

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН  
КАФЕДРА МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН І БІЗНЕСУ

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
Завідувач випускової кафедри  
\_\_\_\_\_ Л. М. Побоченко  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 р.

# КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА  
ЗА СПЕЦІАЛЬНІСТЮ 292 «МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ»  
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЮ ПРОГРАМОЮ  
«МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС»

Тема: «Сучасні тенденції розвитку стратегічного маркетингу міжнародних компаній»

Виконавець: Симоненко Тетяна Романівна, група  
МБ-204М

\_\_\_\_\_  
(підпис виконавця)

Керівник: к.е.н., доцент кафедри міжнародних  
економічних відносин і бізнесу ФМВ НАУ  
Прокоп'єва Аліна Анатоліївна

\_\_\_\_\_  
(підпис керівника)

Нормоконтролер: Набок Інна Іванівна

\_\_\_\_\_  
(підпис нормоконтролера)

Київ – 2022

# НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет міжнародних відносин

Кафедра міжнародних економічних відносин і бізнесу  
спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини»  
освітньо–професійна програма «Міжнародний бізнес»

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ Побоченко Л.М.  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 р.

## **ЗАВДАННЯ**

**на виконання кваліфікаційної роботи**

**Симоненко Тетяни Романівни**

1. Тема роботи «Сучасні тенденції розвитку стратегічного маркетингу міжнародних компаній» затверджена наказом ректора «27» вересня 2022 р. № 1624/ст.
2. Термін виконання роботи: з 19 вересня 2022 року по 30 листопада 2022 року.
3. Вихідні дані до роботи: нормативно–правові та корпоративні акти щодо регулювання діяльності компаній Netflix, Google та SpaceX, аналітичні звіти компаній, монографії, статті вітчизняних і зарубіжних науковців у періодичних виданнях, інтернет–ресурси.
4. Зміст пояснювальної записки: теоретичні засади дослідження стратегічного маркетингу, сучасні тенденції діяльності міжнародних компаній із стратегічним маркетингом, проблеми та пріоритетні напрями розвитку стратегічного маркетингу в міжнародному бізнесі.
5. Перелік обов’язкового ілюстративного матеріалу: у роботі розміщено 3 таблиці, 26 рисунків та 6 додатків.
6. Презентація основних результатів кваліфікаційної роботи в електронному вигляді. Розроблена презентація в Microsoft Office Power Point, складає 21 слайд.

## 7. Календарний план–графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1.	Вивчити літературні джерела з предмету дослідження та написати заяву про затвердження теми кваліфікаційної роботи	22.08.2022	Виконано
2.	Затвердити план дослідження та отримати завдання до виконання кваліфікаційної роботи	29.08.2022	Виконано
3.	Розкрити теоретичні засади дослідження стратегічного маркетингу	19.09.2022– 02.10.2022	Виконано
4.	Дослідити сучасні тенденції діяльності міжнародних компаній із стратегічним маркетингом	03.10.2022– 16.10.2022	Виконано
5.	Визначити та обґрунтувати проблеми та пріоритетні напрями розвитку стратегічного маркетингу в міжнародному бізнесі	17.10.2022– 26.10.2022	Виконано
6.	Написати реферат, вступ, висновки та оформити список використаних джерел і додатки	27.10.2022– 31.10.2022	Виконано
7.	Передати кваліфікаційну роботу для перевірки на плагіат	01.11.2022	Виконано
8.	Оформити кваліфікаційну роботу	02.11.2022– 11.11.2022	Виконано
9.	Передати кваліфікаційну роботу рецензенту для рецензування (за 10 днів до захисту)	12.11.2022	Виконано
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	14.11.2022	Виконано

8. Дата видачі завдання: «29» серпня 2022 р.

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_  
(підпис керівника)

Прокоп'єва А.А.  
(П.І.Б)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_  
(підпис випускника)

Симоненко Т.Р.  
(П.І.Б)

## РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи «Сучасні тенденції розвитку стратегічного маркетингу міжнародних компаній»: 112 сторінок, 3 таблиці, 26 рисунків, 109 літературних джерел, 6 додатків.

**Перелік ключових слів (словосполучень):** МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС, СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ, СТРАТЕГІЯ, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ.

**Об'єкт дослідження:** процес впровадження стратегічного маркетингу в компанії Netflix, Google та SpaceX та в міжнародний бізнес загалом.

**Предмет дослідження:** поняття, проблеми та пріоритетні напрями використання стратегічного маркетингу в міжнародному бізнесі на прикладі компаній Netflix, Google та SpaceX.

**Мета кваліфікаційної роботи:** дослідження сучасних тенденцій розвитку стратегічного маркетингу міжнародних компаній в сучасних умовах становлення світової економіки, визначення перспектив та пошук механізмів включення та розвитку стратегічного маркетингу в міжнародному бізнесі.

**Методи дослідження:** теоретичне узагальнення, компаративний аналіз, синтез, економіко–математичне моделювання, порівняльні та експертні оцінки, PESTLE, SWOT–аналіз, а також статистичний та порівняльний підходи.

**Отримані результати та їх новизна:** визначено пріоритетні напрями впровадження стратегічного маркетингу в міжнародному бізнесі на прикладі компаній Netflix, Google та SpaceX, запропоновано пріоритетні напрями для бізнесу в Україні за використання стратегічного маркетингу.

**Значущість виконаної роботи та висновки:** дослідження діяльності компанії SpaceX та використання стратегічного маркетингу в ній, виділення проблем у використанні маркетингових стратегій у міжнародному бізнесі та можливих шляхів їх вирішення в умовах глобальних змін.

**Рекомендації щодо використання результатів:** матеріали кваліфікаційної роботи можуть бути використані вітчизняними компаніями та представниками міжнародного бізнесу при плануванні підвищення ефективності діяльності.

## ЗМІСТ

СПИСОК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ.....	6
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ	10
1.1. Поняття, сутність та цілі стратегічного маркетингу.....	10
1.2. Причини та наслідки використання стратегічного маркетингу у міжнародному бізнесі.....	18
1.3. Особливості функціонування компаній із стратегічним маркетингом та етапи його розробки.....	23
РОЗДІЛ 2	
СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ ІЗ СТРАТЕГІЧНИМ МАРКЕТИНГОМ.....	29
2.1. Дослідження сучасного стану та розвитку стратегічного маркетингу компанії Netflix.....	29
2.2. Огляд показників функціонування та особливостей стратегічного маркетингу транснаціональної компанії Google.....	41
2.3. Аналіз діяльності та маркетингових стратегій компанії SpaceX.....	54
РОЗДІЛ 3	
ПРОБЛЕМИ ТА ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ.....	70
3.1. Вплив COVID–19 на використання інструментів стратегічного маркетингу	70
3.2. Економічні проблеми та їх вплив на функціонування маркетингових стратегій у міжнародному бізнесі.....	78
3.3. Сучасний стан та перспективи стратегічного маркетингу на ринку України	86
ВИСНОВКИ.....	99
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	103
ДОДАТКИ.....	113

## СПИСОК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ТНК – транснаціональна корпорація;

IPO – первинна публічна пропозиція;

HR – людські ресурси (HR – Human resources);

IMDB – база даних фільмів в Інтернеті (IMDb – Internet Movie Database);

WACC – показник середньозваженої вартості капіталу (WACC – Weighted average cost of capital);

SEO – пошукова оптимізація сайту (SEO – Search Engine Optimization);

USP – унікальна торговельна пропозиція (USP – Unique Selling Proposition, Unique Selling Point);

AI – штучний інтелект (AI – artificial intelligence);

SVOD – сервіс надання відео на запит у рамках підписки (SVOD – Subscription Video on Demand);

OTT – технологія передачі будь-якого контенту через мережу інтернет (OTT – Over-The-Top);

ML – машинне навчання (ML – Machine Learning);

НОО – низька навколоземна орбіта (НОО –Low Earth Orbit);

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Дослідження стратегічного маркетингу обумовлено глобалізаційними процесами в бізнесі як на національному, так і на зарубіжному рівні. Використання маркетингових стратегій забезпечує розвиток організаційної та економічної ефективності діяльності компаній за рахунок аналізу стану підприємств та пропонування нових шляхів для ведення бізнесу.

Сутність стратегічного маркетингу полягає в поєднанні процесу збору інформації та плануванні й впровадженні чіткого курсу та єдиної цілі для маркетингових дій компанії на довготривалий термін. Стратегічний маркетинг є основою діяльності компаній, яка допомагає аналізувати ринки, попит споживачів, проводити рекламні кампанії та об'єднуватись з іншими компаніями задля досягнення своїх цілей.

Завдяки маркетинговим стратегіям компанії мають змогу швидше збільшувати власну частку на ринку, розширити мережу та правильно співпрацювати з деякими з конкурентів. Така співпраця вигідна всім, оскільки дозволяє збільшувати виробничі масштаби, та, відповідно, і залучати більшу кількість покупців.

Стратегічний маркетинг є вигідним не лише для компаній, а й для споживачів, так як завдяки продуманим концепціям компаній покупці можуть отримувати більше пропозицій як щодо продукції, так і щодо бонусних програм, мають можливість обрати більш вигідні види товарів/послуг. Також добре пропрацьовані маркетингові стратегії допомагають налагоджувати міжнародні відносини між компаніями.

Маркетингові стратегії є предметом досліджень багатьох вчених як зарубіжних, так і вітчизняних. Серед них можна виділити авторів наукових статей, публікацій та робіт, таких як Панкрухіна А.П., Багієва Г.Л., Маркову В.Д., Каніщенко О.Л., Рички М.А., Сидоренко К.В., Іващенко О.А., Чандлера А., Портера М., Ламбена Жан–Жака, Мак–Дональда М. та багато інших.

**Метою кваліфікаційної роботи** є дослідження особливостей діяльності міжнародного бізнесу при використанні маркетингових стратегій в сучасних умовах

становлення світового ринку, визначення перспектив та пошук механізмів розвитку стратегічного маркетингу на вітчизняному ринку.

Для досягнення мети необхідно вирішити наступні **завдання**:

- визначити поняття, сутність та цілі стратегічного маркетингу;
- розкрити причини та наслідки використання стратегічного маркетингу у міжнародному бізнесі;
- виділити особливості функціонування компаній із стратегічним маркетингом та етапи його розробки;
- дослідити сучасний стан та розвиток стратегічного маркетингу компанії Netflix;
- проаналізувати показники функціонування та особливості стратегічного маркетингу транснаціональної компанії Google;
- дослідити діяльність та маркетингові стратегії компанії SpaceX;
- дослідити вплив COVID–19 на використання інструментів стратегічного маркетингу;
- обґрунтувати економічні проблеми та їх вплив на функціонування маркетингових стратегій у міжнародному бізнесі;
- проаналізувати сучасний стан та перспективи стратегічного маркетингу на ринку України.

**Об’єктом дослідження** є процеси розробки та використання маркетингових стратегій у міжнародному бізнесі.

**Предметом дослідження** є проблеми стратегічного маркетингу в сучасних умовах функціонування бізнесу на вітчизняному та на міжнародному рівнях.

**Методологія дослідження.** Методологічну основу дослідження становлять фундаментальні розробки вчених. В першому розділі, при розкритті сутності та концептуальних понять стратегічного маркетингу, використовувалися методи від абстрактного до конкретного, структурно–системного підходу поєднання аналізу та синтезу, методи причинно–наслідкових зв’язків. В другому розділі кваліфікаційної роботи, під час аналітичного дослідження, в якому досліджувалися та аналізувались



тенденції й динаміка сучасного стану маркетингових стратегій у міжнародному бізнесі та особливості функціонування компаній–представників даних процесів, використовувалися методи логічного й історичного, кількісно–якісного аналізу, метод групування даних, статистичні та порівняльні методи. У третьому розділі основним науковим методом був метод причинно–наслідкових, логічних та функціональних зв'язків і залежностей.

Теоретична основа роботи складається з економічних та теоретичних досліджень вітчизняних та зарубіжних науковців. При написанні кваліфікаційної роботи були використані законодавчі та підзаконні нормативно–правові акти щодо регулювання маркетингу в Україні та в світі, нормативно–правові та корпоративні акти щодо регулювання діяльності компаній Netflix, Google та SpaceX, аналітичні звіти компаній, монографії, статті вітчизняних і зарубіжних науковців у періодичних виданнях, інтернет–ресурси.

**Структура кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку бібліографічних посилань використаних джерел. В роботі розміщено 3 таблиці, 26 рисунків та 6 додатків. Список бібліографічних посилань використаних джерел включає 109 найменувань на 112 сторінках.

**Апробація отриманих результатів.** Основні теоретичні положення й висновки кваліфікаційної роботи відображені в публікаціях автора і доповідались на міжнародних науково–практичних конференціях: XXII Міжнародній науково–практичній конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених "ПОЛІТ. СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ НАУКИ" (2022р.), XIII Міжнародній науково–практичній конференції «Національні економічні стратегії розвитку в глобальному середовищі» (2022р.), XI Міжнародній науково–практичній конференції «Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики» (2022р.).

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ

#### 1.1. Поняття, сутність та цілі стратегічного маркетингу

Стратегічний маркетинг відіграє важливу роль у діяльності будь-якої компанії. Для ведення бізнесу потрібно побудувати стратегію, яка в подальшому буде поступово впроваджуватись у роботу компанії. Стратегічний маркетинг є важливим не лише для здійснення підприємницької діяльності та отримання прибутку, але й для роботи працівників в середині підприємства. Для початку потрібно дати визначення даному поняттю та визначити його цілі у веденні бізнесу.

Стратегічний маркетинг – це маркетингова діяльність компанії, за допомогою якої на постійній основі досліджуються та аналізуються сегменти ринку, на яких працює компанія, проводиться систематичний аналіз потреб і запитів споживачів, досліджується маркетингове середовище компанії та розробляються стратегії для подальшого розвитку компанії.

Стратегічний маркетинг розвинувся як предмет наприкінці 1970–х і 1980–х із стратегічного управління організацією. Наявність надійної маркетингової стратегії дозволяє компаніям ефективно зв'язуватися з існуючими клієнтами та охоплювати ширше коло потенційних клієнтів. У 1962 р. А. Чандлер вперше використав в економічних дослідженнях поняття «стратегія» як: «визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, коригування програми діяльності та розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цілей» [ 41, с.463].

У наступному десятилітті М. Портер визначив категорію «стратегія» як «наступальні або оборонні дії, спрямовані на створення стійкого становища в галузі, спрямовані на ефективне подолання п'яти факторів конкуренції, і таким чином гарантування максимального доходу від капіталовкладень» [22, с.456]. Відповідно до трактування А. Стрікланда та А. Томпсона, стратегія – це «план управління

підприємством, спрямований на зміцнення його позицій, задоволення потреб споживачів і досягнення цілей».

Н. В. Куденко зазначає, що «стратегія є координуючим фактором, який об'єднує цілі та ресурси компанії» [16, с.152]. Однак за своєю сутністю та формальною логікою стратегія не є фактором, її можна вважати сполучною ланкою. Власне кажучи, стратегія має на меті показати шлях досягнення цілей, заснований на розподілі та збалансуванні наявних ресурсів.

Існує багато поглядів на визначення маркетингової стратегії, тому ми узагальнюємо наведені вище поняття як:

1) маркетингова стратегія – це система організаційних, технічних і фінансових заходів, спрямованих на інтенсифікацію виробництва, збут продукції, підвищення її конкурентоспроможності, активний вплив на попит і пропозицію. Маркетингова стратегія полягає в контролі над виробництвом і ринком з метою утримання ринкових цін на рівні, який забезпечує оптимальний прибуток. Маркетингова стратегія включається в програму заходів, спрямованих на вдосконалення виробництва і реалізації товарів з метою забезпечення високих і стійких прибутків [7, с.848];

2) маркетингова стратегія – це напрямок діяльності підприємства, спрямований на створення його цільових ринкових позицій [34, с.36];

Деякі люди плутають маркетингову стратегію з маркетинговим планом. Маркетинговий план є невеликою частиною маркетингової стратегії та включає маркетингові розклади та заходи, які компанія повинна реалізувати. Маркетингова стратегія, навпаки, набагато ширша за обсягом і тривалістю. Вона містить багато планів і дій для досягнення повної картини компанії.

Більшість науковців вважають інструментами реалізації стратегії вибір напрямків впливу на споживачів і створення комплексів заходів щодо розміщення, розподілу та управління ресурсами компанії з урахуванням її ринкової позиції. В арсеналі стратегічного маркетингу багато інструментів впливу на споживачів і стимулювання продажів: рекламні кампанії; методи стимулювання збуту продукції; засоби масової пропаганди; індивідуальний торговий захід [4, 5, 6].

Стратегічне маркетингове планування, а отже, і маркетингова стратегія, є важливими, оскільки вони дозволяють компанії швидко реагувати на зміни ринкових умов. Кожна компанія повинна оволодіти власним стилем діяльності на ринку, який максимально враховує специфіку умов діяльності, наявні ринкові можливості, цілі та наявні ресурси.

Маркетингова стратегія включає ціннісну пропозицію компанії, ключове повідомлення бренду, цільову демографію клієнтів та інші елементи високого рівня. Ретельна маркетингова стратегія охоплює "чотири П" маркетингу – продукт, ціну, місце розташування та просування. Це вказується в плані маркетингу, який є документом, що детально описує конкретні види маркетингової діяльності, яку проводить компанія, і містить графіки реалізації різних маркетингових ініціатив [21].

Маркетингова стратегія детально описує рекламні, інформаційно–роз'яснювальні та PR–кампанії, які має проводити фірма, включаючи те, як компанія вимірюватиме ефект від цих ініціатив. Зазвичай вони дотримуються «чотирьох П». Функції та компоненти маркетингового плану включають дослідження ринку для підтримки рішень щодо ціноутворення та нових виходів на ринок, індивідуальні повідомлення, націлені на певні демографічні та географічні регіони, а також вибір платформи для просування продуктів і послуг – цифрові, радіо, Інтернет, спеціалізовані журнали та поєднання цих платформ для кожної кампанії та показники, які вимірюють результати маркетингових зусиль і часові рамки звітування.

Маркетингова стратегія полягає у визначенні відповідних продуктів, послуг і ринків, на яких вони будуть пропонуватися. Вона визначає найбільш ефективний склад маркетингового комплексу (дослідження ринку, дослідження товарної та цінової політики, каналів збуту, стимулювання збуту, супровід товару).

Маркетингова стратегія допомагає визначити продукти, послуги та ринки, на яких ці продукти/послуги будуть пропонуватися. Вона визначає оптимальний поелементний склад комплексу маркетингу (товарна і цінова політика, канали збуту, просування, підтримка товару). Маркетингова стратегія передбачає обґрунтування

вибору: цільовий ринок, портрет цільової групи, номенклатура й асортимент, ефективне ціноутворення, організація збуту, стимулювання, реклама тощо.

Розробка маркетингової стратегії підприємства – це процес створення та практичної реалізації загальної програми діяльності підприємства. Її метою є ефективне використання ресурсів для досягнення цільового ринку. Предметом маркетингової стратегії є вирішення питання, якими продуктами (стратегічними просторами) повинна оволодіти компанія і як вона може це завдання виконати. При цьому основними завданнями при розробці маркетингової стратегії є:

- 1) визначення цілей і напрямків діяльності товариства;
- 2) координація різних сфер діяльності;
- 3) оцінка слабких, сильних сторін підприємств, ринкових можливостей і загроз;
- 4) визначення альтернативних варіантів здійснення діяльності товариства;
- 5) створення умов для ефективного розповсюдження продукції підприємства;
- 6) оцінка маркетингової діяльності фірми [24, с.347].

Для вибору прийнятної маркетингової стратегії необхідно узгодити маркетингові цілі із загальними цілями підприємства, щоб не допустити протиріччя між маркетинговою стратегією та загальною стратегією розвитку підприємства. На вибір маркетингової стратегії також впливає позиція підприємства на ринку, його ресурси та рівень витрат на виробництво та збут.

Характерними рисами маркетингової стратегії підприємства є її довгострокова орієнтація; це засіб досягнення маркетингових цілей компанії; базується на результатах стратегічного маркетингового аналізу; має певну субординацію в ієрархії стратегії компанії; задає ринковий напрямок діяльності компанії (Додаток А).

Під час реалізації маркетингової стратегії досягаються передбачувані маркетингові цілі підприємства. Стратегічний маркетинг може бути частиною маркетингової політики в цілому і являє собою постійний систематичний аналіз ринкового попиту, що забезпечує розробку і виробництво продукції, необхідної конкретним групам споживачів. Ці продукти повинні мати характеристики, які відрізняють їх від інших конкуруючих продуктів і, на цій основі, забезпечують стійку конкуренцію [2].

Маркетингові цілі компанії – це визначені якісні та кількісні зобов'язання компанії щодо обсягу продажів або прибутку, які можуть бути досягнуті протягом певного періоду часу. Маркетингові цілі безпосередньо стосуються двох аспектів діяльності компанії – товарів і ринків. Маркетингові цілі можуть включати: прибутковість інвестицій; прибутковість акцій; збільшення частки ринку; збільшення частки нових товарів.

Виконання стратегії – це процес перетворення маркетингової стратегії компанії в конкретні дії шляхом розробки маркетингового плану та бюджету. Цей процес може включати зміни бізнес–структури, культури та системи управління підприємством. Маркетингова стратегія складається з певних компонентів (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Складові маркетингової стратегії на підприємстві

Примітка. Побудовано автором за власними дослідженнями

Існує кілька підходів до класифікації маркетингових стратегій. Відповідно до одного з підходів, найбільш відомими маркетинговими стратегіями є [4, с.25]:

1) «ціна – кількість» – компанія робить ставку на помірні ціни та значні обсяги реалізації продукції, виробництво великих обсягів стандартизованої (масової) продукції на широкому ринку (недиференційований маркетинг) завдяки використанню ефективно розроблених технологій, які дозволяють знизити витрати і ціни;

2) «стратегія переваги» – компанія створює або має тривалу перевагу над конкурентами завдяки можливості зміни технології виробництва, розвитку послуг і логістики, що дозволяє вести нецінову конкуренцію за рахунок товарів, відомих на ринку своїми унікальними особливостями (диверсифікований маркетинг).

О. Андреева виділяє наступні класи маркетингових стратегій [79]: стратегія низьких витрат виробництва; стратегія диференціації; стратегія диверсифікації; стратегія ліквідації компанії. Маркетингові стратегії також класифікують за ознаками (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Види стратегій маркетингу

Ознаки класифікації	Види стратегій
За тривалістю життєвого циклу	на стадії впровадження товару на ринок; на стадії росту; на стадії насичення ринку; на стадії спаду.
За строками реалізації та розробки	довгострокові (30–50 років); середньострокові ((10–30 років); короткострокові (1–10 років).
За станом ринкового попиту	стимулюючого маркетингу; синхромаркетингу; підтримуючого маркетингу; ремаркетингу; демаркетингу.
Залежно від загальноекономічного стану фірми	виживання, стабілізації, росту.
За елементами маркетингового комплексу	товарна, цінова, товарного руху, просування.
За ознакою конкурентних переваг	цінового лідерства; диференціації; фокусування (концентрації).
Залежно від конкурентного становища фірми	ринкового лідера; членджерів; послідовників; ринкової ніші.
Залежно від ступеня сегментації ринків збуту фірми	недиференційованого маркетингу; диференційованого маркетингу; концентрованого маркетингу.
За напрямком розвитку	інтернаціоналізації; диверсифікації; сегментації.
Залежно від виду диференціації	товарної диференціації; сервісної диференціації; іміджевої диференціації; кадрової диференціації.
Залежно від методу обрання цільового ринку	товарної спеціалізації; сегментної спеціалізації; односегментної концентрації; вибіркової спеціалізації; повного охоплення

Примітка. Створено автором за даними наукових статей [18, 26, 31]

Залежно від загального економічного та фінансового стану підприємства,

ресурсних можливостей і напрямків його збуту виділяють:

1. Стратегію виживання – це захисна стратегія, доцільна в умовах кризи, коли підприємство знаходиться на межі банкрутства. Його мета – подолання кризи шляхом реструктуризації комплексу маркетингу.

2. Стратегію стабілізації, яка може бути застосована в умовах різкого або неочікуваного погіршення ключових показників діяльності підприємства з наступним переходом до реалізації стратегії зростання.

3. Стратегію зростання, яка полягає в збільшенні продажів, прибутку, капіталу та інших показників ефективності [16, с.152].

Щоб обрати ту чи іншу стратегію, необхідно оцінити наявні ресурси компанії, а також проаналізувати її готовність до викликів ринку та можливість мінімізації ризику. Рівень ризику в залежності від обраної стратегії завжди різний. Якщо компанія не хоче ризикувати, але має значний обсяг ресурсів, вона може обрати стратегію розвитку ринку.

Існує три види стратегічного маркетингу (або маркетингових стратегій) [49]:

– загальний (або корпоративний) (цей вид маркетингової стратегії полягає у визначенні місії компанії, формулюванні цілей її функціонування та складанні переліку основних цінностей. Маркетингова стратегія компанії задає напрямок розвитку бізнесу, визначає ключові пріоритетні напрями в межах яких компанія буде працювати);

– діловий (після розробки корпоративної маркетингової стратегії на наступному етапі необхідно визначитися з бізнес–стратегіями компанії, які допоможуть ефективно побудувати менеджмент компанії та визначити роботу маркетингового підрозділу. вони дозволяють оптимально розподілити обмежені ресурси організації (сировинні, фінансові, кадрові). Виділяють такі напрями маркетингових бізнес–стратегій: портфельна, стратегія, стратегія зростання, стратегія конкурентної боротьби);

– функціональні маркетингові стратегії (на завершальному етапі стратегічного планування формулюються функціональні або інструментальні маркетингові стратегії. Функціональна стратегія необхідна кожному бренду, а іноді навіть кожному



підрозділу компанії. Вона містить перелік тактичних дій для покращення комплексу маркетинг–міксу продукту. Розрізняють наступні види функціональних маркетингових стратегій: асортиментна, просування, дистрибуції, ціноутворення, вибору цільового ринку) [9, С.75–80].

Ламбен виділив основні елементи стратегічного маркетингу: аналіз потреб і визначення базового ринку, сегментацію ринку, макро– і мікросегментацію, аналіз привабливості і аналіз конкурентоспроможності, вибір стратегії розвитку підприємства [25, С.184–186].

Проаналізувавши різні визначення поняття «маркетингова стратегія», застосуємо метод узагальнень для формулювання авторського трактування. На його основі та з урахуванням вимог найсучасніших концепцій маркетингу дамо визначення терміну «маркетингова стратегія» як складової загальної стратегії підприємства, яка визначає основний напрямок руху на ринку та характеризує послідовність дії, за допомогою яких компанія повинна використовувати наявні обмежені ресурси так, щоб у довгостроковій перспективі досягти максимального ефекту збільшення обсягів продажів і прибутковості, досягнення максимального рівня задоволеності та лояльності споживачів. Маркетингова стратегія має бути сформована на основі результатів маркетингових досліджень і орієнтована на формування відповідного рівня якості продукції, що випускається, гармонійного асортименту з високим ступенем інноваційності, з метою досягнення максимального потенційного прибутку та підтримки стабільного розвитку бізнесу [17, С.183–189].

Кожна компанія унікальна по–своєму. Тому процес створення стратегії залежить від позиції, яку вона займає на цільовому ринку, динаміки власного розвитку, реального кадрового та виробничого потенціалу, особливостей конкурентної поведінки, специфіки виробленої продукції чи послуг, що надаються, рівня, якого досягла національна економіка, культурне та соціальне середовище тощо.

Отже, стратегія визначається як комплексний план діяльності підприємства, який розробляється на основі творчого науково обґрунтованого підходу і визначається для досягнення довгострокових глобальних цілей підприємства.

Будь-яка маркетингова стратегія визначає вектор дій підприємства і по відношенню до споживачів, і по відношенню до конкурентів. Вона є довгостроковоорієнтованою; являє собою засіб реалізації маркетингових цілей підприємства; базується на результатах маркетингового стратегічного аналізу; має певну підпорядкованість в ієрархії стратегій підприємства; визначає ринкове спрямування діяльності підприємства; є складовою частиною формування маркетингової стратегії, який має певну логіку, послідовність і циклічність. Формування обґрунтованої маркетингової стратегії відіграє важливу роль у забезпеченні досягнення стратегічних цілей підприємства.

## **1.2. Причини та наслідки використання стратегічного маркетингу у міжнародному бізнесі**

Метою кожного підприємства є отримання прибутку. Для досягнення цієї мети підприємства повинні проводити ефективну маркетингову діяльність. Зокрема, вони повинні вміти аналізувати ринкові можливості, вибирати правильні цільові ринки, розробляти ефективний комплекс маркетингу та ефективно керувати впровадженням маркетингової діяльності. Це питання особливо актуальне в умовах ринкової економіки.

Перевагами маркетингової стратегії є:

- маркетингова стратегія дає організації перевагу перед конкурентами;
- маркетингові методи розробки стратегій допомагають розробляти товари та послуги з найвищим потенціалом прибутку;
- маркетингова стратегія також допомагає визначити сфери бізнесу, на які впливають різні фактори, і дозволяє компаніям створювати плани боротьби з цими змінами;
- стратегічний маркетинг допомагає знайти товари та послуги за потрібною ціною на основі інформації, зібраної під час дослідження ринку;

– за допомогою стратегічного маркетингу організації отримують можливість оптимального використання наявних ресурсів і ринку відповідно до цілей і завдань організації;

– при правильній стратегії організації можуть заздалегідь визначити рекламний бюджет. Це означає, що ваша маркетингова стратегія також визначає, який дохід буде отримано від цього рекламного плану;

– маркетингова стратегія коротко пояснює, як організація може досягти своїх цілей і завдань.

Завдяки стратегії компанії можуть легко проникнути на потрібний ринок. Сегментуючи сегмент ринку, на який компанія хоче проникнути, і розуміючи його функціональну цінність, своїх клієнтів та їхні потреби, організації можуть визначити правильну основу для своїх продуктів.

Після дослідження аудиторії маркетингові стратегії можуть бути більше зосереджені на підключенні до потрібної демографічної категорії клієнтів. Цього можна досягти шляхом дослідження та аналізу потреб споживачів. Цей метод використовується для збільшення охоплення бренду. Таке дослідження також призводить до збільшення кількості клієнтів, тому що коли потреби клієнтів успішно досліджені, бізнес розвивається навколо цих потреб, що призводить до збільшення кількості клієнтів.

Стратегічні маркетингові цілі ефективніші: традиційний маркетинг повсюдно стосується продуктів, але стратегічний маркетинг є більш цілеспрямованим і конкретним. Він має конкретну мету, яка допомагає організаціям визначити свої цілі, а потім досягти їх.

Врахування певних міркувань при підготовці стратегії організації може забезпечити її ефективну роботу. Потрібно уважно вивчити ринок і споживачів, а потім скласти план. Маркетинговий план має бути простим для розуміння. Він має відповідати цілям компанії, а також потребам споживачів. Це найбільш повний і стійкий план розвитку бізнесу.

Вплив маркетингової стратегії на ефективність бізнесу:

– Прискорює ріст. Добре сформульована маркетингова стратегія сприяє загальному розвитку. Це забезпечує підвищення сталого розвитку. Стратегічний маркетинг є ключовим фактором збільшення продажів компанії, що, у свою чергу, сприяє загальному зростанню бізнесу. Це також допомагає в загальному брендингу та позиціонуванні бренду на певному рівні. Розробка маркетингової стратегії компанії – перший крок до розвитку компанії;

– Збільшення продажів і доходів. Чітко визначена маркетингова стратегія веде до збільшення продажів і маркетингу бізнесу. Це безпосередньо впливає на отриманий дохід, тому що чим більше людей контактує, тим більше вони звертають увагу на бізнес або бренд. Звичайно, маркетинг компанії безпосередньо пов'язаний із продажами, які він створює. Визначаючи маркетингову стратегію, фірми також повинні оцінити, якого доходу чи зростання продажів вони очікують від стратегії [6].

Врахування деяких міркувань під час підготовки стратегії організації може забезпечити ефективну роботу стратегій. Потрібно ретельно вивчити ринок і споживачів, а потім підготувати план. Маркетинговий план повинен бути простим для розуміння. Це має привести у відповідність цілі компанії, а також потреби споживачів. Це найбільш повний і стійкий план розвитку бізнесу.

Стратегічний маркетинг базується на попередніх маркетингових аналізах, маркетингових дослідженнях, сегментації ринку та позиціонуванні продукції компанії в регіоні збуту. Усі перераховані елементи вимагають розробки конкретних тактичних дій.

