

**ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ**

Навчально-науковий інститут денної освіти

Форма навчання денна

Кафедра міжнародної економіки та міжнародних економічних відносин

Допускається до захисту

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ А. АРТЕМЕНКО

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА*****на тему «Міжнародна маркетингова стратегія підприємства (за матеріалами  
The Walt Disney Company)******зі спеціальності 292 Міжнародні економічні відносини******освітня програма «Міжнародний бізнес»******ступеня бакалавра*****Виконавець роботи Матюшко Ярослава Богданівна**\_\_\_\_\_  
(підпис, дата)**Науковий керівник д. е. н., доцент Стрілець Вікторія Юрївна**\_\_\_\_\_  
(підпис, дата)**Рецензент XXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX*****Полтава 2023***

## ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1 Теоретичні засади побудови міжнародної маркетингової стратегії підприємства.....	6
1.1 Маркетингова стратегія підприємства: сутність та особливості формування в сучасних умовах господарювання.....	6
1.2. Основні етапи формування міжнародної маркетингової стратегії підприємства.....	14
Висновки до розділу 1.....	24
Розділ 2 Дослідження сучасних особливостей формування та реалізації маркетингової стратегії (на прикладі компанії «The Walt Disney Company»).....	26
2.1. Особливості діяльності компанії «The Walt Disney Company» на міжнародному ринку.....	26
2.2. Дослідження маркетингового комплексу компанії «The Walt Disney Company» на міжнародному ринку.....	40
Висновки до розділу 2.....	51
Розділ 3 Застосування інноваційних підходів до формування стратегії міжнародного маркетингу компанії «The Walt Disney Company»).....	53
3.1. Використання діджитал-інструментів для покращення маркетингової стратегії компанії «The Walt Disney Company»).....	53
3.2 Економічне обґрунтування впливу маркетингової стратегії на ефективність діяльності компанії «The Walt Disney Company»).....	61
Висновки до розділу 3.....	68
Висновки.....	70
Перелік інформаційних джерел.....	73

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Глобальні тенденції глобалізації, швидкий розвиток технічних та технологічних процесів у виробництві, зростання темпів розвитку національних ринків і, в результаті, посилення конкуренції ставлять високі вимоги до стратегічного маркетингу в діяльності підприємств. Тільки стратегічний маркетинг зі своїм функціональним апаратом може передбачити та визначити майбутнє. Він є одним з найважливіших елементів конкурентної боротьби, а маркетингова стратегія є його основним інструментом.

Зважаючи на той факт, що сучасна економіка України характеризується зростаючою тенденцією до глибинного впровадження інтеграційних процесів у світове господарство, активного розвитку нових форм міжнародного обміну, а також ураховуючи той факт, що позиціонування на міжнародному ринку є невід'ємною складовою діяльності багатьох успішних компаній по всьому світу, вивчення проблеми формування стратегій міжнародного маркетингу в контексті розширення національних компаній на зовнішні ринки є актуальним.

Наукові питання формування та реалізації міжнародної маркетингової стратегії висвітлені в роботах таких закордонних та вітчизняних вчених як: Барішевська І. В., Вініченко С. А., Духніч С. Є., Ковальчук В. В., Крикавський Є.В., Косар Н.С., Чубала А., Педченко Н. С., Стрілець В. Ю., Франко Л. С. та інші. Незважаючи на вагомий внесок зазначених вище вчених, а також їх послідовників у дослідження глобальних маркетингових стратегій, тема все ще залишається недостатньо розкритою для ефективного використання існуючих наукових надбань в реаліях глобальної економіки

**Метою дослідження** є обґрунтування міжнародної маркетингової стратегії підприємства (на прикладі компанії «The Walt Disney Company»). Поставлена мета обумовила необхідність вирішення ряду взаємозалежних завдань:

– досліджено сутність та особливості формування маркетингової стратегії підприємства в сучасних умовах господарювання;

- визначено основні етапи формування міжнародної маркетингової стратегії підприємства;
- обґрунтовано особливості діяльності компанії «The Walt Disney Company» на міжнародному ринку;
- проведено дослідження маркетингового комплексу компанії «The Walt Disney Company» на міжнародному ринку;
- оцінено використання діджитал-інструментів для покращення маркетингової стратегії компанії «The Walt Disney Company»;
- здійснено економічне обґрунтування впливу маркетингової стратегії на ефективність діяльності компанії «The Walt Disney Company».

**Об'єктом дослідження** є формування та реалізації міжнародної маркетингової стратегії у транснаціональних корпораціях.

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні аспекти формування та реалізації міжнародної маркетингової стратегії у компанії «The Walt Disney Company».

**Методи дослідження.** У роботі використані методи наукового дослідження та статистичного спостереження, зокрема: метод аналізу та синтезу, індукції та дедукції – для виявлення сутності маркетингової стратегії компанії; case study – детальне вивчення конкретного випадку міжнародної маркетингової стратегії компанії, такої як компанії «The Walt Disney Company», зокрема, дослідження стратегії, які компанія використовує в різних країнах, фактори, що впливають на результати тощо; класифікація для дослідження різних видів маркетингової стратегій; трендовий та статистично-аналітичний методи для аналізу діяльності компанії «The Walt Disney Company»; порівняльний метод для компаративного аналізу основних показників компанії «The Walt Disney Company» з конкуруючими компаніями; графічний метод для візуалізації отриманих результатів аналізу; SWOT-аналіз для визначення можливих альтернатив маркетингової стратегії «The Walt Disney Company»; економічного моделювання впливу індикаторів маркетингової стратегії (для цього взято показники витрат на рекламу, кількість підписників, витрати на лобіювання) на показники ефективності діяльності компанії «The Walt Disney Company» (доходи, чистий прибуток, рентабельність активів) та інші.

**Інформаційна база дослідження.** Для створення інформаційної бази досліджень були використані: науково-аналітичні дослідження вітчизняних та іноземних вчених, інформація, доступна на офіційному веб-сайті компанії «The Walt Disney Company», рейтингові оцінки міжнародних організацій, аналітичні дослідження, проведені Організацією економічного розвитку та співробітництва, статистичні дані від Державної служби статистики України та Eurostat, а також інформація з електронних ресурсів Інтернету, що стосується діяльності компанії «The Walt Disney Company».

*Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.* Виконання кваліфікаційної роботи пов'язане з планом наукових досліджень Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» за темою «Сучасні процеси глобалізації: рушійні сили, мегатренди, суперечності» (0113U006220). Внесок автора полягає у визначенні ролі макретенгової стратегії підприємств у розвитку глобальної економіки.

*Апробація результатів кваліфікаційної роботи.* Основні положення і отримані результати досліджень оприлюднені на науковій конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених спеціальності 292 Міжнародні економічні відносини «Актуальні проблеми теорії та практики міжнародних економічних відносин в умовах глобальної трансформації» (м. Полтава, 14 квітня 2023 року).

*Публікації.* Матюшко Я. Б., Стрілець В. Ю. Міжнародний маркетинг транснаціональних корпорацій у фокусі глобального процесу регіоналізації. *Актуальні проблеми теорії та практики міжнародних економічних відносин в умовах глобальної трансформації* : матеріали наукової конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених спеціальності 292 Міжнародні економічні відносини (м. Полтава, 14 квітня 2023 р.) / за заг. ред. доц. В. Ю. Стрілець. Полтава : ПУЕТ, 2023. С. 39-43 [23].

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПОБУДОВИ МІЖНАРОДНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

### **1.1. Маркетингова стратегія підприємства: сутність та особливості формування в сучасних умовах господарювання**

Активізація глобалізаційних процесів сприяє створенню умов, в яких розвиваються міжнародні економічні відносини. Цей розвиток супроводжується збільшенням впливу транснаціональних факторів на функціонування міжнародних бізнес-суб'єктів, зростанням міжнародної конкуренції та активнішим використанням інтернет-технологій. У таких умовах зростає важливість використання компаніями стратегій міжнародного маркетингу для розширення своєї діяльності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Поняття стратегії виступає як визначальний та ключовий елемент у системі стратегічного управління підприємством, оскільки воно об'єднує цілі, потенціал розвитку та умови маркетингового середовища. Виходячи з загальних цілей бізнесу, стратегія визначає засоби, якими підприємство може перетворити стратегічні спрямування та орієнтири в конкурентні переваги, з урахуванням впливу факторів бізнес-середовища. Без належної стратегічної адаптації до змін на ринку, особливо в умовах зростаючої невизначеності та турбулентності, підприємство не може ефективно функціонувати. Проблема посилюється через невідповідність внутрішніх процесів підприємства вимогам ринку та несистемній побудові процесу управління.

Поняття «стратегія» стабільно закріпилося у лексиконі управлінської діяльності в розвинених країнах і у країнах що розвиваються. Протягом останніх трьох десятиліть його активно використовують в теорії і практиці міжнародних економічних відносин (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Погляди на визначення поняття «міжнародна маркетингова стратегія підприємства»

Джерело	Визначення
Ковальчук В. В. [17]	Маркетингова стратегія підприємства – комплекс маркетингових заходів та набір інструментів з їх реалізації, що спрямований на досягнення місії та реалізацію довгострокових цілей підприємства, а також на задоволення існуючих потреб споживачів
Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. [5]	Маркетингова стратегія підприємства є системою координат, у якій внутрішні аспекти діяльності врівноважуються із зовнішніми, і саме тому основне призначення маркетингової стратегії полягає у взаємоузгодженні маркетингових цілей суб'єктів підприємницької діяльності з їх можливостями, використанні своїх конкурентних переваг, а також вивченні та задоволенні потреб споживачів, що у свою чергу мають стрімку та непередбачувану тенденцію до змін.
Кузькіна Т.В., Тімофєєв І. К.-[20]	Маркетингова стратегія – це основа дій фірми в конкретних ринкових умовах, яка визначає способи застосування маркетингу задля розширення цільових ринків з метою досягнення ефективних результатів.
Вікіпедія [14]	Маркетингова стратегія – це «активний маркетинговий процес з довгостроковим горизонтом плану, спрямований на перевищення середньоринкових показників шляхом систематичного проведення політики створення товарів і послуг, що забезпечують споживачів товарами більш високої цінності, ніж у конкурентів
Вініченко С. А. [8]	Маркетингова стратегія визначає найефективніші маркетингові заходи, які забезпечують реалізацію корпоративної, конкурентних (ринкових) і функціональних стратегій підприємства
Ареф'єв С.О., Чекіс Ю.С. [4]	Маркетингова стратегія — це раціональна, логічна структура, через використання якої підприємство розраховує вирішити свої маркетингові завдання

Основною метою стратегії є ефективне використання наявних ресурсів для досягнення основної ринкової цілі. Вона відіграє важливу роль у забезпеченні перемоги у конкурентних змаганнях. З другої половини ХХ століття стратегія почала застосовуватися як методологія і практичний інструмент у підприємницькій діяльності, а також розвивалася в сфері управління макроекономічними процесами, теорії ігор і загальної економіки. Варто відзначити, що у сучасних ринкових відносинах військова стратегія, за своїм змістом і варіантами дій, сильно нагадує економічну стратегію. З позицій сучасних концепцій управління, стратегія – це не щось абстрактне, це найбільш обґрунтований науковий підхід, поєднаний з реальними діями, що може привести зазначену бізнес-концепцію до формування реальної конкурентної переваги, спроможної зберігатися тривалий час [36].

Отже, якщо проаналізувати визначення поняття «маркетингова стратегія» поданих у табл. 1.1, можна зробити висновок, що вони зводяться до таких основних

напрямів (рис. 1.1): як засіб досягнення маркетингових цілей; метод (засіб) впливу на споживача; довго- та/або середньострокові рішення щодо елементів комплексу; маркетингу; філософія бізнесу і напрям зосередження зусиль; основою її формування є маркетинговий стратегічний аналіз; логічна і раціональна побудова для вирішення маркетингових задач; найважливіша функціональна стратегія.

