатьох японців. Крім того, загальна відсутність рису в їжі McDonald's робила його непридатним для правильного обіду. На думку більшості японців, «справжня» їжа завжди включає рис, який не тільки сприймається як хороше харчування, але і як важлива частина їх національної ідентичності.

McDonald's не лише представив новий види їжі в Японії, але й запровадив новий спосіб харчування. Столові «манери» в McDonald's зіткнулися з традиційними японськими способами споживання їжі. У McDonald's, людина може їсти стоячи замість того, щоб сидіти, і використовує свої руки замість паличок для їжі. Хоча багато аспектів у цьому новому стилі харчування спочатку були пов'язані з порушенням етикету, McDonald's перетворили їх на щось модне. Але з часом, суспільство закріпило ці нові форми етикету як норму. McDonald's став основним явищем у японському суспільстві.

Нижче наведені інші приклади адаптації меню McDonald's до місцевих культур інших країн. На Близькому Сході вони пристосувалися до потреб місцевих жителів, представив McArabia - сендвіч на грилі з куркою, який подають на звичному для арабів лаваші. Для ісламських країн, таких як Пакистан, Малайзія і Марокко, McDonald's отримали сертифікацію на халяльну їжу і рекламувала її на всіх своїх меню, щоби для мусульман та інших релігійних груп не було проблем з харчуванням у знаменитому фастфуді. Рамадан є священним місяцем для мусульман, і тому марокканське меню на цей час пропонує молоко і печиво. У тропічних країнах додали сік гуави до меню для споживачів, щоб легше переносити спеку, тоді як у Франції та Німеччині додали до меню пиво, оскільки місцева культура передбачає вечірки та вживання алкоголю. У Ізраїлі McDonald's довелося змінити своє меню, щоб поважати норми єврейського Халахічного законодавства і кошерних ресторанів, які не дозволяють їсти суміш м'яса і молока. Таким чином McDonald's розділили молочний продукт (сир) і м'ясо з Big Mac після декількох протестів.

Розвиток McDonald's на китайському ринку стає все кращим і кращим, що невіддільно від маркетингової стратегії McDonald's на китайському ринку.

Сьогодні McDonald's один за одним можна побачити на вулицях і провулках Китаю, McDonald's став звичайним вибором студентів і офісних працівників для щоденного харчування. McDonald's став однією з найбільш швидкозростаючих компаній швидкого харчування в Китаї. Як іноземний бренд швидкого харчування, головною причиною виходу компанії на ринки Китаю, полягає в тому, що його маркетингова стратегія значно відрізняється від інших вітчизняних і іноземних компаній громадського харчування. McDonald's має більше переваг порівняно з іншими компаніями швидкого харчування з точки зору локалізованого маркетингу, інтеграції з місцевою культурою, споживчої психології, методів просування, продуктів та ціни.

Щороку корпорація проводить регулярну рекламу на китайському ринку за допомогою онлайн-платформ, таких як WeChat, Weibo та короткого відео Douyin. McDonald's надає великого значення маркетинговій стратегії китайських соціальних медіа [74]. Наприклад, на початку 2020 року McDonald's запропонував рекламу нового продукту «5G смажена курка». Причиною виникнення реклами «5G», полягає в тому, що компанія електронних технологій «Apple» тоді випустила новий iPad Pro, який викликав бурхливі дискусії в Інтернеті. Концепцію нового продукту Apple знову цитував McDonald's, а його рекламний текст стверджував, що створює «новий продукт 5G», що привернуло увагу споживачів. Однак справжній «5G» нового продукту McDonald's — це п'ять визначних моментів: «Шматок», «Смак», «Ніжність», «Соковитість» і «Хрустка», пов'язаних зі смаженою куркою McDonald's.

Так як групи споживачів McDonald's складають переважно молоді споживачі, McDonald's використовує базу популярних онлайн-ключових слів, які привертають увагу, щоб поєднувати нові продукти своєї компанії з цими гарячими онлайн-темами або пов'язувати їх із суміжними сферами, щоб продукти можна було комбінувати з популярними ключовими словами. Ця стратегія викликає інтерес у молодих споживачів і підвищує мережеву

популярність і увагу до новинок McDonald's. Крім того, це також розширює ефект публічності. Взаємодія між споживачами та брендами в соціальних мережах дозволяє постійно формувати імідж бренду. Крім того, взаємодія також посилює обговорення бренду та проводить онлайн-маркетинг.

Загальний напрямок реклами McDonald's в основному однаковий у всьому світі. Однак він буде змінюватися для різних регіонів у різну пору року. Ця стратегія базується на поєднанні «інтеграції» та диференціації[50].

З тієї причини, що Китай має довгу історію та має багато унікальних традиційних фестивалів, яких немає в інших країнах. У той же час, оскільки китайці мають особливе відповідне почуття до різних китайських традиційних фестивалів, McDonald's запустив серію продуктів, «обмежених фестивалями», заснованих на розумових потребах споживачів і особливостях цих особливих китайських святкових звичаїв. Сезонні продукти ефективно та постійно збільшують вплив McDonald's на китайському ринку. Наприклад, з 2016 року McDonald's почав запускати короткі рекламні ролики в соцмережах до свята Весни. Рекламні слогани були зосереджені на «квитках на поїзд», «Гала-свято весни», «Возз'єднання» та «Червоні конверти» та інші елементи Весняного свята, пов'язані з китайською специфікою. Ці ключові слова ефективно відображають бажання китайців возз'єднатися з родиною перед святом Весни. Оскільки традиційні фестивалі, такі як Свято Весни, є унікальними для Китаю, McDonald's підхопив настрій китайців щодо зустрічі Свята Весни та зробив відповідну рекламу, яка викликала емоційний резонанс і сприяла споживанню споживачами відповідних продуктів.

McDonald's використовує метод посилення візуального ефекту, щоб спонукати своїх споживачів швидко отримувати ключову інформацію, тим самим сприяючи поширенню та продажу нових продуктів.

В останні роки на китайському ринку харчовий статус людей постійно змінювався, і споживачі вибирали від триразового до багаторазового харчування. Щоб задовольнити харчові потреби споживачів в післяобідній час, McDonald's відкрив ринок післяобіднього чаю, який поширюється від швидкого

харчування до Mc Cafe і десертних станцій, пропонуючи морозиво, чай, каву, десерти та інші продукти. McDonald's стратифікує споживчий попит і споживчу силу на ринку та випускає супутні продукти, щоб задовольнити різноманітні потреби споживачів і для досягнення мети збільшення обороту.