Завдяки стратегічному маркетингу теорія менеджменту збагатилася різноманітними інструментами та технологіями управління:

– проведення регулярного моніторингу та аналізу ринку, прогнозування змін потреб цільової групи, аналіз переваг та недоліків компанії;

– організація планового оновлення асортименту, стратегія активного формування попиту на продукцію підприємства, випуск продукції, що відповідає потребам конкретних груп споживачів;

– створення комфортних умов для прийняття споживачами рішень про придбання того чи іншого продукту фірми [14].

Основним внеском стратегічного маркетингу в управління організацією будь-якої сфери діяльності є орієнтація на досягнення балансу між інтересами споживачів, бізнесу та суспільства в цілому. Стратегічний маркетинг у широкому розумінні – це певний філософський підхід до ведення бізнесу, головною ідеєю якого є одночасна підтримка конкурентоспроможності компанії та задоволення потреб клієнтів. Добре сформульована маркетингова стратегія сприяє загальному розвитку компанії. Це забезпечує підвищення сталого розвитку. Інтернет-маркетинг є ключовим фактором збільшення продажів і прибутку, що, у свою чергу, сприяє загальному розвитку вашого бізнесу. Це також допомагає в загальному брендингу та позиціонуванні бренду на певному рівні. Розробка маркетингової стратегії компанії – це перший крок до розвитку компанії [11, с.38].

Чітко визначена маркетингова стратегія веде до збільшення продажів і маркетингу бізнесу. Це безпосередньо впливає на отриманий дохід, оскільки чим більше людей компанія охоплює, тим більше вони будуть пов'язані з її бізнесом або брендом. Звичайно, маркетинг компанії безпосередньо пов'язаний із продажами, які він створює. Визначаючи свою маркетингову стратегію, компанії також повинні оцінити, якого збільшення доходів або продажів вони очікують від цієї стратегії [36].

Маркетингова стратегія забезпечує популярність бренду, оскільки все більше людей дізнаються про діяльність компанії та її продукти/послуги. Правильний маркетинг бізнесу допоможе в його безпосередньому просуванні. Правильний діловий маркетинг сприяє кращій комунікації з одержувачами. Він також взаємодіє з аудиторією компанії безпечніше та швидше, ніж газети, брошури, радіо чи телебачення. Покупки можна робити в будь-який час і в будь-якому місці [15].

Важливість стратегічного маркетингу можна побачити у маркетингових планах компаній. Плани, побудовані на основі стратегічного маркетингу, виявляються невід'ємною частиною організації, оскільки вони прагнуть отримати гарне прийняття факторів, пов'язаних з назвою та брендом продукту, а також підтримувати та завойовувати зростаючу споживчу базу тощо. Здатність цього процесу пояснити цілі організації проливає світло на важливість стратегічного маркетингу. Ось способи ілюстрації важливості стратегічного маркетингу [44, с.400]:

– розуміючи, де організація знаходиться порівняно з конкурентами і які тенденції переважають на цільовому ринку, стратегічний маркетинг полегшує вихід організації на ринок. Це забезпечує легке встановлення її продукту на ринку;

– дані стратегічних маркетингових планів дають ясність щодо поточного стану ресурсів організації. Це допомагає краще планувати використання ресурсів;

– стратегічні маркетингові дослідження та аналіз надають важливу інформацію про те, які оновлення необхідні, щоб продукт приносив найвищі прибутки з максимальним задоволенням клієнтів;

– завдяки стратегічному маркетингу легко виявити та дослідити групи, які матимуть найбільш позитивні думки про продукт. Це допомагає організаціям, зміщуючи їхню увагу з широкого та різноманітного кола споживачів на розуміння вузького та більш відповідного кола клієнтів. Таким чином організації можуть ефективніше працювати над способами залучення споживачів;

– стратегічний маркетинг максимізує цілі продажів, допомагаючи організаціям визначити та діяти в тих областях, де вони найбільш підходять для успіху;

Простіше кажучи, процес стратегічного маркетингу впливає на зовнішні показники організації так само, як і на її внутрішнє функціонування. Це робить стратегічні маркетингові плани важливим фактором маркетингових моделей організації.

Таким чином, маючи стратегію, компанії можуть легко проникнути на бажаний ринок. Сегментуючи сегмент ринку, на який компанія хоче проникнути, і розуміючи його функціональну цінність, своїх клієнтів та їхні потреби, організації можуть визначити правильну основу для своїх продуктів. Вплив маркетингової стратегії на результати бізнесу: прискорює зростання, збільшує продажі та доходи. Важливість стратегічного маркетингу можна побачити у ваших маркетингових планах. Плани, побудовані на основі стратегічного маркетингу, виявляються невід'ємною частиною організації, оскільки вони прагнуть отримати хороше прийняття факторів, пов'язаних з назвою та брендом продукту, а також підтримувати та завойовувати зростаючу споживчу базу тощо.

### **1.3. Особливості функціонування компаній із стратегічним маркетингом та етапи його розробки**

Кожна організація має певний цільовий ринок або тип людей, яким вона продає свої продукти чи послуги. Тому не всі сегменти ринку є прибутковими або мають потенціал для кожного бізнесу, але кожна організація має свій власний ринок, який гарантує швидкі прибутки з великим потенціалом, і деякі з цих ринкових бар'єрів може бути навіть дуже важко подолати. Стратегічний маркетинг включає кілька процесів, але один із основних процесів полягає у виявленні та проведенні поглибленого дослідження покупців, у тому числі їхніх купівельних характеристик, бюджету та чітких потреб.

Існує сім маркетингових функцій: управління маркетинговою інформацією, фінансування, управління товарами та послугами, ціноутворення, просування, продаж і розподіл. Щоб розвиватися, компаніям необхідно об'єднати всі сфери та створити продуктивний маркетинговий підхід.

Серед елементів та інструментів, які використовує стратегічний маркетинг для виконання своїх функцій, виділяють такі [13, с.208]:

- SWOT–матриця: матриця аналізу, яка дозволяє зрозуміти сильні та слабкі сторони організації, можливості та загрози. А також аналіз 5cs і PESTEL Analysis;
- матриця Ансоффа: дозволяє оцінити бізнес–ситуацію на ринку;
- матриця BCG – ця матриця дозволяє аналізувати та оцінювати товарний портфель організації;
- карта позиціонування: використовується для визначення ситуації, в якій знаходиться організація в порівнянні з її конкурентами;
- ланцюжок вартості: інструмент внутрішнього аналізу, який дозволяє дізнатися, які конкурентні переваги організації;
- Сили Портера: аналітичний інструмент для визначення тих зовнішніх сил, які впливають на організацію.

Виділяють наступні етапи формування стратегічного маркетингу [1]:

1. Етап планування (цей етап є найважливішим, оскільки він аналізує внутрішні сильні та слабкі сторони, зовнішню конкуренцію, зміни в технології, культурні зміни в галузі та дає загальну картину стану організації. Цей етап складається з чотирьох ключових елементів, що дасть чітке уявлення про те, де розташована компанія та чим вона займається. Щоб отримати результати використовують:

а) SWOT – аналіз – визначає сильні та слабкі сторони, можливості та загрози бізнесу компанії та розкриває позицію компанії на ринку. Щоб максимізувати сильні сторони та мінімізувати слабкі сторони, організація повинна зробити наступне: проаналізувати конкуренцію, вивчити поточних і потенційних клієнтів компанії, оцінити компанію, визначити тенденції в галузі компанії. Після завершення цього аналізу результати повинні стати основою для розробки маркетингового плану компанії, який повинен бути вимірним і досяжним.

– маркетингова програма – після визначення потреб клієнтів і прийняття рішення про те, які продукти задовольнятимуть ці потреби, підприємство повинне розробити маркетингову програму. Ця маркетингова програма є аспектом етапу планування, який зосереджується на 4P та бюджеті, необхідному для кожного елемента суміші;

– постановка маркетингових і товарних цілей;

а) зрозумівши потреби клієнта, компанії можуть поставити цілі для їх задоволення, таким чином збільшуючи шанси на успіх з новими продуктами;

б) знайти відмінності: як унікальна торгова точка компанії, кожен продукт також повинен мати певний набір характеристик або особливостей, які роблять його кращим, ніж конкуруючий замітник. Наприклад, певний продукт може бути більш довговічним, дешевшим, надійнішим або дуже зручним у використанні, тому покупці щоразу вибиратимуть його серед конкурентів;

в) позиціонування товару на ринку таким чином, щоб у свідомості людей певний товар був способом вирішення їхніх проблем. Завдяки емоційному та ментальному маркетингу клієнти будуть асоціювати бренд із їхнім рішенням. Наприклад, багато мам використовують «Pampers», коли говорять про підгузники, тому що бренд позиціонується як найкращий серед дитячих підгузників;



г) вибір цільового ринку: на основі дослідження та їх подібності задовольняються як потреби, так і цілі;

– орієнтація на ринок і продукт, а також постановка цілей (після відповідей на питання про те, де знаходиться компанія і чого вона хоче досягти, наступним кроком у процесі планування є з'ясування того, куди будуть розподілені ресурси та як перетворити плани на цілеспрямовані дії. Ринок повинен бути сегментований, щоб визначити, яка конкретна маркетингова техніка охопить кожную цільову групу та що потрібно кожній групі. Щоб отримати необхідні продукти для різних груп, необхідно встановити наступні вимірювані цілі, щоб таким чином досягти маркетингових цілей. Крім того, якщо клієнти згруповані за спільною реакцією на маркетинг, тоді співробітництво надасть правильні рішення, які потрібно прийняти, щоб охопити цей конкретний сегмент ринку [20, С.156–159].

а) цінова стратегія: на основі преїскурантної ціни, цінових надбавок, знижок, умов платежу та кредитних угод;

б) стратегія розміщення (розповсюдження): останнє «П» у комплексі маркетингу має бути зосереджене на каналах розподілу, точках продажу та транспорті, щоб доставити товар клієнту, коли він йому потрібен;

в) стратегія просування: цей елемент програми має бути зосереджений на прямому маркетингу, рекламі, зв'язках з громадськістю та стимулюванні продажів для підвищення впізнаваності бренду;

г) стратегія продукту: цей пункт зосереджується на характеристиках продукту, упаковці, бренді та гарантії.

2. Фаза впровадження – це частина процесу, пов'язана з діями. Якщо компанія не може виконати план, викладений на ранніх етапах, години, витрачені на планування, були витрачені даремно. Однак, якщо планування правильно та добре структуроване, програму можна реалізувати за допомогою прогнозу продажів та бюджету з використанням таких чотирьох компонентів:

– отримання ресурсів – грошові суми для розробки та продажу нових продуктів;  
– розробка маркетингової організації – необхідно впровадити маркетингову ієрархію, щоб правильно побачити результати виконання планів;

– розробка графіків планування – необхідно виділити час на конкретні завдання, щоб їх можна було виконати;

– виконання маркетингового плану. Успішне виконання маркетингового плану приверне увагу до деталей і зосередиться на стратегії й тактиці, викладених у маркетинговому плані [45, С.639–658].

3. Оцінювальний або контрольний етап. Етап оцінювання є етапом перевірки. Цей процес включає забезпечення того, щоб результати програми відповідали цілям. Команді маркетингу, особливо менеджеру, потрібно буде спостерігати за будь-якими відхиленнями від плану та швидко виправляти будь-які негативні відхилення, щоб повернутися до правильного шляху. Наприклад, коливання обмінного курсу долара створюють менший попит на продукт, ніж у минулому, і тоді виробництво цього продукту має бути перетворено на новий, більш бажаний продукт. Вони також повинні використовувати позитивні відхилення, наприклад, якщо деякі продукти продаються краще, ніж прогнозувалося, тоді більше ресурсів можна виділити на збільшення виробництва або розповсюдження того самого продукту. Кілька способів оцінити ефективність маркетингової стратегії включають звернення уваги на:

– «стратегію проти тактики» – стратегія визначає цілі, а тактика визначає дії для досягнення цілей;

– «вимірне проти неконкретного» – незважаючи на те, що основна стратегічна мета компанії може бути нематеріальною (наприклад, формування іміджу бренду), повинні бути вимірювані кількісні показники, за допомогою яких можна буде оцінити ступінь реалізації плану.

– «дійсний проти умовного» – стратегічна мета має бути досяжною за допомогою тактики, яка її підтримує, незалежно від неконтрольованих зовнішніх сил;

– маркетингова стратегія повинна бути підкріплена бізнес-планом з тактичними діями для досягнення цілей, інакше вона марна [30, с.248].

Таким чином, існує сім маркетингових функцій: управління маркетинговою інформацією, фінансування, управління товарами та послугами, ціноутворення, просування, збут і розподіл. Щоб допомогти компаніям розвиватися, компаніям необхідно об'єднати всі сфери та створити продуктивний маркетинговий підхід.

Розрізняють наступні фази створення стратегічного маркетингу: фаза планування; етап впровадження; етап оцінки або контролю. У сучасних умовах кожна компанія зацікавлена в ефективному управлінні своєю маркетинговою діяльністю. Зокрема, вони повинні вміти аналізувати ринкові можливості, вибирати цільові ринки, розробляти ефективний комплекс маркетингу та ефективно керувати впровадженням маркетингової діяльності. Маркетингова стратегія, таким чином, являє собою набір базових рішень, спрямованих на досягнення мети підприємства з урахуванням його власних можливостей, а також факторів зовнішнього середовища. Саме ефективна маркетингова стратегія допоможе компанії функціонувати в несприятливому зовнішньому середовищі.

### **Висновки до розділу 1**

Стратегія визначається як комплексний план діяльності підприємства, який розробляється на основі творчого науково обґрунтованого підходу і визначається для досягнення довгострокових глобальних цілей підприємства. Будь-яка маркетингова стратегія визначає вектор дій підприємства і по відношенню до споживачів, і по відношенню до конкурентів. Вона є довгостроковоорієнтованою; являє собою засіб реалізації маркетингових цілей підприємства; базується на результатах маркетингового стратегічного аналізу; має певну підпорядкованість в ієрархії стратегій підприємства; визначає ринкове спрямування діяльності підприємства; є складовою частиною формування маркетингової стратегії, який має певну логіку, послідовність і циклічність. Формування обґрунтованої маркетингової стратегії відіграє важливу роль у забезпеченні досягнення стратегічних цілей підприємства.

Вплив маркетингової стратегії на ефективність бізнесу: прискорює ріст, збільшує продажі та доходи. Важливість стратегічного маркетингу можна побачити в маркетингових планах. Плани, побудовані на основі стратегічного маркетингу, виявляються невід'ємною частиною організацій, коли вони прагнуть добре сприйняти фактори, що стосуються назви продукту та торгової марки, а також утримати та отримати зростаючу споживчу базу тощо.

Виділяють сім функцій маркетингу: управління маркетинговою інформацією, фінансування, управління товарами та послугами, ціноутворення, просування, продаж і розподіл. Щоб допомогти бізнесу розвиватися, компаніям потрібно об'єднати кожен сферу та створити продуктивний маркетинговий підхід. Виділяють такі фази формування стратегічного маркетингу: фаза планування; фаза впровадження; фаза оцінювання або контролю.

Маючи стратегію, компанії можуть легко проникнути на бажаний ринок. Розподіливши сегмент ринку, на який компанія хоче проникнути, і розуміючи його функціональну цінність, своїх клієнтів та їхні потреби, організації можуть визначити правильну основу своїх продуктів.

## РОЗДІЛ 2

# СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ ІЗ СТРАТЕГІЧНИМ МАРКЕТИНГОМ

### **2.1. Дослідження сучасного стану та розвитку стратегічного маркетингу компанії Netflix**

Глобалізація пришвидшує розвиток новітніх технологій та шляхів їх впровадження в життя. З кожним роком з'являється все більше компаній, які пропонують велику кількість товарів та послуг опираючись на маркетингові стратегії та інновації. Побудова стратегії є одним з основних завдань в успішному розвитку бізнесу, адже це допомагає визначити точну цільову аудиторію, мету та способи її реалізації. Для прикладу, компанія Netflix – популярний потоковий сервіс, змогли активізувати свою діяльність завдяки правильно сформованою маркетинговою стратегією з влучним поєднанням своїх послуг та новими технологіями. Тому слід розглянути дану стратегію більш детально.

Рід Гастінгс і Марк Рендольф заснували компанію в 1997 році в Скоттс–Веллі, Каліфорнія. Це постачальник відеопослуг Over–The–Top (OTT), основним бізнесом якого є послуга потокового передавання на основі підписки. Він також пропонує вибір фільмів і телевізійних програм, більшість з яких створені власними силами. Зараз Netflix існує в більш ніж 190 країнах з понад 93 мільйонами передплатників і, таким чином, є провідним у світі постачальником відео на вимогу, потокової трансляції фільмів і серіалів.

Netflix є одним із провідних розважальних сервісів у світі з приблизно 204 мільйонами користувачів у понад 190 країнах. Netflix пропонує свій популярний контент без реклами на основі підписки для дітей і дорослих. Їхня підписка Video On Demand (SVOD) надає доступ до останніх фільмів, веб–серіалів, документальних фільмів тощо, які транслюються безпосередньо на пристрої користувачів [60].

Платформа просунулася до потокових технологій, які підвищили та покращили загальну бізнес–структуру та дохід Netflix. Оскільки Netflix перетворився на потокову платформу, це є найбільша інтернет–компанія у світі за доходами. Бізнес–модуль компанії складається з п'ятьох ключових компонентів [23, с.352]:

### 1. Альянси

- Netflix налагодив міцні партнерські стосунки по всьому світу з понад 35 партнерами, серед яких Smart TV, такими як LG, Sony, Xiaomi і Samsung;
- обслуговує користувачів ігор, надаючи послуги через Wii, Xbox і PlayStation;
- уклав альянси з телевізійними мережевими компаніями та телекомунікаційними компаніями, такими як Airtel, Reliance Jio і Vodafone;
- встановив зв'язки з такими операційними системами як Apple, Microsoft і Android, щоб зробити потокове передавання через мобільні пристрої;
- об'єднався з Google і Apple для рекламних кампаній.

### 2. Ціннісна пропозиція

- без реклами потокове передавання вмісту 24/7 у високій якості з будь–якого місця, навіть без підключення до мережі Інтернет;
- доступ до всіх найновіших ексклюзивних фільмів чи шоу та Netflix Originals без додаткової плати;
- доступ до фільмів регіональними та місцевими мовами для великої аудиторії;
- рекомендації щодо нових фільмів або шоу на основі історії переглядів клієнта.

Це можливо завдяки їхнім високотехнологічним алгоритмам (AI);

- параметри спільного доступу до облікових записів, надані кіноплатформою, дозволяють користувачам ділитися своїми обліковими записами з друзями та родиною;
- політика відсутності зобов'язань, скасування в будь–який час, пробний 30–денний безкоштовний період.

### 3. Основні види діяльності

- розвиває платформу від веб–сайту до додатків для мобільних пристроїв і телевізора;
- співпрацює зі студіями та продакшн–компаніями;

– підтримуйте соціальні ініціативи, як–от свою відданість боротьбі з расизмом, перерахувавши 100 мільйонів доларів фінансовим установам, які підтримують чорношкірі громади в США.

#### 4. Відносини з клієнтами

– зручний інтерфейс та надання підтримки електронною поштою, телефоном або чатом;

– залучення клієнтів відбувається через соціальні медіа–платформи, такі як Instagram, Facebook, LinkedIn, Twitter, Snapchat тощо. Вони інформують свою аудиторію про всі привабливі пропозиції, останні акції, оновлення, нові випуски тощо;

– пропонують подарункові картки для оплати існуючих підписок або створення нових.

#### 5. Технологія

Це завжди було USP Netflix. Завдяки своїм потужним технологіям та іншим бізнес–стратегіям Netflix став впливовим брендом. Що відрізняє їх від конкурентів, так це їхня маркетингова стратегія. Маркетингова стратегія Netflix є одночасно сучасною та потужною. У 2021 році витрати на маркетинг склали 2,55 мільярди доларів США, і велика частина з них була витрачена на рекламу.

Що стосується маркетингової стратегії Netflix, то виділяють такі основні ознаки:

– персоналізований контент (завдяки своїй зручній кампанії push–сповіщень Netflix прямо впорався з конкурентами. Ще один спосіб це зробити – це надання персоналізованого інтерфейсу. Після перегляду кількох серіалів або фільмів платформа дізнається про ваші вподобання та вказує на вміст, який ви, ймовірно, переглянете);

– партизанський маркетинг (це спосіб створити впізнаваність бренду шляхом привернення уваги за допомогою нетрадиційних методів. Ця маркетингова стратегія чудово спрацювала для них у минулому з популярним південнокорейським шоу Squid Game. Однією з найяскравіших речей у Squid Game є лялька в грі «Red Light, Green Light». Netflix встановив цю ляльку в різних містах, таких як Лос–Анджелес, Сідней,

Сеул, Англія тощо. Ця маркетингова стратегія Netflix з використанням партизанської кампанії підвищила популярність шоу та допомогла збільшити його клієнтську базу на понад 4 мільйони підписників у третьому кварталі 2021 року);

- ефективне використання соціальних мереж (завдяки креативній маркетинговій стратегії Netflix через соціальні медіа людей заохочують говорити про Netflix, взаємодіяти з їхніми публікаціями, публікуючи коментарі, відповідати на їхні запитання, брати участь у їхніх опитуваннях, ділитися публікаціями тощо);

- широке охоплення (бренд має активну присутність на платформах соціальних медіа з приблизно 75 профілями в Facebook, Instagram, YouTube, Twitter і LinkedIn);

- електронний маркетинг.

Netflix зайняла свою нішу в потоковому сервісі та продовжує перевершувати себе. Успіх маркетингової стратегії Netflix полягає не в тому, що вони роблять, а в тому, як вони це роблять. Netflix розвинув глибоке розуміння своєї аудиторії, охопивши споживчу науку. Вони створюють маркетингові стратегії на основі споживчої думки та знань. Це допомагає їм радувати клієнтів у такий спосіб, який не тільки значно підвищує їхні прибутки, але й важко скопіювати. Netflix постійно дотримується культури інновацій і переосмислення. Нестандартний підхід, бажання оновити себе та одержимість клієнтами є ключовими причинами успіху Netflix сьогодні.

Netflix зміг створити відомий імідж у всьому світі та з кожним днем збільшує свою клієнтську базу. Що стосується конкуренції, бренд розробив різні стратегії цифрового маркетингу та отримав широку популярність на платформах цифрових медіа.

Основна маркетингова стратегія Netflix полягає навколо контенту. Нижче ми розглянемо деякі з цих маркетингових стратегій:

- SEO (За даними Ahrefs, Netflix отримує 267 мільйонів органічних трафіків на місяць. Вони оцінюються за 12,9 млн ключових слів і накопичили 141 млн зворотних посилань. По суті, вони створили 2 набори вкладених папок, які приносять більшість трафіку. Це: /title — включає сторінки з усіма назвами фільмів на Netflix; /browse/genre — містить сторінки для всіх різних жанрів фільмів і серіалів);



– Соціальні медіа;

– Телевізійні маркетингові кампанії ( У 2016 році Netflix збирався випустити 13 нових епізодів четвертого сезону «Карткового будиночка» та вирішив провести маркетингову фальшиву передвиборчу кампанію головного героя серіалу. Навіть було створено офіційний сайт; щоб популяризувати серіал «13 причин чому», Netflix створив окремі сторінки в Instagram для кожного персонажа серіалу, майже ніби вони справжні люди, що допомогло привернути увагу до персонажів та зацікавити глядачів).

У листопаді 2021 року Netflix дебютував у глобальному сегменті мобільних ігор на платформах Android та iOS. Завдяки цьому члени Netflix можуть запускати ігри з мобільного додатка Netflix. Netflix запустив 10 ігор з моменту запуску, з яких вони стверджують, що поки що задоволені успіхом. Netflix має значні дані про те, що подобається користувачам з точки зору розваг. Тому створити контент, який буде привабливим для його ринкової бази, не повинно бути складно. Таким чином, Netflix шукає нові способи розвитку свого бізнесу.

Згідно з аналізом конкурентів, ми бачимо, що Netflix знаходиться в жорсткій конкуренції з Prime Video, за яким слідує Disney+. Незважаючи на це, Netflix все ще займає перше місце з часткою ринку в 39,4%. Слідом за ними йдуть Amazon Prime Video з часткою ринку 29%, Disney Plus з часткою ринку 16,8%, частка ринку Hulu склала 7,5% і HBO Max з часткою ринку 7,3%. (рис. 2.1.).

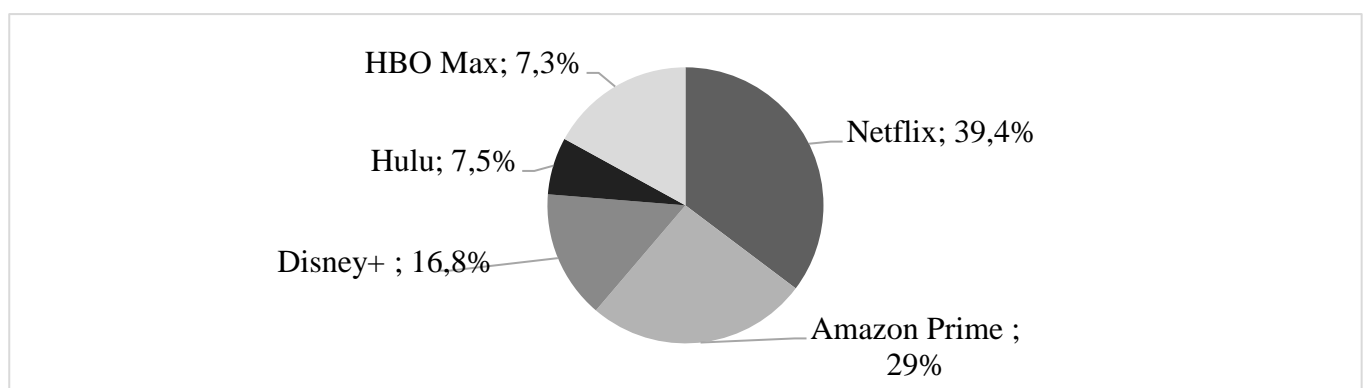


Рис. 2.1. Частка ринку Netflix серед 5 найкращих потокових сервісів за кількістю передплатників, 2021 рік

Примітка. Побудовано автором за даними T4 Labs Inc [56]

Операційна маржа стабільно зростає з 2016 року, зросла з 4,3% до 20,9% у 2021 році (рис. 2.2). Важливо відзначити, що маржа в 20,9% у 2021 році була б вищою, якби не великий обсяг вмісту в четвертому кварталі 2021 року. Незважаючи на це, зростання цього показника на 2,6% все одно є неймовірним, враховуючи величезний розмір і масштабованість, яких досягла Netflix. Це свідчить про здатність Netflix постійно керувати своїми операційними витратами в надзвичайно конкурентному середовищі.

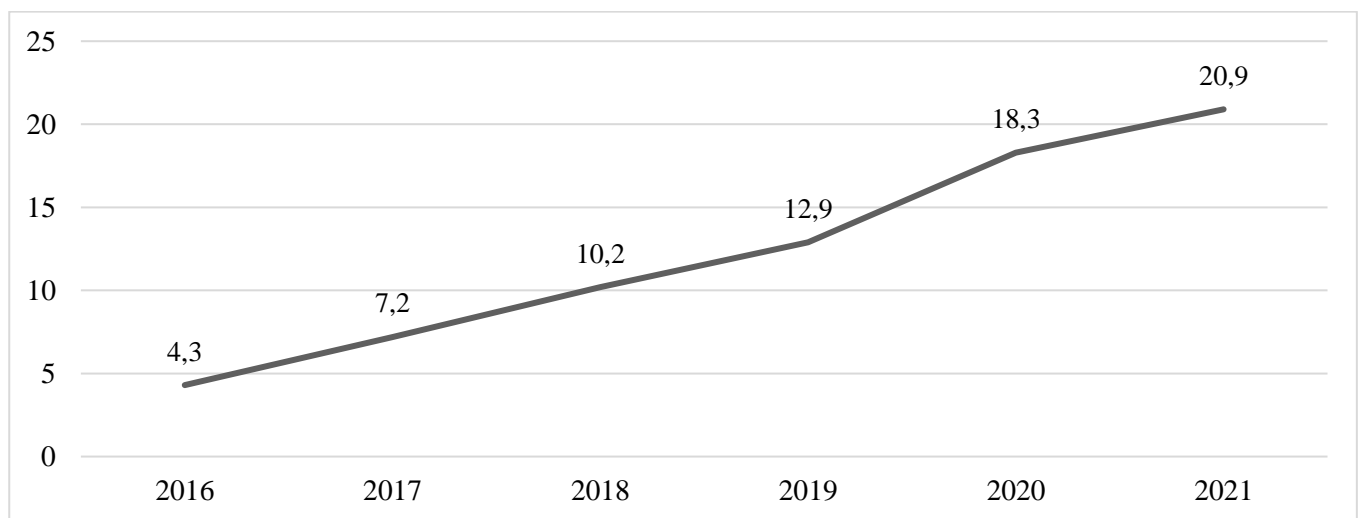


Рис. 2.2. Річна операційна маржа Netflix 2016–2021 рр. (%)

Примітка. Побудовано за даними Seeking Alpha [93]

Відповідно до рейтингів Quant від Seeking Alpha, рентабельність загальних активів Netflix становить 11,48%. З WACC приблизно 8%–9%, активи Netflix приносять прибуток вище своїх витрат, що свідчить про ефективність управління активами.

Цільовим ринком Netflix є молоді, технічно підковані користувачі та всі, хто має цифровий зв'язок. Аудиторія Netflix складається з різних вікових груп і демографічних груп. Однак більшу частину аудиторії складають підлітки, студенти, підприємці, професіонали тощо. Netflix активно працює над розширенням вмісту та персоналізацією, щоб розширити базу користувачів. Вони розділяють дитячу та дорослу аудиторію залежно від рівня зрілості.

Бізнес–модель Netflix заснована на підписці. Це потокова платформа, яка пропонує відео на вимогу. Netflix заробляє гроші за допомогою трьох планів із фіксованою платою, яка залежить від країни: базова, стандартна та преміальна. Його початкова точка – це безкоштовна місячна пропозиція на пробний період.

На діаграмі нижче показано витрати на контент Netflix за період з 2017 по 2021 рік. У 2020 році витрати на контент Netflix становили 19 мільярдів доларів США, збільшившись на 21% порівняно з 2019 роком. У 2021 році дані витрати зросли до 19 млрд. дол. США (рис. 2.3).

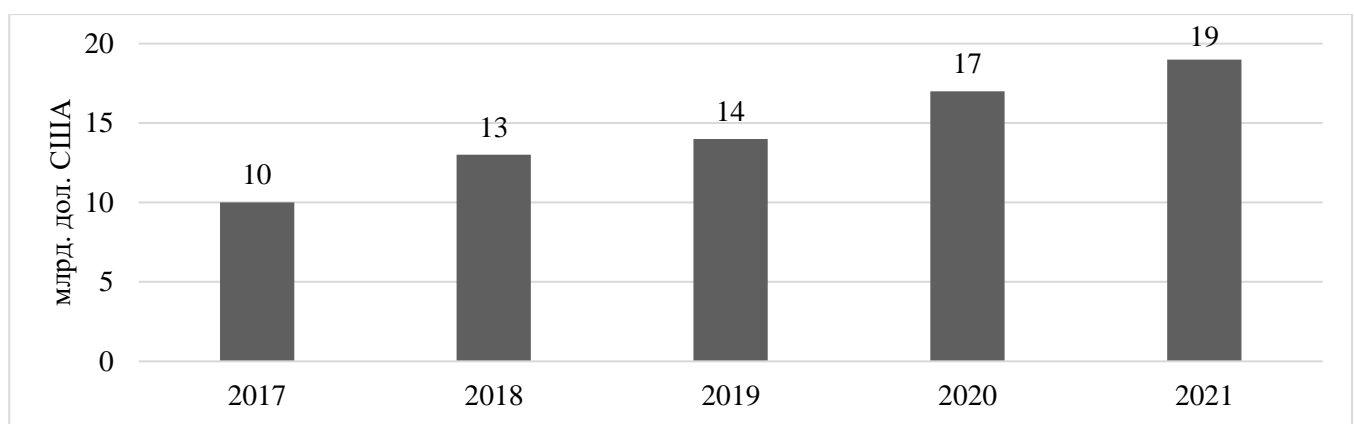


Рис. 2.3. Витрати на контент Netflix за період з 2017 по 2021 рік

Примітка. Побудовано за даними Statista [68]

Netflix має 3 бізнес–сегменти: міжнародна трансляція – доходи від щомісячних членських внесків за послуги, пов'язані з потоковим вмістом, для учасників за межами США у 190 країнах; внутрішня трансляція – доходи від щомісячних членських внесків за послуги, пов'язані з потоковим вмістом для членів у США; внутрішні DVD – доходи від щомісячних членських внесків за послуги, що складаються виключно з DVD–поштою.