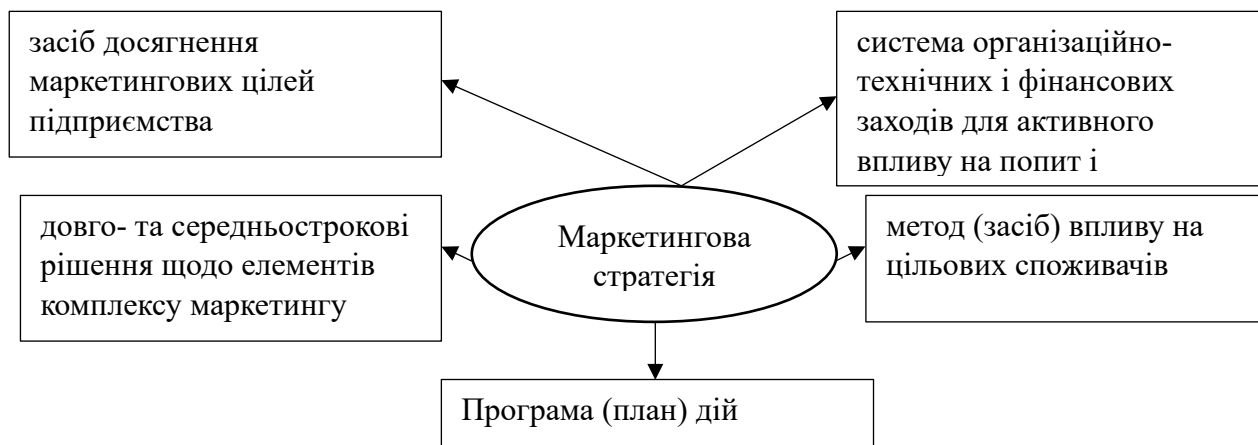


Рисунок 1.1 – Багатоваріантність підходів до визначення терміну «маркетингова стратегія підприємства» [8]

Маркетингова стратегія входить до складу бізнес-планування і охоплює як стратегію окремих бізнес-одиниць, так і загальну стратегію всієї компанії (рис. 1.2).

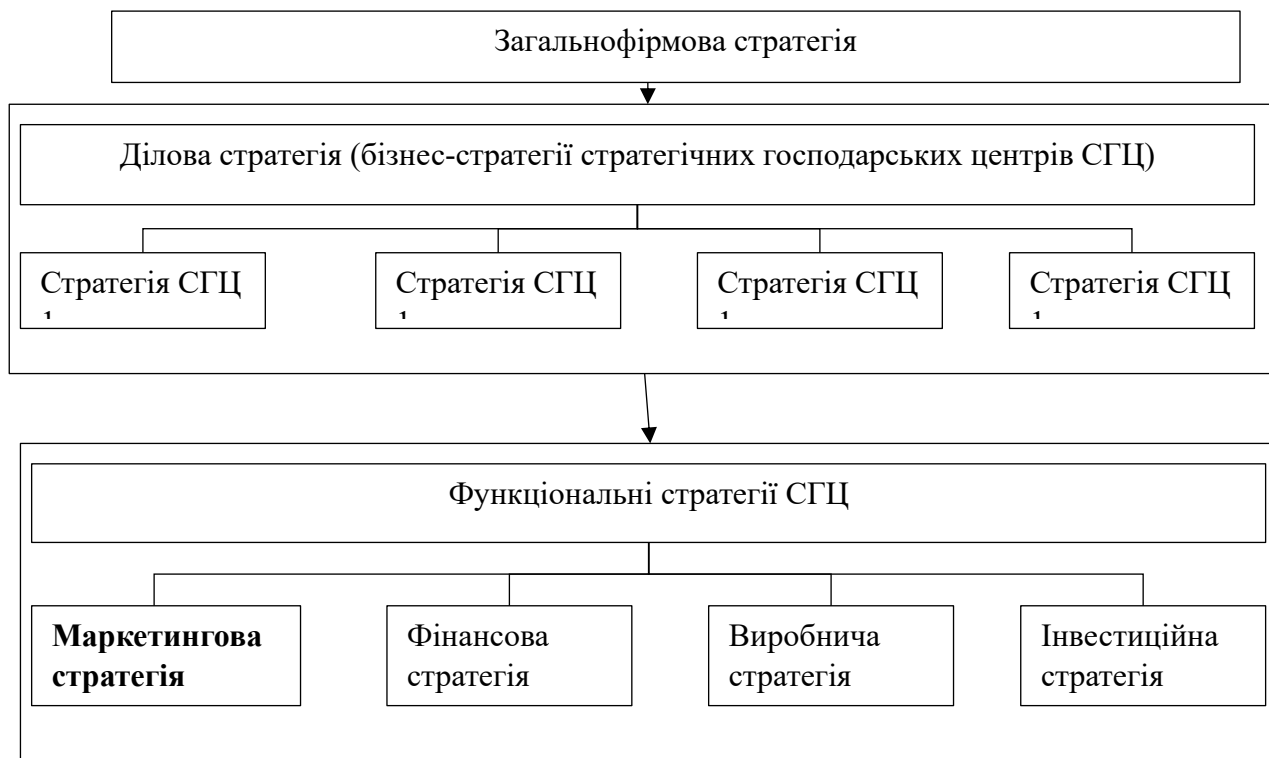


Рисунок 1.2 – Місце маркетингової стратегії в ієрархії стратегій підприємства [4]



Це дозволяє приймати якісні рішення на вищому рівні і вносити необхідні корективи на нижчих рівнях управління у випадку зміни ринкової ситуації. Маркетингова стратегія займає важливе місце в ієрархії стратегій підприємств. Згідно з визначенням американських дослідників, маркетингова стратегія має питому вагу, яка становить близько 80% в загальній стратегії фірми [7].

Маркетингова стратегія включає в себе процес визначення відповідних продуктів, послуг і ринків, на яких вони будуть пропонуватися. Вона також визначає оптимальний склад маркетингового комплексу, що включає дослідження ринку, товарну і цінову політику, канали розподілу, стимулювання збуту та підтримку продукту.

Маркетингова стратегія передбачає обґрунтування і формування таких елементів:

- 1) Цільовий ринок – визначення групи споживачів, на яку спрямовується продукт або послуга.
- 2) Номенклатура та асортимент – вибір і організація асортименту товарів або послуг, які будуть пропонуватися.
- 3) Цінова політика – розробка стратегії ціноутворення для продукту або послуги.
- 4) Система збуту – визначення ефективних каналів розподілу та способів доставки товарів або послуг до клієнтів.
- 5) Організація реклами – розробка стратегії реклами, що включає в себе вибір медіа, повідомлень та каналів комунікації для просування продукту або послуги.

Під час формування маркетингової стратегії можна виділити вхідні та вихідні елементи. Вхідні елементи включають фактори маркетингового середовища та цілі фірми, аналіз яких передує розробленню маркетингової стратегії. Вихідні елементи включають стратегічні рішення щодо маркетингового міксу, який включає компоненти маркетингу – товар, ціну, розподіл та просування. Основне завдання маркетингової стратегії полягає в узгодженні маркетингових цілей фірми з її можливостями та вимогами споживачів, використанні слабких сторін конкурентів та власних конкурентних переваг (рис. 1.3).

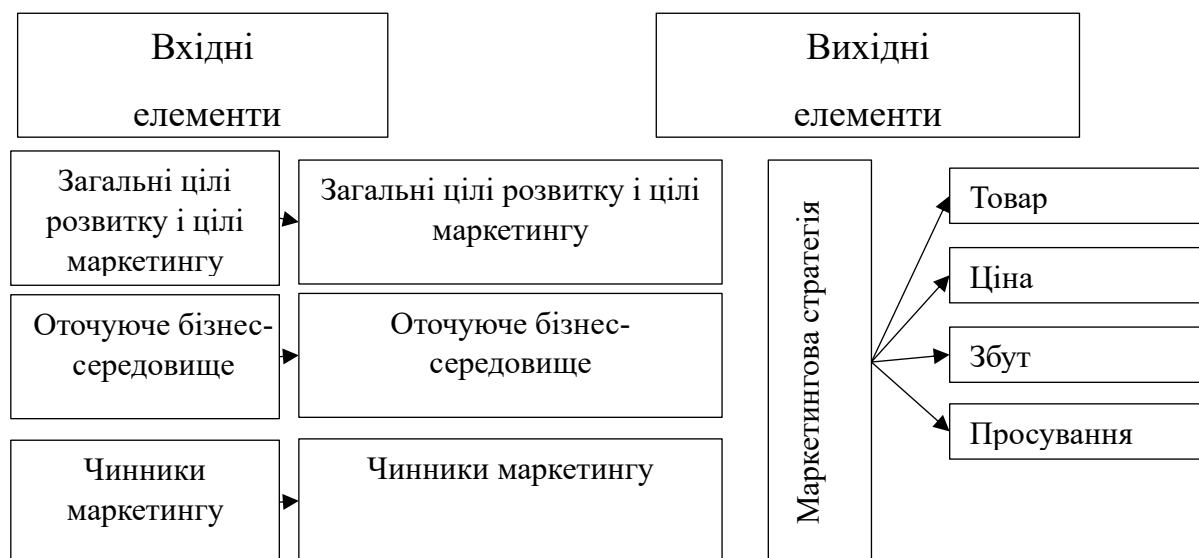


Рисунок 1.3 – Вхідні й вихідні елементи маркетингової стратегії розвитку [8]

Характерні риси маркетингової стратегії підприємства (рис. 1.4) проявляються в тому, що вона є довгостроково орієнтованою; 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 [19].

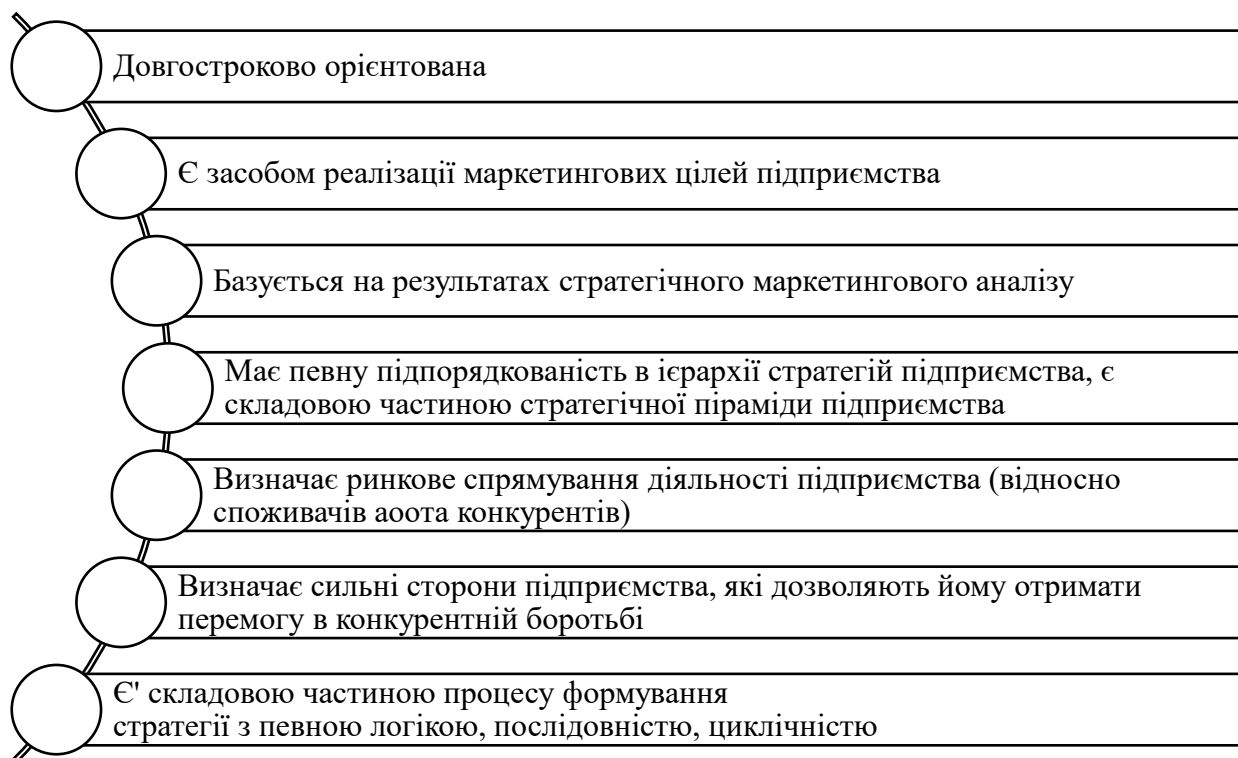


Рисунок 1.4 – Характерні риси маркетингової стратегії підприємства [4]

Реалізація маркетингової стратегії означає перетворення стратегічного плану в конкретні дії шляхом розробки маркетингового плану та бюджету. Цей процес може включати зміни в бізнес-структурі, культурі та системі управління підприємством (фірмою). Маркетингова стратегія складається з різних компонентів чи елементів (рис. 1.5).