У Китаї представники брендів мають відносний вплив на китайських споживачів. За сприятливих обставин прес-секретар підвищить довіру споживачів до бренду і, таким чином, збільшить продажі продукції. McDonald's У 2020 році офіційно випустила нову концепцію бренду — «Через любов, роби все найкраще» та оголосила, що Jackson Yee став прес-секретарем бренду. [63] Jackson Yee має велику кількість шанувальників у Китаї та має молодий і активний образ підлітків. Оголошення про призначення нового прес-секретаря викликало хороший позитивний відгук у McDonald's. З виходом нового фільму Jackson Yee «Маленька червона квітка» McDonald's також випустив новий десерт із маленькою червоною квітковою шишкою. Після запуску цієї події багато магазинів McDonald's у Китаї розпродали цей конус, і багато споживачів вишикувалися в чергу, щоб купити цей конус.

Багато уваги корпорація приділяє захисту навколишнього середовища. Уся паперова харчова упаковка McDonald's використовуватиме 100% оригінального паперу, сертифікованого Лісовою опікунською радою (FSC). До 2024 року McDonald's планує відкрити понад 1800 екологічних ресторанів, які відповідають стандартам сертифікації LEED, виданим Радою екологічного будівництва США. Це означає, що понад 95% нових ресторанів McDonald's пройнуть сувору сертифікацію екологічного будівництва та стануть більш екологічними. Це задовольняє бажання китайських споживачів і робить бренд McDonald's кращим у серцях китайських споживачів.

Заклади McDonald's в Китаї широко поширені. У 2021 році виповнюється 31 рік з моменту виходу McDonald's на ринок материкового Китаю. Від першого ресторану в Шеньчжені в 1990 році він виріс до більш ніж 3500 ресторанів по всій країні. Така велика кількість закладів дозволяє клієнтам відвідати McDonald's у зручному місці. Незалежно від того, куди люди йдуть, є

багато ресторанів, і споживачі мають великий вибір. Це створює відносно гнучку ситуацію. Якщо у McDonald's буде мало закладів, він втратить багато потенційних клієнтів. Крім того, McDonald's також дуже обережно підходить до вибору місця розташування ресторану. Велика кількість закладів та зручне розташування дають можливість компанії залучати більше клієнтів. У той же час більшість ресторанів McDonald's можуть забезпечити послуги доставки. Доставку їжі здійснюють самостійно протягом 30 хвилин, а не покладаються на третю сторону.

Необхідно відзначити, що, маркетингова діяльність є дуже важливою складовою стратегії компанії McDonald's. До кожної культури світу компанія знайшла індивідуальний підхід, врахувала усі можливі проблеми з особливостями азіатських культур, і як висновок стала найбажанішою мережею ресторанів фаст-фуд у всьому світі.

Висновки до розділу 2

В останні десятиліття спостерігається значний ріст процесу транснаціоналізації глобальної економіки це спричинено колосальним масштабом операцій транснаціональних компаній.

Структура та динаміка транскордонних M&As свідчить, що головними лідерами є компанії з найбільш розвинутих країн світу. Проте останнім часом кількість M&As у країнах, що розвиваються дедалі збільшується. Даний тип угод стає важливим джерелом іноземних інвестицій та дає можливість побачити подальший розвиток транснаціоналізації економіки цих країн. Відокремлення галузевого аналізу вказує на те, що збільшується кількість угод M&As в таких сферах, як фармацевтика і енергетика. Також можемо спостерігати активну діяльність у сфері послуг, хімічної промисловості, телекомунікаційному секторі.

Щоб створити маркетингову стратегію, яка дозволить задовольнити потреби ключового ринку, спочатку необхідно визначити та проаналізувати

сильні та слабкі сторони організації. Після визначення сильних і слабких сторін вони поєднуються з можливостями та загрозами на ринку.

Після аналізу ринку, знаходження ключового фактора, цільових сегментів і розуміння ринкового попиту кожна компанія повинна придумати пропозицію або такий тип плану, який прискорить ріст компанії. Для чого McDonald's використовує 5p маркетингового комплексу, який є наступним:

- 1) product - продукт
- 2) place - місце
- 3) price - ціна
- 4) promotion – просування
- 5) people – люди.

Велика кількість закладів та зручне розташування дають можливість компанії залучати більше клієнтів. У той же час більшість ресторанів McDonald's можуть забезпечити послуги доставки. Доставку їжі здійснюють самостійно протягом 30 хвилин, а не покладаються на третю сторону.

Необхідно відзначити, що, маркетингова діяльність є дуже важливою складовою стратегії компанії McDonald's. До кожної культури світу компанія знайшла індивідуальний підхід, врахувала усі можливі проблеми з особливостями азіатських культур, і як висновок стала найбажанішою мережею ресторанів фаст-фуд у всьому світі.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТНК В УКРАЇНІ

3.1. Застосування крос-культурних аспектів при формуванні комунікативної стратегії

Комунікаційна, або, іншими словами, комунікативна стратегія є розширеним і детальним планом просування конкретного бренду протягом певного часу. За цей період необхідно вирішити поставлені цілі і завдання, які визначаються на самому початку розробки стратегії. В середньому, комунікативна стратегія визначається на рік, але зустрічаються і більш довгострокові проекти.

Кожна конкретна комунікативна стратегія в глобальному плані відображає загальну стратегію компанії, несе в собі її основні риси.

Комунікативна стратегія:

- формує потрібне (бажане) сприйняття товару, бренду в середовищі цільової аудиторії;
- сприяє створенню певного позитивного, в деяких випадках - унікального іміджу;
- підтримує і навіть посилює рівень лояльності споживачів до бренду, продуктів, послуг.

Щоб вирішити такі серйозні завдання, вибудовується комунікація з цільовою аудиторією, або її окремими групами.

Просування будь-яких товарів - це комплексний підхід, заради якого і розробляється, а потім і реалізується комунікативна стратегія. В основі її лежить маркетинг, як найважливіший елемент будь-якого бізнесу. Тому, наявність інформації і вміння нею скористатися - базова частина стратегії, від якої залежить її загальний успіх.

Основне завдання маркетингу по реалізації плану комунікативної стратегії відповідає на питання: як і за рахунок чого буде побудовано взаємодію між

компанією і споживачами. Ось чому комунікативна стратегія в глобальному плані - це програма, яка в комплексі сприяє досягненню поставлених маркетингових завдань всієї компанії.