У 2021 році доходи Netflix зросли на 19% до 29,7 мільярдів доларів проти 24,6 мільярдів доларів роком раніше (див. Рис. 2.4). Це перший випадок, коли зростання доходу Netflix було менше 20% з 2018 року. Це сталось завдяки зростанню середнього платного членства на 11% і середньомісячного доходу на платне членство на 7%. Збільшення середнього місячного доходу на платне членство стало результатом

цінових змін компанії і сприятливих коливань обмінних курсів. Платне чисте збільшення членства за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року, зменшилося на 50% порівняно з роком, що закінчився 31 грудня 2020 року. Сервіс продовжує розвиватися в усьому світі, понад 90% платного чистого членства за рік, що закінчився 31 грудня, 2021 походить з-за меж регіону Сполучених Штатів і Канади.

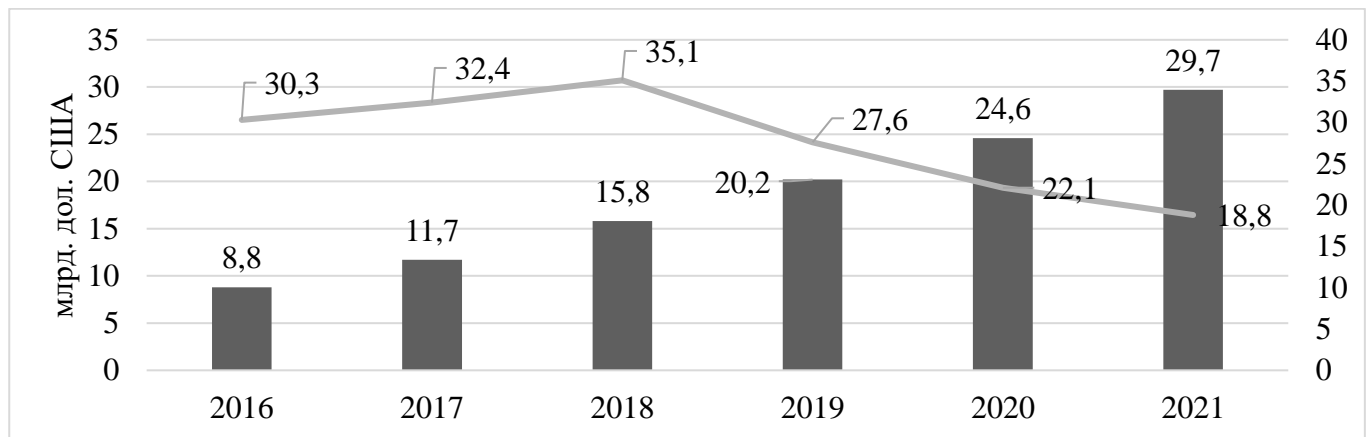


Рис. 2.4. Річні доходи Netflix за 2016–2021 рр.

Примітка. Побудовано автором за даними Craft.co [78]

Доходи Netflix за географічним сегментом: 9,6% з Азіатсько–Тихоокеанського регіону, 46,3% зі США та Канади, 12,8% з Латинської Америки та 31,4% з Європи, Близького Сходу та Африки.

Пандемія COVID–19 затримала виробництво оригінальних фільмів і телешоу Netflix. Однак це було благом для його існуючої контент–платформи, оскільки більше людей транслювали контент під час карантину. Це поставило Netflix в домінуючу позицію над своїми конкурентами.

Маркетинг Netflix — це інтегрований, гнучкий підхід до розвитку бренду та управління відносинами з клієнтами, який чудово працює в епоху цифрових технологій завдяки інноваціям, застосуванню новітніх технологій, креативній рекламі та аналітиці даних у реальному часі [40].

Зростання кількості підписантів демонструє сезонну закономірність. Історично склалося так, що перший і четвертий квартали (жовтень–березень) демонструють

найбільше зростання кількості членів у потоковому ефірі. Крім того, на зростання користувачів може вплинути графік випуску вмісту та зміни цін.

На відміну від традиційних маркетингових методів, які зосереджені на здійсненні продажу через один або два канали, сучасний маркетинг у Netflix розвивається зі змінами на ринку. Для того, щоб повністю розуміти діяльність компанії Netflix слід зробити детальний SWOT–аналіз, який допоможе оцінити внутрішні та зовнішні фактори, а також поточний і майбутній потенціал компанії (Додаток Б).

SWOT–аналіз Netflix підкреслює поточну позицію бренду та загрози, з якими він стикається в цю епоху. Нижче наведено кілька пропозицій щодо Netflix, рекомендованих після цього детального аналізу:

- використання нових географічних локацій, співпрацюючи з місцевими провайдерами кабельного телебачення та транслюючи їхній місцевий і міжнародний контент різними мовами. Таким чином вони отримають більше прибутків і підписників;

- Netflix має спробувати підключитися до IMDB, Rotten Tomatoes та інших інтернет–сервісів, щоб надавати різноманітні рейтинги та іншу інформацію для своїх користувачів.

- Щоб уникнути цифрового піратства, Netflix має посилити свою безпеку та викрити тих, хто стоїть за цифровим. Вони також можуть надати щедріші пакети передплати для різних економічних класів.

- покращення додатку і веб–сайту, забезпечивши більш зручний інтерфейс для своїх передплатників.

Враховуючи характер галузі та розмір Netflix, звичайні аналітичні методи, такі як PESTLE аналіз, є ідеальною способом оцінки стану компанії, який дозволяє керівництву виявляти розбіжності та планувати зменшення ризиків і використовувати внутрішні переваги Netflix. Політика, фінансові системи, соціальні системи, технологічні умови та правове середовище країн, де працює Netflix, мають значний вплив на їхній успіх (Додаток В).

Продовжуючи наше дослідження зовнішнього середовища Netflix, модель п'яти сил Портера має вирішальне значення для створення стратегії компанії (Додаток Г). Аналіз зосереджується на вимірюванні позиції компанії на основі таких факторів, як загроза нових учасників, загроза заміників, переговорна сила покупців, переговорна сила постачальників і конкурентне суперництво. Аналіз Netflix допомагає проаналізувати його поточну позицію на ринку на основі багатьох внутрішніх і зовнішніх факторів, таких як конкуренти, клієнти, постачальники (постачальники та партнери), фінансова потужність, майбутні масштаби та альтернативні рішення [50, С.15–17].

Netflix унікальний серед Big Tech проектів у сфері HR, продакт-менеджменті та системі прийняття рішень. Секрет компанії – у плоскій структурі, відсутності заздалегідь визначених механізмів та децентралізованих обов'язків. Цей сервіс практично не використовує інструкції та процеси. У Netflix немає поняття ієрархії: у співробітника з досвідом 3 роки таке ж звання, як його колеги з 20-річним стажем. Подібний підхід дозволяє децентралізувати систему, а співробітники набувають більше повноважень у прийнятті рішень.

Корпоративна культура зосереджена таких аспектах: свобода та відповідальність; зарплати вищі за ринкові; кар'єрне просування; тісний зв'язок, але при цьому свобода прийняття рішень; висока ефективність кожного; цінності – це те, що цінує кожен співробітник компанії (рис. 2.5).

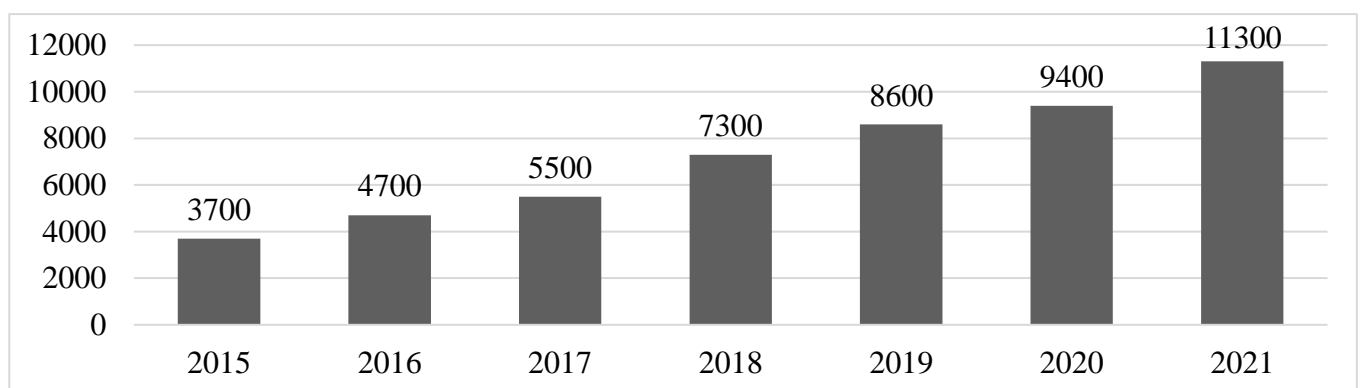


Рис. 2.5. Кількість співробітників в компанії Netflix 2015–2021 рр.

Примітка. Побудовано автором за даними Netflix [77]

У компанії діє концепція, де кожному члену команди дозволено брати відпустку у час на будь-яку кількість днів без формального узгодження. У компанії жодним чином не ведеться облік лікарняних, вихідних та відпусток. Головне у питанні робочого графіка – поділитись планами для того, щоб інші члени команди могли планувати свою роботу. У компанії взагалі немає системи обліку присутності в офісі. Netflix змушує співробітників розглядати один одного як команду, а не сім'ю, причому в центрі уваги інтереси компанії, а не окремої людини.

Станом на 31 грудня 2021 року у Netflix було приблизно 11300 штатних співробітників у 60 країнах світу. З них 8600 були розташовані в Сполучених Штатах і Канаді, 1400 в Європі, на Близькому Сході та в Африці, 400 в Латинській Америці і 900 в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні (рис. 2.6).

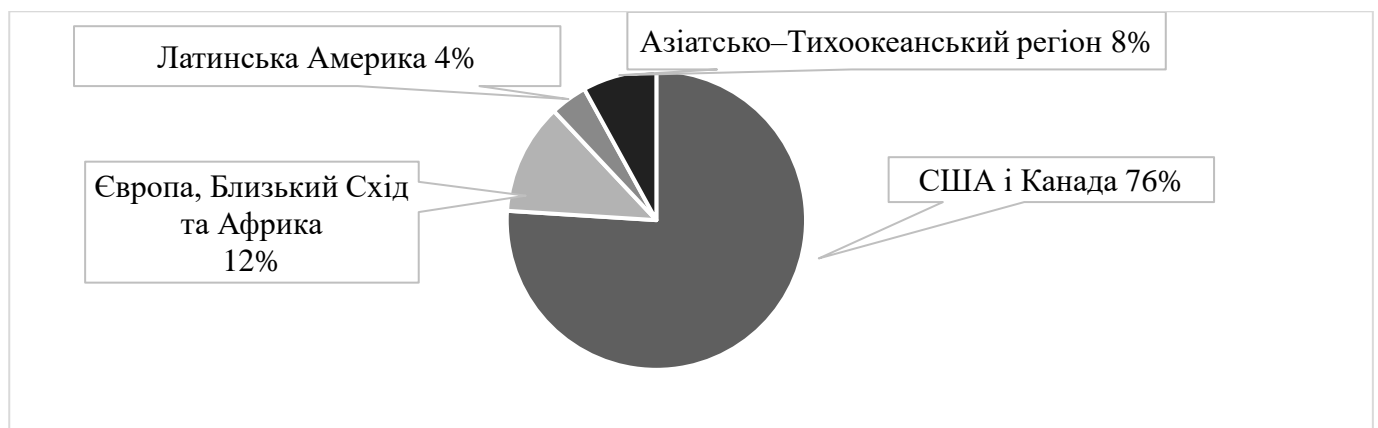


Рис. 2.6. Регіональне розташування персоналу Netflix у 2021 році

Примітка. Побудовано автором за даними Netflix [77]

Таким чином, компанія Netflix проводить довгострокові маркетингові стратегії за допомогою соціальних мереж, утворенню союзів з іншими відомими компаніями та віддають перевагу створенню власного оригінального контенту співпрацюючи з популярними режисерами та акторами.

Залежно від позиції, яку компанія займає на ринку Netflix використовує стратегію для лідерів ринку для утримання своїх позицій. Для цього фірма розширює ринок в цілому.

Залежно від стану ринкового попиту Netflix використовує стратегію підтримуючого маркетингу. Метою цієї стратегії є передбачення і своєчасне застосування заходів щодо підтримки попиту на потрібному рівні. Залежно від загальноекономічного стану фірми та її маркетингових спрямувань Netflix використовує стратегію інтенсивного (органічного) росту, збільшуючи обсяги продажів, ринкової частки та прибутку шляхом інтенсифікації існуючих ресурсів. Залежно від методу обрання цільового ринку – стратегію вибіркової спеціалізації.

Netflix використовує стратегію багатоканального маркетингу. Бренд зосереджується на кількох платформах і розробляє контент на основі поведінки аудиторії та характеру платформи. Це дає їм ширше охоплення та відкриває їх для ширшої аудиторії. Крім того, за допомогою багатоканального маркетингу вони також можуть захопити пасивних користувачів.

Таким чином, компанія Netflix проводить довгострокові маркетингові стратегії. Залежно від позиції, яку компанія займає на ринку Netflix використовує стратегію для лідерів ринку для утримання своїх позицій. Залежно від стану ринкового попиту Netflix використовує стратегію підтримуючого маркетингу. Залежно від загальноекономічного стану фірми та її маркетингових спрямувань Netflix використовує стратегію інтенсивного (органічного) росту. Залежно від методу обрання цільового ринку – стратегію вибіркової спеціалізації.

Netflix є популярною компанією з розвиненими маркетинговими стратегіями, що дозволяють їй утримувати позиції на ринку та розвивати асортимент своїх послуг та залучати все більше нових передплатників в порівнянні з попередніми роками. Дана компанія є прикладом для наслідування у використанні нових технологій та інновацій, що дозволяє залучати більше інвестицій та бути в списку передових компаній, які надають подібні послуги. Netflix розвинув глибоке розуміння своєї аудиторії, охопивши споживчу науку. Вони створюють маркетингові стратегії на основі споживчої думки та знань. Netflix постійно дотримується культури інновацій і переосмислення. Нестандартний підхід, бажання оновити себе та одержимість клієнтами є ключовими причинами успіху Netflix сьогодні.



## 2.2. Огляд показників функціонування та особливостей стратегічного маркетингу транснаціональної компанії Google

Світовий економічний розвиток надає безліч можливостей для бізнесу та спонукає до інноваційних змін, щоб залучити покупців, попит який змінюється відповідно до економічних, соціальних та культурних потреб. Також це впливає на рівень конкуренції як на вітчизняному так і на міжнародному ринку. Малий бізнес може кардинально змінювати свою діяльність, а щодо великого бізнесу, то йому важко, або й неможливо це зробити. Тому великі та транснаціональні компанії (ТНК) впроваджують інноваційні зміни, постійно шукають нові шляхи реалізації продукції/послуг та використовують маркетингові стратегії для досягнення своїх цілей та підтримання рівня конкурентоспроможності. До таких ТНК відносять компанію Google. Вона є передовою компанією та прикладом для інших. Тому ми розглянемо її діяльність та маркетингові стратегії більш детально.

З моменту заснування, Google розробив маркетингові стратегії, які покращують їхні продукти та використовують величезну колекцію даних, щоб створити ефективні враження для своїх клієнтів.

Спочатку відома як BackRub. Google — це пошукова система, яку почали розробляти в 1996 році Сергій Брін і Ларрі Пейдж як дослідницький проект Стенфордського університету для пошуку файлів в Інтернеті. Пізніше Ларрі та Сергій вирішили змінити назву своєї пошукової системи й обрали Google, який натхненний терміном googol. Штаб-квартира компанії знаходиться в Маунтін-В'ю, Каліфорнія. Компанія Google – це ТНК, зареєстрована в США, яка пропонує різні продукти та послуги, пов'язані з Інтернетом. Після IPO компанія зосередилася на розробці Gmail, Google Maps і Docs, зокрема. Основним джерелом доходу Google є Ad Word.

Google є дочірньою компанією холдингової компанії Alphabet Inc. Широкий портфель продуктів і розмір Google роблять її однією з чотирьох найвпливовіших компаній на ринку високих технологій разом із Apple, IBM і Microsoft.

Будучи всесвітнім брендом, випуск продуктів Google завжди викликає хвилю та привертає увагу людей. Google має архів даних користувачів, якої немає в жодній

іншій компанії у світі. За допомогою цих даних вони можуть отримати цінну інформацію про те, чого хочуть їхні користувачі, і про найкращі способи створення продуктів, які вирішуватимуть їхні проблеми. Коли вони бачать тенденції у своїх даних, Google може отримати вигоду, створюючи лінії продуктів, які вирішують проблеми, які насправді виникають у їхніх клієнтів.

Коли запускається новий продукт Google, компанія визначає пріоритетність використання, перш ніж розглядати можливість монетизації. Таким чином вони можуть працювати над тим, як створити найкращу взаємодію з клієнтами та розширити спеціальну базу користувачів, забезпечуючи успіх продукту з самого початку. По суті, вони оптимізують зростання, а не доходи, і досягають величезного успіху в цьому.

Однією спільною особливістю ліній продуктів Google, зокрема Google Workspace, є те, що коли один користувач починає використовувати продукт, він підвищує цінність для інших користувачів. Це тому, що коли люди використовують платформи для співпраці, це вимагає від тих, з ким вони працюють, використовувати ті самі платформи.

Google є одним із найбільших і найбільш впізнаваних брендів у всьому світі, і, звичайно, у США. Це означає, що коли вони випускають новий продукт, він набуває великого розголосу. Ось розбивка основного маркетингового комплексу Google [5]:

1) Продукт (Google пропонує широкий спектр продуктів. До них належать: веб-продукти, операційні системи, настільні програми, мобільні програми, апаратні вироби, послуги. Ця різноманітність продуктових ліній дозволяє Google продовжувати розширюватись за своїми стратегіями зростання, орієнтованими на продукти);

2) Ціна (Google використовує різноманітні стратегії ціноутворення для багатьох своїх продуктів, зокрема:

– Freemium (ціни Freemium по суті пропонують безкоштовні послуги з додатками, які можна придбати, як-от у Google Workspace);

– Ціноутворення, орієнтоване на ринок (це стратегія, за якої компанії визначають ціноутворення на основі конкурентного ландшафту ринку, на який вони

прагнуть звернути увагу. Найбільш чітко це можна побачити в ціноутворенні Google на їхні фізичні продукти, такі як Pixel і Chromecast, які мають конкурувати з цілим набором інших варіантів);

– Ціноутворення на основі вартості (враховує сприйняття цінності продукту споживачами під час встановлення цін. Це найбільш очевидно в рекламі Google, коли компанії можуть робити ставки на рекламний простір у пошукових запитах на основі сприйнятої цінності цього пошукового трафіку).

3) Місце (як і більшість онлайн-бізнесу, Google працює в Інтернеті. Компанія використовує свої веб-сайти, програми та платформи для просування свого програмного забезпечення. Для таких фізичних продуктів, як Google Pixel, компанія в основному використовує роздрібні торговельні точки, що добре зарекомендували себе);

4) Просування (Google використовує кілька різних основних рекламних стратегій, зокрема: стимулювання збуту, зв'язки з громадськістю, спонсорство, реклама. Google пропонує знижки та безкоштовне користування продуктами, щоб спонукати клієнтів увійти в екосистему їх продуктів, як-от можливість безкоштовно створити та використовувати обліковий запис Gmail).

Google досягнув величезного успіху з різноманітними лінійками продуктів, оскільки створює продукти, які бездоганно працюють разом, полегшуючи співпрацю та заохочуючи людей використовувати всю лінійку продуктів, коли вони використовують одну програму [43].

Google сегментує свої продукти та послуги на основі демографічних, географічних і психографічних змінних, щоб задовольнити зростаючі потреби ринку технологій. Google надає свої послуги через онлайн-канал і понад 70 корпоративних офісів, розташованих у різних частинах світу. Він робить служби доступними як програму за замовчуванням з операційною системою Android.

Потужність динамічних креативних і програмних засобів підживлює всі кампанії Google, дозволяючи показувати потрібну рекламу в потрібний момент у великих масштабах. Медіалабораторія співпрацює з Essence Digital у створенні реклами Google, а в деяких випадках і в розробці оригінальної ідеї.

Google спочатку мав мінімальні рекламні акції у своєму маркетинговому комплексі. Однак із зростанням технологічного бізнесу збільшувався його бюджет на продажі та маркетинг. На даний момент рекламна суміш Google включає стимулювання збуту, спонсорство, зв'язки з громадськістю, рекламу та прямий маркетинг.

У рамках рекламних акцій Google пропонує знижки та безкоштовне користування продуктом. Наприклад, компанія дозволяє безкоштовно користуватися Gmail. Потенційним рекламодавцям також надаються купони, які дозволяють безкоштовно використовувати Google Ads у певних межах.

Для зв'язків з громадськістю маркетинговий комплекс компанії включає фінансову та технічну підтримку громад. Ця підтримка сприяє просуванню технологічного бізнесу шляхом створення позитивного іміджу бренду. У зв'язку з цим Google надає спонсорську підтримку для різноманітних заходів, таких як програми соціального охоплення. Реклама продукції компанії в різних ЗМІ також є частиною маркетингового комплексу Google [53].

З точки зору прямого маркетингу, онлайн-реклама Google власних продуктів є прямим підходом до охоплення клієнтів. Наприклад, компанія рекламує свою службу Google Ads через Gmail, щоб рекламу показували користувачам, які раніше шукали цифрові рекламні рішення. Таким чином, компанія безпосередньо рекламує свої продукти окремим клієнтам на основі особистих даних про використання, таких як місцезнаходження пристрою та історія пошуку. У цьому випадку деталізацію та специфіку показу персоналізованих або напівперсоналізованих оголошень онлайн-користувачам можна розглядати як форму прямого маркетингу.

Чітке розуміння маркетингових стратегій Google вимагає глибокого розуміння бізнес-моделі компанії. Компанія використовує модель оплати за клік, коли власники веб-сайтів платять, коли користувачі натискають їхні веб-сайти. Хоча це ризиковано, Ad Word був основним джерелом доходів організації. Тому компанія зосереджена на рекламі безпосередньо власникам веб-сайтів і потенційному збільшенні кількості веб-хостингу через свою платформу [35].

До інтенсивних стратегій зростання Google відносять [54, С.98–108]:

– Проникнення на ринок (первинне). Google в основному покладається на проникнення на ринок як свою стратегію інтенсивного зростання, особливо за межами Сполучених Штатів. Стратегічна мета — залучити більше клієнтів на поточних ринках фірми. У США компанія вже займає лідерські позиції. Однак в інших країнах, наприклад у Китаї, Google безпосередньо конкурує з іншими великими пошуковими системами та рекламними компаніями в Інтернеті. Таким чином, у рамках стратегії інтенсивного проникнення на ринок для зростання, компанія продовжує прагнути до більшої частки світового ринку онлайн-реклами;

– Розробка продукту (вторинна). Стратегія інтенсивного розвитку продуктів для зростання використовується як вторинний стратегічний підхід через інновації Google. Стратегічна мета — розвивати продукти для збільшення доходів. Інновації є основою компанії, враховуючи її технологічний характер. Організаційна культура Google LLC сприяє інноваціям серед співробітників. Ця стратегія інтенсивного зростання включає нові продукти або лінійки продуктів, наприклад, коли компанія представляє нові мобільні програми. Крім того, бізнес використовує цю інтенсивну стратегію для збільшення доходів, представляючи нові продукти, такі як смартфони, планшети та ноутбуки Pixel. Крім того, зовнішні фактори, які визначені в аналізі PESTEL/PESTLE Google LLC допомагають в розробці продукту в цьому випадку (Додаток Д). Компанія продовжує розробляти нові продукти, такі як хмарні сервіси, мобільні додатки та нові пристрої Pixel. Завдяки інтенсивній стратегії розвитку продуктів Google створює більше каналів для отримання прибутку. Загальна конкурентна стратегія диференціації інтегрована в процеси проектування та розробки продукту для підтримки конкурентної переваги компанії;

– Розвиток ринку. Google LLC також використовує стратегію інтенсивного розвитку ринку для зростання. У розвитку ринку мета компанії полягає в тому, щоб залучити клієнтів у нові сегменти ринку за допомогою нового використання поточних продуктів. У цьому випадку Google, наприклад, ця стратегія інтенсивного зростання застосована шляхом пропозиції нових способів використання поточних онлайн-сервісів, наприклад, у пропонуванні хмарних сервісів як нових інструментів для програмістів додатків, на додаток до поточного використання сервісів. Таким чином,

використовуючи стратегію інтенсивного розвитку ринку для зростання, Google прагне пропонувати свої продукти більшій кількості регіонів по всьому світу. Загальна конкурентна стратегія диференціації забезпечує конкурентоспроможність продукту, необхідну для підтримки ефективного впровадження розвитку ринку [37];

– Диверсифікація. Диверсифікація використовується як допоміжна стратегія інтенсивного зростання в бізнесі Google. Метою цієї інтенсивної стратегії є досягнення зростання за рахунок нових підприємств, особливо на інших ринках або в галузях, де компанія здійснює незначну діяльність або взагалі не працює. У цьому випадку прикладом є придбання компанією Google YouTube у 2006 році для встановлення значної присутності на ринку послуг відеохостингу та розширення присутності компанії в онлайн-рекламі. Більше диверсифікації бізнесу впливає на організаційну структуру Google. Наприклад, нові придбання вимагають змін у корпоративній структурі компанії для забезпечення безперебійної інтеграції. Стратегія інтенсивної диверсифікації підтримується загальною стратегією диференціації компанії, яка забезпечує конкурентну перевагу при створенні або вході в новий бізнес [52, С.105–108].

Поєднання стратегій інтенсивного зростання проникнення на ринок, розвитку ринку та розробки продуктів також сприяє спроможності Google утримувати свої лідерські позиції, що, у свою чергу, дає змогу компанії підтримувати свою фінансову життєздатність.

Основний принцип роботи Google – знайти найкращих співробітників і запропонувати їм вищу заробітну плату, ніж в інших фірмах. Потім перед ними ставляться цікаві цілі, і після цього ніхто не заважає співробітникам їх реалізувати. Кандидати та співробітники не проходять жодних тестів, оскільки, за словами засновника Google, вони не приносять результатів.

Оцінка проводиться кожні шість місяців. Для оцінювання керівником за спеціальною методикою відбираються 5 осіб. Далі результати передаються незалежному менеджеру, щоб він дав певну оцінку. Результати дозволяють розробити план подальшого розвитку. Якщо оцінка низька, то кожен докладе всіх зусиль, щоб допомогти у зростанні. Інформація про зарплату прихована і обговорювати її

категорично заборонено. Загалом в компанії Alphabet (Google) станом на кінець 2021 року налічувалось 156500 співробітників, порівняно з 135301 співробітниками за той самий період рік тому (рис. 2.7). Додавання 21199 співробітників за останній рік підкреслює розширення амбіцій компанії.

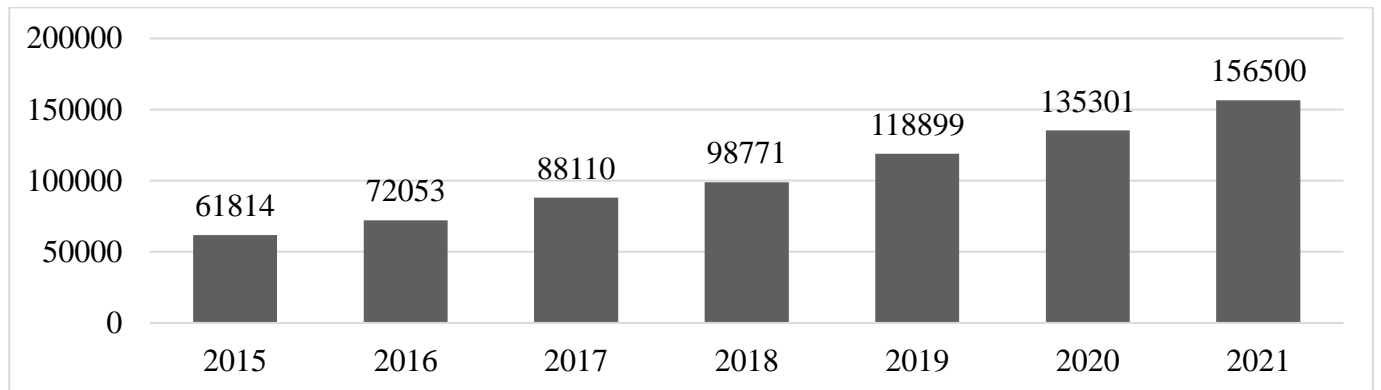


Рис. 2.7. Кількість штатних працівників Alphabet з 2015 по 2021 рік

Примітка. Побудовано автором за даними Statista [81]

Google є однією з найбільших компаній у світі, таких як Amazon, Facebook і Apple. Цей веб-сайт має понад один мільярд користувачів і послуг у кожній категорії. Google є лідером у наданні користувачам продуктів і послуг, пов'язаних з Інтернетом, таких як пошукові системи, Chrome, онлайн-реклама, YouTube, Карти Google, програмне забезпечення та апаратне забезпечення Google Store.

Окрім пошуку в Інтернеті, Google надає багато послуг, як-от хмарні обчислення, обмін відео, цифрову рекламу, потокові послуги, смартфони, штучний інтелект і безпілотні автомобілі. Минуло більше десяти років з тих пір, як Google домінує в онлайн-рекламі. Google постійно стикається з конкуренцією з боку технологічних гігантів, таких як Microsoft, Facebook, Amazon і Apple. Google має конкурувати з майбутніми конкурентами, які пропонують альтернативи його продуктам і послугам, таким як TikTok.

Кожна з категорій продуктів і послуг має понад мільярд користувачів; чи то пошукові системи, хмарні обчислення, смартфони чи реклама. Однак це не означає, що Google є єдиним акціонером ринку; він має своїх конкурентів у кожній зі своїх категорій. Слід по чергово розглянути конкурентів Google у різних галузях.

Конкурентами Google у рекламній індустрії є Facebook та Amazon. Facebook володіє приблизно 22,1% реклами в Інтернеті у світі, Amazon – 8,8%, а Google контролює приблизно 37% загальної частки реклами в Інтернеті по світу (рис. 2.8).

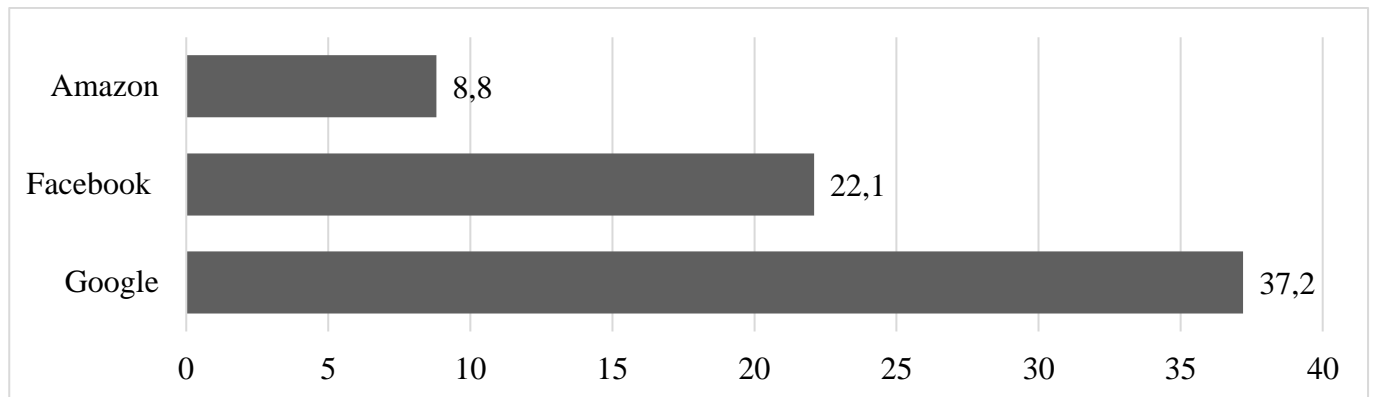


Рис. 2.8. Частки реклами серед конкурентів Google у 2021 році (%)

Примітка. Побудовано автором за власними дослідженнями.