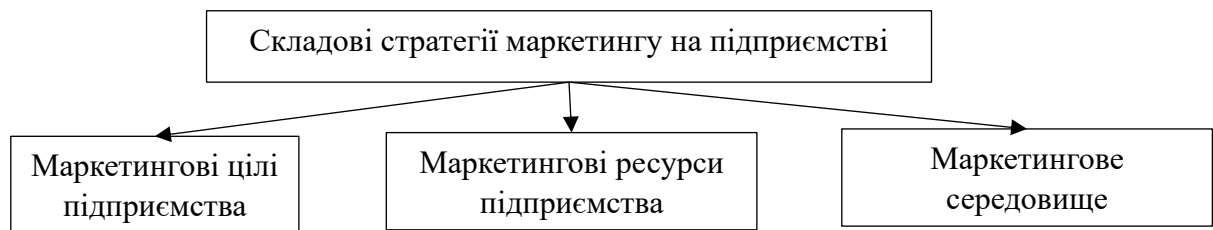


Рисунок 1.5 – Складові стратегії маркетингу на підприємстві [17]

Існує кілька підходів до класифікації маркетингових стратегій, серед яких найвідомішими є наступні:

«Ціна – кількість»: підприємство спрямовує свою увагу на помірні ціни та великі обсяги продажу продукції. Воно виробляє значну кількість стандартизованих (масових) товарів для широкого ринку (недиференційований маркетинг). Це досягається завдяки використанню ефективних технологій, що дозволяють знижувати витрати та ціни.

«Стратегія переваг»: підприємство створює або має стійку перевагу над конкурентами завдяки здатності змінювати технології виробництва, розвивати сервіс та логістику. Цей підхід дозволяє вести конкуренцію не за ціною, а за допомогою товарів, які відрізняються на ринку своїми унікальними характеристиками (диференційований маркетинг).

Кулешова Н. В. стверджує, що залежно від загального економічного, фінансового стану підприємства, ресурсних можливостей, та його маркетингових спрямувань розрізняють:

1. Стратегію виживання – захисна стратегія, придатна за умов кризового стану, коли підприємство перебуває на межі банкрутства. Її мета – вихід з кризи шляхом перебудови маркетингового міксу.

2. Стратегію стабілізації, що можна застосувати в умовах швидкого або несподіваного погіршення ключових показників діяльності підприємства з наступним переходом до втілення стратегії зростання.

3. Стратегію росту (зростання), що передбачає збільшення обсягів продажу, прибутку, капіталу та інших показників діяльності [21].

Ареф'єв С.О.,Чекіс Ю.С. виділяють наступні класи маркетингових стратегій: стратегія низьких витрат виробництва; стратегія диференціації; стратегія диверсифікації; стратегія ліквідації бізнесу [4].

При розгляді другорядної маркетингової стратегії, яка є послідовним розширенням маркетингової стратегії зростання, часто використовується розроблена І. Ансоффом матриця «продукт-ринок» (табл. 1.2). Ця матриця пропонує чотири варіанти розвитку бізнес-активності підприємства з метою збільшення прибутку: проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукту і диверсифікація.

Таблиця 1.2 – Види стратегій інтенсивного зростання за матрицею Ансоффа

**[Помилка! Джерело посилання не знайдено.]**

Ринок	Товар	
	Існуючий	Новий
Існуючий	Стратегія глибокого проникнення на ринок	Розвиток товару
Новий	Розвиток ринку	Диверсифікація

Перший варіант застосовується тоді, коли підприємство вже працює на ринку з відомим продуктом. У такому випадку необхідно зосередитися на посиленні маркетингових заходів для зміцнення своїх позицій на ринку. Другий варіант передбачає виведення вже існуючого продукту з товарного портфеля на нові ринки. Стратегія розвитку продукту реалізується шляхом пропозиції нових продуктів на вже існуючих ринках. Стратегія диверсифікації означає виходити на нові ринки (для підприємства) з принципово новим продуктом; ця стратегія може мати різні форми, а головне завдання підприємства в такому випадку – уникнути розпорошення ресурсів і використовувати їх максимально ефективно.

Стратегія глибокого проникнення на ринок використовується, коли підприємство просуває вже відому споживачам продукцію на ринку. Ця стратегія

рекомендується, якщо на ринку ще є незайняті позиції і є потенціал для зростання. Метою такої стратегії є збільшення обсягу продажів за допомогою цілеспрямованих рекламних кампаній, різних форм стимулювання продажів та поліпшення організації збутової діяльності. При цьому можна спробувати розширити ринок шляхом зниження цін до рівня, який був би привабливим для більшості покупців.

Маркетингова стратегія розвитку товару є ефективною, коли нові види продуктів і послуг пропонуються вже існуючій базі лояльних клієнтів, які вже знайомі з підприємством і ставляться до нього позитивно. Тут використовуються традиційні канали збуту, але важливо також використовувати маркетингові заходи, які повідомляють цільову аудиторію про модернізацію або інноваційні характеристики товару. Наприклад, активне впровадження нових продуктів на ринок, інтенсивна рекламна кампанія або використання методів стимулювання збуту.

Стратегія розвитку ринку досягає значних результатів шляхом виявлення непокритих сегментів ринку, на яких існує підвищений попит на існуючі продукти і послуги, що може принести планований рівень прибутку. Ця стратегія також може бути реалізована шляхом входу на нові регіональні ринки, посилення експортної діяльності та інших заходів.

Основні ринкові стратегії можуть бути використані як вихідні точки для розвитку маркетингової стратегії, яка поступово формується і заповнюється конкретним вмістом відповідно до цілей підприємства, стадії життєвого циклу товару, попиту або технологій. У процесі обґрунтування такої стратегії визначаються стратегічні завдання, які потрібно вирішити, терміни їх виконання, а також обсяг і склад ресурсів на основі узагальнених оцінок [11]. Для вибору конкретної стратегії необхідно оцінити наявні ресурси на підприємстві і проаналізувати його готовність до ринкових викликів та можливості мінімізації ризиків. Рівень ризику завжди різний в залежності від обраної стратегії. У разі, якщо підприємство не бажає приймати великі ризики, але має значні ресурси, воно може обрати стратегію розвитку ринку.

Ефективність маркетингової стратегії напряму залежить від якості та актуальності початкової інформації. Маркетингову стратегію слід формувати на основі оцінки показників ефективності виробничої та збутової діяльності, фінансових

показників, оцінки інвестиційної привабливості підприємства і конкурентів, комплексного аналізу конкурентного середовища, аналізу попиту загалом і за окремими сегментами, оцінки рівня державного втручання в галузь, аналізу привабливості галузі та перспектив її розвитку.

Отже, маркетингова стратегія є важливою складовою загальної стратегії компанії, яка включає в себе цілі, ресурси та середовище ведення бізнесу. При виборі стратегії важливу роль мають особливості економічної діяльності підприємства, його перспективи у розвитку та ключові пріоритети. Важливим при цьому є визначення ключових етапів формування міжнародної маркетингової стратегії.

## **1.2. Основні етапи формування міжнародної маркетингової стратегії підприємства**

Глобальний процес регіоналізації спричинює зростання регіональної інтеграції. Це означає, що транснаціональні корпорації повинні змінювати свої стратегії міжнародного маркетингу, щоб адаптуватися до різних регіональних ринків. Постає необхідність розробки ефективної стратегії міжнародного маркетингу, яка забезпечить якісне позиціонування на ринку, збереже конкурентну перевагу та врахує необхідність адаптації своїх продуктів та стратегій маркетингу до місцевих культурних відмінностей між регіонами.

У науковому дискурсі протиставлення глобалізації і регіоналізації вчені зазначають, що регіональний аспект аналізу економіко-технологічної системи, а також вивчення її динамічних характеристик можуть надати значний внесок у формування регіональної науково-технологічної та інноваційної політики. Теоретичні напрацювання питань міжнародного маркетингу у фокусі глобальних процесів регіоналізації є об'єктом наукових досліджень українських та зарубіжних вчених. Так, Жуков С. та Дюгованець О. проводять узагальнення теорії та практики, виявлення тенденцій та встановлення взаємозалежностей процесів глобалізації, регіоналізації та

використання видів міжнародного маркетингу ТНК [61]; Іванова О. досліджує взаємозв'язок між регіоналізацією та міжнародним маркетингом [13]; Гаєва С. розглядає питання регіоналізації міжнародного маркетингу з точки зору розвитку нових методів та стратегій міжнародного маркетингу [10]; Федулова Л.І. досліджує економіко-технологічний аспект регіональних теорій розвитку [40]. Актуальним на часі є виявлення нових можливостей (фокусів), які можуть отримати регіони в світових масштабах через більш ефективне використання наявних і прихованих ресурсів. Тому наукове обґрунтування основних фокусів дослідження глобалістичних викликів розвитку регіонів та їх економіки є своєчасним та необхідним.

Сучасні міжнародні економічні відносини характеризуються активною інтеграцією, інтернаціоналізацією та глобалізацією. Вони впливають на політичні, економічні, соціальні та культурні аспекти життя людей у різних країнах, а також на науково-технічний розвиток національних економік. Актуальними залишаються перспективи розширення масштабів виробництва і ринків. Останнє впливає на загострення конкуренції між транснаціональними корпораціями, основним інструментом якої є зниження собівартості виробництва шляхом переміщення виробництва в країни, що мають необхідні ресурси та дешеву робочу силу. Це веде до розширення мережі ТНК на світовому ринку та стимулює адаптацію до національних ринків, де буде забезпечений збут продукції та прибутки. Визначальне місце в діяльності ТНК належить використанню міжнародного маркетингу, заснованого на протилежних процесах, наприклад глобалізації та регіоналізації.

Погоджуємося із твердженням науковців, що регіон нині постає як природна інноваційна сфера в умовах глобалізації; географічна локалізація є великою перевагою при розвитку інноваційної системи, тому що це спрощує комунікації й обмін неявними знаннями між спеціалізованими організаціями [4, с. 69]. Тобто розвиток за підходом регіоналізації дає важливу перевагу – можливість концентрації ресурсів у просторі і мобілізації у часі з повним розумінням територіальної специфіки та поточної ситуації [5].