Умови глобалізації бізнесу та необхідність адаптувати системи комунікацій до нових цілей компаній і вимоги нових ринків зумовили зростання актуальності формування комунікативних стратегій. Це тісно пов'язано з необхідністю комплексного використання всіх доступних комунікативних засобів для ефективної взаємодії з аудиторіями. Створення комунікативної стратегії допомагає тонко прибудовувати комунікацію на різних рівнях, керуючись її окремими елементами і даючи можливість адаптувати їх до ринку. Крім того вона дозволяє зробити комунікацію однією із складових частин загальної стратегії розвитку організації з урахуванням її бізнес - цілей.

Розробка комунікативних стратегій проводиться на основі актуальних потреб і потреб ринку з урахуванням переваг цільової аудиторії, її ментальності і багатьох інших факторів. Важливими цілями розробки комунікативних стратегій є:

- управління і взаємодія споживача з товаром;
- формування ефективності та передбачуваності цієї взаємодії;
- вдосконалення товару відповідно до побажань споживача і реальними запитами часу і ринку.

Всі комунікації бізнесу здійснюються з однією заповітною метою - спонукати споживача здійснити дії, вигідні компанії, наприклад, зробити покупку. Однак продаж товарів і послуг майже завжди супроводжується також продажем різних вигод, одержуваних за допомогою цього товару. І тільки коли товар здатний представляти цінність в задоволенні певних потреб, бізнес стає успішним. Для цього необхідно завоювати місце в розумах і серцях споживачів.

«Такий ефект можна зробити виключно за допомогою побудови грамотної, послідовної комунікативної стратегії, яка змогла б забезпечити образ стабільно високої якості продукції або послуг, змогла б зв'язати споживання з певним

стилем, іміджем або способом життя, тобто зробити торгову марку в повній мірі брендом» [45, 518].

Виходячи на новий ринок, компанія потрапляє в нове національно - культурне середовище, де для досягнення «взаємного осмислення» повинні бути зроблені певні зусилля з адаптації повідомлень.

Необхідність адаптації ставить перед комунікаціями організації наступні умови:

- повинні бути зроблені дослідження стилю життя і ціннісних орієнтирів представників нового ринку;
- в комунікації повинні використовуватися доступні місцевим споживачеві смислові схеми;
- комунікації повинні бути послідовні і поступово створювати цілісний образ продукту, який не повинен створювати помилки, пов'язані з відсутністю врахування національних особливостей ринку.

Для того, щоб максимально врахувати в комунікації всі культурні особливості нових умов і пристосувати комунікації компанії до національної специфіки, необхідний комплексний підхід, повний облік максимального числа факторів з опорою на втілення бізнес - цілей компанії. Такий підхід найбільше задовольняється формуванням комунікативної стратегії, яка комплексно, синхронно і впорядковано здатна через сукупність принципів, дій та інструментів забезпечити в нових умовах найбільшу комунікаційну ефективність в відповідності зі стратегічними цілями компанії.

Як ми вже раніше зазначали, культура виступає як фактор комунікації. Кожен конкретний акт комунікації визначається культурними відмінностями співрозмовників. Кожен тип культури породжує свій тип спілкування. Виходячи з тісного взаємозв'язку комунікації і культури, можна говорити про наявність крос-культурної комунікації як самостійного і дуже важливого виду комунікацій.

Вчені виділяють три напрямки у вивченні комунікації і культури:

- традиційний підхід, в якому міжкультурна комунікація розглядається як соціальна наука з переважно кількісної методикою досліджень;
- інтерпретаційний підхід (етнографія) і якісний метод аналізу;
- критичний підхід (роль контексту, історії, зміна комунікаторів).

Поряд з цими трьома напрямками зазвичай виділяють ще один підхід – «діалектичний, що характеризується такими рисами: діалектика культури і індивіда, особистості і контексту, відмінностей і подібностей, статичності і динаміки, історизму і сьогодення - минулого - майбутнього, діалектика переваг» [43, 350].

Крос-культурна комунікація - це складне, комплексне явище, яке включає різноманітні напрямки і форми спілкування між окремими індивідами, групами, державами, які належать до різних культур.

Процес крос-культурної комунікації є специфічною формою діяльності, яка передбачає знання іноземних мов, матеріальної і духовної культури іншого народу, релігії, цінностей, моральних установок, світоглядних уявлень тощо, в сукупності вони визначають модель поведінки партнерів по комунікації. Тільки поєднання цих двох видів знання - мови і культури - забезпечує ефективне та плідне спілкування, є основою ефективної міжкультурної комунікації.

Предметом крос-культурної комунікації є контакти, які відбуваються на різних рівнях, в різній аудиторії, в двосторонньому, багатосторонньому або глобальному аспектах.

Метою крос-культурної комунікації має бути створення умов для розвитку конструктивного діалогу, рівноцінного стосовно представників інших культур.

Крос-культурна комунікація у порівнянні з міжкультурною в основному має додаткове значення порівнювання комунікативної компетенції спілкування представників різних культур, а також зазвичай застосовується до вивчення деякого конкретного феномена в двох або більше культурах.

Незважаючи на те що проблема крос-культурних комунікацій сьогодні викликає цілком виправданий інтерес, багато питань, що примикають до даного явища, відносяться до досить дискусійним і викликають полеміку в науковому

співтоваристві. Вони впливають із самої сутності феномену, а також обумовлені різними методами і підходами, пов'язаними з вивченням і аналізом спілкування в сфері культури.

«У процесі свого існування культура постійно звертається або до свого минулого, або до досвіду інших культур. Це звернення до інших культур отримало назву міжкультурної комунікації. Культура і комунікація тісно взаємопов'язані. Культура не тільки впливає на комунікацію, а й сама піддається її впливу. Найчастіше це відбувається в процесі інкультурації, коли людина в тій чи іншій формі комунікації засвоює норми і цінності культури. Читаючи, слухаючи, спостерігаючи, обмінюючись думками та новинами зі знайомими або незнайомими людьми, ми впливаємо на свою культуру, і цей вплив стає можливим за допомогою тієї чи іншої форми комунікації» [44, 55].

Підводячи підсумок, можна сказати, що комунікація компаній і їхніх брендів зі споживчими групами відбувається в умовах, які характеризуються перетином полів досвіду клієнта і організації. Подібне перетинання полів досвіду, і кінцевий успіх комунікації визначаються схожістю національно - культурного середовища, в якій розвивалася компанія і середовища, де актуалізувалися особливості споживчої поведінки клієнта, розвивалися його ціннісні орієнтири. Тобто, крос-культура грає одну з найважливіших ролей у формуванні комунікативної стратегії компанії.