Кожну секунду в Google здійснюється понад 70000 пошукових запитів . Це майже 227 мільйонів на годину та приблизно 5,4 мільярда пошукових запитів у Google на день. Конкурентами з пошуку Google є Yahoo, Bing, DuckDuckGo, Baidu, Яндекс. В лінійці пошукових систем Google займає максимальну частку ринку приблизно 92,18% пошукових запитів у всьому світі (див. Рис. 2.9). Пошукова система Yahoo! є одним із небагатьох конкурентів, які все ще конкурують з Google за частку ринку в 3,39% пошукових запитів у всьому світі. Bing є другою за величиною пошуковою системою в світі з часткою ринку 8,04% (засновником є компанія Microsoft). Baidu є третьою за величиною пошуковою системою з часткою ринку 7,34%. Ця пошукова система є найбільшою в Китаї. Насправді Baidu абсолютно домінує на китайському ринку з 74,73% ринку станом на лютий 2019 року. Для порівняння Google вдалося захопити лише 2% ринку пошукових систем Китаю. Яндекс займає п'яте місце в списку 10 найкращих пошукових систем з часткою світового ринку в 1,53%.

Ask є шостою за величиною пошуковою системою в світі з часткою ринку в 0,72 відсотка, що в 100 разів менше, ніж Google, і в 10 разів менше, ніж Bing. У 2010 році Ask.com відмовився від ринку пошукових систем після того, як зіткнувся з



непереборною конкуренцією з боку більш успішних пошукових систем, таких як Google.

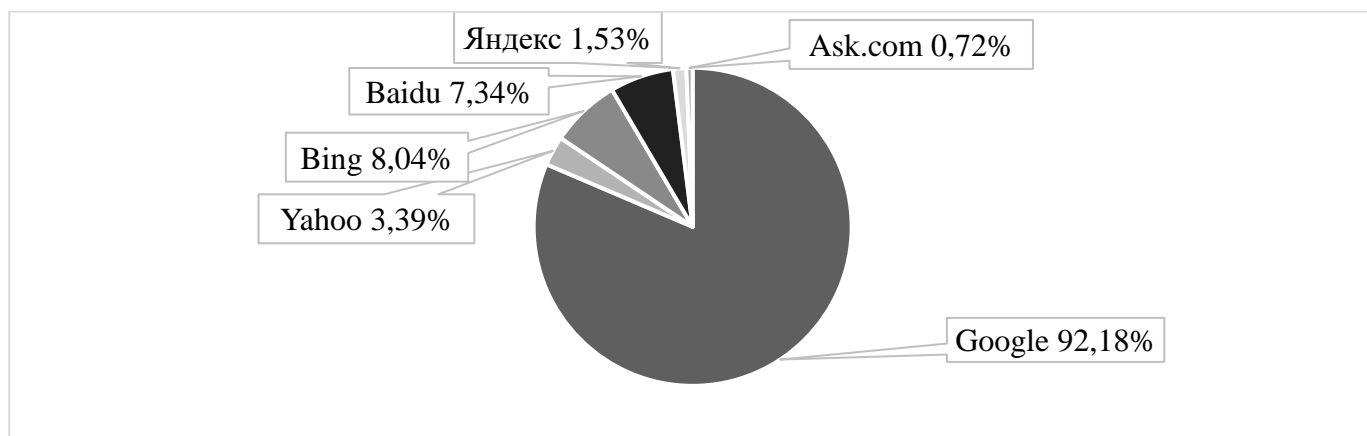


Рис. 2.9. Топ–5 конкурентів Google серед пошукових систем у світі (%)

Примітка. Побудовано автором за даними SEOAves [71]

Конкурентами Google у сфері розваг є Tik Tok, Instagram, Amazon Fire TV, Roku. У 2006 році Google придбав YouTube за 1,65 мільярда доларів і з тих пір створив вражаючу платформу онлайн–розваг і відеовмісту. YouTube програє таким конкурентам, як Netflix, Hulu, Vimeo та іншим потоковим платформам. YouTube конкурує з іншими платформами соціальних медіа, включаючи Meta (раніше Facebook), Instagram і Twitter.

Конкурентами Google у хмарних службах є веб–сервіси Amazon, Microsoft Azure, Alibaba Cloud. Google Cloud Platform посідає четверте місце серед сервісів хмарних обчислень з 5% частки ринку. Конкурентами Google у сфері персональних комп'ютерів є Apple, Microsoft, Mozilla, Yelp, Adobe. В індустрії смартфонів Google конкурує з Apple, Samsung [9].

Google також об'єднався зі світовими лідерами телекомунікацій, такими як Erricson, Nokia і T Systems, щоб розробити 5G edge та рішення для хостингових обчислень. Крім того, Google Cloud також аносувала Vertex AI, платформу керованого машинного навчання (ML) для розгортання та підтримки моделей AI. Vertex AI об'єднує платформи AutoML і AI в єдиний API і може швидше створювати, розгортати та масштабувати моделі ML.

Згідно з останньою статистикою пошукової системи Google, Google є найбільш відвідуваним веб-сайтом у світі. Водночас найбільшими джерелами трафіку Google станом на кінець 2021 року були США (27,61%), Бразилія (4,63%), Велика Британія (4,15%), Індія (3,77%) та Японія (3,41%) (рис. 2.10). Станом на 2021 року пошукові терміни, які використовуються для пошуку Google, складаються з 91,96% звичайних і 8,04% від платної реклами.

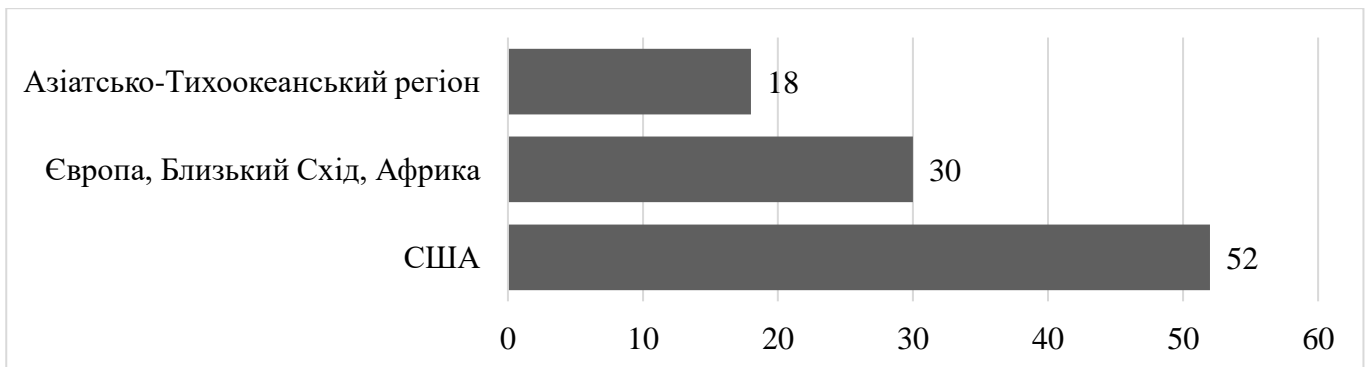


Рис. 2.10. Доходи Google за регіонами світу (%)

Примітка. Побудовано автором за даними FinancesOnline [58]

Материнська компанія Google корпорація Alphabet є лідером серед п'яти найбільших технологічних компаній США цього року. Станом на 2022 рік ринкова капіталізація Google становила майже 1,82 трильйона доларів, що робить її третьою найдорожчою компанією у світі після Apple та Microsoft (рис. 2.11).

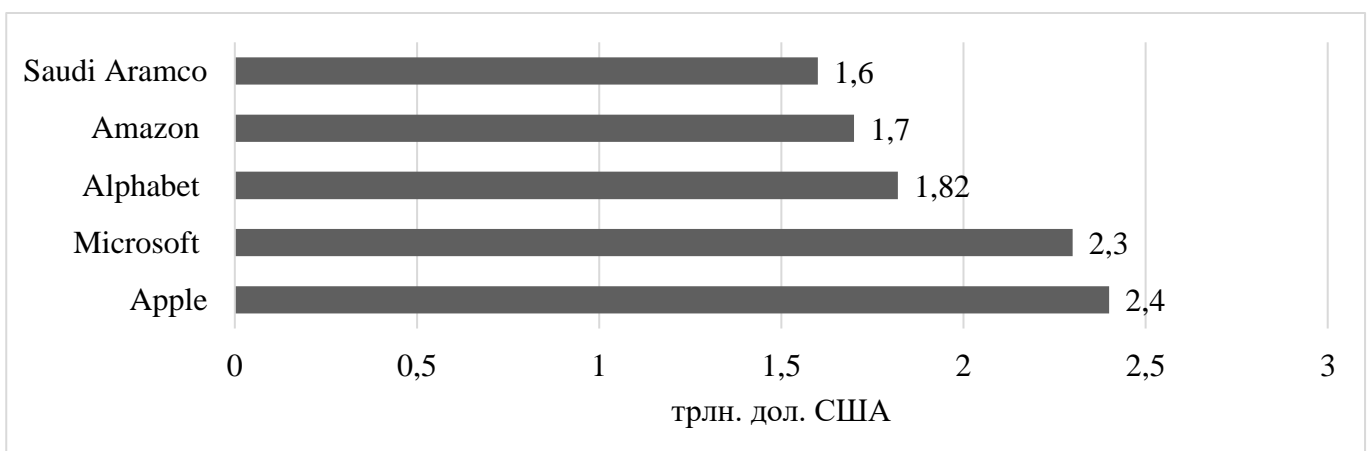


Рис. 2.11. ТОП-5 компаній за ринковою капіталізацією

Примітка. Побудовано автором за даними Acceleration Economy [76, 89]

Google не надає конкретних цифр продажів апаратного забезпечення, а повідомляє про це як про широку категорію під назвою «Інші доходи Google». Включно з апаратним забезпеченням, Play Store і нерекламними доходами YouTube (Premium, Music, TV тощо) ця позиція склала 8,16 мільярда доларів цього кварталу проти 6,67 мільярда доларів в останньому кварталі 2020 року (рис.2.12).

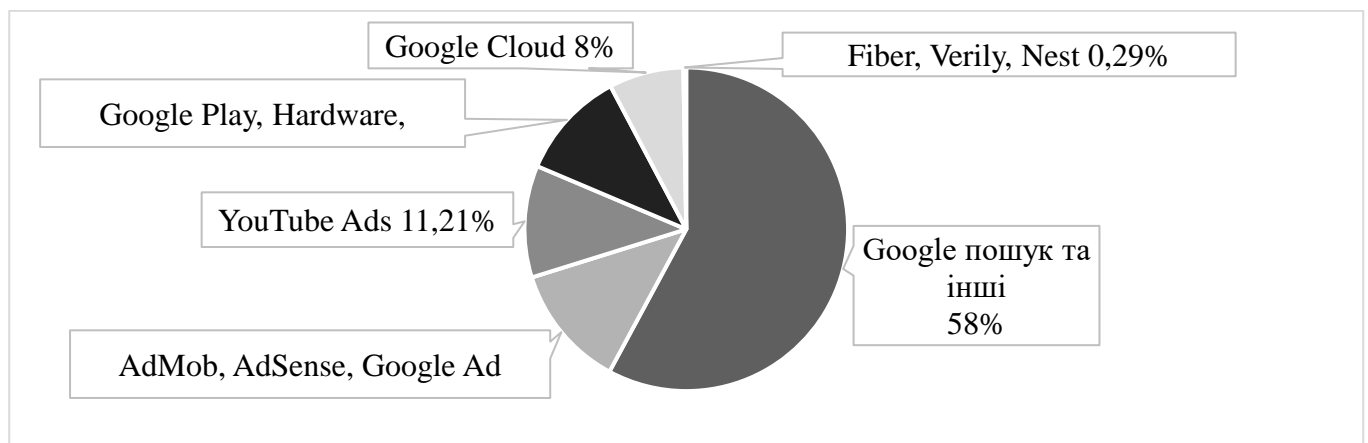


Рис. 2.12. Доходи Google за сферами діяльності

Примітка. Побудовано автором за даними FourWeekMBA [72]

Виграшною стратегією Google було задоволення запитів і потреб клієнтів у цифровій трансформації та роботі з дому після пандемії. Хмара підірвала технологічний ландшафт, і Google Cloud була на вершині своєї популярності завдяки оновленням і функціям, які задовольняють потреби користувачів. У результаті квартальний дохід Google Cloud зріс на 45% до 5,5 мільярдів доларів. У 2021 році Cloud розширив підтримку клієнтів, які вивчають блокчейн, представивши Ethereum Blockchain Explorer із Cloud Spanner.

У той час як виробники автомобілів і електроніки страждають від глобальної нестачі напівпровідникових мікросхем, 2021 рік був чудовим роком для смартфонів Google Pixel: у четвертому кварталі 2021 року спостерігалися найвищі квартальні поставки в історії.

За останній квартал 2021 року Alphabet Inc повідомила про прибуток у розмірі 257,6 мільярда доларів США, тобто зростання на 41% порівняно з минулим роком (див. Рис. 2.13). Згідно з останніми фінансовими звітами Alphabet (Google), поточний

дохід компанії (ТТМ) становить 278,13 млрд доларів. У 2021 році дохід компанії склав 257,63 мільярда доларів США, збільшившись у порівнянні з доходом 2020 року, який становив 182,52 мільярда доларів США. Лише за останній квартал компанія повідомила про виручку в розмірі 75,3 мільярда доларів із зростанням на 32% порівняно з аналогічним періодом минулого року. У 2021 і 2020 роках рекламний бізнес Google, включаючи YouTube, приносить 81% доходів Alphabet. Це частина категорії «Послуги» компанії та найефективніші сегменти Google.

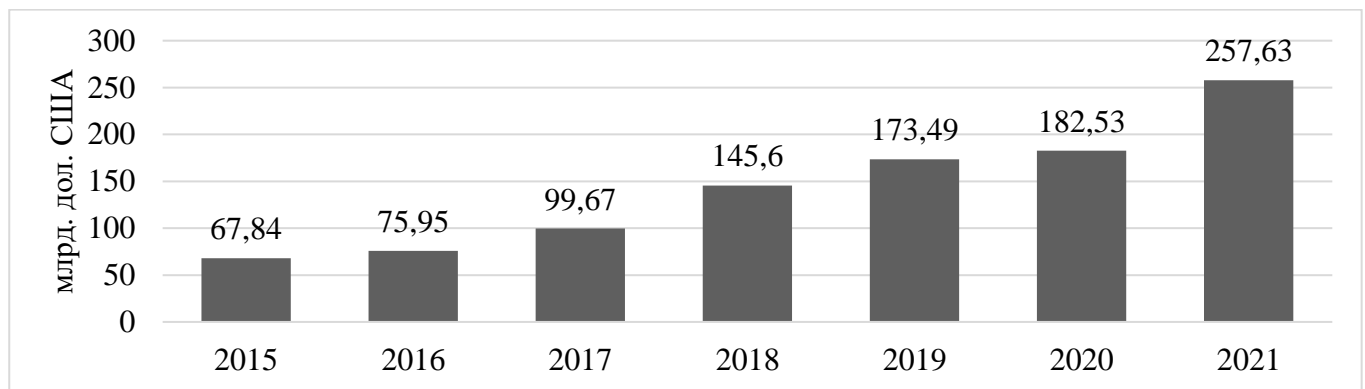


Рис. 2.13. Доходи Google за 2015–2021pp.

Примітка. Побудовано автором за даними Marketcap [85]

Google LLC використовує свою загальну стратегію (на основі моделі Майкла Е. Портера) для боротьби із зовнішніми силами, які впливають на галузеве середовище. Ці сили визначають, як бізнес досягає своїх цілей. Аналіз компанії Google LLC за п'ятьма силами Портера показує, що конкурентне середовище накладає сильну силу на бізнес. Компанія широко застосовує стратегії інтенсивного зростання проникнення на ринок, щоб забезпечити зростання, незважаючи на конкурентні сили. Інші стратегії (розвиток ринку, розвиток продукту та диверсифікація) також підтримують зростання Google) [46, С.357–375].

Загальною стратегією Google, заснованою на моделі Майкла Портера, є диференціація. Ця загальна конкурентна стратегія охоплює широкий ринок. Компанія пропонує продукцію кожному в усьому світі. Загальна конкурентна стратегія диференціації передбачає розвиток певних унікальних можливостей, які роблять бізнес конкурентоспроможним. Google виділяється серед конкурентів завдяки

унікальності своїх продуктів. Наприклад, така унікальність досягається завдяки інноваціям. Інновації підвищують конкурентоспроможність, визначену в SWOT-аналізі Google LLC (Додаток Е). Збільшення різноманітності продуктів, зокрема пошуку, операційних систем, настільних і мобільних додатків, а також апаратного забезпечення, є проявом цієї інновації в рамках загальної стратегії диференціації компанії. Алгоритм пошуку Google також розвивається з часом, щоб забезпечити конкурентну перевагу над Yahoo! і Bing, серед інших.

Загальна стратегія диференціації означає, що Google LLC має підтримувати свою конкурентну перевагу на основі унікальності. Для фірми надзвичайно важливо продовжувати інновації. Відповідною стратегічною метою є розробка нових продуктів або продовження вдосконалення існуючих продуктів. Таким чином, Google зможе зберегти свої конкурентні переваги у використанні загальної конкурентної стратегії диференціації в умовах сильної та агресивної конкуренції з боку інших технологічних компаній [55].

Отже, Google є одним із найбільших і найбільш впізнаваних брендів у всьому світі, і, звичайно, у США. До основного маркетингового комплексу Google відносять: продукти, ціни, ціноутворення, орієнтоване на ринок, ціноутворення на основі вартості, місце, просування. До інтенсивних стратегій зростання Google відносять: проникнення на ринок, розробку продукту, розвиток ринку, диверсифікацію. Компанія щороку вносить корективи у свою діяльність, використовуючи інноваційні важелі та аналізуючи попит користувачів на основі зібраних даних.

Google досягнув величезного успіху з різноманітними лінійками продуктів, оскільки створює продукти, які бездоганно працюють разом, полегшуючи співпрацю та заохочуючи людей використовувати всю лінійку продуктів, коли вони використовують одну програму. Компанія входить у п'ятірку найдорожчих компаній світу та з кожним роком збільшує кількість товарів та послуг. Google відноситься до тих компаній, на дохід яких пандемія Covid-19 вплинула позитивно, так як компанія веде діяльність в Інтернеті та має різноманітні види програмного забезпечення, яке готова надати користувачам.

### **2.3. Аналіз діяльності та маркетингових стратегій компанії SpaceX**

Стратегічний маркетинг відіграє важливу роль у всіх сферах діяльності компаній. Для підприємств, які проводять розробку та збут продукції та послуг пов'язаних з технологіями, маркетингові стратегії є невід'ємною частиною виробництва. Так як ведеться попередній аналіз попиту та наявних на ринку подібних товарів, для надання продуктам виробництва унікальності та встановлення місць, де можна отримати найбільший прибуток. Тому слід більш детально дослідити діяльність та стратегічний маркетинг компанії, представника з технологічного виробництва, SpaceX.

Space Exploration Technologies Corp. також відома як Space X, одна з найбільш значущих і відомих компаній США останнім часом, що займається аерокосмічним виробництвом і послугами космічного транспорту. Бізнес-модель SpaceX, заснована в 2002 році Ілоном Маском, спрямована на скорочення витрат на космічний транспорт, що сприяло б процесу колонізації Марсу. Це єдина приватна компанія, яка здатна повернути космічний корабель із навколоразомної орбіти.

Як провідна комерційна аерокосмічна компанія, заснована для надання доступних послуг космічного транспорту та сприяння швидшій колонізації Марсу людьми, SpaceX бере участь у розробці ряду продуктів для космічних польотів, які включають: космічні ракети-носії для запуску космічних кораблів; ракетні двигуни, які використовуються для руху космічних апаратів; космічні капсули, призначені для транспортування людей із Землі на Марс і назад; багаторазові ракети-носії, призначені для здешевлення польотів людини в космос. SpaceX також створює ракетні двигуни, скафандри та сонячні панелі.

SpaceX також пропонує різноманітні послуги, пов'язані з космосом, зокрема місії з доставки вантажів для NASA на Міжнародну космічну станцію. Компанія також бере участь у програмі комерційних екіпажів NASA, яка незабаром буде запущена і допоможе доставляти людські екіпажі на МКС.

SpaceX стала першою приватною організацією, яка успішно запустила та повернула астронавтів NASA на МКС і назад у травні 2020 року. Її космічний

корабель Dragon може доставити сім пасажирів і вантаж у космос і безпечно висадити їх назад на землю. Starship SN15 стане першим космічним кораблем з повністю багаторазовою системою космічних подорожей і транспортуватиме екіпаж і вантаж у космос і назад. Команда завершила випробувальний політ і успішно приземлилася.

Бізнес–модель SpaceX поділяється на різні фактори, які сприяють її ефективності та результативності. Нижче наведено деякі з елементів:

- SpaceX складається з активної групи вдосконалення бізнесу, яка, як правило, є джерелом для всіх клієнтів. Крім того, компанія також широко використовує свій веб–сайт і сайти соціальних мереж;

- SpaceX вважає стосунки з клієнтами надзвичайно важливими та прагне підтримувати тісні стосунки з кожним із своїх клієнтів;

- бізнес–модель SpaceX переважно складається з пропозиції ракет і супутників, а також запасів, які вона створює. Falcon 9 коштує близько 62 мільйонів доларів, тоді як Falcon Heavy коштує близько 90 мільйонів доларів.

- співучасники або інвестори в SpaceX складають значну частину бізнес–моделі. Компанія містить приблизно 3000 відомих спільників, 1100 з яких здійснюють перевезення щотижня.

SpaceX є приватною компанією зі штаб–квартирою в США, тому її фінансові дані не відкриті для громадськості. Оцінку діяльності можна зробити за допомогою двох співвідношень:

- 1) Співвідношення ціни до продажів (на відміну від таких компаній, як Lockheed Martin і Boeing, SpaceX є приватною компанією, а отже, деталі бізнес–моделі не відкриті для громадськості. Основна частина грошей, зароблених цією компанією, в основному здійснюється за допомогою запуску супутників у космос. Нижче наведено деякі з важливих цінових умов компанії:

- організація стягує фіксовану або стандартну ставку в 62 мільйони доларів за кожен запуск супутника в космос. Для більш складних урядових космічних місій, таких як запуск GPS для ВПС, вона стягує приблизно на 20 мільйонів доларів більше;

- у 2021 році запуски SpaceX сформували співвідношення 60:40 для комерційних і урядових місій. Якщо ми врахуємо 72 мільйони доларів США за кожен

старт у всьому бізнесі SpaceX і близько 18 місяців цього року, загальний річний дохід SpaceX становитиме приблизно 1,3 мільярда доларів);

2) Співвідношення ціни та прибутку (це другий коефіцієнт, який слід враховувати в бізнес-моделі SpaceX для визначення цінності цієї аерокосмічної транспортної організації. Ось кілька сприяючих факторів, які допоможуть під час аналізу бізнес-моделі компанії:

– вартість першого ступеня ракети Falcon 9 коливається від 30 до 35 мільйонів доларів, що становить близько 70% від загальної вартості будівництва ракети;

– ракетна частина всієї бізнес-моделі SpaceX, включаючи витрати на паливо, оцінюється приблизно в 0,3% за словами Ілона Маска. Ці 0,3% від 62 мільйонів доларів дають 12 мільйонів доларів, тобто 62 мільйони доларів, які стягує SpaceX, мінус приблизно 50 мільйонів доларів, необхідних для будівництва ракети;

– передбачається, що ці 12 мільйонів доларів окуплять накладні витрати компанії, а також принесуть прибуток. Математично ця сума призводить до валового прибутку в 19%, що перевищує маржу всіх компаній, які займаються дослідженням космосу.

– застосувавши маржу прибутку 19% від орієнтовного річного доходу в 1,3 мільярда доларів (рис. 2.14), річний операційний прибуток становитиме приблизно 195 мільйонів доларів, а «коефіцієнт Р/Е операційного прибутку» становитиме 61,5 в акціях, що робить бізнес-модель SpaceX домінуючою в галузі.

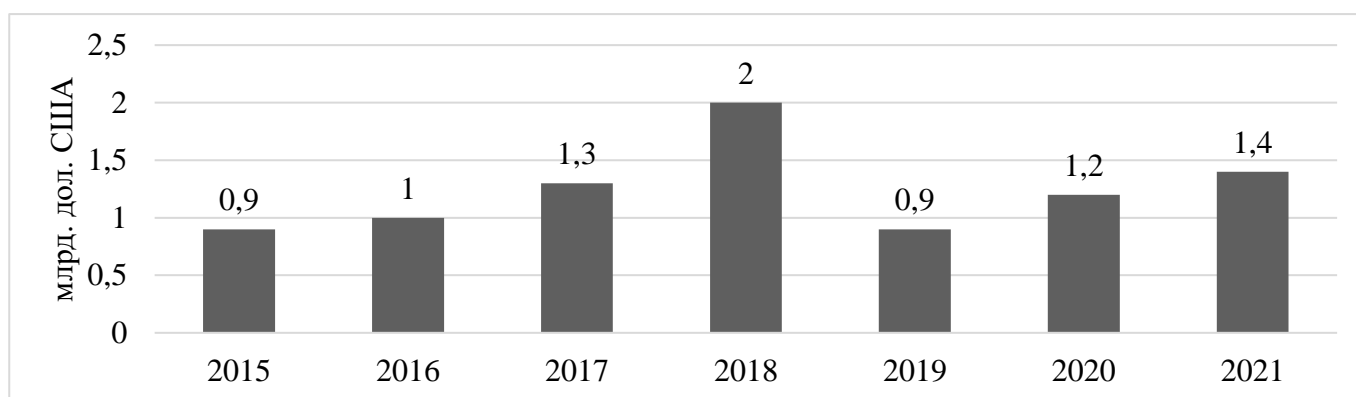


Рис. 2.14. Дохід SpaceX за 2015–2021 рр.

Примітка. Побудовано автором за даними Jefferies Group LLC [86]



Різні причини сприяють ефективності бізнес-моделі SpaceX. Нижче наведено деякі пункти, які варто згадати:

- SpaceX базується на трьох основних пропозиціях, а саме доступності, продуктивності та бренді чи статусі, які значною мірою сприяють успіху компанії;

- SpaceX є єдиною приватною організацією, яка успішно відправила, облетіла та відновила шаттл;

- це перша приватна фірма, яка відправила ракету на Міжнародну космічну станцію, а також відправила супутник до геосинхронного кола;

- визнання та популярність SpaceX також багато в чому пов'язують із засновником компанії Ілоном Маском, бізнесменом із відомим бізнесом, який також стоїть за створенням брендів PayPal і Tesla [38, с.390].

Станом на липень 2022 року у SpaceX працює понад 8000 співробітників, включаючи штаб-квартиру в Каліфорнії, два стартові комплекси у Флориді та один у Каліфорнії, один випробувальний центр у Техасі та інші офіси в різних штатах Америки.

Компанія також будує перший у світі комерційний стартовий майданчик, призначений для орбітальних місій у Південному Техасі. Там розміщується сайт SpaceX для створення та запуску тестових статей і космічних кораблів Starship. Розробник знаходиться в місті Макгрегор, штат Техас. Це чотири тисячі акрів території з 16 спеціалізованими випробувальними стендами, які перевіряють випробування двигунів як ракет (Falcon 9 і Falcon Heavy), так і космічного корабля Dragon.

Є два основних сегменти клієнтів: уряд США та телекомунікаційні компанії, яким потрібно щось транспортувати в космос. Наразі її клієнтами є збройні сили Сполучених Штатів, NASA, а також Orb Comm (компанія, що спеціалізується на Інтернеті речей і комунікаційних рішеннях для машин), і MDA Corporation (спеціалізується на супутниках і супутніх послугах).

SpaceX дуже тісно співпрацює зі своїми клієнтами, надаючи високоспеціалізовану підтримку та продажі, щоб вести переговори та розробляти довгострокові контракти.

Конкурентами SpaceX є (див. Табл.2.1):

– Virgin Orbit: заснована в 2017 році в Каліфорнії, вона надає послуги запуску малих супутників. У січні 2021 року її продукт, ракета LauncherOne, що запускається з повітря, успішно вийшла на орбіту;

– Blue Origin: належить мільярдеру, голові правління Amazon Джеффу Безосу, це приватний виробник аерокосмічної продукції та надання послуг із суборбітальних космічних польотів. Базуючись у Вашингтоні, компанія вже розгорнула п'ять місій з екіпажем у космос у рамках своєї туристичної програми для комерційних пасажирів;

– Northrop Grumman: Це багатонаціональна аерокосмічна та оборонна технологічна компанія, що базується у Вірджинії, і спеціалізується на військових літаках, безпілотних літальних апаратах, системах протиракетної оборони, а також супутниках і системах запуску ракет;

– United Launch Alliance: ця компанія, що базується в Колорадо, є постачальником послуг із запуску космічних апаратів, яка працює з такими клієнтами, як Міністерство оборони (DoD) і NASA;

– Boeing: заснована в 1916 році в Чикаго, штат Іллінойс, компанія Boeing відома як компанія, яка проектує, виробляє та продає літаки та літальні апарати по всьому світу – але не тільки це. Фактично, це один із найбільших світових виробників аерокосмічної техніки, який також працює з ракетами, супутниками та ракетами.

Таблиця 2.1.

#### Показники основних конкурентів SpaceX

Назва	Рік заснування	Кількість працівників	Дохід
SpaceX	2002	8000	1,4 млрд.
Boeing	1916	154000	62,29 млрд.
Blue Origin	2000	6000	2,7 млрд.
Virgin Orbit	2017	600	7,38 млн.
Northrop Grumman	1994	90000	35,7 млрд.
United Launch Alliance	2006	2700	1,3 млрд.

Примітка. Створено автором за даними звітів [87, 67, 80, 92]

SpaceX проектує та будує багаторазові ракети та космічні кораблі у своїй штаб-квартирі в Хоторні, Каліфорнія. Як компанія, SpaceX є вертикально інтегрованою, будуючи переважну більшість транспортних засобів у кампусі Хоторн. Штаб-квартира SpaceX залишається одним із небагатьох об'єктів у світі, де можна побачити цілу ракету-носіє або космічний корабель, зібрані під одним дахом.

SpaceX будує перший у світі комерційний стартовий майданчик, призначений для орбітальних місій на базі Starbase у Техасі. Starbase — це місце, де відбувається будівництво та тестування транспортних засобів Starship [61].

SpaceX і Microsoft Azure співпрацюють у розробці «розумних» супутників для агентства космічних розробок. Згідно з повідомленням Space News, ці супутники SpaceX будуть оснащені орбітальним емулятором Microsoft Azure – цифровим середовищем, яке, серед іншого, дозволить супутнику «обробляти дані на борту та самостійно перезавантажувати собі завдання» [35].

SpaceX – це компанія з оборотом 74 мільярди доларів, основний дохід якої приносить запуск супутників. Згідно з публічними даними, станом на 2019 рік витрати на запуск SpaceX становили близько 60 мільйонів доларів США за запуск Falcon 9 і 90–150 мільйонів доларів США за запуск Falcon Heavy (рис. 2.15). З 2015 року SpaceX здійснила 97 успішних запусків, а лише у 2021 році – близько 18 успішних комерційних місій. Однак варто зазначити, що через збільшення вартості палива виручка від запуску має тенденцію до спаду.

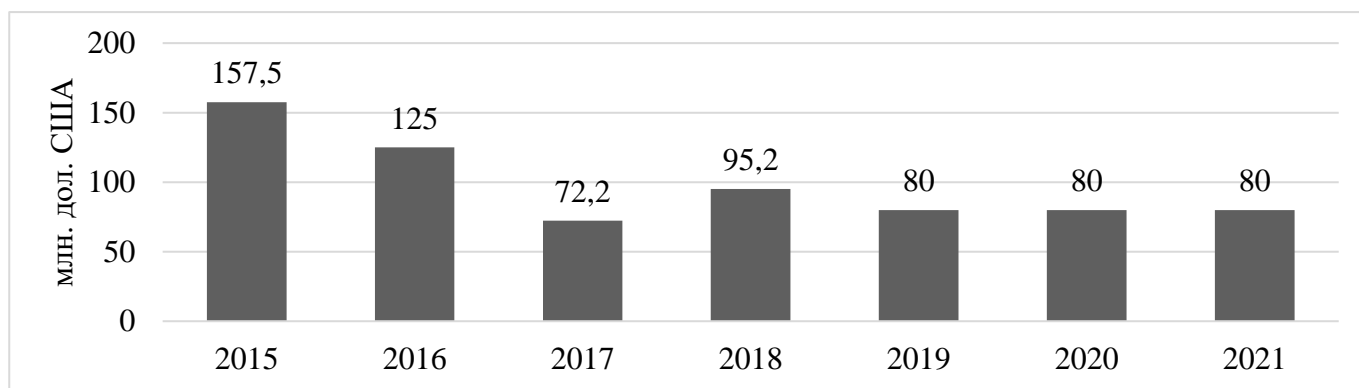


Рис. 2.15. Дохід SpaceX за запуск за 2015–2021рр.