Регіональні ринки стають все більш важливими для транснаціональних корпорацій, оскільки вони забезпечують можливість збільшення обсягів продаж компаній.

Регіоналізація міжнародного маркетингу означає адаптацію маркетингових стратегій транснаціональних корпорацій до специфіки конкретних регіонів світу. Це означає врахування культурних, економічних, політичних та інших факторів, які впливають на споживачів в кожному регіоні.

Регіоналізація міжнародного маркетингу передбачає розробку маркетингових стратегій та продуктів, які відповідають потребам та вимогам кожного регіону, з метою досягнення кращих результатів у продажах та підвищення рівня задоволення споживачів.

У зв'язку зі зростанням регіональної інтеграції та зменшенням значення глобальних ринків, регіоналізація міжнародного маркетингу є ключовим елементом успіху для транснаціональних корпорацій, які бажають зберегти та розширити свої позиції на міжнародному ринку.

Міжнародний маркетинг транснаціональних корпорацій в умовах глобального процесу регіоналізації має свої особливості та виклики. Регіоналізація означає зростання регіональної інтеграції та зменшення значення глобального рівня, що може вплинути на стратегії міжнародного маркетингу транснаціональних корпорацій. Деякі з цих викликів та особливостей включають наступне:

1. Адаптація до місцевих ринків: транснаціональні корпорації повинні адаптувати свої стратегії міжнародного маркетингу до місцевих ринків, що можуть значно відрізнятися від глобального ринку. Наприклад, вони можуть стикатися з різними правовими та культурними нормами, різними попитом та вподобаннями споживачів.

2. Розробка регіональних стратегій: Транснаціональні корпорації повинні розробляти регіональні стратегії міжнародного маркетингу, що враховують специфічні регіональні вимоги та особливості. Наприклад, вони можуть використовувати різні підходи до просування продуктів на ринках, які мають різні рівні конкуренції та відмінні вимоги до продуктів.



3. Використання мережі дистриб'юторів: Транснаціональні корпорації можуть використовувати мережу дистриб'юторів, яка є більш ефективною на регіональному рівні. Це дозволяє зменшити витрати на маркетинг та збільшити доступність продуктів на місцевих ринках.

В цілому, для успішного проникнення на західні ринки необхідно вивчити конкурентні ринки та узагальнити отримані результати, що сприятиме розробці оптимальної моделі просування торгової марки на міжнародні ринки.

Розробка глобальних маркетингових стратегій потребує значних інвестицій у фінансові ресурси, трудові ресурси та дослідження різних ринків, країн, культурних особливостей та місцевих традицій. Оскільки глобальний маркетинг є складовою загального управління бізнесом, його розвиток повинен забезпечувати споживачів з продуктами, послугами та рішеннями на глобальному ринку. У зв'язку з цим, компанії, які діють на міжнародному ринку, повинні постійно приймати та адаптувати свої стратегічні рішення та розробляти відповідні стратегії, що допомагають ефективно використовувати глобальні конкурентні переваги.

Під час виходу компанії на зовнішній ринок, формування стратегії міжнародного маркетингу включає процес розроблення корпоративної стратегії міжнародного маркетингу на початкових етапах інтернаціоналізації компанії. Цей процес вимагає використання певних методів, моделей і технологій, а також впровадження відповідних організаційних заходів для практичної реалізації стратегії міжнародного маркетингу.

Основою ефективного стратегічного розвитку підприємств на ринку продукції є формування маркетингової стратегії в сучасних умовах. Це пояснюється такими факторами:

- ринок продуктів насичений і високо конкурентний, тому для успішного функціонування учасникам ринку необхідно ідентифікувати цільовий сегмент з його специфічними потребами. Це можливо завдяки правильній сегментації ринку та використанню відповідних маркетингових інструментів.

- сучасне бізнес-середовище характеризується високою турбулентністю, що може створювати нові ринкові можливості або загрози для підприємств.

Постійний моніторинг ситуації на ринку дозволяє відслідковувати ці можливості і використовувати їх у стратегічному плануванні, а також знижує ризики. Цей моніторинг є основою вибору методологічного інструментарію при формуванні маркетингової стратегії.

– високий рівень конкуренції на міжнародних і внутрішніх ринках вимагає від підприємств адекватних конкурентних дій для закріплення своїх позицій на ринку. Для досягнення цього необхідно визначити конкурентну стратегію, сформувані чіткий механізм реагування на зовнішні зміни і вирішувати актуальні питання бізнесу.

– врахування змін у характері, звичках, уподобаннях і поведінці споживача є важливим для корегування моделі ринкової стратегії підприємств. Споживачі постійно змінюються, тому необхідно орієнтуватися на їхні потреби і налаштовувати стратегію відповідно до цих змін.

Отже, формування маркетингової стратегії за сучасних умов є основою ефективного стратегічного розвитку підприємств, оскільки воно дозволяє ідентифікувати цільовий сегмент ринку, реагувати на зміни у бізнес-середовищі, визначати конкурентну стратегію та враховувати зміни у споживачів [8]. При цьому поділяємо думку автора про те, що процес формування стратегії міжнародного маркетингу під час виходу компанії на зовнішній ринок передбачає такі етапи, на яких приймаються відповідні рішення:

– аналіз поточної діяльності компанії на внутрішньому ринку порівняно з діяльністю компаній-конкурентів;

– аналіз стану та тенденцій зовнішнього ринку (потенціал, доступність, сприйнятливність, стабільність та можливості для росту);

– аналіз конкуренції на зовнішньому ринку;

– аналіз маркетингових можливостей та ризиків компанії;

– вибір перспективних для компанії зовнішніх ринків;

– розроблення стратегій маркетингу щодо цільових зовнішніх ринків;

– вибір способу присутності на цільових зовнішніх ринках, основними формами чого можуть бути оплачувані торгові представники, делегування повноважень без

інвестування, передача ноу-хау, спільне підприємство, дочірня виробнича або збутова філія з елементами інвестицій;

- оцінювання результатів діяльності та коригування стратегії маркетингу;
- аналіз готовності компанією застосовувати інтернет-технології [37, с. 364].

Розробку стратегії можна розбити на певні кроки. Вайсман А. наводить такі 10 кроків до успіху в формуванні стратегії маркетингу [8]: розробка образу підприємства і концепції комунікацій, філософії підприємства, його іміджу; аналіз зовнішнього середовища; аналіз конкурентів; аналіз споживачів; аналіз власної ситуації; визначення позиції на ринку. Перехід до практичного застосування стратегії; формування цілі; забезпечення наглядності; реалізація стратегії маркетингу.

Сьогодні в системі маркетингу існує декілька підходів до розробки стратегії:

- 1) стратегічна модель Портера;
- 2) матриця «Дженерал Електрик»
- 3) підхід, оснований на використанні матриці можливостей по товарах/ринках;
- 4) метод, що базується на використанні матриці «Бостонської консультативної групи»;
- 5) програма побудована на основі впливу ринкової стратегії на прибуток [2];
- 6) SWOT-аналіз маркетингової позиції підприємства.

Процес реалізації стратегії може бути розділений на два великих етапи:

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

б) процес стратегічного управління – реалізація певної стратегії в часі, переформулювання стратегії в світі нових обставин. На стадії стратегічного планування визначаються стратегії підприємства (на рівні корпорації) шляхом встановлення його місії, аналізу стратегічних позицій, дослідженню зовнішніх та внутрішніх факторів і дій, що можуть привести до досягнення, утримання, розвитку конкурентних переваг [20]. Вінніченко С. В. виділяє шість основних стадій процесу розроблення маркетингової стратегії, які передбачають аналіз поточного стану підприємства з фінансової та маркетингової позиції, оцінювання стратегічних альтернатив розвитку та контроль результатів (табл. 1.3) [8].

Таблиця 1.3 – Стадії формування й наступної реалізації маркетингової стратегії [8]

Стадії	Характеристика
Стадія 1	Поточний стан діяльності підприємств Маркетинговий аналіз (стратегічні аспекти) Аналіз чинників макросередовища (природничих, правових, економічних, науково-технічних, культурного впливу) Аналіз мікросередовища (аналіз ефективності виробничих процесів, фінансового стану, управління, маркетингу, аналіз конкурентів, постачальників, урахування змін потреб споживачів). SWOT-аналіз
Стадія 2	Майбутній (очікуваний) стан підприємства Визначення стратегічних напрямів та формування маркетингової стратегії Визначення (або уточнення) місії, бачення та ринкових цілей Обґрунтування загальної стратегії розвитку Сегментація та позиціонування на ринку Портфельний аналіз та надання рекомендацій щодо напрямів діяльності. Формування та вибір конкурентної стратегії
Стадія 3	Конкретизація параметрів майбутнього стану Функціональні стратегії маркетингу Товарні (якості, асортиментні, в межах життєвого циклу товару) Цінові (з урахуванням сезонності і цінності продукту) Розподілення (на внутрішньому і зовнішніх ринках) Стратегії просування
Стадія 4	Вибір напрямів та розробка механізмів досягнення мети Оцінювання і порівняння стратегічних альтернатив Оцінка маркетингових стратегій за критеріями Врахування умов та наявних обмежень. Ідентифікація ризиків. Адаптивне моделювання
Стадія 5	Забезпечення реалізації окреслених цілей Реалізація стратегії та контроль

На етапі формування цілей, з урахуванням поточної ситуації і ринкових тенденцій, слід переходити до прийняття рішень щодо шляхів досягнення цілей. Найбільш розповсюдженими вважають такі напрями цілепокладання: розширення сфери та/або масштабів діяльності; збільшення частки ринку; збільшення рівня задоволеності або лояльності покупців [8] (рис. 1.6).

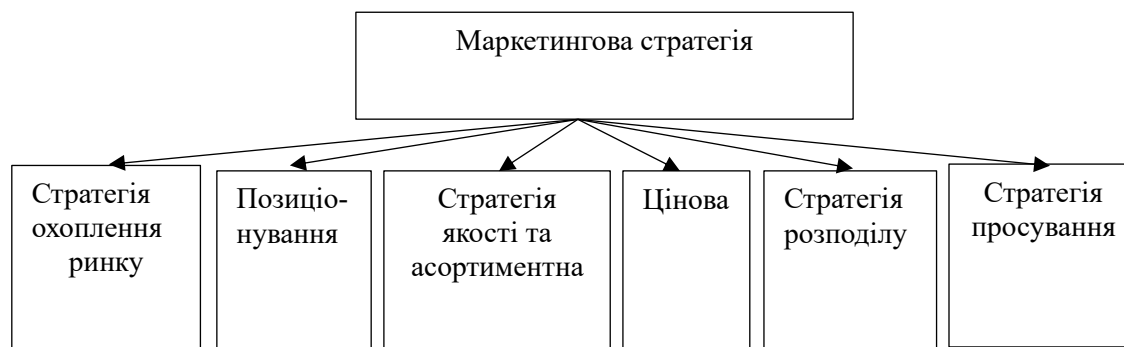


Рисунок 1.6 – Ключові напрями маркетингової стратегії підприємства [8]

Усі ці напрями є складовими маркетингового плану підприємства. Стратегія охоплення ринку передбачає чіткий вибір цільових сегментів; позиціонування – вибір ключових ознак та властивостей, що вигідно виокремлює її від продукції інших виробників, наприклад: відмінні смакові якості; яскраве представлення товару та якісне упакування, що подовжує термін зберігання продукту, дизайн; асортимент – його параметри; ціноутворення – з урахуванням власного конкурентного статусу та цін конкурентів; стратегія розподілу – збут оптовим споживачам, так і нульовий канал розподілу через власну торговельну мережу; стратегія просування – протягування або залучення, вибір засобів та інструментів просування.