3.2. Застосування автоматизованої онлайн-системи для ефективної співпраці з онлайн клієнтами

Щодо стратегії оптимізації та ефективної співпраці з онлайн клієнтами, треба також розглянути можливість запровадження оптимізуючих інструментів для просування послуг в Інтернеті.

Щоб комунікація з користувачами була зручною та автоматизованою, важливо впровадити якісну CRM-систему. Ця можливість дозволяє набагато ефективніше організувати роботу співпраці з клієнтами. CRM-система також

надає інформацію, необхідну для прийняття рішень на основі даних, і інструменти для оптимізації завдань прогнозування, більшої кількості продажів, автоматизації робочого процесу підтримки клієнтів тощо. Тож, рішення з управління відносинами з клієнтами (CRM) є обов'язковими для просування бізнесу, формування лояльності у споживачів, і є суттєвою перевагою нині серед конкурентів.

Тому, пропонується впровадити CRM-систему на McDonald's для того, щоб удосконалити підхід до створення системи просування компанії та її продуктів.

Для McDonald's найкращим варіантом CRM- системи буде HubSpot. CRM-платформа від HubSpot пропонує корпоративне програмне забезпечення та має всі необхідні інструменти для маркетингу, продажів, обслуговування клієнтів, управління контентом та операцій [34]. За допомогою цього можна легко відстежувати ефективність впроваджених заходів у реальному часі. Також доступний доступ до детальних звітів про діяльність збуту та індивідуальну продуктивність кожного працівника - це допоможе відстежувати результативність команди управління цифровим маркетингом та виявляти можливості для зростання.

Основними функціями та перевагами HubSpot як CRM системи є:

- ведення основи контактів, організацій та угод (наприклад, люди, команди або організації, із якими потенційно McDonald's може укласти різні контракти про колаборації, які спрямовані на підвищення впізнаваності бренду та лояльності до нього);

- зберігання будь-якої інформації за контактами, організаціями та угодами шляхом додавання власних полів або використовуючи десятки налаштованих полів (по кожному об'єкту також ведеться Timeline - стрічка активності, в яку додаються дзвінки, пошти, зустрічі, нотатки тощо);

- ведення листування з клієнтами (наприклад, які хочуть уточнити додаткову інформацію або обговорити великі замовлення на певну дату чи замовити день народження для своєї дитини). Також є можливість зробити це

прямо через сайт (спливаюче вікно чату), а розмову продовжити в основному чаті у персональному кабінеті сайту, який напряду пов'язаний із CRM HubSpot;

- призначення зустрічей чи дзвінків з бізнес-партнерами, із якими укладено різні угоди, безпосередньо через платформу сервісу;

- можливість використовувати власний домен в електронній пошті support@company.com або sales@company.com. У подальшому можна використовувати різні маркетингові, але головне - ненав'язливі розсилки, які будуть відправлятися з великою періодичністю. Все це можна робити прямо із платформи hubspot;

- приймання звернення від клієнтів через сайт, чат на сайті або додавати їх вручну в систему [59].

Найголовніше - це те, що HubSpot CRM інтегрується з кількома сотнями інших систем. Відкриті API системи дозволяють інтегрувати власні системи (особливо актуально для онлайн-сервісів). Серед таких сервісів, які інтегруються з Hubspot, можна виділити: Zoom, Slack, Asana, Mailchimp, Trello, Hotjar; Facebook Ads, Google Ads, Gmail, Google Calendar, Drift, Intercom, Zapier, Salesforce, OptinMonster та багато інших.

CRM-платформа HubSpot була створена для команд великого бізнесу для того, щоб згуртувати і оптимізувати їхню роботу, а також покращений досвід. Тому, застосування CRM-платформи ефективно вплине на діяльність McDonald's на ринку України.

Розроблено схему інтеграції CRM-системи HubSpot на підприємстві McDonald's на ринку України та представлено на рис. 3.1.

Першим етапом інтеграції системи в робочий процес буде реєстрація на платформі HubSpot та ознайомлення із її інтерфейсом. Платформа HubSpot оптимізована для користувачів, тому там можна знайти статті чи відео для ознайомлення та початку ефективної роботи CRM-системи.