Примітка. Побудовано автором за даними Measured Finance [74]

SpaceX продовжує зосереджуватися на своєму проекті Starship, який, як вони сподіваються, згодом доставить вантажі та пасажирів на комерційні рейси на Місяць і Марс. Компанія прагне стати першою компанією, здатною створити стійку модель комерційних космічних польотів, і з кожним роком вони наближаються до цієї мети.

Проект SpaceX Starlink спрямований на створення об'єднаної мережі з супутників, які називаються сузір'ям, щоб забезпечити високошвидкісний доступ до Інтернету споживачам у всьому світі. Раніше SpaceX оцінювала, що будівництво Starlink коштуватиме приблизно 10 мільярдів доларів або більше, але вважає, що мережа принесе достатній дохід, щоб бути прибутковою. Після стабілізації грошових потоків Starlink планується провести IPO Starlink.

Starlink – це система супутникового угруповання, яка має на меті забезпечити глобальне покриття Інтернетом. Ця система ідеально підходить для сільських і географічно ізольованих районів, де підключення до Інтернету ненадійне або взагалі відсутнє.

Проте Starlink – не єдиний претендент у космічній гонці, у нього є кілька конкурентів, зокрема OneWeb, HughesNet, Viasat і Amazon. HughesNet забезпечує покриття сигналом на висоті 22 000 миль над Землею з 1996 року, але Starlink дотримується дещо іншого підходу та пропонує такі вдосконалення:

- замість використання кількох великих супутників Starlink використовує тисячі маленьких супутників;

- Starlink використовує супутники LEO, які обертаються навколо планети лише на висоті 300 миль над рівнем поверхні. Ця скорочена геостаціонарна орбіта підвищує швидкість Інтернету та зменшує рівень затримки;

- найновіші супутники Starlink мають лазерні елементи зв'язку для передачі сигналів між супутниками, зменшуючи залежність від кількох наземних станцій;

- SpaceX має на меті запуснути до 40000 супутників у найближчому майбутньому, забезпечуючи глобальне та віддалене супутникове покриття з меншими перебоями в обслуговуванні;

- Starlink має перевагу в тому, що є частиною SpaceX, яка крім запуску супутників Starlink також проводить регулярні партнерські запуски. Інші

постачальники супутникового Інтернету можуть не мати змоги запланувати регулярні запуски супутників через високу вартість.

Щоб скористатися послугою, клієнти Starlink повинні спочатку налаштувати супутникову антену, щоб почати приймати сигнал і передати пропускну здатність на маршрутизатор. Компанія пропонує різні варіанти кріплення тарілки, у тому числі на підвір'ях, на дахах і на вулиці. Існує також програма Starlink для Android і Apple iOS, яка використовує доповнену реальність, щоб направляти користувачів у виборі найкращого розташування та положення для своїх приймачів.

Станом на 24 липня 2022 року SpaceX запустила 53 супутники, що стало 33–м запуском Starlink у 2022 році. Це сталося після успішного запуску 22 липня 2022 року, під час якого на орбіту було відправлено 46 супутників Starlink. Наразі компанія запустила майже 3000 супутників на низьку навколоземну орбіту.

Компанія активно співпрацює з правлінням США та допомагає своїми технологіями Україні під час війни з росією. З моменту російського вторгнення Україна отримала понад 11000 станцій Starlink. Деякі були подаровані SpaceX, а інші – урядом США. Starlink надає доступ до Інтернету навіть під час відключення електроенергії або за відсутності іншої інтернет–інфраструктури. Крім того, Starlink став найпопулярнішим додатком для завантаження в Україні, дозволяючи мільйонам людей бути в курсі подій на війні.

Starlink також є більш адаптивним, ніж альтернативи, оскільки комп'ютерний код кожного пристрою можна швидко змінити у відповідь на можливі зломи. У публічних заявах компанія заявила, що фінансування системи супутникового зв'язку в Україні – оцінюється приблизно в 15 мільйонів доларів, причому кожен супутниковий приймач, відомий як Dishy McFlatface, коштує 499 доларів за штуку – надходило майже виключно з приватних джерел. SpaceX пообіцяла оплачувати весь доступ до Інтернету, який для тих, хто не в Україні, коштує 110 доларів на місяць.

Згідно з даними сайту Spacexstats, який використовує дані API SpaceX, навколо Землі зараз обертається 1919 супутників Starlink (див. Рис.2.16). Це означає, що за останні 18 місяців SpaceX збільшила кількість своїх інтернет–супутників більш ніж на 185 відсотків. Очікується, що в Сполучених Штатах Starlink надасть

високошвидкісний Інтернет приблизно 60 мільйонам людей, які живуть у сільських і віддалених районах. І в решті світу компанія, заснована Ілоном Маском, ймовірно, зосередить свою увагу в основному на районах із поганим широкопasmовим зв'язком.

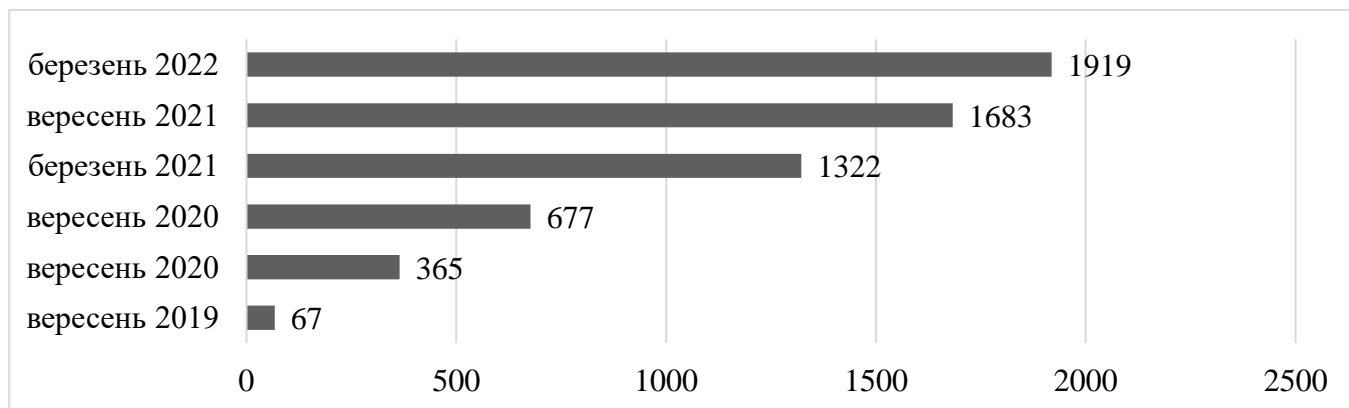


Рис. 2.16. Кількість супутників Starlink за 2019–2022рр.

Примітка. Побудовано автором за даними SpaceX [88]

Для повного розуміння маркетингової стратегії слід провести PESTLE, SWOT та інші аналізи, які дозволять дослідити внутрішнє та зовнішнє середовище SpaceX та фактори, які впливають на її діяльність та її результати. Почнемо з PESTLE аналізу, в якому розглянемо політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та юридичні фактори.

Відповідно до PESTLE аналізу до політичні фактори SpaceX характеризуються тим, що урядова політика допомагає SpaceX займатися монопольним бізнесом у запусках національної безпеки. Конгрес США та технологічні мільярдери, такі як Ілон Маск, спільно лобіюють і намагаються досягти спільних цілей. SpaceX витратила 1,7 мільярда на лобіювання, тоді як США витратили 1,4 мільярда.

Економічні фактори відображаються там, що SpaceX зазвичай фінансується венчурними капіталістами, однак у 2008 році SpaceX прийняла інвестицію в розмірі 20 мільйонів доларів із фондів засновників. SpaceX домінує в усій індустрії, щоб адаптуватися до її швидкого інноваційного темпу.

В соціальній сфері SpaceX знизила вартість космічних польотів за рахунок інноваційних ступенів і обтічників, а також допомагає NASA економити гроші.

Завдяки своїй величезній потужності Starship міг би дешево виводити на орбіту великі телескопи та проводити важкі наукові експерименти на супутниках і планетах.

Технологічні фактори характеризуються тим, що найбільшим технологічним впливом SpaceX є багаторазові функції, які дозволяють користувачеві знизити свої витрати. Крім того, «Starship» був розроблений для запуску понад 100 метричних тонн корисного вантажу – вантажів або астронавтів – на низьку навколоземну орбіту (НОО) і, з дозаправкою на орбіті, відправляти цей корисний вантаж на Місяць, Марс або навіть поза цими межами. Можливість багаторазового використання обіцяла значно менші витрати на запуск, і, залежно від кількості кораблів, повне повторне використання відкривало перспективу регулярного доступу до космосу приблизно в 2 мільйони доларів США за запуск. Для порівняння, система космічного запуску NASA, бюджет якої перевищує бюджет на мільярди доларів і відстає від графіка, літатиме раз на рік, її не можна використовувати багаторазово та коштує приблизно 2 мільярди доларів США за запуск.

До юридичних факторів можна віднести те, що SpaceX отримала попередження від окружного прокурора в Техасі, в якому попереджалося, що компанія може порушувати кілька законів штату, закриваючи громадські пляжі на тривалий період часу та використовуючи охоронців без ліцензії, щоб відводити людей від громадських доріг. Розбіжності зосереджені на діяльності SpaceX у Південному Техасі, де компанія заволоділа великими ділянками землі поблизу пляжу Бока-Чіка, щоб побудувати та випробувати масивні прототипи ракети, яка, за прогнозами генерального директора Ілона Маска, колись доставить перших людей на Марс.

Фактори навколишнього середовища. Коли ми говоримо про викиди вуглецю, ми говоримо саме про вуглекислий газ. Звичайно, ракети SpaceX Falcon Launches викидають багато вуглекислого газу, що шкідливо для навколишнього середовища. Фраза «космічне сміття» спочатку використовувалася для опису природного сміття, присутнього по всій Сонячній системі. Постійний запуск контейнерів у космос може призвести до величезної кількості сміття на орбіті Землі.

Внутрішні стратегічні сильні та слабкі сторони SpaceX визначають її можливості та виклики. Наприклад, її діяльність у всьому світі дозволяє їй отримати

вигоду від ефекту масштабу, допомагаючи їй конкурувати. Комерційні можливості та загрози SpaceX відображають не внутрішні стратегічні міркування, а статус супутникового сектору та ринки, на яких вона конкурує. SpaceX має розробити стратегії та процеси для зростання та стабілізації фірми попереду конкурентів. Оскільки ринок швидко змінюється, життєво важливо вирішити проблеми, порушені у SWOT-аналізі SpaceX, щоб забезпечити довгострокове зростання та виживання компанії.

До сильних сторін компанії відносять:

– партнерство: SpaceX не існувала б без допомоги лідерів галузі. Ці зв'язки допомогли компанії проникнути в галузь, подолавши такі бар'єри, як обмежені кошти, приміщення та завдання. Рання співпраця компанії з Космічним центром Кеннеді NASA свідчить про силу партнерства. SpaceX використовувала засоби запуску NASA, місця посадки та контрольний нагляд для проведення деяких із своїх найвідоміших місій.

– інтелектуальна власність та інновації: SpaceX цінує передові технології та інтелектуальну власність. Вона має постійно шукати нові шляхи розробки високотехнологічних товарів, конкуруючи з NASA, Китаєм і Росією. SpaceX створила репутацію успішної місії, виробляючи своє обладнання та розвиваючи свою робочу силу. Завдяки захисту інтелектуальної власності та конкуренції компанія тепер повинна проектувати кращі космічні кораблі або виробляти на вищому технологічному рівні SpaceX.

– багаторазова система: вони мають багаторазову ракетну технологію, яка допомагає їм економити гроші на ракетному паливі. Крім того, вони займаються розробкою, тестуванням і виготовленням власними силами.

– зв'язок між працівниками: завдяки розгалуженій атмосфері компанії співробітники можуть розробляти творчі рішення проблем, що допомагає їм досягати своїх цілей. Вони чесно ставляться до всіх і завжди терплять помилки своїх товаришів по команді, оскільки знають, що ті наполегливо працюють.

– SpaceX має передову комп'ютерну технологію, яка дозволяє тестувати продукти на кожному етапі. Це дозволяє знизити витрати завдяки меншій кількості



невдалих запусків і дозволяє їм мати високий рівень контролю якості готового продукту.

- вони мають інноваційний дизайн та унікальний підхід до досліджень і розробок.

До слабких сторін SpaceX відносять:

- контрактні питання: Ілон Маск і NASA є основними джерелами фінансування для фірми. Якщо майбутні польоти не вдадуться, вони втратять контракти, які мають зараз, що призведе до втрати грошей. Іншими словами, це діяльність із високим ризиком через невизначеність щодо її потенційної прибутковості.

- їх прибутковість залежить виключно від їх здатності успішно запускати ракети.

- початкова стадія: оскільки фірма все ще перебуває на ранніх стадіях свого розвитку, певні її результати не виконувалися так добре, як планувалося. Крім того, були численні затримки запуску, і частота запусків досить низька.

- величезний капітал: його початковий бюджет становив понад 1 мільярд доларів США, із приблизно 300 мільйонів доларів США від приватних інвесторів. Ці 700 мільйонів доларів надходять від дочірньої компанії уряду та контракту NASA на 500 мільйонів доларів. Якщо майбутні польоти будуть невдалими, то прибуток, який вони зараз отримують завдяки контрактам, зникне. Таким чином, це дуже ризикована операція, оскільки їх майбутня прибутковість невідома.

Можливостями SpaceX є:

- це провідна компанія: низький рівень конкуренції, і вона є провідною фірмою світу в галузі ракетних технологій.

- зростання ринку: потреба в запуску супутників зростатиме, оскільки все більше людей у всьому світі стануть технологічно освіченими. Збільшуватиметься кількість підприємств, які прагнуть використовувати орбітальний простір, що оточує нашу земну кулю, для розвитку зв'язку та можливостей Інтернету в раніше недоступних регіонах.

- планування космічного туризму: щоб скористатися цим новим попитом на космічний туризм, корпорація вже почала підготовку до споживчої галузі. Немає

жодних сумнівів, що ринок стартового туризму буде процвітати в найближчі двадцять років, і SpaceX може бути найбільш оснащеною компанією, щоб скористатися перевагами нової галузі.

– контракт із NASA: SpaceX уклала контракт із NASA, щоб керувати його ринковою вартістю. Успіх SpaceX пояснюється його концентрацією на обслуговуванні потреб NASA. Інновації з урядами в усьому світі зробили SpaceX цінним партнером. Через скорочення фінансування та занепад промисловості SpaceX має використовувати ці великі підприємства, щоб зберегти свої позиції на ринку та корисність для інших партнерів. Використання сильних сторін та досвіду інших інституцій стане чудовим шляхом до успіху компанії.

До загроз для даної компанії відносять:

– поява нових конкурентів: якщо SpaceX досягне успіху, це відкриє двері для інших компаній увійти в цю переважно недосліджену галузь. Наприклад, компанія Boeing є головним учасником цього сектору, і, хоча вони не працюють над тими самими речами, що SpaceX, вони можуть легко витратити гроші на космічні кораблі багаторазового використання.

– зростання вартості: зростання вартості сировини, робочої сили, досліджень і розробок, а також операцій може мати негативний вплив на компанію.

– низька прибутковість підприємства: минулого місяця стало відомо, що SpaceX отримала 1,4 мільярди доларів річного доходу. Однак, згідно зі звітом Bloomberg про розміщення кредиту, корпорація включила передоплату клієнтів у свої розрахунки рентабельності, усунувши деякі витрати на дослідження.

– SpaceX стикається з загрозою втрати своїх поточних контрактів з більшими агентствами, такими як NASA. Якщо SpaceX не продовжуватиме працювати на такому високому рівні, агентства заберуть свої кошти. Це повністю знищило б компанію, оскільки це їхнє основне джерело доходу.

Цей SWOT-аналіз SpaceX повідомляє нам, що SpaceX потрібно розробити нові та інноваційні стратегії. Вони залежать від контрактних питань, зокрема від NASA. Щоб подолати це, їм потрібно наполягати на більшій кількості урядових проектів. Крім того, необхідно приймати плани та приймати рішення, щоб зменшити їх вартість

і підвищити прибутковість, щоб самостійно підтримувати цю галузь. І останнє, але не менш важливе: управління SpaceX має завжди відповідати правилам та економічній політиці, встановленій урядом та іншими асоціаціями.

Що стосується аналізу конкурентоспроможності та розвитку маркетингових стратегій компанії, то результати даного аналізу для SpaceX представлені нижче:

1. Загроза нових учасників: галузь є гіперконкурентною. Стратегічна компанія Astra, заснована в 2016 році, прагне пропонувати менші та часті запуски як послугу за доступною ціною. Але бар'єри для входу в цю галузь значно високі, оскільки це дорога галузь і потребує великих капіталовкладень. Навпаки, SpaceX має помітну лояльність до бренду.

2. Переговорна сила постачальників: така сила аналізу ринку не є проблемою для SpaceX, оскільки вони виробляють 70 відсотків своєї продукції власними силами.

3. Переговорна сила клієнтів. Переговорна сила клієнтів залежить від диференціації, яку ви створюєте для свого бізнесу. SpaceX має кілька відмінних факторів, і найбільш надійним і унікальним є її здатність виробляти багаторазові компоненти. Ця суміш диференціації продуктів призводить до диференціації вартості, і тому SpaceX не стикається з проблемою переговорної сили з боку клієнтів.

4. Загроза продуктів–замінників: серйозність цієї загрози менша через дорогий характер галузі. Гравці використовують передову технологію, яка потребує надійного науково–дослідного центру, а для впровадження інновацій потрібна добре організована конкурентоспроможна команда.

5. Суперництво в галузі: на ринку надто багато великих конкурентів. SpaceX конкурує з п'ятьма великими гравцями, і Blue Origin є найближчим. Рівень диференціації між двома гравцями низький, отже, цінова конкуренція є інтенсивною, а бар'єри для виходу – високими.

Стратегія диференціації компанії відрізняє її продукти, послуги та корпоративний імідж від конкурентів, щоб отримати конкурентну перевагу. Наведені вище обговорення пояснюють конкурентну перевагу SpaceX і виправдовують її позицію лідера на ринку. Компанія має перевагу першого учасника в усіх відношеннях і постійно вдосконалює свої технології.

Таким чином, різні причини сприяють ефективності бізнес–моделі SpaceX, серед них: три основні пропозиції, а саме доступності, продуктивності та бренді чи статусі, які значною мірою сприяють успіху компанії; SpaceX є єдиною приватною організацією, яка успішно відправила, облетіла та відновила шатл; це перша приватна фірма, яка відправила ракету на Міжнародну космічну станцію, а також відправила супутник до геосинхронного кола. Компанія активно працює для об'єднання зусиль для досягнення спільних цілей. Наприклад, одним з партнерів SpaceX є Microsoft Azure. Вони співпрацюють у розробці «розумних» супутників для агентства космічних розробок.

Відповідно до SWOT–аналізу SpaceX до сильних сторін компанії відносять: партнерство; інтелектуальну власність та інновації; багаторазову систему; зв'язок між працівниками. До слабких сторін SpaceX відносять: контрактні питання; їх прибутковість залежить виключно від їх здатності успішно запускати ракети; перебування на початковій стадії; величезний капітал. Можливостями SpaceX є: низький рівень конкуренції; зростання ринку; планування космічного туризму; контракт із NASA. До загроз для даної компанії відносять: появу нових конкурентів; зростання вартості сировини, робочої сили, досліджень і розробок, а також операцій; низька прибутковість підприємства.

SpaceX потрібно розробити нові та інноваційні стратегії. Вони залежать від контрактних питань, зокрема від NASA. Щоб подолати це, їм потрібно наполягати на більшій кількості урядових проєктів. Крім того, необхідно приймати плани та приймати рішення, щоб зменшити їх вартість і підвищити прибутковість, щоб самостійно підтримувати цю галузь.

## Висновки до розділу 2

Компанія Netflix проводить довгострокові маркетингові стратегії. Залежно від позиції, яку компанія займає на ринку Netflix використовує стратегію для лідерів ринку для утримання своїх позицій. Залежно від стану ринкового попиту Netflix використовує стратегію підтримуючого маркетингу. Залежно від загальноекономічного стану фірми та її маркетингових спрямувань Netflix використовує стратегію інтенсивного (органічного) росту. Залежно від методу обрання цільового ринку – стратегію вибіркової спеціалізації.

Google є одним із найбільших і найбільш впізнаваних брендів у всьому світі, і, звичайно, у США. До основного маркетингового комплексу Google відносять: продукти, ціни, ціноутворення, орієнтоване на ринок, ціноутворення на основі вартості, місце, просування. До інтенсивних стратегій зростання Google відносять: проникнення на ринок, розробку продукту, розвиток ринку, диверсифікацію. Компанія щороку вносить корективи у свою діяльність, використовуючи інноваційні важелі та аналізуючи попит користувачів на основі зібраних даних.

До сильних сторін SpaceX відносять: партнерство; інтелектуальну власність та інновації; багаторазову систему; зв'язок між працівниками. До слабких сторін SpaceX відносять: контрактні питання; їх прибутковість залежить виключно від їх здатності успішно запускати ракети; перебування на початковій стадії; величезний капітал. Можливостями SpaceX є: низький рівень конкуренції; зростання ринку; планування космічного туризму; контракт із NASA. До загроз для даної компанії відносять: появу нових конкурентів; зростання вартості сировини, робочої сили, досліджень і розробок, а також операцій; низька прибутковість підприємства.

Дані компанії є представниками різних галузей, що дозволяє дослідити та побачити тенденції розвитку стратегічного маркетингу відповідно до галузі. Розвиток технологій та глобалізація сприяють розвитку та внесенню змін у існуючі стратегії, коригують аналіз попиту та допомагають формувати пропозицію, а також підвищують конкурентоспроможність компаній. Дані великі компанії є прикладом для малого бізнесу та одними з головних, хто вносить нові тенденції на ринку.

## РОЗДІЛ 3

### ПРОБЛЕМИ ТА ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

#### 3.1. Вплив COVID–19 на використання інструментів стратегічного маркетингу

Світова економіка розвивається швидкими темпами та залежить від багатьох як внутрішніх так і зовнішніх факторів. За останні пару років економіка та бізнес зазнали значних втрат та були змушені шукати альтернативні шляхи ведення діяльності та отримання прибутку, через пандемію COVID–19. Глобальні процеси в 20–му столітті зазнали значного впливу криз, конфліктів та обставин світового масштабу. Це призвело до того, що дані процеси почали аналізувати більш детально та формувати додаткові варіанти при різних обставинах. Стратегічний маркетинг теж зазнав негативного впливу під час пандемії, але міжнародний бізнес зумів вчасно відредагувати на зміни та переформатувати робочі процеси під сучасні реалії, що було б неможливим без менеджменту та стратегічного маркетингу. Слід більш детально розглянути даний вплив та нововведення.

На межі 2019–2020 років у світ поступово почала проникати пандемія, спричинена COVID–19. Ця пандемія багато в чому вплинула на стратегії міжнародних компаній, яким довелося змінити свої внутрішні та зовнішні процеси, щоб покрити зростаючі витрати. Не тільки виробництво, інновації, але й продажі – маркетингові стратегії зазнали багатьох впливів і повинні були адаптуватися до поточних змін. Поведінка покупців під час пандемії змінилася. Комунікаційний мікс почав виходити на перший план, приймаючи нові елементи як онлайн–середовище, в якому переважали інтелектуальні послуги, спілкування з клієнтами.

Глобальна пандемія коронавірусу (COVID–19) призвела до змін у витратах на рекламу, маркетинг, рекламу та засоби масової інформації, що змусило компанії та

бренди переглянути свої погляди на поточні та майбутні рекламні та маркетингові кампанії, щоб підтримувати постійний потік доходу.

Багато відділів маркетингу та реклами впорались з цим викликом: продумали креативні та інноваційні маркетингові стратегії та практики, які допомогли вести бізнес у цій новій нормі. Для брендів це означало зміну ринку через економічний вплив на всі сектори промисловості; зіткнутись із посиленням конкуренції з огляду на споживчу та соціальну «нову норму»; звернення до стійкості; оцінку оперативних варіантів і проблем, пов'язаних зі стратегічним плануванням в умовах невизначеності; аналіз проблем репутації бренду; визначення потенційних нових продуктів і послуг, необхідних для задоволення потреб і очікувань споживачів; зосередження на креативних і стратегічних маркетингових кампаніях і цільовій рекламі; ефективне використання соціальних мереж.

COVID–19 змусив багато підприємств і ресторанів закритися або надавати обмежені послуги своїм клієнтам. Намагаючись компенсувати втрату прибутку, підприємства зробили акцент на продажі подарункових карток споживачам для поточного чи майбутнього використання. Це полегшило покупки, коли бізнес повернувся до «нормального життя», а бренди фактично отримували мікропозику, поки пандемія продовжувала руйнувати бізнес. Використання подарункових карток дало змогу брендам підтримувати потік доходу без витрат на продані товари за короткий для бізнесу час.

По всьому світу, ресторани перейшли від вишуканих кухонь до виробництва їжі на винос; розширилися пункти доставки фастфуду та розвинувся новий вид послуг– доставка продуктів із супермаркету.

Пандемія COVID–19 призвела до зростання онлайн–продажів. У результаті маркетологи, використовуючи стратегічний маркетинг, адаптували свої пропозиції та спрямовували свою діяльність на задоволення цих нових очікувань і можливостей. Слід зазначити, що соціальні мережі активізувалися. Тому для реклами своєї продукції компанії перейшли на модернізовані види реклами, серед яких набули популярності SMM і таргетована реклама. Це маркетинг у соціальних мережах для просування бренду, веб–сайту чи особи за допомогою сторінок у соціальних мережах.

Пропозиція безкоштовного доступу до членства або преміум-контенту була однією з перших тактик (разом із розширеною доставкою та переходом до онлайн-операцій), яку більшість брендів використовували на самому початку свого нового маркетингу пандемії. Це дозволило збільшити кількість користувачів, привернути увагу до бренду та показати, що компанії, які використовували цей інструмент, продовжують свою діяльність і готові вносити зміни відповідно до глобальних викликів [10]. До таких компаній відносяться Apple, HBO, Netflix, National Geographic, Nikon. Окрім реальної допомоги людям, ця стратегія має багато переваг у цифровому маркетингу: вона сприяє підвищенню впізнаваності бренду; утримує людей, залучених до бренду; забезпечує рекламу та висвітлення в ЗМІ; працює для вашого продукту як безкоштовна пробна версія.

Під час кризи найбільше страждають такі галузі, як туризм, авіакомпанії та транспорт, спорт та розваги, активний відпочинок, заходи, послуги оренди, страхування та ринок нерухомості. Деякі компанії взагалі припинили свій маркетинг; деякі призупинили більшість рекламних кампаній і перейшли на освітній та розважальний контент. Однак небагато компаній намагаються адаптувати свої, здавалося б, офлайн-послуги до нової реальності, і онлайн-досвід. Більше того, Online Experience як маркетингова концепція ідеально відповідає сучасній тенденції екологічної стійкості [26].

Хоча важко точно сказати, який економічний збиток завдала глобальна пандемія коронавірусу COVID-19, вона мала серйозний негативний вплив на світову економіку. Протягом 2020 року світовий сукупний валовий внутрішній продукт (ВВП) впав на 3,4 відсотки. Щоб пояснити цю цифру, у 2020 році світовий ВВП досяг 84,91 трильйона доларів США – це означає, що падіння економічного зростання на 3,4 відсотка призвело до втрати економічного результату на понад два трильйони доларів США (див. Рис.3.1). Однак світова економіка швидко оговталася від початкового шоку, знову досягнувши позитивного рівня зростання в 2021 році. Того року вона досягла 96,1 трильйона доларів США, і очікується, що вона продовжить зростати в наступні роки, незважаючи на війну росії в Україні з 24 лютого 2022 року та її вплив на світову економіку може перешкодити економічному зростанню.



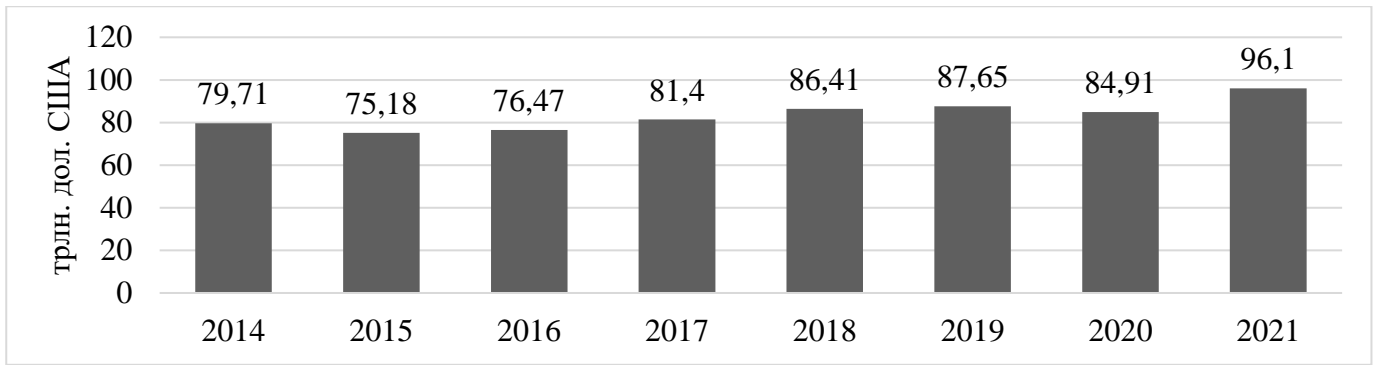


Рис. 3.1. Світовий ВВП за 2014–2021рр.

Примітка. Побудовано автором за даними World Bank [73]

Пандемія COVID–19 по–різному вплинула на різні сектори та галузі. Оскільки країни по всьому світу закрили свої кордони та запровадили обмеження на подорожі, це особливо сильно вплинуло на індустрію подорожей і туризму. Обмеження на подорожі призвели до різкого скорочення кількості рейсів у всьому світі. З іншого боку, інтернет–торгівля процвітала, оскільки все більше людей вирішували або були змушені купувати товари не першої необхідності онлайн, оскільки роздрібні торговці були змушені закрити свої магазини під час пандемії. Наприклад, чистий дохід від продажів Amazon досяг нових рекордів як у 2020, так і в 2021 роках [30, с.248].

Обсяг роздрібних онлайн–продажів у всьому світі склав 4,9 трильйона доларів США (рис. 3.2). І за прогнозами протягом наступних чотирьох років він зросте понад 50%.

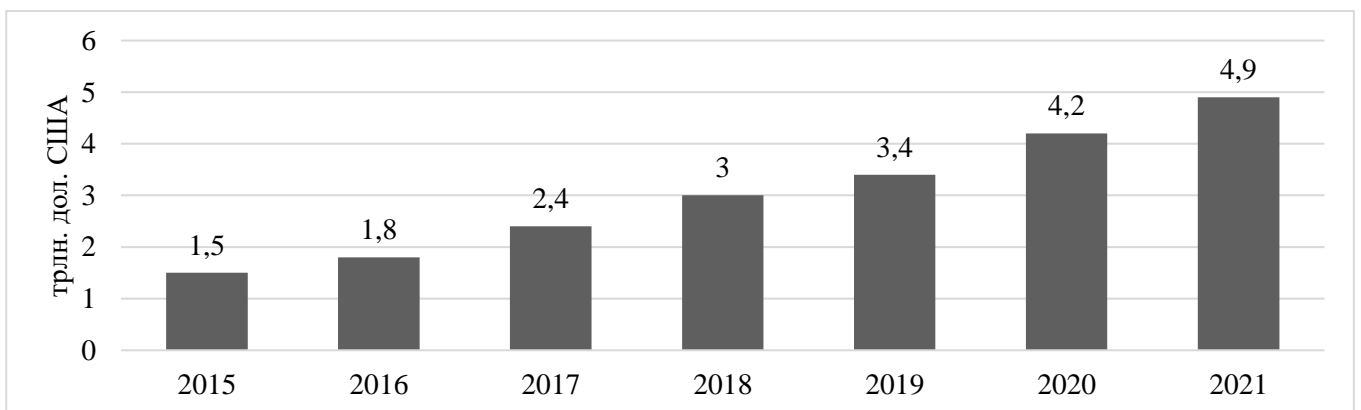


Рис. 3.2. Обсяг e–commerce за 2015–2021рр. (трлн. дол. США)

Примітка. Побудовано автором за даними World Bank [73, 84]

Комплекс маркетингу можна розділити на чотири групи змінних, широко відомих як чотири Р (англ):

- продукт: товари та/або послуги, які компанія пропонує своїм клієнтам;
- ціна: сума грошей, яку сплачують клієнти за придбання товару;
- місце: діяльність, яка робить продукт доступним для споживачів;
- просування: дії, які повідомляють про особливості та переваги продукту та переконують клієнтів придбати продукт.