У роботі представлена схема процесу розробки маркетингової стратегії підприємства, яка базується на порівнянні поточного стану підприємства на ринку і його бажаного стану, що виявляється через позиціонування. Згідно з цим рис. 1.5, рекомендується така послідовність кроків у розробці маркетингової стратегії:

1. Аналіз поточного позиціонування підприємства. Перед розробкою маркетингової стратегії важливо проаналізувати поточну ситуацію на підприємстві, визначити його ринковий статус, відношення споживачів, впізнаваність торгової марки, оцінити асортимент товарів, визначити наявність присутності на різних ринках та оцінити ефективність поточної стратегії. Потрібно описати не тільки загальну ситуацію в компанії, але й кожен напрямок збуту продукції [6].

У загальному позиціонуванні компанії або її торгової марки важливо враховувати всі ключові показники, що визначають її ефективність, в залежності від рівня організації маркетингових і продажних процесів. Крім того, слід описати організаційну і функціональну структуру з фокусом на маркетингових і збутових функціях.

2. Аналіз ринку. У розділі маркетингової стратегії, який присвячений аналізу і дослідженню ринку, необхідно включити таку інформацію:

- джерела інформації, використані під час аналізу;
- інформація про кожний ринковий сегмент, в якому підприємство діє;
- аналіз цін (зокрема, порівняльний аналіз цін конкурентів на основні види продукції, оцінка факторів, що впливають на ціноутворення тощо);

- оцінка ефективності каналів збуту продукції (дистрибуції);
- аналіз конкурентів;
- опис факторів, що впливають на розвиток ринкових сегментів;
- висновки, зроблені на основі проведеного ринкового аналізу.

На етапі аналізу діяльності підприємства на внутрішньому ринку, проводяться наступні дослідження:

- розмір компанії;
- частка та позиція на ринку;
- якість та асортимент товарів;
- рівень обслуговування (сервіс);
- збут та розподіл продукції;
- ціна та порядок розрахунків;
- фінансовий стан підприємства;
- людські ресурси (кадри).

Зовнішнє середовище фірми (постачальники, контракти, покупці, банки, урядові структури, податкова інспекція) передбачає

На етапі аналізу стану зовнішнього ринку досліджуються наступні аспекти:

- потенціал зовнішнього ринку;
- доступність зовнішнього ринку;
- сприйнятливість зовнішнього ринку;
- стабільність зовнішнього ринку, яка визначається політичною та економічною ситуацією (платоспроможністю населення та підприємств, можливістю конфіскації майна державою).

Метою аналізу конкуренції на зовнішньому ринку є визначення конкурентоспроможності фірми.

Конкуренти в міжнародному маркетингу поділяються на дві групи: конкуренти-іноземці та конкуренти місцевого ринку. Порівняння конкурентних переваг здійснюється за такими показниками: елементи маркетингового міксу, людські ресурси, міжнародні відносини (з банками, різними асоціаціями), технологічні, виробничі та економічні показники.

Під час аналізу можливостей та ризиків, що виникають під час міжнародної маркетингової діяльності підприємства на зовнішньому ринку, враховуються загальне положення підприємства на ринку, зовнішнє середовище країни-експортера та країни-імпортера. Під час розроблення стратегії, компанія повинна звертати увагу на комплексну ситуацію та об'єктивно оцінювати фактори, що дозволяють створити правильну та реалістичну програму дій, яка відповідає вимогам ринку та задовольняє перспективні цілі підприємства. Для цього проводиться SWOT-аналіз підприємства (рис. 1.7). У класичному варіанті SWOT-аналізу здійснюється аналіз зовнішнього середовища (можливостей і загроз, що впливають на підприємство) і внутрішнього середовища SWOT-аналізу.

---

Рисунок 1.7 – Класичний процес SWOT-аналізу для виявлення зовнішніх маркетингових можливостей та загроз і встановлення сильних та слабких сторін фірми [8]

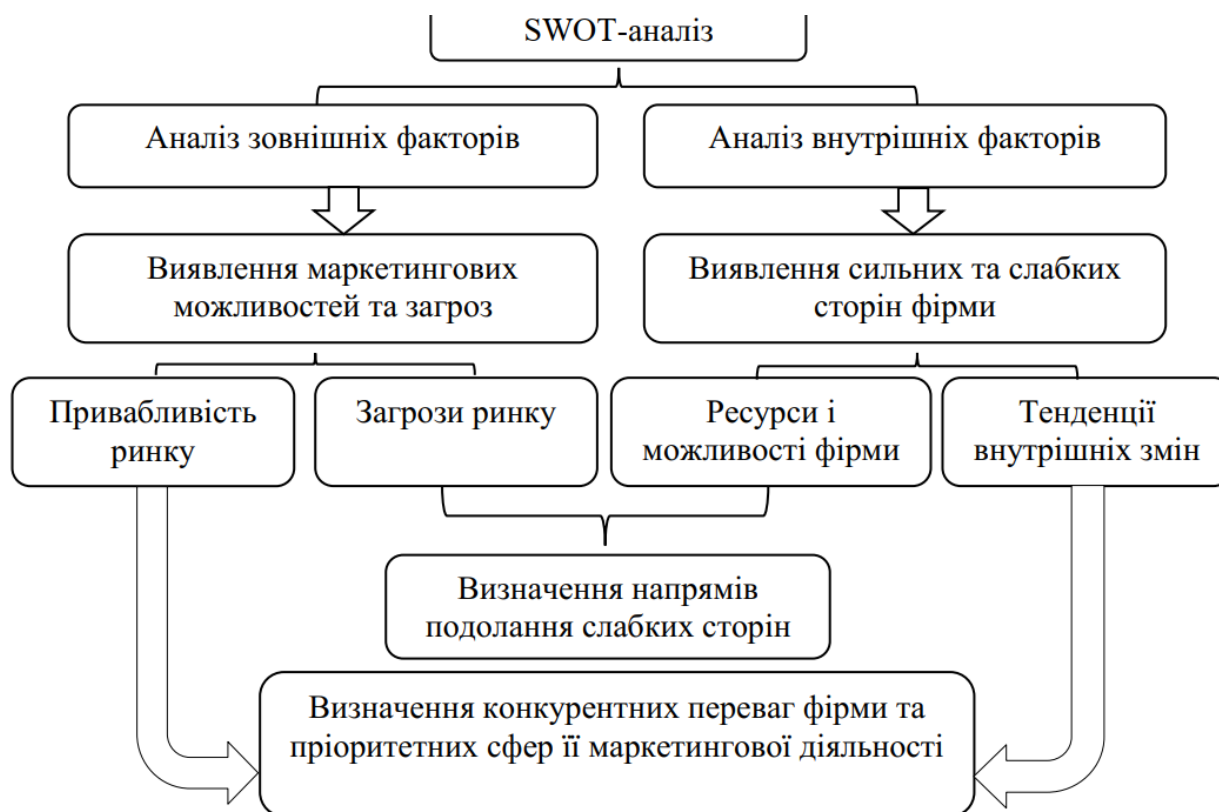
Отже, міжнародна маркетингова діяльність визначає необхідні чинники успіху на міжнародних ринках, формування та реалізація міжнародної маркетингової стратегії є необхідними, процеси прийняття стратегічних рішень грають центральну роль у досягненні ринкового успіху підприємства, а вибір стратегії повинен бути обґрунтованим та враховувати специфіку кожного підприємства.

## **Висновки до розділу 1**

У першому розділі «Теоретичні засади побудови міжнародної маркетингової стратегії підприємства» досліджено сутність та особливості формування маркетингової стратегії підприємства в сучасних умовах господарювання та

визначено основні етапи формування міжнародної маркетингової стратегії підприємства.

У роботі досліджено генезис тлумачення поняття «маркетингова стратегія». Визначено, що основною метою стратегії є ефективне використання наявних ресурсів для досягнення основної ринкової цілі. Акцентовано на тому, що маркетингова стратегія входить до складу бізнес-планування і охоплює як стратегію окремих бізнес-одиниць, так і загальну стратегію всієї компанії. Узагальнення поглядів вчених



дозволило сформуванню визначення маркетингової стратегії як процесу визначення відповідних продуктів, послуг і ринків, на яких вони будуть пропонуватися та обґрунтування оптимального складу маркетингового комплексу, що включає дослідження ринку, товарну і цінову політику, канали розподілу, стимулювання збуту та підтримку продукту.

Визначено, що розробка глобальних маркетингових стратегій потребує значних інвестицій у фінансові ресурси, трудові ресурси та дослідження різних ринків, країн, культурних особливостей та місцевих традицій. При цьому основними етапами формування стратегії є аналіз поточного позиціонування підприємства; аналіз ринку;



аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища формування маркетингової стратегії; аналіз конкуренції на зовнішньому ринку.

Встановлено, що сьогодні в системі маркетингу існує декілька підходів до розробки стратегії: стратегічна модель Портера; матриця «Дженерал Електрик»; підхід, оснований на використанні матриці можливостей по товарах/ринках; метод, що базується на використанні матриці «Бостонської консультативної групи»; програма побудована на основі впливу ринкової стратегії на прибуток ; SWOT-аналіз маркетингової позиції підприємства. Визначено, що порівняння конкурентних переваг здійснюється за такими показниками: елементи маркетингового міксу, людські ресурси, міжнародні відносини (з банками, різними асоціаціями), технологічні, виробничі та економічні показники.

Наведено механізм проведення класичного SWOT-аналізу для виявлення зовнішніх маркетингових можливостей та загроз і встановлення сильних та слабких сторін фірми.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ (НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ «THE WALT DISNEY COMPANY»)

#### 2.1. Особливості діяльності компанії «The Walt Disney Company» на міжнародному ринку

Компанія «The Walt Disney Company» займає впливову позицію на міжнародному ринку завдяки своїм унікальним брендам і продуктам. Вона має глобальну присутність, розміщуючи свої філіали, парки розваг, мережу телевізійних каналів і студії по всьому світу. Компанія активно розвивається, впроваджуючи інновації і стратегії розширення на нових ринках, що дозволяє їй підтримувати високу конкурентоспроможність і привертати увагу міжнародної аудиторії.

Компанія «The Walt Disney Company» разом зі своїми дочірніми компаніями та філіями є провідним диверсифікованим міжнародним сімейним розважальним та медіа-підприємством (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Основні відомості про компанію «The Walt Disney Company» [56]

Показник	Характеристика
Дата заснування	16 жовтня 1923 року
Галузі промисловості, що обслуговуються	Засоби масової інформації
Географічні зони обслуговування	Глобальний рівень
Дохід	\$82,722 млрд станом на 2022 рік
Чистий прибуток	\$3,145 млрд (2022 рік)
Співробітники, осіб	220,000 (2022 рік)
Основні конкуренти	NBC Universal Media, News Corp., Time Warner Inc., Viacom Inc.

Компанія «The Walt Disney Company» є провідною міжнародною розважальною та медіакомпанією, заснованою в США. Вона керує п'ятьма окремими сегментами: Media Networks, Parks and Resorts, The Walt Disney Studios, Disney Consumer Products та Disney Interactive. Disney Media Networks є найважливішим сегментом бізнесу

компанії «The Walt Disney Company». Продукти компанії «The Walt Disney Company» включають телепрограми, книги, журнали, музичні записи та фільми.

Компанія «The Walt Disney Company» входить у 100 найбільших компаній світу за ринковою капіталізацією у 2022 році та займає 42 позицію із ринковою капіталізацією 215,33 млрд дол. (рис. 2.1).