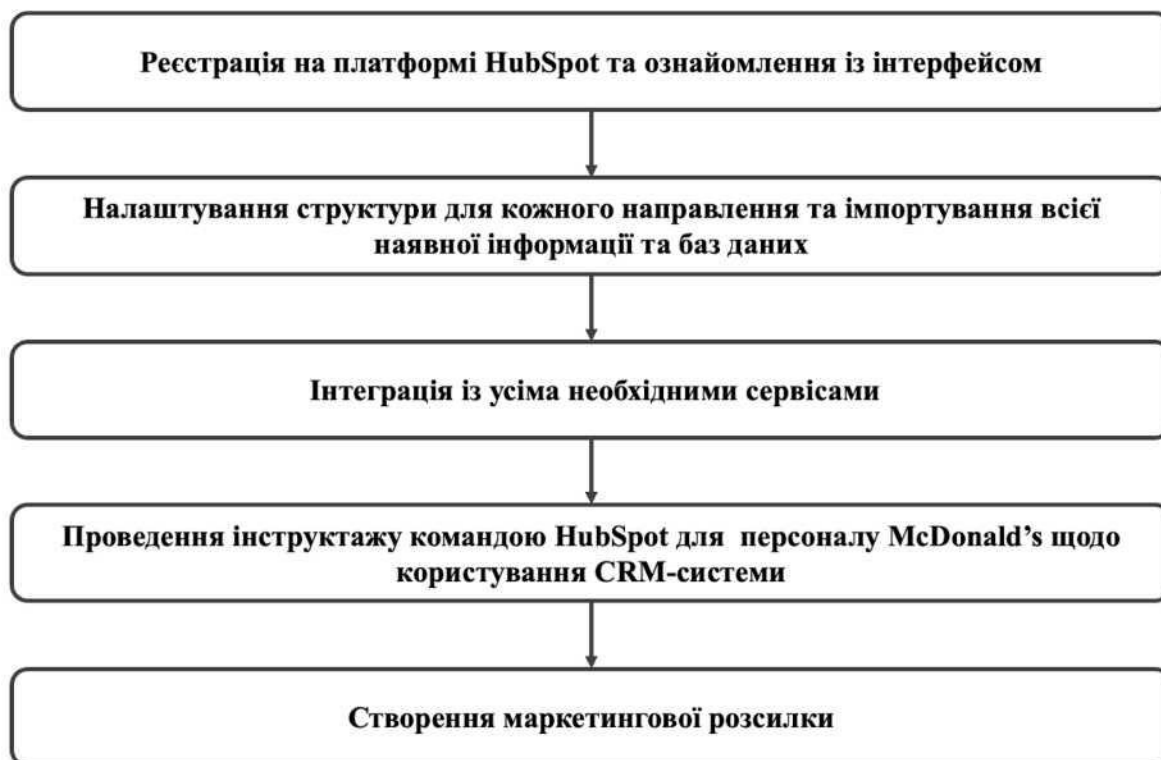


Рис. 3.1. Алгоритм інтеграції CRM-системи HubSpot в McDonald's на ринку України

Другим етапом є налаштування структури для кожного напрямлення (робота з клієнтами та організація внутрішнього простору. До останнього входить розподіл по кожному співробітнику маркетингового відділу). Налаштування структури передбачає побудову всієї логіки подальшого використання та оптимізацію всіх процесів; створення усіх необхідних полів для заповнення інформації і тд. Разом із виконанням цього пункту - імпортування всієї наявної інформації та баз даних.

Далі, необхідно налаштувати інтеграцію із усіма сервісами, які McDonald's використовує у своїй роботі. Це необхідно для того, щоб вся інформація накопичувалася та оброблялася в єдиному місці, і робітники могли набагато швидше її аналізувати. Це значно допоможе оптимізувати ефективність, оскільки спеціалістам не доведеться в ручному форматі заповнювати усю

звітність, наприклад, за проведені рекламні кампанії - все буде автоматизовано. До того ж, платформа передбачає автоматичне формування звітності (навіть із поєднанням декількох сервісів).

Четвертий етап передбачає проведення спеціального інструктажу щодо користування усіма інструментами HubSpot кожному члену команди, чия діяльність безпосередньо включає подальшу роботу із CRM. Триденний живий тренінг від команди HubSpot, який навчить як користуватися програмним забезпеченням та ознайомить із найкращими практиками. Цей етап, як і решта, є вкрай важливим, оскільки, хоч HubSpot's CRM і має інтуїтивно розроблений інтерфейс, кожен співробітник має знати як правильно нею користуватися.

П'ятий етап - створення маркетингової розсилки для клієнтів на електронну пошту та у мобільний додаток McDonald's. Ці push-повідомлення та розсилки мають бути оптимізованими під споживача, щоб йому хотілося натиснути і почитати, наприклад, про вигідну акцію в найближчому йому ресторані. А на основі отриманих даних можна буде робити висновки щодо ефективності поточної розсилки (наприклад, аналіз коефіцієнту доставки повідомлення та його відкриття) - вся ця інформація зберігається в HubSpot-CRM.

Таким чином, дотримуючись кожного з етапів, підприємство McDonald's зможе ефективно інтегрувати CRM-систему HubSpot у робочий процес.

Запропонована система для управління взаємовідносинами з клієнтами у компанії McDonald's має на меті покращити рівень цифрового маркетингу на підприємстві та досягти більшого обсягу реалізації послуг. У таблиці 3.1 розраховано, який бюджет необхідний у перший рік для реалізації поставлених цілей і введення оновленої структури роботи та CRM- системи HubSpot.

Найм SEO-спеціаліста та таргетолога до відділу маркетингу збільшить обсяги замовлень орієнтовно на 10-20% по Україні завдяки покращенню ефективності управлінням цифровим маркетингом.

Таблиця 3.1

Розрахунок бюджету на перший рік реалізації заходів, щодо введення оновленої структури роботи та CRM- системи HubSpot в McDonald's на ринку України

Рекомендації	Найом SEO-спеціаліста та таргетолога до маркетингового відділу	Впровадження CRM-системи Hubspot для автоматизації робочого процесу та покращення комунікації з користувачами
Результат впровадження заходів	Збільшення обсягів замовлень орієнтовно на 10-20% по Україні завдяки покращенню ефективності управлінням цифровим маркетингом	Автоматизація роботи, звітності, підвищення реалізації та обслуговування потенційних покупців
Витрати на реалізацію (рік)	554 609 грн. (враховуючи податкові відрахування та річні заробітні плати SEO-спеціаліста та таргетолога)	1 755 000 грн. (з тарифом CRM Suite Enterprise - від 5 000\$ на місяць) Одноразовий платіж у розмірі 29 250 гривень за тренінг від команди HubSpot Разом: 1 784 250 грн.
Всього (рік)	2 338 859 грн	

Найм SEO-спеціаліста та таргетолога до відділу маркетингу збільшить обсяги замовлень орієнтовно на 10-20% по Україні завдяки покращенню ефективності управлінням цифровим маркетингом.

Впровадження CRM-системи HubSpot дозволить автоматизувати велику частку роботи та покращити комунікації з користувачами.

Якщо вищезазначені фактори будуть здійснюватися одночасно, то вони будуть посилювати один одного, і завдяки цьому загальний рівень продажів може зрости приблизно на 10-20%.

Висновки до розділу 3

Комунікаційна, або, іншими словами, комунікативна стратегія є розширеним і детальним планом просування конкретного бренду протягом певного часу. За цей період необхідно вирішити поставлені цілі і завдання, які визначаються на самому початку розробки стратегії. В середньому, комунікативна стратегія визначається на рік, але зустрічаються і більш довгострокові проекти.

Крос-культурна комунікація - це складне, комплексне явище, яке включає різноманітні напрямки і форми спілкування між окремими індивідами, групами, державами, які належать до різних культур. Крос-культурна комунікація у порівнянні з міжкультурною в основному має додаткове значення порівнювання комунікативної компетенції спілкування представників різних культур, а також зазвичай застосовується до вивчення деякого конкретного феномена в двох або більше культурах.

Комунікація компаній і їхніх брендів зі споживчими групами відбувається в умовах, які характеризуються перетином полів досвіду клієнта і організації. Подібне перетинання полів досвіду, і кінцевий успіх комунікації визначаються схожістю національно - культурного середовища, в якій розвивалася компанія і середовища, де актуалізувалися особливості споживчої поведінки клієнта, розвивалися його ціннісні орієнтири.

CRM-платформа HubSpot була створена для команд великого бізнесу для того, щоб згуртувати і оптимізувати їхню роботу, а також покращений досвід. Тому, застосування CRM-платформи ефективно вплине на діяльність McDonald's.