Кожен із чотирьох Р має власні інструменти для внесення вкладу в комплекс маркетингу:

- товар: різноманітність, якість, дизайн, характеристики, торгова марка, упаковка, послуги;
- ціна: преїскурант, знижки, надбавка, термін оплати, умови кредитування;
- місце: канали, покриття, асортименти, локації, запаси, транспортування, логістика;
- просування: реклама, персональний продаж, стимулювання збуту, зв'язки з громадськістю.

Страх перед COVID–19, заходи соціального дистанціювання та повне закриття, які проводилися на місцевому рівні в різний час у 2020 році, призвели до відчутних змін у кількості та характері споживчих витрат. Слід розглянути вплив пандемії COVID–19 на дані інструменти стратегічного маркетингу. Перш за все з 2020 року, як зазначалось раніше, почала переходити на електронну комерцію, для чого компаніям потрібно було здійснювати активні технологічні зміни, оновлювати асортимент послуг та шляхів їх надання. Наприклад, було використано доставку дронами та роботами–кур'єрами.

Що стосується товарів, то хоча вони залишились майже без змін, але через пандемію люди купували в більшості товари першої необхідності та продукти тривалого зберігання, так як діяли карантинні обмеження та в суспільстві була присутня паніка за майбутнє. Поширеними стали послуги доставки. Вона стосувалась не лише їжі, але і різноманітних товарів. Настільні ігри, головоломки та відеоігри стали популярними предметами (див. Рис. 3.3).

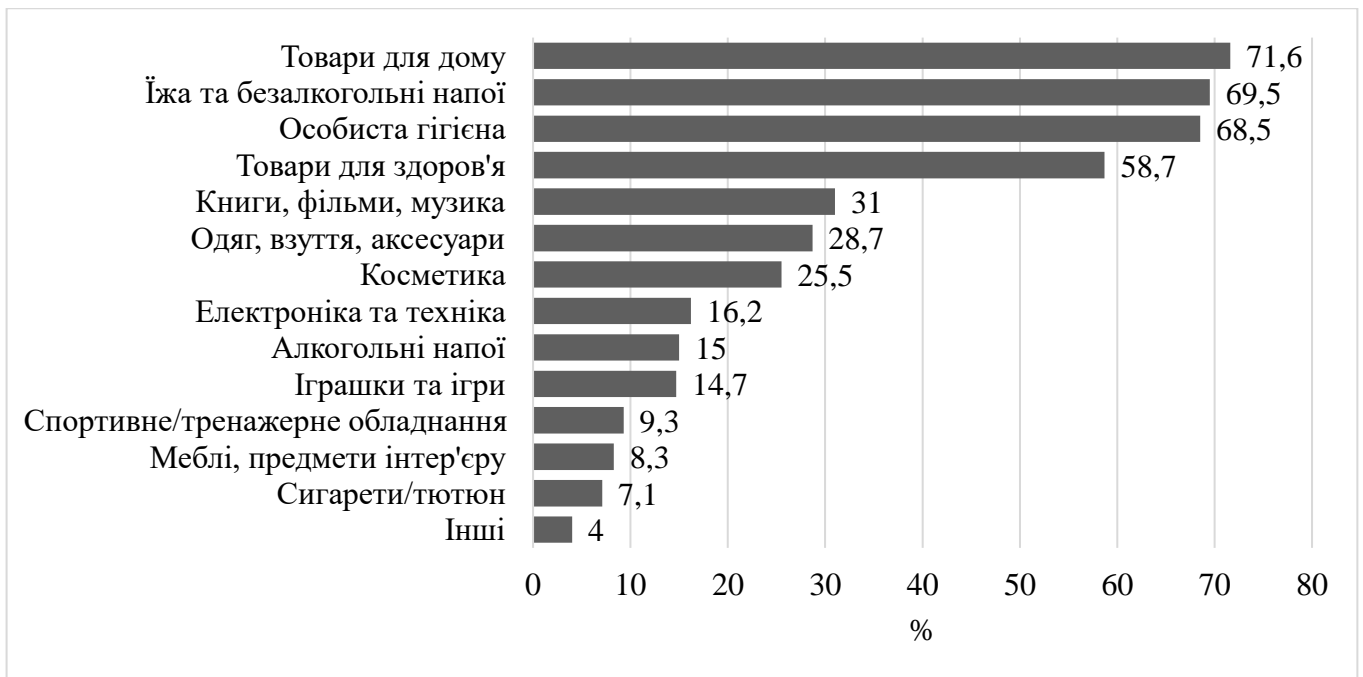


Рис. 3.3. Статистика продажів товарів та послуг у 2020–21рр (%)

Примітка. Побудовано автором за даними Deloitte [69, 75]

Для утримання позицій на ринку компаніям потрібно було застосувати стратегію горизонтальної диверсифікації. Вона застосовується у випадках, коли підприємство відкриває для себе нові можливості в інших сферах бізнесу. В окремих випадках така стратегія може бути необхідною, коли ринок, на якому діє підприємство, скорочується, і фірма вимушена шукати для себе інші види діяльності. Горизонтальна диверсифікація передбачає вихід у нові сфери бізнесу, які пов'язані із задоволенням потреб для існуючих клієнтів (споживачів) фірми [28, с.199].

Також особливостями стратегічного маркетингу для компаній було те, що їм довелось оновлювати та застосовувати стратегію розвитку продукту, яка відображалась у поліпшенні якості продукту, розроблення нових товарів/послуг.

На початку пандемії компанії змушені були перейти до стратегії виживання, тобто через економічну кризу, яка відобразилась також і на діяльності бізнесу, компаніям потрібно було переглянути та перебудувати маркетинговий комплекс фірми, щоб поступово перейти до стратегії стабілізації, а в подальшому повернутись до стратегії росту.

За станом ринкового попиту підприємства використовували стратегію

підтримуючого маркетингу, адже попит на товари не першої необхідності коливався та були конкуренти, які пропонували товари та послуги на більш вигідних умовах. Для встановлення власних позицій на ринку компанії продумували цінову політику та способи реклами та реалізації продукції.

Що стосується ціни – то компанії були змушені підняти ціни та зменшити кількість знижок через вплив постачальників та економічні кризові процеси, які відбувались за умов невизначеності майбутнього. Кредитні послуги стали більш доступні та почали розширюватись послуги страхування при ймовірності підвищення захворюваності та рівня смертності від COVID-19. Підвищення цін призвело до зменшення продажів через заощадливість покупців та скорочення робочих місць.

Місцями продажу товарів та послуг почали бути сайти, соціальні мережі та інші онлайн-платформи. Компанії, для уникнення залежності від посередників, змушені були, за можливості, розвивати власну логістичну мережу та здійснювати транспортування або самостійно або за підвищеною ціною. Також було створено нові види електронних магазинів. Їх назва «Dark Store» – це схоже на супермаркет приміщення, але замість касирів – персонал, котрий формує замовлення, яке споживач зробив онлайн. Покупці можуть забрати замовлення самостійно в точці видачі або ж скористатись послугою доставки, в залежності від компанії воно може бути платна або безкоштовна. В більшості такі види послуг надають компанії, котрі працюють у FMCG-сегменті.

Також з початком карантинних обмежень з'явився новий вид послуг, який вимагав приміщень та називався «Dark Kitchen». В основу даного виду послуг покладено те, що у спеціально облаштованих приміщеннях, орієнтованих лише на доставку, готують їжу. У такого бізнесу ряд переваг. Наприклад, мінімальні витрати на оренду і утримання штату. Оскільки невеликий сервіс поміститься навіть на площі, у господаря широкі можливості вибору приміщення і оснащення кухні необхідним набором обладнання. На відміну від традиційно ресторанного бізнесу, для якого особливо важлива локація, «Dark Kitchen» не прив'язаний до місця – його завжди можна поміняти, або організувати кілька точок. Масштаби цього бізнесу легко підлаштовуються під обсяги замовлень.

Щодо просування то бізнес був змушений активно використовувати мережу інтернет для реклами власної продукції чи послуг. Реклама дозволяє швидко донести інформацію до покупця, завдяки сучасним технологіям та AI компанії мають змогу націлювати рекламу на певні види споживачів та їх уподобань. Рекламні послуги стали більш масштабними та поділяються на:

- CPC (cost per click) – оплата за клік, найпопулярніша модель. Оплата здійснюється при кліку на оголошення. Тобто, ви не платите за те, що користувачі просто переглянули оголошення;

- CPM (cost per mile) – оплата за 1000 показів реклами. Інколи використовується в банерній рекламі, але частіше у відео–рекламі;

- CPA (cost per action) – оплата за дію. В такій моделі рекламодавець оплачує лише за виконання певної дії (наприклад, заповнення заявки на сайті).

Найчастіше компанії використовують рекламу в соціальних мережах, яка поділяється на: контент–маркетинг – це власне створення, оформлення та ведення сторінок у соціальних мережах. Чим професійніший, креативніший та корисніший контент буде на ваших сторінках, тим більша ймовірність залучити клієнтів; таргетована реклама – у цьому виді реклами таргетинг (націлення) відбувається на користувачів за комбінацією різних характеристик.

Таким чином пандемія багато в чому вплинула на стратегії міжнародних компаній, яким довелося змінити свої внутрішні та зовнішні процеси, щоб покрити зростаючі витрати. Не тільки виробництво, інновації, але й продажі – маркетингові стратегії зазнали багатьох впливів і повинні були адаптуватися до поточних змін. Поведінка покупців під час пандемії змінилася. Комунікаційний мікс почав виходити на перший план, приймаючи нові елементи як онлайн–середовище, в якому переважали інтелектуальні послуги, спілкування з клієнтами.

Це означало зміну ринку через економічний вплив на промисловість; оцінку оперативних варіантів і проблем, пов'язаних зі стратегічним плануванням в умовах невизначеності; визначення потенційних нових продуктів і послуг, необхідних для задоволення потреб споживачів; зосередження на креативних і стратегічних маркетингових кампаніях і цільовій рекламі; використання соціальних мереж.

### **3.2. Економічні проблеми та їх вплив на функціонування маркетингових стратегій у міжнародному бізнесі**

Світова економіка та міжнародні відносини в ній періодично мають кризи, які спричинені різними чинниками та мають негативний вплив на них та на суспільство в цілому. Глобалізаційні процеси можуть утворювати чи сприяти виникненню економічних криз, причинами яких можуть бути різні фактори та наслідки можуть нести різний характер. Стратегічний маркетинг також страждає від економічних проблем, адже потрібно швидко адаптуватись до нових умов, шукати нові шляхи просування та збуту товарів/послуг та створювати майбутню стратегію розвитку для бізнесу.

Фундаментальною економічною проблемою є проблема дефіциту, або необмежених потреб. Дефіцит означає, що існує лише обмежена кількість ресурсів, наприклад обмежена кількість викопного палива. Через дефіцит існує постійна альтернативна вартість – якщо ви використовуєте ресурси для споживання одного товару, ви не можете споживати інший. Таким чином, основна риса економіки пов'язана з тим, як розподілити ресурси в суспільстві, щоб зробити їх найбільш ефективним і справедливим.

Економічні проблеми можна поділити на макроекономічні та мікроекономічні. Макроекономіка орієнтована на рух і тенденції в економіці в цілому. Це область економіки, яка вивчає поведінку всієї економіки. Таким чином, можна сказати, що це та частина економічної теорії, яка вивчає економіку в її сукупності або в цілому. Мікроекономіка ж має справу з окремими економічними одиницями, такими як домашнє господарство, фірма чи галузь. Навпаки, макроекономіка має справу з усією економічною системою, як–от національний дохід, сукупні заощадження та інвестиції, загальна зайнятість, загальний попит, загальна пропозиція, загальний рівень цін тощо.

Якщо існує центральна економічна проблема, яка присутня в усіх країнах без винятку, то це проблема дефіциту. Ця проблема виникає через те, що ресурси всіх типів обмежені та мають альтернативне використання. Якби ресурси були

необмеженими або якби ресурс мав лише одноразове використання, тоді економічна проблема, ймовірно, не виникла б. Однак, чи то природні виробничі ресурси, чи створений людиною капітал /споживчі товари, чи гроші, чи час, дефіцит ресурсів є центральною проблемою. Ця центральна проблема породжує чотири основні проблеми економіки [39].

До мікроекономічних проблем та шляхів їх вирішення відносять:

– дохід (оскільки мікроекономіка має справу з доходами окремих домогосподарств, це, безсумнівно, питання мікроекономіки. Це також питання більшого масштабу. Для одного домогосподарства питання доходу часто вирішується через кредити, другу роботу або пошук повторної роботи після втрати роботи. У великому масштабі це означає, що компанії повинні відкрити ринок праці, щоб допомогти мікроекономічному рішенню);

– вартість (витрати – це ще одна сфера, яка є як мікро–, так і макро–, коли йдеться про проблеми та їх вирішення. Наприклад, одне домогосподарство може мати проблеми з витратами на бензин. Щоб вирішити цю проблему, воно намагатиметься знайти найдешевший газ у своєму районі. У більшому масштабі воно, як і інші, чекатиме зниження цін на газ по всій країні);

– наявність товарів і послуг (попит і пропозиція – це справді найбільша сфера мікроекономічних розмов і проблем. Ми також можемо використати приклад газу. Постачання газу, як нам сказали, є низьким і що резерви використовуються, щоб знизити собівартість продукту. Попит на газ вищий як в індивідуальному масштабі, так і в масштабах країни. За наявності товарів або послуг рішення полягає в тому, щоб мати стільки, скільки потрібно, щоб отримати справедливую ціну, але не мати нижчої суми, щоб не призвести до скорочення продажів [47].

Макроекономічні проблеми виникають, коли економіка не досягає належним чином цілей повної зайнятості, стабільності та економічного зростання. В результаті чого виникає каскадний ефект, який призводить до інших наслідків. Безробіття виникає, коли не досягається повна зайнятість. Інфляція з'являється, коли економіка не досягає мети стабільності. Фаза застою виникає, коли економіка не досягає адекватної мети економічного зростання. Усі ці проблеми викликані або занадто

малим, або занадто великим попитом на валове виробництво. Наприклад, безробіття є результатом занадто малого попиту, а інфляція виникає через занадто великий попит [42].

Рівень безробіття визначається як кількість людей у працездатному віці, які зараз є безробітними, але активно шукають роботу, поділена на загальну чисельність робочої сили. Станом на 2020–21 роки світовий рівень безробіття становив 6,57–6,18 відсотки (рис. 3.4). Ці показники значно вищі, ніж у попередні роки, і їх можна пояснити наслідками пандемії COVID–19. Рівень безробіття є запізнілим економічним показником, що означає, що він реагує на минулі обставини, а не передбачає, у якому напрямку може розвиватися економіка [48].

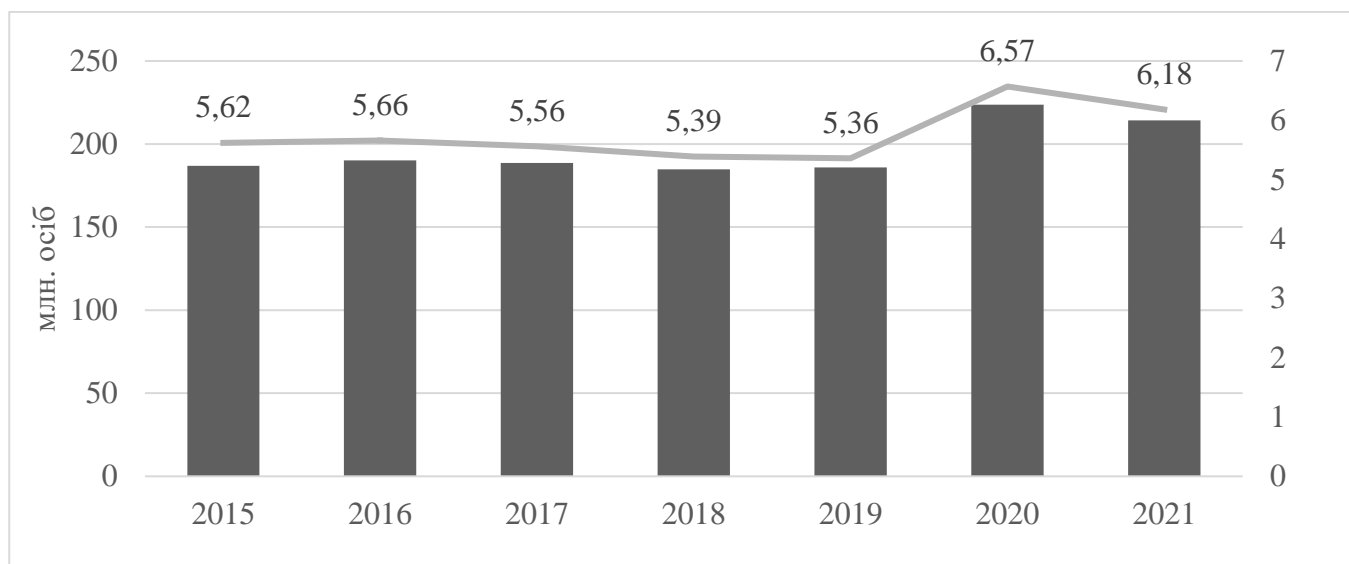


Рис. 3.4. Кількість та рівень безробіття у світі 2015–2021рр.

Примітка. Побудовано автором за даними Statista [70, 82]

Рівень безробіття в кінцевому підсумку говорить нам, скільки людей із наявної робочої сили не можуть знайти роботу. Зазвичай спостерігається, що коли економіка зростає від періоду до періоду, що вказується на темпах зростання ВВП, рівень безробіття, як правило, низький. Це пояснюється тим, що зі зростанням (рівня ВВП) обсяг виробництва стає вищим, і, отже, потрібно більше робітників, щоб не відставати від вищих рівнів виробництва. Як правило, чим краща економіка, тим нижчий рівень безробіття, і навпаки.



Є багато факторів, які впливають на рівень безробіття. Зазвичай, коли економіка перебуває в рецесії, слід очікувати, що рівень безробіття зросте. Підприємства, які намагаються впоратися з поганими економічними умовами, як правило, припиняють набір персоналу або навіть скорочують робочу силу, якщо немає інших рішень. Ще один важливий аспект, який слід враховувати, – це демографія населення. У суспільстві, яке старіє, стає менше людей, які вважаються робочою силою.

У деяких країнах рівень безробіття серед молоді значно перевищує загальний рівень безробіття. Причинами цього може бути загальний стан економіки, доступ до освіти та її якість або добре функціонуючий ринок праці, що пропонує різноманітні початкові посади. Відсутність робочих місць, а також незадовільна заробітна плата можуть бути причиною того, що люди покидають рідні країни, щоб знайти роботу за кордоном. Існування Шенгенської зони в Європі дає людям можливість вільно подорожувати країнами в пошуках кращих можливостей працевлаштування.

Послідовне і постійне зростання середнього рівня цін в економіці призводить до інфляції. Простіше кажучи, під час інфляції з часом відбувається загальне зростання цін на товари та послуги. У такому випадку ціни зазвичай зростають з місяця в місяць і з року в рік, і, таким чином, з цим тягарем інфляції економіка не досягає своєї мети стабільності. Інфляція призводить до середнього зростання цін. Тут деякі ціни ростуть більше середнього, деякі менше, а деякі навіть знижуються.

Безробіття та інфляція, як правило, виникають на різних фазах ділового циклу. Вірогідність цих проблем змінюватиметься відповідно. Іноді безробіття є меншою проблемою, а інфляція – більшою. Тепер ми зрозуміємо, як ці дві проблеми пов'язані з двома основними фазами бізнес-циклу.

Фаза скорочення: під час фази скорочення бізнесу циклу спостерігається загальний спад економічної активності. Загальний сукупний попит менший, що означає, що виробляється менше продукції, а отже, для цього використовується менше ресурсів. З цієї причини безробіття, як правило, є ключовою проблемою. Але в той же час, оскільки ринки, як правило, мають більше надлишків, ніж недоліків, інфляція, як правило, є меншою проблемою на цьому етапі.

Фаза розширення: під час фази розширення ділового циклу спостерігається загальне підвищення економічної активності. Таким чином, загальний сукупний попит зростає, що призводить до збільшення виробництва та використання ресурсів на вищому рівні. Попит більше, ніж пропозиція. Отже, на ринках більше шансів мати дефіцит, ніж надлишок. Таким чином, інфляція, як правило, є основною проблемою на цьому етапі. Однак за наявності потужного виробництва потрібно більше людей, щоб впоратися з попитом на роботу, і тому безробіття, як правило, є меншою проблемою [51].

Інфляція – це явище зростання цін на всі товари. Більшість центральних банків мають цільову низьку та постійну інфляцію, як правило, від 1,5 до 4 відсотків на рік. Проте з кінця 2021 року глобальна інфляція зростає, як це видно в багатьох регіонах світу. Висока інфляція може призвести до зниження купівельної спроможності, оскільки ціни, як правило, ростуть раніше, ніж заробітна плата, і ті, хто має заощадження або живуть на фіксований дохід, бачать, що їхня купівельна спроможність знижується. Гіперінфляція, екстремальний приклад цього явища, може призвести до повного економічного краху, оскільки валюта втрачає вартість настільки швидко, що фактично стає марною. Негативна інфляція, яку зазвичай називають дефляцією, також є проблемою, оскільки падіння цін означає, що компанії та фінансисти змушені економити гроші, що призводить до зниження зарплат, звільнень, безробіття та затримки інвестицій.

Наслідки пандемії коронавірусу супроводжувалися високими рівнями інфляції, починаючи з другої половини 2021 року (див. Рис.3.5). Оскільки виробництво та транспортування було зупинено у 2020 році, потрібен був час, щоб привести виробництво до нормального рівня, оскільки попит зріс. Крім того, продовження стратегії Китаю проти COVID із блокуванням повних міст, таких як Шанхай, призвело до постійних збоїв у виробництві [83].

Крім того, російське вторгнення в Україну в лютому 2022 року ще більше підштовхнуло глобальну інфляцію, особливо вплинувши на певні продукти харчування, такі як пшениця та кукурудза, а також джерела енергії, такі як природний газ. Зростаюча інфляція та стрибкоподібні рахунки за електроенергію означають, що

у людей стає все більше труднощів із зведенням кінців з кінцями, а вищі витрати на паливо, ймовірно, призведуть до того, що виробники ще підвищать ціни, а це означає, що інфляційний тиск навряд чи послабиться в найближчі місяці [27].

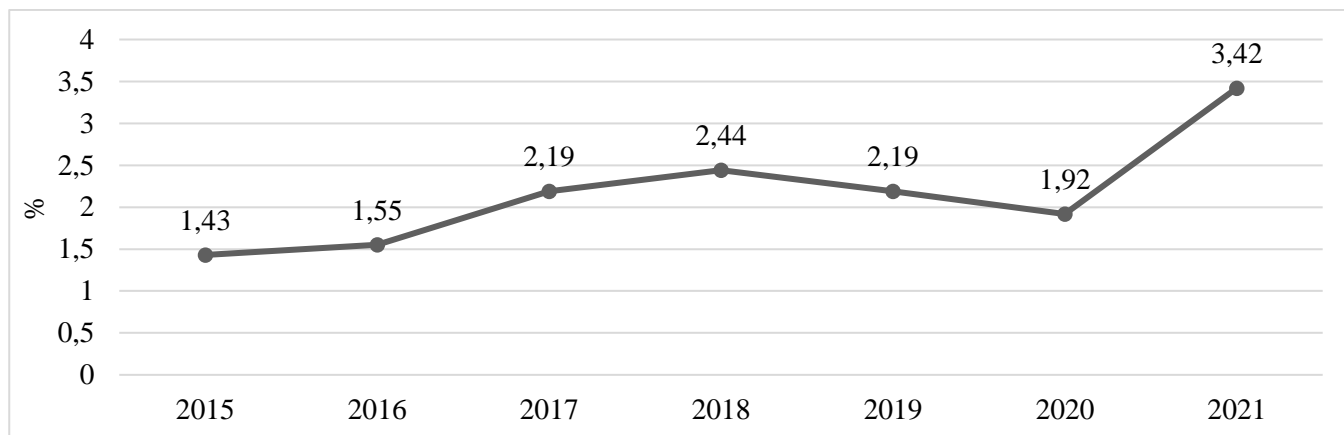


Рис. 3.5. Рівень інфляції 2015–2021рр.

Примітка. Побудовано автором за даними World Bank [94, 62]

Інфляція є проблемою, оскільки:

- відбувається зростання цін на товари та послуги, купівельна спроможність грошей падає. Це, у свою чергу, зменшує фінансове багатство та знижує рівень життя;
- більша невизначеність оточує довгострокове планування;
- доходи та багатство, як правило, випадково розподіляються між різними секторами економіки та власниками ресурсів.

Застійне зростання. Відбувається, коли пропозиція продуктів не збільшується або зменшується нижче контрольного рівня. Збільшення загального виробництва товарів і послуг, як правило, необхідне для зростання економіки. Це необхідно для того, щоб йти в ногу зі збільшенням населення та очікуванням зростання рівня життя. Застійне зростання існує, якщо загальне виробництво не встигає за цими очікуваннями. Отже, макроекономічна мета економічного зростання не досягнута. Ймовірні причини стагнації зростання можуть бути пов'язані з кількістю та якістю ресурсів, що використовуються для виробництва.

Можна виділити 4 інноваційні маркетингові стратегії для ведення бізнесу в умовах кризи. Серед них:

– стратегія, яка фокусується на проблематичному пошуку та незалежних інноваціях, яку можна назвати стратегією реагування на кризи. Це відбувається, коли фірма повинна досягти маркетингових інновацій для свого існуючого бізнесу (наприклад, інновації своїх ринкових каналів), щоб відновити свою ефективність. Компанії, які сильно постраждали від кризи, можуть віддати перевагу цій специфічній стратегії реагування, оскільки вони зазвичай мають сильнішу мотивацію для проблемного пошуку, щоб знайти нові рішення для відновлення після кризи. Вибираючи цю стратегію, фірми повинні задіяти власні ресурси та впровадити маркетингові інновації, щоб адаптуватися до нової моделі попиту своїх цільових клієнтів, щоб усвідомити життєздатність свого існуючого бізнесу.

– колективна стратегія. Згідно з цією конкретною стратегією, фірми також сильно постраждали від кризи, але вони не мають достатніх ресурсів і можливостей для швидкої самостійної модернізації свого бізнесу, наприклад, перенесення каналів, через їхні бізнес–обмеження. Таким чином, ґрунтуючись на мотивації проблемного пошуку, фірми, які використовують цю стратегію, прагнуть впроваджувати спільні інновації та ділитися додатковими ресурсами та компетенціями з іншими фірмами. Ця стратегія допоможе не тільки отримати прибуток від нового бізнесу за рахунок використання існуючих ресурсів, але також сприяє відродженню існуючого бізнесу для фірми [32, С.549–555];

– проактивна стратегія, яка зосереджена на слабкому пошуку та незалежних інноваціях і вона виникає, коли компанія відносно не постраждала від кризи та хоче використати свої накопичені нестачі ресурсів Інтернет–технологій, щоб задовольнити унікальний ринковий попит у поточному середовищі. Наприклад, під час пандемії COVID–19 деякі компанії, такі як платформи електронної комерції та платформи соціальних медіа, менше постраждали від кризи через їхні «безконтактні» характеристики. Вони могли скористатися перевагами своєї існуючої бази користувачів і повною мірою використовували власні накопичені ресурси та можливості, такі як цифрові технології, щоб оптимізувати свій бізнес незалежно від змін в середовищі.

– стратегія партнерства, яка зосереджена на слабкому пошуку та спільних інноваціях і вказує на те, що компанії, які менше постраждали під час кризи, можуть співпрацювати з іншими фірмами та розвивати новий бізнес на основі потреб споживачів, щоб розширити свою базу користувачів. Ключовим для фірм, які приймають цю конкретну стратегію, є розвиток нового бізнесу шляхом поєднання своїх внутрішніх переваг цифрових ресурсів із зовнішніми додатковими ресурсами їхніх партнерів. Таким чином вони можуть розвивати нові ринки та залучати нові групи клієнтів [57].

До мікроекономічних проблем, які впливають на стратегічний маркетинг, можна віднести монополію, екологічні проблеми, нерівність/бідність, нестійкі ціни та ірраціональна поведінка споживачів (вичікування підвищення цін для отримання більшого прибутку із вкладень).

Щодо дій бізнесу під час економічних проблем, то потрібно, за можливості, залишати рівень витрат на рекламу на докризовому рівні або ж навіть збільшувати. Так як ринок реклами стає менш конкурентним під час криз. Це означає, що компанія може придбати більше рекламних місць за той самий бюджет. Це збільшить ймовірність того, що цільова аудиторія дізнається про компанію. Таким чином можна показати потенційним покупцям, що у компанії є корпоративна стабільність, і їм не потрібно турбуватися про банкрутство вашого продукту чи послуги. Частка компанії, яка збільшує рекламу під час кризи збільшиться порівняно з конкурентами. Зазвичай це означає, що вона захопить більшу частку ринку.

Отже, економічні проблеми можна поділити на макроекономічні та мікроекономічні. До мікроекономічних проблем та шляхів їх вирішення відносять: дохід, вартість, наявність товарів і послуг, монополію, екологічні проблеми, нерівність/бідність, нестійкі ціни та ірраціональну поведінку споживачів. Макроекономічні проблеми виникають, коли економіка не досягає належним чином цілей повної зайнятості, стабільності та економічного зростання.

Можна виділити 4 інноваційні маркетингові стратегії для ведення бізнесу в умовах кризи. Серед них: стратегія реагування на кризи, колективна стратегія, проактивна стратегія та стратегія партнерства.

### **3.3. Сучасний стан та перспективи стратегічного маркетингу на ринку України**

Бізнес в Україні стрімко розвивається, створюються нові стартапи та популяризуються ІТ–технології. Стратегічний маркетинг є основою будь–якого бізнесу, в тому числі й українського. Специфіка застосування може різнитися відповідно до регіону світу та певних особливостей та правил ведення бізнесу. Завдяки інтернет технологіям та глобалізаційним процесам у всіх сферах життя, стратегічний маркетинг має змогу активно впроваджуватись в бізнес та створювати сприятливі умови не лише для власників бізнесу, але й для споживачів.

2020–2022 роки сповнені викликів для всіх секторів бізнесу. Компанії, які хотіли залишатися активними гравцями на ринку, були змушені швидко змінити стратегію, терміново впроваджувати нові інструменти просування та покращували якість обслуговування. Однак для українських компаній цей період став справжнім стрибком до практичної цифровізації та виведення всіх бізнес–процесів в онлайн. Робота з клієнтами вийшла на новий рівень, а довгострокові стратегії вимагали гнучкості та лабіринту.

Хоча більшість компаній мають детальний маркетинговий план на наступний рік, бувають моменти, коли плани необхідно різко змінити у відповідь на світову кризу. Оскільки з 2020 року відбулись кардинальні зміни в соціальному та економічному плані не лише в Україні (пандемія COVID–19, російсько–українська війна), зараз настав час прийняти маркетингову стратегію швидкого реагування, щоб донести цінності українських компаній до клієнтів.

Маркетинг швидкого реагування – це стратегія, яка використовує негайні події в усьому світі, щоб надати брендам можливість висловити думку про ситуацію за допомогою відповідного контенту, повідомлень і зв'язків з громадськістю. Він працює інакше, ніж традиційні маркетингові кампанії, оскільки відповіді швидкі, зосереджені та не потребують великих планових чи технічних зусиль. Маркетинг із швидким реагуванням – чудовий спосіб продемонструвати автентичність і залишатися актуальними під час важливих подій.

Рекламні стратегії та демографічне таргетування змінилися для багатьох компаній майже миттєво, коли почалася війна в Україні. Насправді це стало одним із способів, якими компанії могли висловити свій протест війні. Однією з найсправжніших і найпростіших для реалізації відповідей було просто продемонструвати солідарність з Україною, оновивши свої логотипи яскравими синьо–жовтими кольорами українського прапора. Багато закладів оновили свої логотипи, щоб популяризувати жовто–блакитний колір українського прапора. Проте деякі компанії вирішили повністю призупинити рекламу, щоб не виглядати байдужими під час глобальної кризи.

У 2021 році під час пандемії незважаючи на песимістичні прогнози, Україна все ж змогла прорватися крізь кризовий морок у 2021 році і навіть продемонструвала вражаючі результати. Так, наприклад, за 2021 рік ВВП України збільшився на 3,8% (рис. 3.6).