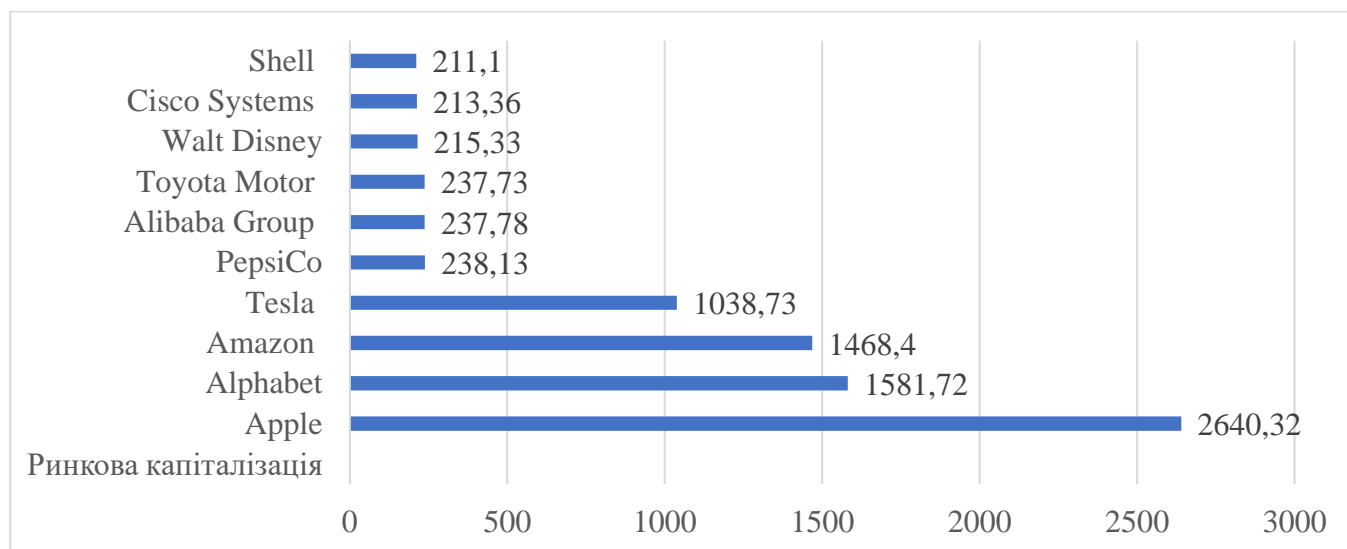


Рисунок 2.1 – Місце компанії «The Walt Disney Company» серед найбільших компаній світу за ринковою вартістю у 2022 році, млрд дол.

Джерело: складено автором на основі даних [15]

Компанія «The Walt Disney Company» займає 49 місце в рейтингу Fortune 500 (рис.2.2). Це найвище місце в історії компанії. У 2017 році компанія посіла 52 місце, у 2018 році – 55 місце, а у 2019 році – 53 місце.

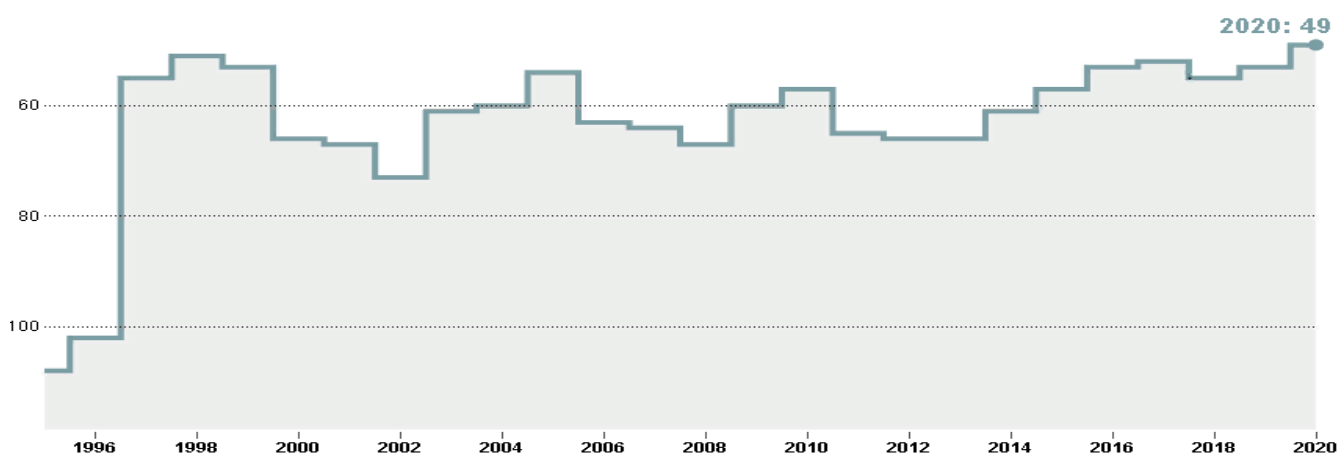


Рисунок 2.2 – Місце компанії «The Walt Disney Company» у рейтингу «Fortune 500» за 1996-2020 роки [31]

Компанія «The Walt Disney Company» займає 150-е місце в рейтингу Fortune Global (рис.2.3). Це також найвище місце компанії в цьому рейтингу за всю її історію. У 2017 році компанія була на 161-му місці, в 2018-му - на 176-му, а в 2019-му на 170-му. Так, компанія піднялася в рейтингу на 20 позицій за останній рік.

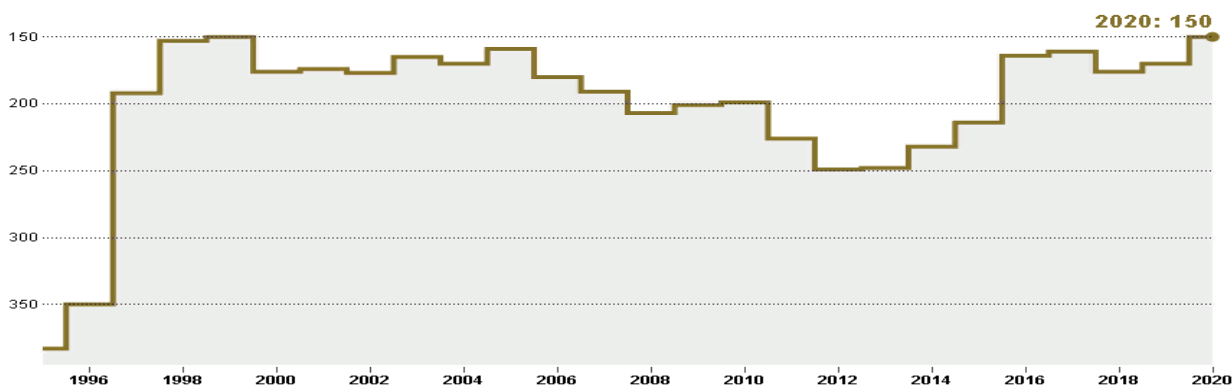


Рисунок 2.3 – Місце компанії «The Walt Disney Company» у глобальному рейтингу Fortune Global за 1996-2020 роки [31]

У фінансовому році, який закінчився 1 жовтня 2022 року, загальний дохід компанії «The Walt Disney Company» склав понад 82,7 млрд дол., порівняно з 67,4 млрд дол. роком раніше, тобто річне зростання склало понад 225 млрд дол. (рис. 2.4).

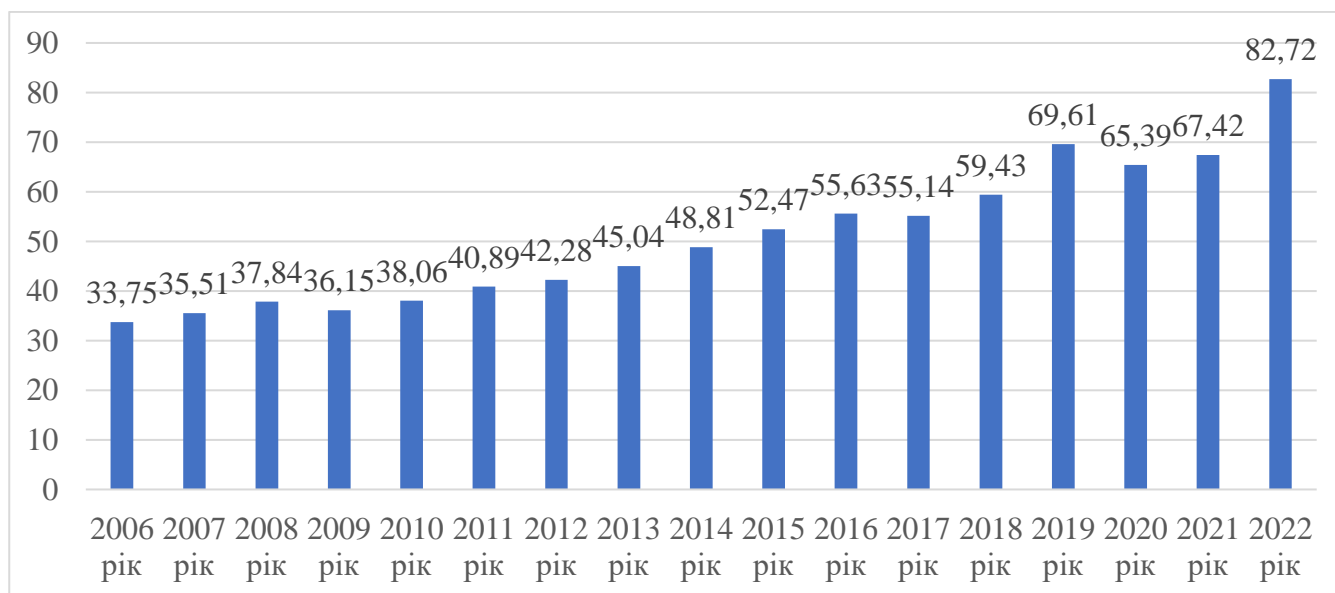


Рисунок 2.4 – Світовий дохід компанії «The Walt Disney Company» за фінансові роки з 2006 по 2022 рік (у млрд дол. США)

Джерело: складено на основі [15]

Компанія «The Walt Disney Company» контролює кілька розважальних і медіа-підприємств із серйозною глобальною присутністю. Однак, його найвідомішим аспектом залишається Walt Disney Studios, до складу якого станом на кінець 2022 року входили такі еталонні компанії, як 20th Century Studios, Marvel, Pixar і Searchlight. Незважаючи на збільшення касових зборів у Сполучених Штатах і Канаді на 165 відсотків у 2021 році, показник 2022 року становив менше третини суми, яку підрозділ студії Disney накопичив у 2019 році, до пандемії. Тим не менш, у 2021 році тільки на компанію «The Walt Disney Company» припало понад чверть касових зборів у США та Канаді.

Холдинг «The Walt Disney Company» також відомий своїми тематичними парками, які продовжували відновлюватися після спалаху коронавірусу та подальших обмежень мобільності. Протягом 2021 року сім найбільш відвідуваних парків компанії відвідали майже 51 млн, що на 43% менше порівняно з понад 89 млн відвідувачів, про які повідомлялося двома роками раніше. Так само чистий прибуток компанії «The Walt Disney Company» залишався далеким від стандартів до пандемії. У 2022 фінансовому році ця цифра склала близько 3,2 млрд дол. – лише трохи більше однієї чверті від рекордно високого результату в 12,6 млрд дол., зафіксованого в 2018 фінансовому році [55].