Першим етапом інтеграції системи в робочий процес буде реєстрація на платформі HubSpot та ознайомлення із її інтерфейсом. Платформа HubSpot оптимізована для користувачів, тому там можна знайти статті чи відео для ознайомлення та початку ефективної роботи CRM-системи.

Другим етапом є налаштування структури для кожного напрямлення (робота з клієнтами та організація внутрішнього простору. До останнього входить розподіл по кожному співробітнику маркетингового відділу). Налаштування структури передбачає побудову всієї логіки подальшого використання та оптимізацію всіх процесів; створення усіх необхідних полів для заповнення інформації і тд. Разом із виконанням цього пункту - імпортування всієї наявної інформації та баз даних.

Таким чином, дотримуючись кожного з етапів, підприємство McDonald's зможе ефективно інтегрувати CRM-систему HubSpot у робочий процес.

Запропонована система для управління взаємовідносинами з клієнтами у компанії McDonald's має на меті покращити рівень цифрового маркетингу на підприємстві та досягти більшого обсягу реалізації послуг.

Найом SEO-спеціаліста та таргетолога до відділу маркетингу збільшить обсяги замовлень орієнтовно на 10-20% по Україні завдяки покращенню ефективності управлінням цифровим маркетингом.

Впровадження CRM-системи HubSpot дозволить автоматизувати велику частку роботи та покращити комунікації з користувачами.

Якщо вищезазначені фактори будуть здійснюватися одночасно, то вони будуть посилювати один одного, і завдяки цьому загальний рівень продажів може зрости приблизно на 10-20%.

ВИСНОВКИ

В результаті наукового дослідження на тему «Сучасні тенденції формування маркетингових стратегій ТНК» можна зробити наступні висновки:

Постійне зростання гостроти конкуренції змусило економістів переглянути традиційні підходи до розуміння стратегії. Стратегія стала розглядатися не тільки як реалізація правильного управління ресурсами, а й як правильного визначення сфери діяльності на ринку. Стратегію все частіше тлумачили як план перемоги над конкурентами комплексом різноманітних дій.

Стратегія підкреслює її всеохопність, оскільки вказані правила вирішують проблеми розвитку підприємства та забезпечують збалансованість діяльності як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі.

На основі проведеного аналізу згадані думки можна об'єднати, щоб запропонувати класифікацію на основі періоду існування бізнесу. Так, існує базова стратегія, тобто стратегія, яка прописана і розрахована до створення компаній, фірм, організацій і інвестування в них. Вони, як правило, забезпечують правила для діяльності глобального характеру і корисні на початку розвитку діяльності. Такі стратегії неминуче потрібно буде коригувати в періоди, коли стануть доступними дані про реакцію галузі на нових гравців, лояльність споживачів і партнерів, фінансові обсяги, прибутки тощо.

На нашу думку, виходячи з критичного аналізу розглянутих визначень стратегії, як стратегічну складову слід виділити цілеспрямованість. Це відповідає функціональним межам процесів безпосередньої розробки стратегії, стратегічного планування та управління стратегією в цілому.

У процесі формування маркетингової стратегії виділяються вхідні та вихідні елементи: вхідні елементи – це ті фактори, аналіз яких передують розробленню маркетингової стратегії, тобто фактори маркетингового середовища і цілі фірми; вихідні елементи – це стратегічні рішення щодо маркетингового міксу, тобто комплексу компонентів маркетингу, який включає чотири складові – товар, ціну, розподіл та просування.

Для вибору найефективніших маркетингових стратегій можна застосовувати різні методи, які поділяються на три групи: польові випробування, математичний аналіз та імітаційні.

Маркетингова стратегія ТНК повинна бути частиною загальної стратегії розвитку бізнесу по всьому світу. Для всіх ТНК проблема ефективності маркетингової стратегії залишається центральною.

В останні десятиліття спостерігається значний ріст процесу транснаціоналізації глобальної економіки це спричинено колосальним масштабом операцій транснаціональних компаній.

Структура та динаміка транскордонних M&As свідчить, що головними лідерами є компанії з найбільш розвинутих країн світу. Проте останнім часом кількість M&As у країнах, що розвиваються дедалі збільшується. Даний тип угод стає важливим джерелом іноземних інвестицій та дає можливість побачити подальший розвиток транснаціоналізації економіки цих країн. Відокремлення галузевого аналізу вказує на те, що збільшується кількість угод M&As в таких сферах, як фармацевтика і енергетика. Також можемо спостерігати активну діяльність у сфері послуг, хімічної промисловості, телекомунікаційному секторі.

Щоб створити маркетингову стратегію, яка дозволить задовольнити потреби ключового ринку, спочатку необхідно визначити та проаналізувати сильні та слабкі сторони організації. Після визначення сильних і слабких сторін вони поєднуються з можливостями та загрозами на ринку.

Після аналізу ринку, знаходження ключового фактора, цільових сегментів і розуміння ринкового попиту кожна компанія повинна придумати пропозицію або такий тип плану, який прискорить ріст компанії. Для чого McDonald's використовує 5р маркетингового комплексу, який є наступним:

- 1) product - продукт
- 2) place - місце
- 3) price - ціна
- 4) promotion – просування

5) people – люди.

Велика кількість закладів та зручне розташування дають можливість компанії залучати більше клієнтів. У той же час більшість ресторанів McDonald's можуть забезпечити послуги доставки. Доставку їжі здійснюють самостійно протягом 30 хвилин, а не покладаються на третю сторону.

Необхідно відзначити, що, маркетингова діяльність є дуже важливою складовою стратегії компанії McDonald's. До кожної культури світу компанія знайшла індивідуальний підхід, врахувала усі можливі проблеми з особливостями азіатських культур, і як висновок стала найбажанішою мережею ресторанів фаст-фуд у всьому світі.

Комунікаційна, або, іншими словами, комунікативна стратегія є розширеним і детальним планом просування конкретного бренду протягом певного часу. За цей період необхідно вирішити поставлені цілі і завдання, які визначаються на самому початку розробки стратегії. В середньому, комунікативна стратегія визначається на рік, але зустрічаються і більш довгострокові проекти.

Крос-культурна комунікація - це складне, комплексне явище, яке включає різноманітні напрямки і форми спілкування між окремими індивідами, групами, державами, які належать до різних культур. Крос-культурна комунікація у порівнянні з міжкультурною в основному має додаткове значення порівнювання комунікативної компетенції спілкування представників різних культур, а також зазвичай застосовується до вивчення деякого конкретного феномена в двох або більше культурах.