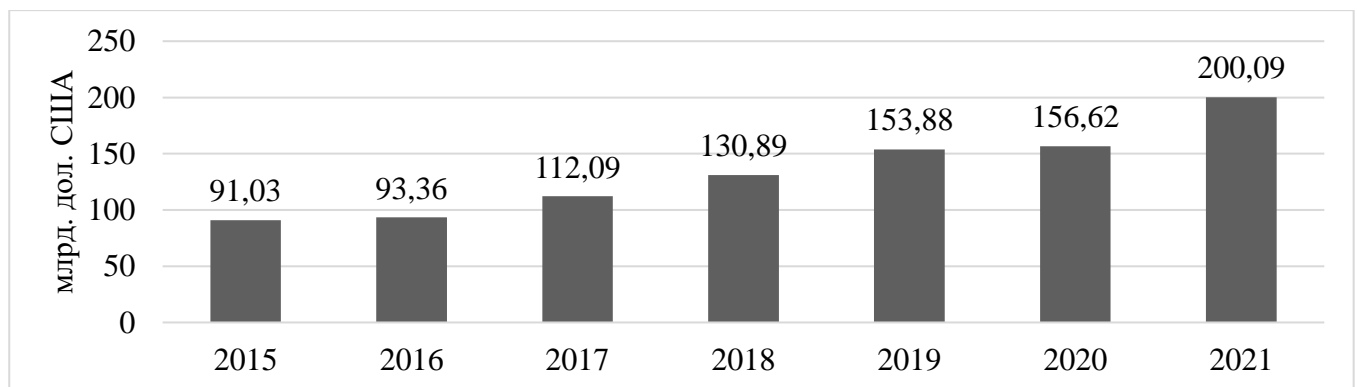


Рис. 3.6. ВВП України в млрд. дол. США за 2015–2021рр.

Примітка. Побудовано автором за даними Мінфіну та МВФ [63, 59]

На стрімке зростання української економіки також значно впливають її економічні сектори. До трійки провідних галузей країни входять аграрна, металургійна та ІТ–сфера. Згідно з даними Асоціації ІТ Ukraine, технологічний сектор зробив вагомий внесок в економічне зростання країни, ставши другою галуззю за кількістю експорту послуг (30,3% від загальної кількості). Згідно з прогнозом Veetroot, до 2025 року український ІТ–ринок зможе отримати за експорт своїх послуг понад 8,4 млрд доларів.

Слід детальніше розглянути ІТ–сектор України, так як він наразі є основою для впровадження маркетингових стратегій та користується попитом як серед компаній так і серед споживачів, через зручність, економність та доступність. За останні роки ІТ–ринок України набрав значних обертів, зростаючи на 20%–25% щорічно. Зважаючи на зазначену динаміку, більшість експертів вже назвали цю галузь рушійною силою всієї української економіки. Згідно зі звітом про український ІТ–ринок, з 2013 року частка цієї галузі у ВВП України зросла з 1,58% до 8,3% завдяки збільшенню експорту технологічних послуг (рис. 3.7).

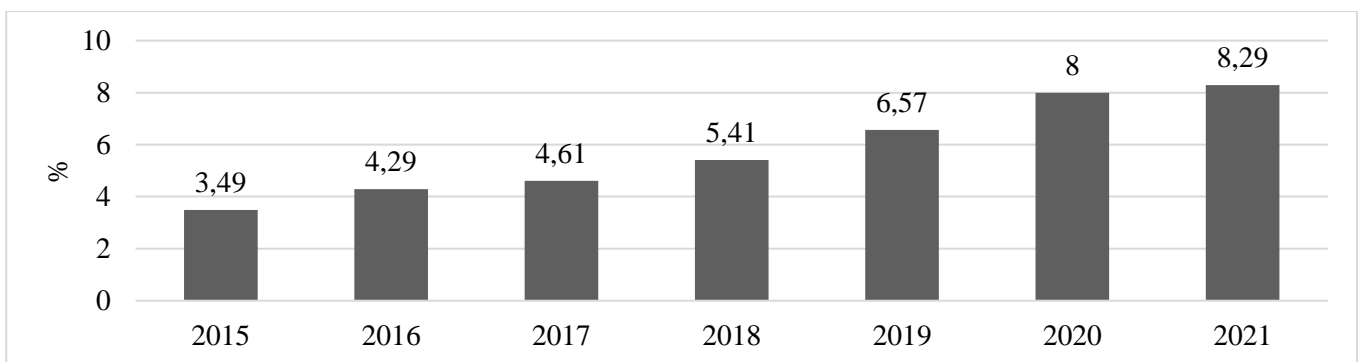


Рис. 3.7. Частка ІТ у ВВП України за 2015–2021рр.

Примітка. Побудовано автором за даними Veetroot [91]

Інфляція є ще одним фактором, який впливає на стратегічний маркетинг та на діяльність компанії загалом. Інфляція вплинула на витрати на рекламу. Наприклад, у 2022 році ціна за клік у пошуковій рекламі зросла порівняно з 2021 роком. Це могло бути пов'язано зі збільшенням конкуренції після затримки витрат під час початку пандемії, а також загальним збільшенням витрат і бюджетів. Інфляція також може вплинути на рекламні бюджети. Коли більша частина бюджету компанії витрачається на інші сфери бізнесу для врахування інфляції, компанія може виявити, що у неї буде менше бюджету, щоб витратити на свої маркетингові стратегії. Інфляція також призводить до зменшення витрат споживачів, що означає менший дохід для бізнесу.

Інфляція в Україні У 2021 році становила 10% і стала найвищою за останні чотири роки. Інфляція споживчих цін у грудні 2021 року порівняно з листопадом



становила 0,6%, за рік загалом — 10,0%. Базова інфляція у грудні порівняно з листопадом становила 0,4%, а за рік загалом – 7,9% (рис. 3.8.).

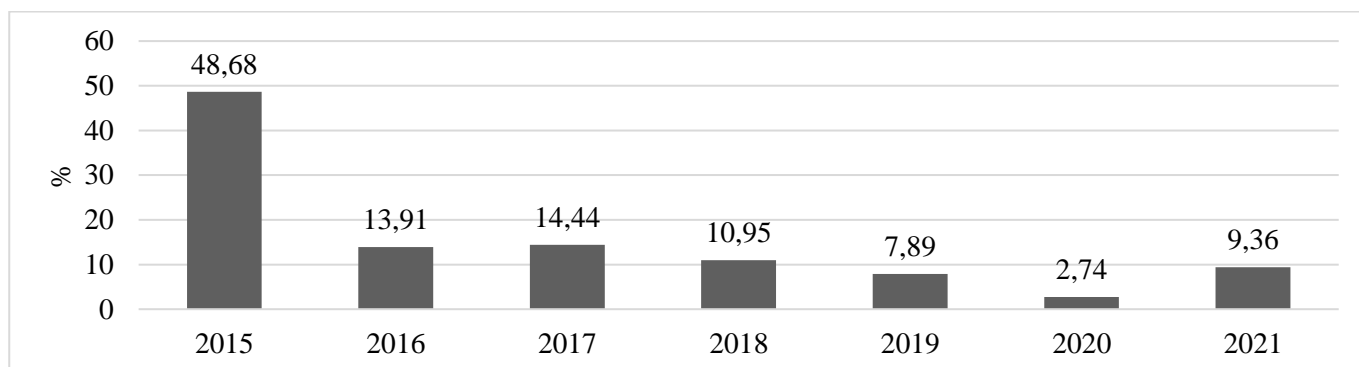


Рис. 3.8. Рівень інфляції в Україні за 2015–2021рр.

Примітка. Побудовано автором за даними Statista [90]

Ще одним фактором, який може впливати на рівень попиту споживачів – це рівень безробіття, який слідує після рівня інфляції. За останніми даними, які Держстат опублікував за підсумками 2021 року, рівень безробіття в Україні становив 10,3% (рис. 3.9). Також відбулось падіння реальних доходів українців.

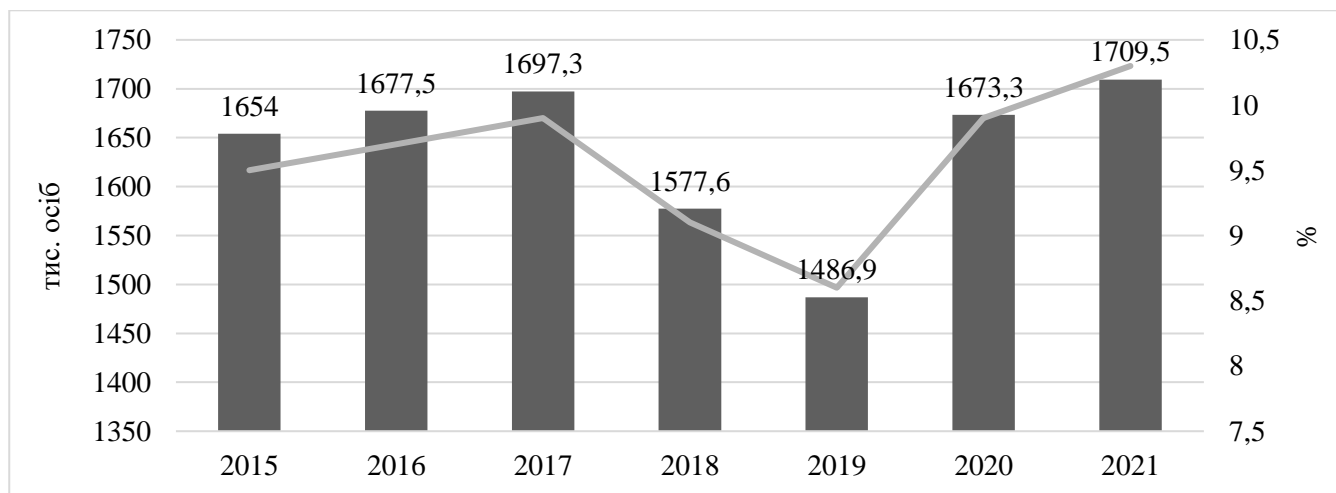


Рис. 3.9. Рівень безробіття в Україні за 2015–2021рр.

Примітка. Побудовано автором за даними Мінфін [65]

Сучасний бізнес очікує економії ресурсів і мінімізації впливу на навколишнє середовище. Таким чином у 2019 році був створений новий рух «Ліга Зелених

Брендів» як об'єднання відповідальних підрядників. Використання концепції екологічного маркетингу дозволило бізнес-організаціям мінімізувати екологічні платежі та оптимізувати власний корпоративний імідж. Це також полегшує зміни у виробничих процесах через впровадження інноваційні технології екологічного спрямування.

Екологічний маркетинг надає організації такі переваги [29, С.4–10]:

- економічні (підвищення рівня загальної ефективності виробничо-комерційної діяльності, мінімізація витрат, підвищення конкурентоспроможності продукції, розширення ринку збуту);
- соціальні (оптимізація умов праці, модифікація споживчих традицій, орієнтація на наявні можливості, підвищення добробуту);
- екологічні (мінімізація забруднення, поліпшення екологічної рівноваги, збереження природних ресурсів);
- політичні (зменшення значення постачальника сировини у процесі виробництва, активізація виконання проекологічних угод).

Еволюційні процеси у сфері маркетингу (табл. 3.1) показують тенденцію до нарощення обсягу ринку маркетингових сервісів протягом 2017–2019 рр. та часткове їх зниження в 2020 р., що пов'язане з пандемічними змінами в сучасних реаліях.

Таблиця 3.1

Еволюційні процеси у сфері маркетингу в Україні 2017–2021рр. (кількість сервісів)

Показник	2017	2018	2019	2020	2021
Обсяг ринку маркетингових сервісів	4548	5321	7034	5299	5707
Trade-маркетинг	1700	1955 <b>+15%</b>	2542 <b>+30%</b>	2161 <b>-15%</b>	2269 <b>+5%</b>
Loyalty marketing	850	935 <b>+10%</b>	1122 <b>+20%</b>	1066 <b>-5%</b>	1119 <b>+5%</b>
Consumer marketing	950	1140 <b>+20%</b>	1587 <b>+25%</b>	1270 <b>-20%</b>	1396 <b>+10%</b>
Event marketing and Sponsorship	920	1150 <b>+25%</b>	1783 <b>+55%</b>	802 <b>-55%</b>	923 <b>+15%</b>

Примітка. Створено автором за даними Marketing Media Review [64]

Протягом останніх кількох років ринок інформаційних технологій України привертає дедалі більшу увагу світової ІТ-громадськості, оскільки зростає та розвивається неймовірними темпами. Нині Україна вважається однією з найкращих європейських країн для ведення технологічного бізнесу, адже надає безкрайні можливості для його розвитку [103].

Беручи до уваги кризові явища, які відбуваються в Україні за останні два роки, компанії змушені шукати нові шляхи для ведення бізнесу, залучення та використання наявних ресурсів та створення стратегічного плану розвитку на майбутнє. Нижче наведено приклади маркетингових стратегій антикризового управління, які можна доповнити та розширити наступними класифікаційними ознаками:

1. За стадією (етапом) антикризового управління [19, С.505–516]:

– передкризовий менеджмент – стратегії попередження кризових ситуацій:

а) "позиційний захист" – полягає в захисті ринкових часток, завойованих ринків; б) «фланговий захист» – включає захист «слабких місць»;

в) «мобільний захист» – полягає у виході на інші товарні та територіальні точки збуту (стратегія розвитку ринку, стратегія диференціації);

– антикризовий менеджмент – стратегії, які пом'якшують наслідки кризових явищ, інтенсифікують вихід із кризи:

а) стратегія «відступу» – характеризується спадом активності;

б) стратегії диверсифікації (концентрична, горизонтальна);

в) малобюджетні стратегії комплексу маркетингу;

– посткризовий менеджмент – стратегії, спрямовані на усунення наслідків кризи, пошук нових ринкових можливостей:

а) стратегія розвитку ринку – полягає в продажу існуючої продукції новим покупцям на нових ринках;

б) стратегія розвитку продукту – представлення нового або модифікованого продукту поточним споживачам в існуючих сегментах ринку;

в) стратегія глибокого проникнення на ринок – спрямована на розширення продажів існуючого продукту існуючим клієнтам на існуючому ринку.

2. Залежно від характеру впливу кризи на діяльність підприємства [33, с.680]:

– стратегії «скорочення»:

а) стратегія «заморожування» – скорочуються всі статті витрат, компанія має мінімальну кількість працівників для формального забезпечення «життєдіяльності» юридичної структури, майбутній розвиток компанії вимагатиме серйозних інвестицій, фактично бізнес доведеться розвивати з нуля;

б) стратегія оптимізації витрат – скорочення витрат є оптимізацією, а не мінімізацією, тобто зменшуються адміністративні витрати та витрати на зарплату;

– стратегії «захоплення ринку»:

а) стратегії диверсифікації;

б) стратегія «регіональної експансії» («дистанційна робота» — налагодження співпраці зі споживачами за допомогою технічних засобів: телефон, факс, Інтернет тощо; стратегія прямої інтеграції — об'єднання зусиль виробника та посередників— відкриття оптових баз, фірмових магазинів; «компанії–партнери» – створення офіційних представництв; «мандрівні бригади» – основне завдання таких бригад – укладання договорів з оптовиками, створення торгової мережі; власне торгове представництво – відкриття власного представництва в іншому регіоні; побудова дистрибуції мережа).

3. Залежно від концепції антикризового управління [3, С.22–24]:

– превентивні стратегії запобігання виникненню кризи (стратегії пошуку цільових ринків, маркетингові дослідження тощо);

– стратегії стабілізації позицій (стратегія активізації маркетингової діяльності);

– стратегії адаптації до наслідків кризових явищ (стратегії стабілізації, адаптації);

– стратегії невторчання (стратегії нейтралітету);

– стратегії, що сприяють розвитку кризи (стратегії виживання);

– стратегії виходу (стратегії зростання);

– стратегії боротьби з негативними наслідками кризи (стратегії виживання та стабілізації);

– стратегії, спрямовані на пошук нових можливостей у результаті позитивних посткризових змін (інноваційні стратегії, креативні стратегії тощо).

4. Залежно від малобюджетного критерію:

– стратегія зниження маркетингових витрат (скорочення персоналу, скорочення бюджету комунікацій тощо);

– перехід на малобюджетні маркетингові інструменти (вірусний маркетинг, партизанський маркетинг).

5. Залежно від елементів маркетингу – мікс:

– товар:

а) стратегія розвитку товару (за наявності виробничих можливостей);

б) стратегія концентричної диверсифікації;

в) стратегія підвищення якості продукції (надання послуг);

г) стратегія зміни асортименту та найменування товарів тощо.

– продажі:

а) стратегія прямої інтеграції; стратегія «регіональної експансії»;

б) стратегія виходу;

в) переорієнтація на платоспроможних клієнтів;

г) скорочення термінів відстрочок і знижок.

– ціна:

а) гнучка стратегія ціноутворення (наприклад, коли криза виникла внаслідок сезонних коливань попиту);

б) цінова стратегія нижча, ніж у більшості компаній (ця стратегія доцільна, якщо попит на продукцію різко впав і ця тенденція продовжується);

в) стратегія контрактного ціноутворення (використовується з метою утримання ринкових позицій при високому рівні конкуренції, дозволяє пропонувати різні знижки покупцям);

г) підвищення ціни (щоб переконати споживачів і конкурентів, що бізнес компанії йде добре, але застосовується за умови, що екстрена ситуація не означає зменшення обсягу продажів через високу ціну).

– комунікація:

а) стратегія нагадування, акцентування переваг (феномен кризи – падіння попиту);

б) стратегія push (стимулювання посередників), стратегія pull (стимулювання споживачів);

в) стратегія зменшення відносної вартості одного контакту, стратегія зменшення загального комунікаційного бюджету;

г) стратегія прямого маркетингу; стратегії, засновані на раціональних мотивах; імпульсне спілкування.

6. Залежно від прогнозу ринкової ситуації та можливостей самого підприємства вибирається тип антикризової маркетингової стратегії [12, с.431]:

– повернення компанії до ринкової стратегії. Для реалізації цієї стратегії необхідно вдосконалити організацію маркетингу та збуту. Ця стратегія є найдешевшим способом відновлення платоспроможності компанії, особливо якщо нішу не зайняли конкуренти або ринок ще розширюється. Ця стратегія використовується у випадку компаній з продуктами, на які є ринковий попит. Реалізується на початковому етапі відновлення нормальної роботи підприємства.

– стратегія розвитку ринку. Реалізація цієї стратегії вимагає встановлення нових прямих контактів зі споживачами продукції, активізації створення дилерської мережі на нових ринках, впровадження інструментів аналізу конкуренції, а також планування та проведення рекламної кампанії [7, 8, 9]. Ця стратегія виправдана, коли компанія прагне розширити свій ринок шляхом проникнення на нові географічні ринки з метою зниження витрат і підвищення якості, тим самим підвищуючи конкурентоспроможність продукції.

– стратегія розвитку продукту. Це робиться шляхом створення суттєво нових або модифікації промислових товарів, які вже є на старих ринках. Використовується для компаній, які не мають продуктів, що користуються попитом у покупців, а також якщо вже є розробка продукту на вимогу ринку. Ця стратегія вимагає вкладення додаткових коштів у розробку, розвиток і просування на ринок нового продукту.

– стратегії диверсифікації. Припускає, що компанія намагається вийти на нові ринки, на які вона вводить нові продукти в свій асортимент. Також ризикована стратегія може вимагати великих вкладень. В умовах недостатньої інформації про запити споживачів та їх фінансовий стан ця ситуація складна для підприємств із

великою заборгованістю. Стратегія передбачає розробку нових продуктів, які виводяться на нові ринки.

– стратегії виходу (ліквідація підприємства як суб'єкта господарювання чи філії). Стратегія приймається лише після ретельного аналізу економічних витрат (безперервності) та ліквідаційних витрат. У цьому випадку спрацьовує і соціальний чинник – ліквідація може призвести до різкого загострення соціальної напруги. Ліквідація підприємства може бути як добровільною, так і примусовою (на вимогу кредиторів через суд).

7. Залежно від конкурентної позиції та поведінки на ринку:

– стратегія великих підприємств (глибоке проникнення, зняття вершків, стратегія захисту позицій);

– стратегія середнього підприємства (інтенсивний маркетинг, патентна стратегія, інноваційна стратегія тощо);

– стратегія малого бізнесу (бенчмаркінг, стратегія ринкової ніші, стратегії інтеграції тощо) [104].

8. За позиціонуванням компанії в умовах кризи (цю класифікаційну ознаку, на нашу думку, слід виділити окремо для стратегії маркетингових комунікацій залежно від того, як компанія намагається представити споживачам, незважаючи на фактичний стан речей):

– стратегія підприємств, які криза оминула (іміджева комунікація, акцент на надійності, стабільності, престижності тощо);

– стратегія підприємств, які успішно виходять з кризи (зниження цін, антикризові пропозиції, раціональні мотиви в спілкуванні);

– стратегія компаній, які швидко вийшли з кризи (репозиціонування, ребрендинг);

– стратегії компаній у кризовому стані (виході з бізнесу).

9. Залежно від типу кризи існують стратегії їх подолання:

– криза збуту (стратегія витягування, стратегія поштовху, стратегії інновацій продукту);

– криза відносин (маркетинг відносин, стратегічні інтереси стейкхолдерів);

– фінансова криза (стратегія розвитку ринку та розвитку продукції під час санації та реструктуризації підприємства; стратегія диверсифікації) тощо.

Серед перерахованих вище стратегій неможливо виділити якусь пріоритетність, їх застосування має носити індивідуально–ситуативний характер. Усі стратегії в умовах кризи можна використовувати як комплекс тактичних заходів, оскільки лише комплексне застосування забезпечить можливість отримання бажаного результату.

Таким чином 2020–2022 роки для українських компаній стали справжнім стрибком до практичної цифровізації та виведення всіх бізнес–процесів в онлайн. Робота з клієнтами вийшла на новий рівень, а довгострокові стратегії вимагали гнучкості та лабіринту. Прикладами маркетингових стратегій антикризового управління, які можуть використовувати компанії в Україні, є: стратегії попередження кризових ситуацій; стратегії, які пом'якшують наслідки кризових явищ, інтенсифікують вихід із кризи; стратегії, спрямовані на усунення наслідків кризи, пошук нових ринкових можливостей; стратегії «скорочення»; стратегії «захоплення ринку»; превентивні стратегії запобігання виникненню кризи; стратегії стабілізації позицій; стратегії адаптації до наслідків кризових явищ; стратегії невторчання; стратегії, що сприяють розвитку кризи; стратегії виходу; стратегії виживання та стабілізації; інноваційні стратегії, креативні стратегії; стратегія зниження маркетингових витрат; стратегії диверсифікації тощо. Усі стратегії в умовах кризи можна використовувати як комплекс тактичних заходів, оскільки лише комплексне застосування забезпечить можливість отримання бажаного результату.

Стратегічний маркетинг в Україні переживає складні часи та удосконалюється. Для успішного ведення бізнесу та виходу з кризових ситуацій компанії мають змогу використовувати вищенаведені стратегії та створювати стратегічні плани на їх основі, щоб уникати втрат та оперативно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищах.



### Висновки до розділу 3

Пандемія багато в чому вплинула на стратегії міжнародних компаній, яким довелося змінити свої внутрішні та зовнішні процеси, щоб покрити зростаючі витрати. Не тільки виробництво, інновації, але й продажі – маркетингові стратегії зазнали багатьох впливів і повинні були адаптуватися до поточних змін. Поведінка покупців під час пандемії змінилася. Комунікаційний мікс почав виходити на перший план, приймаючи нові елементи як онлайн–середовище, в якому переважали інтелектуальні послуги, спілкування з клієнтами.

Це означало зміну ринку через економічний вплив на промисловість; оцінку оперативних варіантів і проблем, пов'язаних зі стратегічним плануванням в умовах невизначеності; визначення потенційних нових продуктів і послуг, необхідних для задоволення потреб споживачів; зосередження на креативних і стратегічних маркетингових кампаніях і цільовій рекламі; використання соціальних мереж.

Економічні проблеми можна поділити на макроекономічні та мікроекономічні. До мікроекономічних проблем та шляхів їх вирішення відносять: дохід, вартість, наявність товарів і послуг, монополію, екологічні проблеми, нерівність/бідність, нестійкі ціни та ірраціональну поведінку споживачів. Макроекономічні проблеми виникають, коли економіка не досягає належним чином цілей повної зайнятості, стабільності та економічного зростання.

Можна виділити 4 інноваційні маркетингові стратегії для ведення бізнесу в умовах кризи. Серед них: стратегія реагування на кризи, колективна стратегія, проактивна стратегія та стратегія партнерства.

2020–2022 роки для українських компаній стали справжнім стрибком до практичної цифровізації та виведення всіх бізнес–процесів в онлайн. Робота з клієнтами вийшла на новий рівень, а довгострокові стратегії вимагали гнучкості та лабіринту. Прикладами маркетингових стратегій антикризового управління, які можуть використовувати компанії в Україні, є: стратегії попередження кризових ситуацій; стратегії, які пом'якшують наслідки кризових явищ, інтенсифікують вихід із кризи; стратегії, спрямовані на усунення наслідків кризи, пошук нових ринкових

можливостей; стратегії «скорочення»; стратегії «захоплення ринку»; превентивні стратегії запобігання виникненню кризи; стратегії стабілізації позицій; стратегії адаптації до наслідків кризових явищ; стратегії невтручання; стратегії, що сприяють розвитку кризи; стратегії виходу; стратегії виживання та стабілізації; інноваційні стратегії, креативні стратегії; стратегія зниження маркетингових витрат; стратегії диверсифікації тощо.

Стратегічний маркетинг в Україні переживає складні часи та удосконалюється. Для успішного ведення бізнесу та виходу з кризових ситуацій компанії мають змогу використовувати вищенаведені стратегії та створювати стратегічні плани на їх основі, щоб уникати втрат та оперативно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищах.

## ВИСНОВКИ

Отже, стратегічний маркетинг є невід'ємною частиною компаній при веденні бізнесу як на вітчизняному так і на міжнародному рівнях. Він є системою організаційних, технічних і фінансових заходів, які допомагають проаналізувати сегменти ринку, які потрібні для роботи компанії, провести систематичний аналіз потреб і запитів споживачів, дослідити маркетингове середовище та створити стратегії для майбутньої діяльності компанії. Інструментами для впливу на споживачів та збільшення продажів є: торгові заходи, засоби масової інформації, рекламні кампанії тощо.

Предметом стратегічного маркетингу є вирішення питання, якими продуктами повинна оволодіти компанія і як вона може це завдання виконати. Характерними рисами маркетингової стратегії підприємства є її довгострокова орієнтація; це засіб досягнення маркетингових цілей компанії; базується на результатах стратегічного маркетингового аналізу; має певну субординацію в ієрархії стратегії компанії; задає ринковий напрямок діяльності компанії.

Перевагами стратегічного маркетингу є те, що він: коротко пояснює, як компанія може досягти поставлених цілей; допомагає визначити рекламний бюджет та приблизний дохід від рекламного плану; визначає сфери бізнесу, фактори впливу на них та методи боротьби з ними; дає перевагу над конкурентами; допомагає розробляти продукти/послуги з найвищим потенціалом прибутку; організовує планове оновлення асортименту та орієнтує на задоволення потреб конкретних груп споживачів.

Існує сім маркетингових функцій: управління маркетинговою інформацією, фінансування, управління товарами та послугами, ціноутворення, просування, продаж і розподіл. Серед елементів та інструментів, які використовує стратегічний маркетинг для виконання своїх функцій, виділяють такі: SWOT–матриця; матриця Ансоффа; матриця BCG; карта позиціонування; ланцюжок вартості; Сили Портера.

Глобалізаційні процеси сприяють розвитку бізнесу, але можуть також призводити до періодичних криз, які негативно впливають на компанії та їх доходи, якщо вчасно не внести зміни у їх діяльність, використовуючи інструменти стратегічного маркетингу. Вчасне реагування на економічні, соціальні чи інші кризи, дозволить уникнути зменшення доходів чи банкрутства та залучити більшу кількість споживачів, проаналізувавши їх потреби відповідно до актуальних умов.

Netflix є сьомою найбільшою інтернет-компанією у світі за доходами. Бізнес-модуль компанії складається з п'ятих ключових компонентів: альянсів, ціннісної пропозиції, основних видів діяльності та відносин з клієнтами та технологій. Що стосується маркетингової стратегії Netflix, то виділяють такі основні ознаки: персоналізований контент; партизанський маркетинг; ефективне використання соціальних мереж; широке охоплення; електронний маркетинг. Маркетинг Netflix – це інтегрований, гнучкий підхід до розвитку бренду та управління відносинами з клієнтами, який чудово працює в епоху цифрових технологій завдяки інноваціям, застосуванню новітніх технологій, креативній рекламі та аналітиці даних у реальному часі.

Google є одним із найбільших і найбільш впізнаваних брендів у всьому світі. До основного маркетингового комплексу Google відносять: продукт; ціну; безкоштовні пропозиції; місце надання послуг; просування. Для зв'язків з громадськістю маркетинговий комплекс компанії включає фінансову та технічну підтримку громад. До інтенсивних стратегій зростання Google відносять: проникнення на ринок (первинне); розробку продукту (вторинне); розвиток ринку; диверсифікацію та альянси з певними компаніями. Поєднання стратегій інтенсивного зростання проникнення на ринок, розвитку ринку та розробки продуктів також сприяє спроможності Google утримувати свої лідерські позиції, що, у свою чергу, дає змогу компанії підтримувати свою фінансову життєздатність.

Space Exploration Technologies Corp. також відома як Space X – одна з найбільш значущих і відомих компаній США, що займається аерокосмічним виробництвом і послугами космічного транспорту. SpaceX бере участь у розробці ряду продуктів для космічних польотів, які включають: космічні ракети-носії для запуску космічних

кораблів; ракетні двигуни, які використовуються для руху космічних апаратів; космічні капсули, призначені для транспортування людей із Землі на Марс і назад; багаторазові ракети–носії, призначені для здешевлення польотів людини в космос. SpaceX також створює ракетні двигуни, скафандри та сонячні панелі. SpaceX також пропонує різноманітні послуги, пов'язані з космосом, зокрема місії з доставки вантажів для NASA на Міжнародну космічну станцію. Компанія також бере участь у програмі комерційних екіпажів NASA, яка незабаром буде запущена і допоможе доставляти людські екіпажі на МКС. До сильних сторін компанії відносять: партнерство; інтелектуальну власність та інновації; багаторазову систему; зв'язок між працівниками; наявність передової комп'ютерної технології, яка дозволяє тестувати продукти на кожному етапі; має інноваційний дизайн та унікальний підхід до досліджень і розробок.

Глобальна пандемія коронавірусу (COVID–19) призвела до змін у витратах на рекламу, маркетинг, рекламу та засоби масової інформації, що змусило компанії та бренди переглянути свої погляди на поточні та майбутні рекламні та маркетингові кампанії, щоб підтримувати постійний потік доходу. Пандемія COVID–19 спонукала до збільшення онлайн–продажів. Для реклами своєї продукції компанії перейшли на модернізовані види реклами, серед яких набули популярності SMM і таргетована реклама. Оскільки країни по всьому світу закрили свої кордони та запровадили обмеження на подорожі, це особливо сильно вплинуло на індустрію подорожей і туризму. Для утримання позицій на ринку компаніям потрібно було застосувати стратегію горизонтальної диверсифікації, оновлювати та застосовувати стратегію розвитку продукту, перейти до стратегії виживання, за станом ринкового попиту підприємства використовували стратегію підтримуючого маркетингу.

Фундаментальною економічною проблемою є проблема дефіциту, або необмежених потреб. Послідовне і постійне зростання середнього рівня цін в економіці призводить до інфляції. Дані економічні проблеми призвели до двох основних фаз бізнес–циклу: фази скорочення та фази розширення. Через кризи та економічні проблеми відбувається застійне зростання. Можна виділити 4 інноваційні маркетингові стратегії для ведення бізнесу в умовах кризи. Серед них: стратегія

реагування на кризи; колективна; проактивна та стратегія партнерства. До мікроекономічних проблем, які впливають на стратегічний маркетинг, можна віднести монополію, екологічні проблеми, нерівність/бідність, нестійкі ціни та ірраціональна поведінка споживачів (вичікування підвищення цін для отримання більшого прибутку із вкладень).

За 2020-2022 роки українські компанії, які хотіли залишатися активними гравцями на ринку, були змушені швидко змінити стратегію, терміново впроваджувати нові інструменти просування та покращували якість обслуговування. Цей період став справжнім стрибком до практичної цифровізації та виведення всіх бізнес-процесів в онлайн. Тобто було застосовано стратегію швидкого реагування для усунення негативного впливу кризових явищ на ведення бізнесу. Беручи до уваги кризові явища, які відбуваються в Україні за останні два роки, компанії змушені шукати нові шляхи для ведення бізнесу, залучення та використання наявних ресурсів та створення стратегічного плану розвитку на майбутнє. Завдяки активному розвитку ІТ-технологій український бізнес зумів майже без втрат перейти на онлайн платформи для продовження ведення своєї діяльності. Технології наразі є основою для більшості компаній та стартапів і в майбутньому прогнозують, що всі бізнеси будуть вестись паралельно і в офлайн і в онлайн режимах.