Основними конкурентами компанії «The Walt Disney Company» є Warner Media, NBCUniversal, ViacomCBS, Netflix, Sony Pictures Entertainment, AMC Networks, Six Flags, Cedar Fair Entertainment Company (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Порівняльна таблиця компанії «The Walt Disney Company» і її конкурентів у 2022 році

Показники	Тип компанії	Доходи, грн	Прибуток, грн	Активи, грн	Співробітники, осіб	Ринкова вартість, грн
The Walt Disney Company	Громадський	69 570	11 054	193984	223000	211 225
WarnerMedia	Дочірня	33 499	9 860.	Н/Д	26000	Н/Д
NBCUniversal	Дочірня	34 021	5 784	83048	66000	Н/Д
ViacomCBS	Громадський	27 812	3 308	49519	23990	16 130
Netflix	Громадський	20 156	2 232	33976	8600	217 632

Джерело: складено на основі [15; 56]

Перший показник – Тип компанії. Компанія «The Walt Disney Company», ViacomCBS і Netflix є публічними компаніями, а WarnerMedia і NBCUniversal – дочірніми компаніями. WarnerMedia належить AT&T, а NBCUniversal належить Comcast.

Дохід компанії «The Walt Disney Company» становить 69.5 млрд дол.; Жоден з конкурентів компанії не має навіть половини цієї суми. На 2-му місці за обсягом виручки знаходиться NBCUniversal, з виручкою близько 34 млрд дол., WarnerMedia, ViacomCBS і Netflix мають 33,5 млрд дол., 27,8 млрд дол. і 20,1 млрд дол. відповідно.

Прибуток компанії «The Walt Disney Company» склав 11 млрд дол. WarnerMedia майже наздоганяє компанію «The Walt Disney Company» в цьому відношенні з близько 10 млрд дол. прибутку, в той час як інші компанії мають набагато менші прибутки. NBCUniversal має прибуток 5.8 млрд дол., ViacomCBS має прибуток 3.3 млрд дол., а Netflix має прибуток 2.2 млрд дол.

З точки зору активів, компанія «The Walt Disney Company» є безперечним лідером з активами в 194 млрд дол. На другому місці NBCUniversal з активами 83 млрд дол., за ним йдуть ViacomCBS з активами 49,5 млрд дол. і Netflix з активами 34 млрд дол.

Компанія «The Walt Disney Company» має найбільшу кількість співробітників, працевлаштовуючи 223 000 осіб. Далі йде NBCUniversal з 66 тис. співробітників. WarnerMedia, ViacomCBS і Netflix мають 26000, 24000 і 8600 співробітників відповідно.

Компанія «The Walt Disney Company» втрачає лідерські позиції тільки за показником ринкової вартості. Тут перше місце займає Netflix з ринковою вартістю 217,6 млрд дол. Компанія «The Walt Disney Company» займає друге місце з ринковою вартістю 211.2 млрд дол. ViacomCBS має ринкову вартість 16,1 млрд дол.

За даними можна зробити висновок, що компанія «The Walt Disney Company» є безумовним лідером у своїй галузі і значно випереджає своїх конкурентів за всіма параметрами.

У 2022 році компанія «The Walt Disney Company» продемонструвала високий показник ефективності діяльності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Фінансово-економічні результати компанії «The Walt Disney Company» за 2021-2022 роки

Показник	2021 рік	2022 рік	Абсолютна зміна	Відносна зміна, %
Доходи	18 534	20 150	1 616	8,72
Дохід від безперервної діяльності до сплати податків на прибуток, млн дол.	290	376	86	29,66
Загальний операційний дохід сегмента, млн дол.	1587	1597	10	0,63
Чистий прибуток від триваючої діяльності, млн дол.	160	162	2	1,25
Розбавлений прибуток на акцію від безперервної діяльності, дол.	0,09	0,09	0	0,00
Розбавлений прибуток на акцію, за винятком певних позицій, дол.	0,37	0,3	0	-18,92
Грошові кошти, отримані від триваючих операцій, млн дол.	2632	2524	-108	-4,10
Вільний грошовий потік, млн дол.	1522	1376	-146	-9,59

Джерело: складено автором на основі [55]

Компанія представила одні з найкращих звітів, зазнала рекордних досягнень у сегменті парків, досвідів та продуктів, а також відзначила видатне зростання числа передплатників на прямий доступ до споживача. За минулий рік компанія зареєструвала майже 57 млн нових передплат, що підвищило загальну кількість передплат до понад 235 млн. В четвертому кварталі було помітне зростання числа передплат, включаючи 12,1 млн передплат на Disney+. Швидкий розвиток Disney+ всього за три роки з моменту запуску є результатом стратегічного рішення компанії інвестувати у створення якісного контенту та розширення сервісу на міжнародному рівні. Прогнозується, що зменшення витрат на прямий доступ до споживача буде продовжуватися, і Disney+ досягне прибутковості в 2024 фінансовому році, за умови відсутності значних змін у економічному кліматі. Шляхом оптимізації витрат, підвищення цін та введення підтримки реклами на Disney+ компанія планує створити прибутковий потік зі стрімінгового бізнесу, що буде сприяти подальшому зростанню та створенню вартості для акціонерів [55].

Загальний операційний дохід сегмента зріс на 56%, або на 4,4 млрд дол., до 12,1 млрд дол. завдяки збільшенню операційного доходу в Disney Parks, Experiences

and Products, частково компенсованого нижчим операційним доходом у Disney Media and Entertainment Distribution (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Дохід компанії «The Walt Disney Company» у 2022 фінансовому році за операційними сегментами, млрд дол.

Характеристика	Дохід, млрд дол
Парки, враження та продукти (Parks, experiences and products)	28,71
ЗМІ та розваги (Media and entertainment), в тому числі	55,04
Лінійні мережі (Linear networks)	28,35
Споживацькі послуги ( Direct-to-consumer)	19,56
Продаж та ліцензування контенту (Content sales/licensing)	8,15

Джерело: складено на основі [15]

Результати Disney Parks, Experiences and Products у поточному році відображають переваги від порівняння із закриттям/зменшенням робочої потужності в попередньому році в результаті нового коронавірусу (COVID-19). Зниження в Disney Media and Entertainment Distribution відбулося через нижчі операційні результати в Direct-to-Consumer і Content Sales/Licensing, частково компенсоване зростанням у Linear Networks. Зменшення в Direct-to-Consumer відбулося через більші втрати в Disney+ і, меншою мірою, нижчі результати в Hulu і більші втрати в ESPN+. Нижчі результати продажів контенту/ліцензування були спричинені зниженням результатів розповсюдження ТБ/SVOD, вищими збитками на фільми та зниженням результатів розповсюдження домашніх розваг і театрів, що частково компенсувалося збільшенням у нашому бізнесі сценічних ігор, оскільки виробництво загалом було закрито минулого року через COVID-19. Зростання в Linear Networks відображало високі результати внутрішнього мовлення та кабельного телебачення, частково компенсовані нижчими результатами на міжнародному рівні..

Компанія «The Walt Disney Company» використовує у своїй діяльності стратегію зростання. Ця стратегія включає три виміри: горизонтальну інтеграцію, вертикальну інтеграцію та диверсифікацію. Компанія «The Walt Disney Company» є яскравим прикладом того, як досягти довгострокового успіху через вибір бізнесу, вибір того, скільки підприємств бути, вибір того, як керувати портфелем підприємств і вибір того, як створити синергію між цими підприємствами.



Горизонтальна інтеграція – це процес, в якому одна компанія зливається, набуває або поглинає іншу компанію в межах одного ланцюжка створення вартості. Горизонтальна інтеграція використовується компанією «The Walt Disney Company» для збільшення загальної ринкової влади, розширення пропозицій продуктів або послуг, розширення поточного ринку або виходу на новий ринок, створення економії на масштабі, мінімізації конкуренції, зміцнення своїх позицій у галузі та збільшення доходу. Придбання компанією Disney Pixar Animation Studios у 2006 році може бути прикладом горизонтальної інтеграції компанії. Придбання компанією Disney Pixar допомогло компанії розширити свою частку ринку і збільшити прибуток.

Вертикальна інтеграція – це стратегія, за допомогою якої компанія володіє або контролює своїх постачальників, дистриб'юторів або роздрібні точки, щоб контролювати свою вартість або ланцюжок поставок. Вертикальна інтеграція відбувається, коли компанія бере під контроль кілька виробничих етапів, пов'язаних зі створенням продукту або послуги. Це приносить користь компанії, дозволяючи їй контролювати процес, знижувати витрати та підвищувати ефективність. Вертикальна інтеграція – це коли компанія «The Walt Disney Company» повинна виробляти, продавати, розповсюджувати та створювати товари для свого продукту.

Що стосується диверсифікації, компанія «The Walt Disney Company» диверсифікувала портфоліо, розширившись від свого основного анімаційного бізнесу до тематичних парків, розваг у прямому ефірі, круїзних ліній, курортів, запланованих житлових районів, телевізійного мовлення та роздрібною торгівлі, купуючи або розвиваючи стратегічні активи, необхідні на цьому шляху.

Важливим при визначенні особливостей стратегії компанії є проведення SWOT-аналізу. Так, проведення SWOT-аналізу є важливим інструментом для визначення особливостей стратегії компанії «The Walt Disney Company» на міжнародному ринку. SWOT-аналіз допомагає ідентифікувати сильні і слабкі сторони компанії, а також можливості і загрози, з якими вона стикається. SWOT-аналіз допомагає компанії «The Walt Disney Company» зрозуміти свої переваги, слабкі сторони і можливості, а також зробити обґрунтовані стратегічні рішення, що сприятимуть її успіху на міжнародному ринку.

Досліджуючи сильні сторони слід зазначити, що компанія «The Walt Disney Company» має потужні бренди, які визнані у всьому світі, і широкий спектр продуктів і послуг, включаючи фільми, мультфільми, парки розваг, телеканали тощо. Компанія має також сильну світову репутацію і велику базу фанатів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Сильні та слабкі сторони компанії «The Walt Disney Company» у 2022 році

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Сильний продуктовий портфель 2. Репутація бренду 3. Компетентність у придбаннях 4. Диверсифікований бізнес 5. Локалізація продуктів	1. Сильна залежність від доходу з Північної Америки 2. Мало можливостей для значного зростання через придбання 3. Сильна конкуренція в індустрії розваг і залежністю від певних ринків або продуктів

Джерело: авторська розробка

Слід виділити ключові сильні сторони, такі як:

– Сильний продуктовий портфель. Продукти компанії «The Walt Disney Company» включають телевізійну мережу ABC і кабельні мережі, такі як Disney Channel або ESPN, які є одними з найбільш популярних кабельних мереж у світі. Поєднуючи значне охоплення аудиторії цих кабельних мереж (ESPN має майже 300 млн і Disney Channel 240 млн передплатників) і стабільне зростання кабельного телебачення, продуктовий портфель компанії «The Walt Disney Company» забезпечує конкурентну перевагу для компанії над її конкурентами [56].

– Репутація бренду. Бренд компанії «The Walt Disney Company» відомий у США понад 90 років і отримав широке визнання у всьому світі, особливо завдяки каналу Disney Channel, курортам Disney Park і фільмам студії Walt Disney. Компанія вважається основним постачальником сімейних розваг і була 19-м найдорожчим брендом у світі (оцінений у 57,1 млрд дол.) у 2022 році.

– Компетентність у придбаннях. Однією з найсильніших сторін компанії є її компетентність у придбанні. Компанія Walt Disney придбала Pixar Animation Studios у 2006 році, Marvel Entertainment у 2009 році та Lucasfilm у 2012 році. Перші придбання вже виявилися дуже успішними з точки зору зростання доходу та прибутку.

Очікується, що третє придбання буде таким же успішним, оскільки компанія «The Walt Disney Company» придбала права на всі попередні роботи Lucasfilm, включаючи Зоряні війни.