Комунікація компаній і їхніх брендів зі споживчими групами відбувається в умовах, які характеризуються перетином полів досвіду клієнта і організації. Подібне перетинання полів досвіду, і кінцевий успіх комунікації визначаються схожістю національно - культурного середовища, в якій розвивалася компанія і середовища, де актуалізувалися особливості споживчої поведінки клієнта, розвивалися його ціннісні орієнтири.

CRM-платформа HubSpot була створена для команд великого бізнесу для того, щоб згуртувати і оптимізувати їхню роботу, а також покращений досвід. Тому, застосування CRM-платформи ефективно вплине на діяльність McDonald's.

Першим етапом інтеграції системи в робочий процес буде реєстрація на платформі HubSpot та ознайомлення із її інтерфейсом. Платформа HubSpot оптимізована для користувачів, тому там можна знайти статті чи відео для ознайомлення та початку ефективної роботи CRM-системи.

Другим етапом є налаштування структури для кожного напрямлення (робота з клієнтами та організація внутрішнього простору. До останнього входить розподіл по кожному співробітнику маркетингового відділу). Налаштування структури передбачає побудову всієї логіки подальшого використання та оптимізацію всіх процесів; створення усіх необхідних полів для заповнення інформації і тд. Разом із виконанням цього пункту - імпортування всієї наявної інформації та баз даних.

Таким чином, дотримуючись кожного з етапів, підприємство McDonald's зможе ефективно інтегрувати CRM-систему HubSpot у робочий процес.

Запропонована система для управління взаємовідносинами з клієнтами у компанії McDonald's має на меті покращити рівень цифрового маркетингу на підприємстві та досягти більшого обсягу реалізації послуг.

Найом SEO-спеціаліста та таргетолога до відділу маркетингу збільшить обсяги замовлень орієнтовно на 10-20% по Україні завдяки покращенню ефективності управлінням цифровим маркетингом.

Впровадження CRM-системи HubSpot дозволить автоматизувати велику частку роботи та покращити комунікації з користувачами.

Якщо вищезазначені фактори будуть здійснюватися одночасно, то вони будуть посилювати один одного, і завдяки цьому загальний рівень продажів може зрости приблизно на 10-20%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф И. Стратегическое управление /Пер. с англ. М.: Прогресс, 1989. 519 с.
2. Балабанова Л.В. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: навчальний посібник. К.: Знання, 2005. 301 с.
3. Брінь П.В. Застосування принципів реінжинірингу при розробці санаційної стратегії підприємств промисловості. Наукові праці ДонНТУ. Серія економічна. 2005. Вип. 89–2. С. 148–154.
4. Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Підприємництво та інновації. Випуск 21, 2021. С. 31-34.
5. Герчикова И.Н. Менеджмент. Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. 480 с.
6. Глобальний маркетинг. Режим доступу: http://dn.khnu.km.ua/dn/k_default.aspx?M=k0707&T=09_4&lng=1&st=0
7. Григор А.В. Исследование инструментальных стратегий маркетинга. Актуальні проблеми економіки. 2005. № 2 (44). С. 47–52.
8. Давидова І.О., Величко К.Ю., Печенка О.І. Транснаціональні корпорації. Харків: Видавництво «Форт», 2018. 175с. URL: <http://elib.hduht.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2672/1/>
9. Дорош О.І. Маркетингова стратегія у системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/10970/1/22.pdf>
10. Економічна енциклопедія: у 3т. / ред. кол. С. В. Мочерний. К.: Видавничий центр «Академія», 2001. Т.2. 848 с.
11. Жильченкова В.В., Безбородова А.В., Горобець О.Є. Маркетингова стратегія як інструмент конкурентоспроможного підприємства. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2012. № 1 (172). С. 57 – 60.

12. Зяйлик М., Вівчар О. Ефективність використання маркетингових стратегій. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/1367/2/GEB_2011_v31_No2-M_Zyaylyk_O_Wiwchar-Efective_use_of_marketing_strategies_166.pdf
13. Іванечко Н.Р. Процес формування маркетингової стратегії. [Вісник Дніпропетровського університету. Сер.: Економіка](#). 2014. Т. 22, вип. 8(2). С. 123-130.
14. Івасишин Ю.В. Перспективи розвитку транснаціонального бізнесу в Україні через процеси злиття та поглинання. Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід: матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених і студентів (м. Тернопіль, 29-30 березня 2022 року). Тернопіль: ЗУНУ, 2022. С.86-87
15. Каліберов О.Г. Семантичний аналіз категорії «Маркетингова стратегія підприємства». URL: https://www.business-inform-2013-5_0-pages-268_272.pdf
16. Карлофф Б. Деловая стратегия: пер. с англ. М.: Экономика, 1991. 239 с.
17. Кендюхов О.В. Формування маркетингової стратегії підприємства на основі синтезу системного та ситуаційного підходів. Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2017. № 1. С. 15-25. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_eco_2017_1_4
18. Кириченко О.М., Химич К.В. Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". 2018. № 3(2). С. 66-69. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2018_3%282%29__18
19. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. Бізнес Інформ. 2013. № 8. С. 343–347.

20. Кобєлев В.М., Захарченко Ю.В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. Вип. 42. С. 297–303.
21. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент: анализ, планирование, внедрение, контроль. СПб.: Питер, 1998. 896 с
22. Котлер Ф. Основы маркетинга. СПб.: АО «Коруна», АОЗТ «Литера плюс», 1994. 699 с.
23. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс: Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2007. 656 с.
24. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: навч. посібн. К.: КНЕУ, 2005. 152 с.
25. Ламбен Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. СПб.: Наука, 1996. 330 с.
26. Лук'янець Т.І. Рекламний менеджмент: навч.-метод. посібник. К.: КНЕУ, 2002. 200 с.
27. Минцберг Г., Куинн Дж. Стратегический процес/пер. с англ. Под ред. Ю. Каптуревского. СПб.: Питер, 2001. 688 с.
28. Набок І.І., Хомутовська Д.П. Реалізація маркетингової стратегії в діяльності українських підприємств та рекомендації щодо підвищення їх ефективності зовнішньоекономічної діяльності.
URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3454>
29. Немировська О.В. Механізм регулювання взаємодії національної економіки з транснаціональними корпораціями. Економіка та держава. 2015. № 12. С. 121-125
30. Обоченко Л. М. Аналіз інвестиційної діяльності транснаціональних корпорацій. Наукові журнали Національного Авіаційного університету. 2013. № 3. С. 120-127.: URL: <http://jrnل.nau.edu.ua/index.php/SR/article/view/7022>
31. Основні підходи та методики діагностики корпоративної культури сучасного підприємства. «Young Scientist». 2015.