Стратегічний маркетинг є основою для бізнесу, тому компаніям потрібно використовувати його для покращення своєї діяльності та її результатів. Провівши аналіз економічних проблем, їх впливу та шляхів проходження даного етапу компаніями із стратегічним маркетингом, можна узагальнити, що основними платформами для ведення бізнесу, на діяльність яких майже нічого не вплине, є онлайн-платформи, які вдосконалюються та розширюються завдяки активному розвитку ІТ-технологій. Тому для забезпечення держави та бізнесу потрібно регулярно проводити оновлення та популяризувати технологічну сферу законодавчими документами, щоб стимулювати розвиток бізнесу в майбутньому та створювати нові шляхи для впровадження стратегічного маркетингу в бізнес як на вітчизняному так і на міжнародному рівнях.

## СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Наказ; МЗЕЗторг України «Про затвердження Правил роботи дрібнороздрібної торговельної мережі» від 08.07.1996 № 369.
2. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 07.06.1996 № 236/96-ВР.
3. Закон України «Про захист прав споживачів» від 12.05.1991 № 1023-ХІІ.
4. Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності» від 02.03.2015 № 222-VIII.
5. Закон України «Про обмеження монополізму і недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності» від 18.02.1992 №2132-ХІІ.
6. Закон України «Про приєднання України до Конвенції про спрощення формальностей у торгівлі товарами» від 30.08.2022 № 2554-ІХ.
7. Закон України «Про рекламу» від 03.07.1996 № 270/96-ВР.
8. Наказ Мінекономіки «Про затвердження Правил роздрібної торгівлі непродовольчими товарами» від 19.04.2007 № 104.
9. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку провадження торговельної діяльності та правил» від 15.06.2006 № 833.
10. Указ Президента України «Про заходи щодо вдосконалення функціонування ринків з продажу продовольчих та непродовольчих товарів» від 23.05.2001 № 334/2001.
11. Балабанова Л. В. Маркетинг підприємства: навч. посіб. / Л. В. Балабанова, В. В. Холод, І. В. Балабанова. – Київ: Центр учб. л–ри, 2012. – 612 с.
12. Бойчук І. В. Напрями стратегічно орієнтованого управління підприємствами на засадах маркетингу. Торгівля, комерція, підприємництво: зб. наук. пр. Львів: Львівська комерційна академія, 2011. № 13.
13. Бойчук І. В. Принципи стратегічного маркетингу в бізнес–практиці вітчизняних підприємств [Текст] // Матер. X міжн. конф. «Маркетинг в Україні» 22–23 жовтня 2009 р. – К.: КНЕУ, 2009. — 118 с. – С. 22–24.

14. Вайсман А. Стратегія маркетингу: 10 кроків до успіху / А. Вайсман. – К.: Економіка, 2005. – 25 с.
15. Голдфарб, А., і Такер, К. (2011). Медійна онлайн–реклама: таргетинг і нав'язливість. Наука про маркетинг, 30 (3), с. 389–404.
16. Голомша Н.Є. Маркетинг: [навч. посіб.] / Н. Є. Голомша. – К.: НУБіП України, 2014. – 136 с.
17. Економічна енциклопедія (у трьох томах). Том 2. Відп. редактор С. В. Мочерний. – К.: Видавничий центр "Академія", 2001. – 848 с.
18. Зайчук Т. О. Принципи та інструменти стратегічного маркетингу / Т.О.Зайчук // Галузева, міжгалузева та регіональна економіка. Вчені записки. 2010. Випуск №12. С. 131–138.
19. Івашків І.Р. Стратегічний маркетинг та маркетингова стратегія: сутність та взаємозв'язок. Наука й економіка. 2014. №. 2. С. 75–80.
20. Кітченко О. М., Приходько Є. Г. Використання інструментів маркетингових комунікацій з ціллю просування брендів у соціальних мережах. Ефективна економіка. 2020. № 12.
21. Корж М. В. Стратегії міжнародного маркетингу в умовах глобалізації: автореф. дис. д–ра екон. наук: 08.00.02. Донецьк, 2010. 38 с.
22. Короткова Є.М. Антикризове управління: навч. посібник / за ред. Є.М. Короткова. – М. : Інфра–М, 2000 – 431 с.
23. Котлер Ф. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового /Філіп Котлер, Гермаван Катарджая, Їван Сетьяван; пер. з англ. К.Куницької та О. Замаєвої. — К.: Вид. група КМ–БУКС, 2018. — 208 с.
24. Кривошеєва Н.М. Особливості інноваційного маркетингу в діяльності сучасних підприємств / Матеріали Міжнародної науково–практичної інтернет–конференції, присвяченої 50–річчю заснування Харківського державного університету харчування та торгівлі. – 2017.
25. Куденко Н.В. Процес стратегічного маркетингу / Н.В. Куденко // Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу — Суми : ТОВ «ТД «Папірус», 2011. – С. 110–113.
26. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2005. 152с.



27. Ларіна Я. С. Маркетингові стратегії в міжнародному бізнесі: роль, умови та методи вибору / Я.С.Ларіна // Економічні інновації. 2017. № 64. С. 183–189.

28. Луцький М.Г., Марченко В.М., Давиденко В.В., Кам'янецька О.В. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навчальний посібник. – К.: Сузір'я, 2007. – 484 с.

29. Мельник Д.Л. Маркетингова стратегія підприємства / Д.Л.Мельник // Економічні науки. Вісник Хмельницького національного університету 2009, № 3, Т. 1. – С.213–219.

30. Мельник Ю.М. Маркетингові інструменти антикризового управління підприємством / Ю.М. Мельник // Маркетинг. Менеджмент. Інновації : монографія / за ред. д.е.н., професора С.М. Ілляшенка. – Суми : ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2010. – С. 505–516.

31. Муштай В.А. Базові стратегічні напрями маркетингової діяльності підприємства. Сучасний маркетинг: стратегічне управління та інноваційний розвиток: матеріали Міжнар. наук. практи.конф. до 90-річ. заснув. ХНТУСГ/ Харків. нац. техн.ун-т сіл. госп-ва ім. П. Василенка, м. Харків, 30 квітня 2020 р. Харків. С. 156–159.

32. Набок І.І. Конкурентноспроможність українських підприємств на світовому ринку в умовах глобалізації / І.І.Набок, О. С. Улянець // Україна і світ: перспективи та стратегії розвитку: електронний збірник наукових праць. — К.:ННІМВ НАУ, 2016. № 2. – Вип. 3. С.92-100.

33. Набок І.І. Особливості розвитку мережевого маркетингу у світі / І.І. Набок, І.В. Лиховід // Україна і світ: перспективи та стратегії розвитку: електронний збірник наукових праць. – К.:ННІМВ НАУ, 2017. - Вип.4. №1 - С.140-151.

34. Павленко А. Ф., Решетнікова І. Л., Войчак А. В. Маркетинг: Підручник [Текст] / А. Ф. Павленко, І. Л. Решетнікова, А. В. Войчак та ін.; За наук. ред. д-ра екон. наук, проф., акад. АПН України А. Ф. Павленка; Кер. авт. кол. д-р екон. наук, проф. І. Л. Решетнікова. – К.: КНЕУ, 2008. – 600 с.

35. Побоченко Л.М. Багдасарян Т.Г Міжнародне співробітництво України та компанії SpaceX в космічній сфері в умовах глобальних трансформацій. The Fifteenth

International Scientific Conference "AVIA-2021". – Kyiv, Ukraine. – April 20-22, 2021. – Kyiv. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://conference.nau.edu.ua/index.php/AVIA/AVIA2021/schedConf/presentations>

36. Портер М. Э. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Паблишер, 2017. 456 с.

37. Рід Гастінгс, Ерін Маєр. Netflix і культура інновацій / Рід Гастінгс, Ерін Маєр; пер. з англ В. Галичиної. – Х. : Віват, 2021. – 352с.

38. Сенишин О.С. Маркетинг: навч. посібник / О.С. Сенишин, О.В. Кривешко. – Львів: Львівський національний університет імені Івана–Франка, Простір – М, 2020.– 347с.

39. Сидоренко К.В. Стійкий розвиток підприємств у міжнародному економічному просторі. Монографія/За редакцією Ареф'євої О.В. – К.: ФОП Маслаков, 2018. – с. 50-65

40. Симоненко Т.Р. Стратегічний маркетинг у міжнародному бізнесі / Т.Р.Симоненко // ПОЛІТ. СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ НАУКИ. МІЖНАРОДНІ ВІДНОСИНИ: Тези доповідей XXII Міжнародної науково–практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, Київ, 2022, Національний авіаційний університет / Редакційна колегія М.Луцький [та ін.]. – К.: НАУ, 2022. – С. 184–186.

41. Симоненко Т. Розвиток стратегічного маркетингу в умовах глобальних змін/ Т.Симоненко // – Національні економічні стратегії розвитку в глобальному середовищі: XIII міжнародна науково–практична конференція, 26 травня 2022 року: тези доп. – К., 2022. – Науковий керівник – Марина Ричка, к.е.н., доцент кафедри МЕВіБ

42. Симоненко Т.Р. Проблеми стратегічного маркетингу в міжнародному бізнесі / Т.Р.Симоненко // XI Міжнародна науково–практична конференція «Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики», Одеса, 2022.

43. Стадник В. В., Йохна М. А., Соколюк Г. О. Стратегія диверсифікації в управлінні міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: монографія. Хмельницький: Гонта А. С., 2013. 199 с.

44. Старостіна А. Український маркетинг: становлення та перспективи розвитку./ А.Старостіна // Маркетинг в Україні. 2017. № 1. С. 4–10.
45. Телетов О. С. Маркетинг у промисловості: Монографія / О.С. Телетов. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 248 с.
46. Циганкова Т. М. Сучасні моделі та тенденції розвитку стратегічного маркетингу / Циганкова Т. М. // Маркетинг в Україні. № 2. 2004. С. 34.
47. Чукурна О. П. Модель оцінки маркетингових антикризових стратегій в організаційно–економічному механізмі підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 110. С. 549–555.
48. Шершньова З.Є. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / [З.Є. Шершньова, В. М. Багацький, Н. Д. Гетманцева; за заг. ред. З. Є. Шершньової. – К. : КНЕУ, 2007. – 680 с.
49. Шубін О.О. Економічна стратегія підприємств в умовах конкурентного середовища. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук. – Донецьк, – Інститут економіки промисловості НАН України. – 2004, 36 с.
50. Шульга Л. В., Терещенко І. О., Шарлай О. В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. Ефективна економіка. 2020. № 9.
51. Щербина Т. В., Федірко Т. В. Сучасні маркетингові стратегії в системі глобальних цінностей міжнародних фірм / Щербина Т. В., Федірко Т. В. // Ефективна економіка № 4, 2013.
51. Abugre J. B., Anlesinya A. Corporate social responsibility strategy and economic business value of multinational companies in emerging economies: The mediating role of corporate reputation. Business Strategy and Development. 2020. Vol. 3, Issue 1. P. 4–15.
52. Ashlee Vance, Harper Collins. Elon Musk: Tesla, SpaceX, and the Quest for a Fantastic Future / Ashlee Vance, Harper Collins. 2015. — 390 p.
53. Barbara Hruzova. Marketing Strategies during Financial Crisis / Masters dissertation by Barbara Hruzova // A case study of ICA, Coop & Axfood. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:239765/fulltext01.pdf>

54. Belch G. Advertising: An Integrated Marketing Communication Perspective 4e / George E. Belch, Michael A. Belch, Gayle Kerr, Irene Powell, David Waller. – Sydney: McGraw–Hill Education (Australia), 2020. – 513 p.
55. Chandler A. D. Strategy and Structure; Chapters in the History of the history of the American Industrial Enterprise. Cambridge, MA USA, MIT Press, 1962. 463 p.
56. Changes in Marketing Strategies during Recession / Ourania Notta and Aspasia Vlachvei // *Procedia Economics and Finance* 24 (2015). – [Electronic resource]. – Access mode: <https://pdf.sciencedirectassets.com/>
57. Ferrell O.C. and Michael D. Hartline. Marketing Strategy: Text and Cases, Sixth Edition. – [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.seyedkalali.com/wp-content/uploads/2016/10/Marketing-Strategy-Ferrel-Hartline.pdf>
58. Ian Dodson. The Art of Digital Marketing: The Definitive Guide to Creating Strategic, Targeted, and Measurable Online Campaigns Hardcover, 2016. – 400 p.
59. Ibrahim E. B., Harrison T. The impact of internal, external, and competitor factors on marketing strategy performance. *Journal of Strategic Marketing*. 2019. Vol. 28, Issue 7. P. 639–658.
60. Lahtinen, V., Dietrich, T., & Rundle–Thiele, S. (2020). Long live the marketing mix. Testing the effectiveness of the commercial marketing mix in a social marketing context. *Journal of Social Marketing*, 10(3), p. 357–375.
61. Makkonen H., Pohjola M., Olkkonen R., Koponen A. Dynamic capabilities and firm performance in a financial crisis/ Makkonen H., Pohjola M., Olkkonen R., Koponen A. // *Journal of Business Research*. 2014. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296313001148>
62. Mårtensson K., Westerberg K. Corporate environmental strategies towards sustainable development / Mårtensson K., Westerberg K. // *Business Strategy and the Environment*. 2016. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/bse.1852>
63. Morgan N. A., Whitler K. A., Feng H. et al. Research in marketing strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2019. Vol. 47, Issue 1. P. 4–29.

64. Neslin, S. On Estimating Current–customer Equity Using Company Summary Data: Comment. *Journal of Interactive Marketing*, 25(1), P.15–17.
65. Parker H., Ameen K. The role of resilience capabilities in shaping how firms respond to disruptions / Parker H., Ameen K. // *Journal of Business Research*. 2018. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296317305167>
66. Pitt, L. Web 2.0, social media and creative consumers–implications for public policy; introduction to the special edition. *J. Public Affairs*, 12(2), P.105–108.
67. Pratap, Abhijeet. Innovative Marketing Strategy of Google: A Case Study // *Notesmatic*, 2021. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.notesmatic.com/innovative-marketing-strategy-google-case-study/>
68. Rahmani, K., Emamisaleh, K., Yadegari, R. (2015). Quality Function Deployment and New Product Development with a focus on Marketing Mix 4P model. *Asian Journal of Research in Marketing*, 4(2), P. 98–108.
69. Singh, M. Marketing Mix of 4P’S for Competitive Advantage. *IOSR Journal of Business and Management (IOSRJBM)*, 3(6), P. 40–45.
70. Tetiana Gavrillko, Lesya Pobochenko, Research on transnationalisation of economic activity innovative component influenced by the COVID-19 pandemic // *Baltic Journal of Economic Studies*, Volume 7 Number 5. Riga, Latvia: “Baltija Publishing”, 2021, P.59-66. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/1556/1573>.
71. Vasutinska Y. Estimating the degree of novelty of a new product: innovative approach / Y. Vasutinska, N. Kuzminska // *Marketing and Management of Innovations*. – 2019. – № 2. – P. 282–294.
72. Yonggui Wang, Aoran Hong, Xia Li and Jia Gaob. Marketing innovations during a global crisis: A study of China firms’ response to COVID–19 / Yonggui Wang, Aoran Hong, Xia Li and Jia Gaob // *Elsevier Public Health Emergency Collection*. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7247497/>
73. <https://about.google/intl/ALL> – офіційний сайт Google.
74. <https://www.imf.org/> – офіційний сайт International Monetary Fund.

75. <https://www.netflix.com> – офіційний сайт Netflix.
76. <https://www.spacex.com/> – офіційний сайт SpaceX.
77. <https://www.worldbank.org> – офіційний сайт The World Bank Group.
78. Валовий внутрішній продукт (ВВП) в Україні 2022 / Мінфін. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/>
79. Підсумки 2020–2021 рр. – ринок маркетингових сервісів / Marketing Media Review. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mmr.ua/ru/show/pidsumki-2020-roku-ta-prognozi-na-2021-rinok-marketingovih-servisiv>
80. Рівень безробіття в Україні / Мінфін. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/2021/>
81. Annual Reports & Proxies // Netflix, Inc. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://ir.netflix.net/financials/annual-reports-and-proxies/default.aspx>
82. Blue-origin-report // Blue Origin. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://gripinvestments.com/wp-content/uploads/2021/01/Blue-origin-report.pdf>
83. Content spending of Netflix from 2017 to 2021 // Statista. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.statista.com/statistics/1299571/content-spending-disney-vs-netflix/>
84. Consumer spending fell sharply in 2021 due to the pandemic / Deloitte. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/economy/us-consumer-spending-after-covid.html>
85. Global unemployment rate from 1991 to 2021 / Statista. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.statista.com/statistics/279777/global-unemployment-rate/>
86. Google Competitors and Alternatives Analysis // SEOAves – [Electronic resource]. – Access mode: <https://seoaves.com/google-competitors-and-alternatives-analysis/>
87. Google SWOT Analysis In A Nutshell // FourWeekMBA. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://fourweekmba.com/google-swot-analysis/>
88. Gross domestic product / The World Bank Group. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://databankfiles.worldbank.org/data/download/GDP.pdf>

89. How does SpaceX make money // Measured Finance. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://measuredfinance.com/how-does-spacex-make-money/>
90. Impact of the coronavirus pandemic on the global economy / Statista. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.statista.com/topics/6139/covid-19-impact-on-the-global-economy>
91. Market Cap Madness: Google, Salesforce, Microsoft, Oracle Soar in 2021 // Acceleration Economy – [Electronic resource]. – Access mode: <https://accelerationeconomy.com/cloud/market-cap-madness-google-salesforce-microsoft-oracle-soar-in-2021/>
92. Netflix Company Profile/ NETFLIX Jobs// [Electronic resource]. – Access mode: <https://jobs.netflix.com/culture>
93. Netflix/ Craft.co// [Electronic resource]. – Access mode: <https://craft.co/netflix> 5
94. Netflix Market Share// T4 Labs Inc. – [Electronic resource]. – Access mode: [https:// www.t4.ai/companies/netflix-market-share](https://www.t4.ai/companies/netflix-market-share)
95. 2021 Northrop Grumman Annual Report // Northrop Grumman. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.northropgrumman.com/wp-content/uploads/2021-Annual-Report-Northrop-Grumman-1.pdf>
96. Number of full-time Alphabet employees from 2007 to 2021// Statista. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.statista.com/statistics/273744/number-of-full-time-google-employees/>
97. Number of unemployed persons worldwide from 1991 to 2021/ Statista. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.statista.com/statistics/266414/unemployed-persons-worldwide/>
98. Recovering better: economic and social challenges and opportunities. A compilation of the High-level Advisory Board on Economic and Social Affairs / United Nations. – [Electronic resource]. – Access mode: [https://www.un.org/development/desa/en/wp-content/uploads/2020/07/RECOVER\\_BETTER\\_0722-1.pdf](https://www.un.org/development/desa/en/wp-content/uploads/2020/07/RECOVER_BETTER_0722-1.pdf)
99. Retail e-commerce sales worldwide from 2014 to 2022 / Statista. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/>

100. Revenue for Alphabet (Google) (GOOG) // Marketcap. – [Electronic resource]. – Access mode: [https://companiesmarketcap.com/alphabetgoogle/revenue/#:~:text=According%20to%20Alphabet%20\(Google\),sale%20of%20goods%20or%20services](https://companiesmarketcap.com/alphabetgoogle/revenue/#:~:text=According%20to%20Alphabet%20(Google),sale%20of%20goods%20or%20services).
101. SpaceX // Jefferies Group LLC. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://rocketrundown.com/home/rocket-index/spacex/>
102. The Boeing Company Annual Report 2021 // Boeing. – [Electronic resource]. – Access mode: [https://s2.q4cdn.com/661678649/files/doc\\_financials/2021/ar/The-Boeing-Company-2021-Annual-Report.pdf](https://s2.q4cdn.com/661678649/files/doc_financials/2021/ar/The-Boeing-Company-2021-Annual-Report.pdf)
103. The Growth of the SpaceX Starlink // Statista. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.statista.com/chart/26952/spacex-starlink-satellites-in-orbit/>
104. The TOP-10 search engines in the world in 2022 // Oberlo. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.oberlo.com/blog/top-search-engines-world>
105. Ukraine: Inflation rate from 1996 to 2021 / Statista. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.statista.com/statistics/296164/ukraine-inflation-rate/#:~:text=This%20statistic%20shows%20the%20Ukrainian,9.36%20percent%20compared%20to%202020>.
106. Ukraine: the Home of Great Devs. 2021 Tech Market Report / Beetroot. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://beetroot.co/wp-content/uploads/sites/2/2021/03/Ukraine-the-Home-Of-Great-Devs-2021--Ebook-v3-2.0-3.pdf>
107. ULA Financial Reports // Utah Library Association. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://ula.org/documents/ula-financial-reports/>
108. Why Netflix Will Likely Remain The King Of Streaming // Seeking Alpha. – Written by William Sabga-Aboud. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://seekingalpha.com/article/4488711-why-netflix-will-remain-the-king-of-streaming>
109. World Development Indicators (WDI) / The World Bank Group. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://datatopics.worldbank.org/world-development-indicators/>



## Додаток А

Рис. А.1

Модель стратегічного маркетингу підприємства



Примітка. Побудовано автором за даними статті [8, С. 131–138]

## Додаток Б

Таблиця Б.1

### SWOT–аналіз Netflix

<p style="text-align: center;"><b>Сильні сторони</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Експоненціальне зростання</li><li>2. Репутація бренду</li><li>3. Глобальна база клієнтів</li><li>4. Оригінальність.</li><li>5. Адаптивність</li><li>6. Обслуговування, орієнтоване на клієнта.</li><li>7. Доступна ціна</li><li>8. Шоу, відзначені нагородами.</li></ol>	<p style="text-align: center;"><b>Слабкі сторони</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Обмежені авторські права.</li><li>2. Збільшення боргу.</li><li>3. Відсутність екологічних ініціатив.</li><li>4. Жорстке ціноутворення.</li><li>5. Надмірна залежність від ринку Північної Америки.</li><li>6. Нестача підтримки користувачів.</li><li>7. Підвищення цін.</li><li>8. Зростання операційних витрат.</li></ol>
<p style="text-align: center;"><b>Можливості Netflix</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Варіант мобільного потокового передавання за низькою ціною.</li><li>2. Прийняття бізнес–моделі, заснованої на рекламі.</li><li>3. Розширення глобальної клієнтської бази.</li><li>4. Оновлення бібліотеки вмісту.</li><li>5. Альянси.</li><li>6. Нішевий маркетинг.</li><li>7. Запровадження дешевшої річної підписки.</li></ol>	<p style="text-align: center;"><b>Загрози Netflix</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Конкурентний тиск.</li><li>2. Державні постанови.</li><li>3. Піратство.</li><li>4. Насичення ринку.</li><li>5. Злом облікових записів.</li><li>6. Викиди вуглецю.</li><li>7. Тиск уряду через проблеми з пропускнуою спроможністю.</li></ol>

Примітка. Створено автором за даними звітів [66]

## Додаток В

Таблиця В.1

### PESTLE аналіз компанії Netflix

<b>Політичні фактори</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Для Netflix цензура виявилася проблемою. Через його вміст він був заборонений у деяких найбільших економіках, як-от Китай;</li><li>– Через урядові правила та політику весь вміст Netflix доступний не в усіх країнах і не для всіх глядачів. Через це Netflix зазнає значних збитків;</li><li>– Обмеження в більш ніж 130 країнах.</li></ul>
<b>Економічні фактори</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Коливання обмінного курсу впливає на економіку компанії під час купівлі чужого контенту. Однак Netflix може отримати прибуток від свого оригінального вмісту, наприклад фільмів і телешоу;</li><li>– Постійні клієнти Netflix скаржаться на постійне зростання вартості підписки. Високоякісний вміст може бути рішенням, щоб задовольнити глядачів, щоб вони зрозуміли, що вміст вартий грошей;</li><li>– Посилення конкуренції в потокових сервісах створює загрозу Netflix через повстання потужного конкурента з високоякісним контентом;</li><li>– Піратство контенту є серйозною загрозою для безпеки компанії. Це впливає на прибутковість.</li></ul>
<b>Соціальні фактори</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Чудова робоча атмосфера працює на користь компанії;</li><li>– Студентські стипендії та аспіранти;</li><li>– Генеральний директор Netflix Рід Гастінгс відомий тим, що жертвує свої особисті кошти благодійним організаціям таким як Giving Pledge Charity;</li><li>– Гнучкість пішла на користь компанії. Завдяки останній тенденції перегляду прямих трансляцій на мобільних пристроях Netflix зробив це можливим.</li></ul>
<b>Технологічні фактори</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– У Netflix можна отримати відео високої якості з мінімальними витратами даних. Це одна з багатьох переваг компанії;</li><li>– Алгоритми, що постійно змінюються, часто заплутують користувачів. Найкращим прикладом цього є система рейтингу вмісту;</li><li>– Hermes, програма для автоматичного перекладу, досить популярна серед користувачів Netflix.</li></ul>
<b>Фактори навколишнього середовища</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Нещодавні інвестиції компанії в співпрацю з ЕРА демонструють її бажання переходити на відновлювані джерела енергії;</li><li>– Інші кроки до сталого майбутнього включають зменшення використання паперу в офісі.</li><li>– Медіакомпанія працює майже в режимі онлайн і не завдає прямого впливу на навколишнє середовище. Однак споживання електроенергії у нього досить велике.</li></ul>

<b>Юридичні фактори</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Раптове підвищення цін на підписку призвело компанію до конфлікту з клієнтами. Деякі незадоволені клієнти навіть подали колективний позов проти компанії;</li><li>– Постійні претензії щодо авторських прав змушують Netflix стикатися з проблемами з невеликою частиною своїх клієнтів. Замість того, щоб блокувати користувачів з інших країн, компанія повинна придумати відповідну стратегію.</li></ul>
-------------------------	---

Примітка. Створено автором за даними звітів [6]

## Додаток Г

Таблиця Г.1

### Пропозиції для покращення позицій Netflix за 5 силами Портера

<b>Загроза нових учасників (сильна сила)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Впровадження нових продуктів та послуг;</li> <li>– Нарощування потенціалу та витрачання грошей на дослідження та розробки.</li> </ul>
<b>Переговорна сила постачальників (сильна сила)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Побудувати ефективний ланцюг постачання з кількома постачальниками.</li> <li>– Експериментувати з дизайном продукції з використанням різних матеріалів, щоб у разі підвищення цін на одну сировину компанія могла перейти на іншу;</li> <li>– Розвивати роботу з постачальниками, чий бізнес залежить від фірми.</li> </ul>
<b>Переговорна сила клієнтів (сильна сила)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Створити велику базу клієнтів. Це буде корисно двома способами. Це зменшить переговорну силу покупців, а також дасть фірмі можливість оптимізувати процес продажів і виробництва.</li> <li>– Швидко впроваджувати нові продукти, впроваджувати знижки;</li> <li>– Нові продукти також зменшать перехід існуючих клієнтів Netflix, Inc. до її конкурентів.</li> </ul>
<b>Загроза продуктами або послугами–замінниками (помірна сила)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Орієнтуватись на послуги, а не просто на продукт;</li> <li>– Розуміти основну потребу клієнта, а не те, що він купує;</li> <li>– Збільшувати вартість знижок для клієнтів.</li> </ul>
<b>Конкурентне суперництво або змагання (Сильна сила)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Створення стійкої диференціації;</li> <li>– Збільшення масштабу, щоб він міг краще конкурувати;</li> <li>– Співпраця з конкурентами для збільшення розміру ринку, а не просто змагання за малий ринок.</li> </ul>

Примітка. Створено автором за власними дослідженнями

## Додаток Д

Таблиця Д.1

### PESTLE аналіз компанії Google

<b>Політичні фактори</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Холодна війна між США та Китаєм. Це негативно впливає на технологічні компанії, такі як Google, оскільки вони значною мірою залежать від імпорту на китайський ринок для отримання прибутку.</li><li>– Фінансовані державою або державні компанії можуть становити загрозу для Google. Оскільки ці компанії можуть субсидуватися або користуватися певними пільгами, запропонованими урядом, це може створити хорошу конкуренцію.</li></ul>
<b>Економічні фактори</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Більшість країн, що розвиваються, пропонують ринок, що розвивається, для компаній, які готові інвестувати. Попит на предмети, пов'язані з технологіями, також стрімко зростає. Це може бути вигідно для Google.</li><li>– Пандемія скоротила економіку в багатьох країнах, де Google надає свої послуги. Часткова заборона імпорту та експорту може перешкодити їх зростанню.</li><li>– Більшість країн мають високий попит на різні комп'ютерні гаджети та інші технології. Таким чином, Google може отримати хороший ринок у більшості сфер, які вони обслуговують.</li></ul>
<b>Соціальні фактори</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Піратство даних викликає велику стурбованість багатьох користувачів. Багато з них можуть розглянути ідею блокування реклами, щоб запобігти розголошенню своїх даних. Більшість браузерів мають версію без реклами. Оскільки Google отримує значну частину доходу від реклами, ця ситуація може вплинути на їхні доходи.</li><li>– Подібні платформи, такі як Google, також набувають популярності. Конкуренція може вплинути на зростання Google.</li><li>– Наявність сайтів соціальних мереж також може бути загрозою для Google. Багатьох людей більше цікавить розміщення оголошень у соціальних мережах, ніж у пошуковій системі Google, враховуючи систему блокування реклами.</li></ul>
<b>Технологічні фактори</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Штучний інтелект і хмарні технології набувають все більшої популярності серед людей, і багато компаній також впроваджують технології ШІ у свої системи. Google може додати більше функцій до своїх платформ завдяки інтеграції цих технологій.</li><li>– Google може постійно розвивати свій продукт і підтримувати його в актуальному стані. Вони також повинні захистити свою платформу від хакерів і вірусів, оскільки користувачі вважатимуть це більш кращим.</li><li>– Кількість користувачів смартфонів у всьому світі стрімко зростає. Користувачі можуть легко завантажити пошукову систему Google.</li></ul>

<p><b>Фактори навколишнього середовища</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Компанія може підтримувати екологічні та зелені проекти. Це може зацікавити користувачів, які піклуються про навколишнє середовище.</li> <li>– Google уже встановив стійкі відносини зі своїми агентами та постачальниками. Це може допомогти їм справити гарне враження.</li> <li>– Як корпоративна компанія Google також може брати участь у виконанні деяких соціальних обов'язків. Це може допомогти їм привернути увагу людей.</li> </ul>
<p><b>Юридичні фактори</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Багато країн приймають закони про конфіденційність в Інтернеті, що може вплинути на бізнес таких онлайн-платформ, як Google. Однак Google може покращити свої послуги, щоб зробити їх безпечними для користувачів.</li> <li>– Google отримує значну частину свого доходу від реклами. Оскільки існують закони, які забороняють отримати інформацію про користувачів, їхній дохід може впасти.</li> <li>– Оскільки країни займають рішучу позицію проти порушення прав інтелектуальної власності, Google може мати певну можливість захистити права інтелектуальної власності особи на твори, опубліковані в Інтернеті.</li> </ul>

Примітка. Створено автором за власними дослідженнями

## Додаток Е

Таблиця Е.1

### SWOT–аналіз Google

<p style="text-align: center;"><b>Сильні сторони</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Висока цінність і сильний імідж бренду Google.</li><li>2. Висока здатність до швидких і нових технологічних інновацій.</li><li>3. Різноманітне портфоліо запатентованих комерційних продуктів.</li><li>4. Значна диверсифікація бізнесу.</li><li>5. Великий розмір організації.</li></ol>	<p style="text-align: center;"><b>Слабкі сторони</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Висока залежність від онлайн–технологій.</li><li>2. Низький контроль побутової електроніки, яка використовує ОС Android.</li><li>3. Незначна фізична присутність у дистрибуції та продажу побутової електроніки.</li><li>4. Надмірна залежність від реклами.</li></ol>
<p style="text-align: center;"><b>Можливості Netflix</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Розробка нових продуктів, які доповнюють існуючі онлайн–послуги.</li><li>2. Розширення використання комп’ютерів Chromebook та іншого обладнання/споживчої електроніки в усьому світі.</li><li>3. Створення звичайних магазинів.</li><li>4. Google має розробити стратегію диверсифікації та створити нерекламну бізнес–модель.</li></ol>	<p style="text-align: center;"><b>Загрози Netflix</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1 Конкуренція з великим та інноваційним бізнесом.</li><li>2. Правила, які обмежують діяльність Google.</li><li>3. Імітація та підробка продукції.</li><li>4. Витік конфіденційної інформації компанії може поставити під загрозу майбутнє нових продуктів і послуг Google.</li></ol>

Примітка. Створено автором за даними звітів та FourWeekMBA [72]