32. Островський П.І. Аграрний маркетинг. Навчальний посібник. – К: Центр нагальної літератури, 2006. 224 с
33. Офіційний сайт Fortune Global 500, URL: <https://fortune.com/global500/2020/search/>
34. Офіційний сайт Hubspot. URL: <https://www.hubspot.com/>
35. Офіційний сайт ЮНКТАД. URL: <http://www.unctad.org>
36. Паламарчук Н.О. Маркетингові стратегії ТНК: сучасні особливості формування та досвід країн ЄС. URL://[www. business-inform-2016-12_0-pages-313_317%20\(1\).pdf](http://www.business-inform-2016-12_0-pages-313_317%20(1).pdf)
37. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність. Київ: КНТЕУ, 2002. 301 с.
38. Портер М. Стратегія конкуренції /Пер. з англ.. К.: Основи, 1998.
39. Портер Майкл Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов [пер. с англ. – 2-е изд.]. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. 454 с.
40. Прохорова М. Е. Особливості формування впливу зарубіжних ТНК на Україну в ХХІ ст. Науковий вісник Інституту міжнародних відносин НАУ. Серія: економіка, право, політологія, туризм. 2011. № 4. С. 49- 55. URL: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/IMV/article/view/3261/3214>
41. Решетникова И.Л. Стратегия маркетинга: особенности формирования на отечественных предприятиях: монография. Луганск: Издательство ВУГУ, 1998. 270 с.
42. Середовище міжнародного менеджмента. StudIzba 2019. URL: <https://studizba.com/lectures/49- menezhment-i-marketing/748-mezhdunarodnyy-menedzhment/14308-2-sredamezhdunarodnogo-menedzhmenta.html>
43. Сухорська У.Р., Ярошевич Н.Б. Підходи до визначення маркетингової стратегії у практичній діяльності підприємств. Науковий вісник. 2010. №16. С. 220–223.
44. Туленков Н. Ключевая позиция стратегического менеджмента в организации. Проблемы теории и пактики управления. 1997. № 4. С.104-107.

45. Утримання клієнтів у McDonalds. УКЕ каже. ukessays.com, листопад 2018 р. Веб-сайт. 13 серпня 2020 р.
46. Хершген Х. Маркетинг: основи професійного успіха: учебник для вузов. М.: ИНФРА-М, 2000. 334 с.
47. Щербина Т.В., Федірко Т.В. Сучасні маркетингові стратегії в системі глобальних цінностей міжнародних фірм. URL: http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/efek_2013_4_18.pdf
48. Янковий О.Г., Яшкіна О.І. Маркетингове дослідження ринків збуту автомобілебудівних підприємств України. URL: <http://dspace.opu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/1845/70-75.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
49. About BP. BP Global. URL: <http://www.bp.com/en/global/corporate/about-bp.html>
50. Anderson S.P. (2008) Product Differentiation. In: Durlauf S.N., Blume L.E. (eds) The New Palgrave Dictionary of Economics. Palgrave Macmillan, London.
51. Daniell M. The Elements of Strategy: A Pocket Guide to the Essence of Successful Business Strategy. Springer. 2006. 101 p.
52. De Wit B., Meyer R. Strategy: Process, Content, Context. An international perspective. Cengage Learning EMEA, 2010. 975 p.
53. Do your best because of love, 2021, retrieve June 26, 2021 <https://www.mcdonalds.com>
54. ExorS.p.A. URL: <https://www.exor.com/home.html>
55. Facebook McDonald's. URL: <https://www.facebook.com/McDonaldsUA/>
56. Gogol T. A., Hnedina K. V. Strategic management of enterprise activity in the context of sustainable development concept. Науковий вісник Полісся. 2016. Вип. 3. С. 181–189.
57. Hnedina K. V. Strategy formation: the role in ensuring economic security. «Інноваційний розвиток інформаційного суспільства: економіко-управлінські, правові та соціокультурні аспекти» : збірник матеріалів VII

Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих учених (м. Чернігів, 12 грудня 2018 р.). Чернігів : Черніг. нац. технол. ун-т, 2018. С. 152–153.

58. Hossain R. M. Analysis of Marketing Strategy and Quality Policy of Nestlé. International Journal of Scientific Research and Engineering Development. 2020. Vol. 3, Issue 2. P. 1145–1152.

59. Hubspot products. Hubspot. 2022. URL: <https://www.hubspot.com/products/crm>

60. Instagram McDonald's. URL: <https://www.instagram.com/mcdonaldsukraine/>

61. Johnson G., Scholes K., Whittington R. Exploring Corporate Strategy: Text & Cases. 7th ed. Financial Times, 2008. 622 p.

62. Jonas R. J. The Real Meaning of Strategy. Handbook of Business Strategy, 2000.

63. McDonald's. BTS Меню. McDonald's. 2022. URL: <https://www.mcdonalds.com/ua/uk->

64. Nickols F. Strategy: Definitions and Meaning. 2016. URL: https://www.nickols.us/strategy_definitions.pdf

65. Our Strategy Daimler > Company > Strategy. URL: <https://www.daimler.com/company/strategy/>

66. Our strategy. Shell Global. URL: <http://www.shell.com/investors/our-strategy.html>

67. Porter M. What is Strategy? Harvard Business Review. 1996. Vol. 74. No. 6. P. 61–78.

68. SEO Job Description. LHH. 2022. URL: <https://www.lhh.com/us/en/insights/job-descriptions/seo/>.

69. SEO-спеціаліст: середня зарплата в Україні. Work.ua. 2022. URL: <https://www.work.ua/salary-seo-спеціаліст/>

70. Swiss National Bank, Direct Investment. 2019 9c. URL: https://www.snb.ch/en/mmr/reference/Direktinvestitionen_2019/source/Direktinvestitionen_2019_12.en.pdf
71. The Fortune 500. URL: <https://fortune.com/global500/2019/search/>
72. Thompson A. A., Strickland A. J. Strategic Management: Concepts and Cases. 13th ed. McGraw-Hill, 2003. 1088 p.
73. TikTok McDonald's. URL: <https://www.tiktok.com/@mcdonaldsukraine>
74. Weik MH (2000) Електронна комерція. В: Словник з інформатики та комунікацій. Спрінгер, Бостон, Массачусетс. URL: https://doi.org/10.1007/1-4020-0613-6_5796
75. World Investment Report 2021. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/wir2021_en.pdf
76. YouTube McDonald's. URL: <https://www.youtube.com/user/mcdonaldsua>