– Диверсифікований бізнес. Підприємство працює в п'яти різних бізнес-сегментах: медіа-мережі, парки та курорти, студійне середовище, споживчі товари та інтерактивні медіа. Сегменти цих компаній працюють онлайн і офлайн у різних економіках і отримують прибуток, використовуючи різні бізнес-моделі. Завдяки такій різноманітності діяльності компанії «The Walt Disney Company» менше, ніж її конкуренти, піддається впливу змін зовнішнього середовища.

– Локалізація продуктів. Нещодавно компанія «The Walt Disney Company» почала адаптувати свою продукцію відповідно до місцевих смаків. Крім парків і курортів, фільми компанії та споживчі товари адаптовані для китайського ринку, щоб залучити більше відвідувачів.

Розглядаючи слабкі сторони компанії «The Walt Disney Company» зазначимо, що компанія може стикатися з конкуренцією в індустрії розваг і залежністю від певних ринків або продуктів. Також можуть виникати виклики управління бюджетами і залученням талантів. До основних слабких сторін віднесено:

– сильна залежність від доходів із Північної Америки. Незважаючи на те, що компанія «The Walt Disney Company» працює в понад 200 країнах, її дохід сильно залежить від ринків США та Канади. Понад 70% доходів бізнесу надходять лише зі США, тоді як основний конкурент News Corporation отримує менше 50% доходів із США, що робить його менш вразливим до змін на ринку США.

– мало можливостей для значного зростання за рахунок придбань. Компанія «The Walt Disney Company» є найбільшим постачальником розваг у світі і стала ним завдяки придбанню конкурентів. Розмір бізнесу компанії «The Walt Disney Company» викликає занепокоєння уряду через значну концентрацію ринку і що компанія має дуже мало можливостей придбати конкурентів. В іншому випадку компанія «The Walt Disney Company» може потрапити під дію антимонопольного законодавства.

Розглядаючи можливості (табл. 2.6) зазначимо, що компанія «The Walt Disney Company» має можливість розширювати свою глобальну присутність шляхом

входження на нові ринки і партнерств з місцевими компаніями. Також розвиток цифрових медіа надає нові можливості для поширення контенту і взаємодії з аудиторією. Серед ключових можливостей виділено:

– Зростання індустрії платного телебачення в країнах з економікою, що розвивається. У 2011 році на Азіатсько-Тихоокеанський регіон припадало понад 50% ринку світових передплатників платного ТБ (394 млн осіб). Подібне зростання очікується і в Індії. Компанія «The Walt Disney Company» вже вийшла на ці ринки і повинна продовжувати зміцнювати свої позиції, щоб отримати вигоду від такого зростання галузі.

– Розширення кіновиробництва на нові країни. Компанія «The Walt Disney Company» має можливість розширити виробництво фільмів у таких країнах, як Індія чи Китай, де індустрії виробництва фільмів розвинули якісну інфраструктуру. Це призведе до зниження витрат на виробництво фільмів і більшої кількості локалізованих фільмів для ринків Індії та Китаю [55].

Таблиця 2.6 – Можливості та загрози компанії «The Walt Disney Company» у 2022 році

Можливості	Загрози
1. Зростання індустрії розваг на ринках, що розвиваються 2. Розширення виробництва фільмів на нові країни	1. Жорстка конкуренція 2. Зростання піратства 3. Значне зростання онлайн-телебачення та онлайн-прокату фільмів

Джерело: авторська розробка

Щодо загроз зазначимо, що компанія «The Walt Disney Company» може стикатися зі змінами в смаках і вимогах споживачів, конкуренцією з боку інших розважальних компаній і технологічними змінами, які можуть вплинути на споживання контенту. Ключовими загрозами є:

– Гостра конкуренція. компанія «The Walt Disney Company» працює в дуже конкурентних галузях, таких як медіа, туризм, парки та курорти, інтерактивні розваги та інші. Конкурентний ландшафт кардинально змінюється в медіа-індустрії, де новини та телебачення виходять в Інтернет, а нові конкуренти з новими бізнес-моделями конкурують успішніше, ніж існуючі медіакомпанії. Бізнес-сегмент парків і

курортів компанії «The Walt Disney Company» також отримує сильну конкуренцію з боку місцевих конкурентів, які можуть запропонувати краще адаптований продукт. Це призводить до зростання конкурентного тиску на компанію.

– Посилення піратства. Завдяки прогресу технологій копіювання, передача та розповсюдження матеріалів, захищених авторським правом, стає набагато легшим. Зі збільшенням кількості користувачів Інтернету та швидкості Інтернету це становить великий ризик для доходів компанії «The Walt Disney Company», оскільки менше людей підуть дивитися фільми в кінотеатрі або купувати його DVD, коли вони є у вільному доступі в Інтернеті.

– Значне зростання онлайн-телебачення та онлайн-прокату фільмів. Окрім інтернет-піратства, медіа та кінобізнес компанії «The Walt Disney Company» може постраждати від зростання прокату онлайн-телебачення та онлайн-фільмів. Підписка на веб-сайти онлайн-телетрансляції та прокату фільмів коштує набагато дешевше, ніж у звичайних провайдерів кабельного телебачення. Крім того, інтернет-інфраструктурою часто керують різні компанії, таким чином забираючи владу у провайдерів кабельних мереж.

На основі результатів SWOT-аналізу можна визначити квадрат стратегій, який відображає позицію компанії «The Walt Disney Company» (рис. 2.5).



Рисунок 2.5 – Квадрати можливих стратегій компанії «The Walt Disney Company» у

2022 році

Джерело: авторська розробка

Так, квадрат стратегій включає чотири основні стратегічні напрямки:

1) Стратегія збереження сильних сторін і використання можливостей (Strengths-Opportunities - SO) – ця стратегія передбачає використання сильних сторін компанії «The Walt Disney Company» для ефективного використання можливостей на ринку. Наприклад, компанія може розширювати свою глобальну присутність, входити на нові ринки та розвивати нові продукти, використовуючи свої потужні бренди і технології.

2) Стратегія усунення слабкостей і використання можливостей (Weaknesses-Opportunities - WO) – ця стратегія спрямована на вирішення слабких сторін компанії і використання наявних можливостей. Наприклад, компанія може працювати над поліпшенням управління бюджетами і залученням талантів, щоб ефективніше використовувати можливості ринку.

3) Стратегія усунення слабкостей і зменшення загроз (Weaknesses-Threats - WT) – ця стратегія спрямована на подолання слабких сторін компанії і зменшення впливу потенційних загроз. Наприклад, компанія може працювати над поліпшенням конкурентоспроможності, розвивати нові продукти або розширювати свої унікальність, щоб запобігти впливу конкурентів.

4) Стратегія збереження сильних сторін і зменшення загроз (Strengths-Threats - ST) – ця стратегія передбачає використання сильних сторін компанії для зменшення впливу потенційних загроз. Компанія може зосередитися на збереженні своєї світової репутації, вдосконалювати свої бренди і залучати аудиторію шляхом інновацій і вдосконалення продуктів.

За результатами аналізу компанія знаходиться у полі ST. Охарактеризувати конкретну стратегію, якою має дотримуватись компанія «The Walt Disney Company», важко без додаткової інформації. Однак, можна сказати, що компанія повинна поєднувати елементи кількох стратегій, залежно від конкретних ситуацій та цілей. Стратегія «The Walt Disney Company» повинна фокусуватись на максимізації своїх сильних сторін, використанні можливостей на міжнародному ринку, управлінні слабкими сторонами і зменшенні загроз, що дозволить їй підтримувати конкурентоспроможність і розвиватися у глобальному масштабі.

Слід зазначити, що компанія «The Walt Disney Company» – це американська медіа- та розважальна компанія, яка активно розширювала свою діяльність протягом останніх років. Ось декілька ключових моментів розвитку:

- придбання 21st Century Fox. У 2019 році компанія «The Walt Disney Company» завершила угоду з придбання 21st Century Fox, включаючи їх фільмові та телевізійні активи. Це включало такі популярні бренди, як 20th Century Fox, Fox Searchlight Pictures та FX Networks;

- запуск Disney+. У 2019 році компанія запустила власну стрімінгову платформу Disney+. Цей сервіс надає доступ до широкого асортименту контенту, включаючи фільми та серіали студій Disney, Pixar, Marvel, Star Wars та National Geographic;

- розширення франшиз. Компанія «The Walt Disney Company» активно розширює свої франшизи, зокрема Marvel та Star Wars. Він випускає нові фільми, серіали та ігри, привертаючи увагу шанувальників по світу;

- відкриття тематичних парків. Компанія продовжує розширювати свою тематичну паркову мережу, включаючи нові атракціони та розважальні комплекси. До них належать Disneyland у Каліфорнії, Disney World у Флориді, Tokyo Disneyland, Disneyland Paris та інші;

- активна продукція фільмів. Компанія «The Walt Disney Company» продовжує випускати нові фільми, що знаходять велику популярність серед глядачів [56].

Підсумовуючи, зазначимо, що компанія «The Walt Disney Company» – найуспішніший гігант індустрії розваг, який винайшов мультфільми і продовжує доводити їх до досконалості вже майже сто років. Незважаючи на свій відомий родовід, компанія «The Walt Disney Company» продовжує бути актуальною і улюбленою у всьому світі, перевершуючи своїх конкурентів. На сучасному етапі компанія має обирати стратегію збереження сильних сторін і зменшення загроз. Компанія «The Walt Disney Company» є одним із найкращих прикладів дослідження маркетингової стратегії, тому доцільно приділити більше уваги її маркетинговому міксу.

## 2.2. Дослідження маркетингового комплексу компанії «The Walt Disney Company» на міжнародному ринку

Маркетинговий комплекс є надзвичайно важливим для транснаціональних корпорацій (ТНК) з різних причин. Він допомагає ТНК розвивати свої бренди, займати лідерські позиції на ринку та отримувати конкурентну перевагу. Завдяки маркетинговим дослідженням та аналізу ТНК можуть зрозуміти потреби своїх цільових аудиторій і адаптувати свою стратегію до місцевих ринків. Крім того, маркетинговий комплекс допомагає забезпечити ефективну комунікацію зі споживачами, підтримувати стабільні продажі, впроваджувати інновації та залучати нових клієнтів. Загалом, маркетинговий комплекс є стратегічним інструментом для ТНК, що допомагає їм досягати своїх бізнес-цілей і зміцнювати своє позиціонування на світовому ринку.

Комплекс маркетингу, також відомий як чотири П маркетингу, стосується чотирьох ключових елементів маркетингової стратегії: продукт, ціна, місце та просування. Баришевська І. В. стверджує, що класичний маркетинговий комплекс (маркетинг-мікс) зі широковідомими та звичними його складовими є широкопрофільним інструментом формування маркетингових програм підприємств [6, с. 48]. Як зазначає Стеценко В. А., формування маркетингового комплексу підприємств обумовлено як узагальненими, так і специфічними факторами серед яких доцільно виділити найголовніші: рівень охоплення ринку, законодавчі обмеження, рентабельність товарів та цінова еластичність попиту [38].

Звертаючи увагу на наступні чотири компоненти комплексу маркетингу, бізнес може максимізувати свої шанси на те, що продукт буде визнаний і куплений клієнтами:

- продукт (product). Товар або послуга, що продається, має задовольняти потребу чи бажання споживача;
- ціна (price). Товар має бути проданий за ціною, яка відповідає очікуванням споживача, ані за низькою, ані за високою;



– просування (promotion). Громадськість має бути проінформована про продукт та його особливості;

– місце (place). Для оптимізації продажів важливо місце, де можна придбати товар.

У роботі проаналізовано стратегію міжнародного маркетингу компанії «The Walt Disney Company» (рис. 2.6).

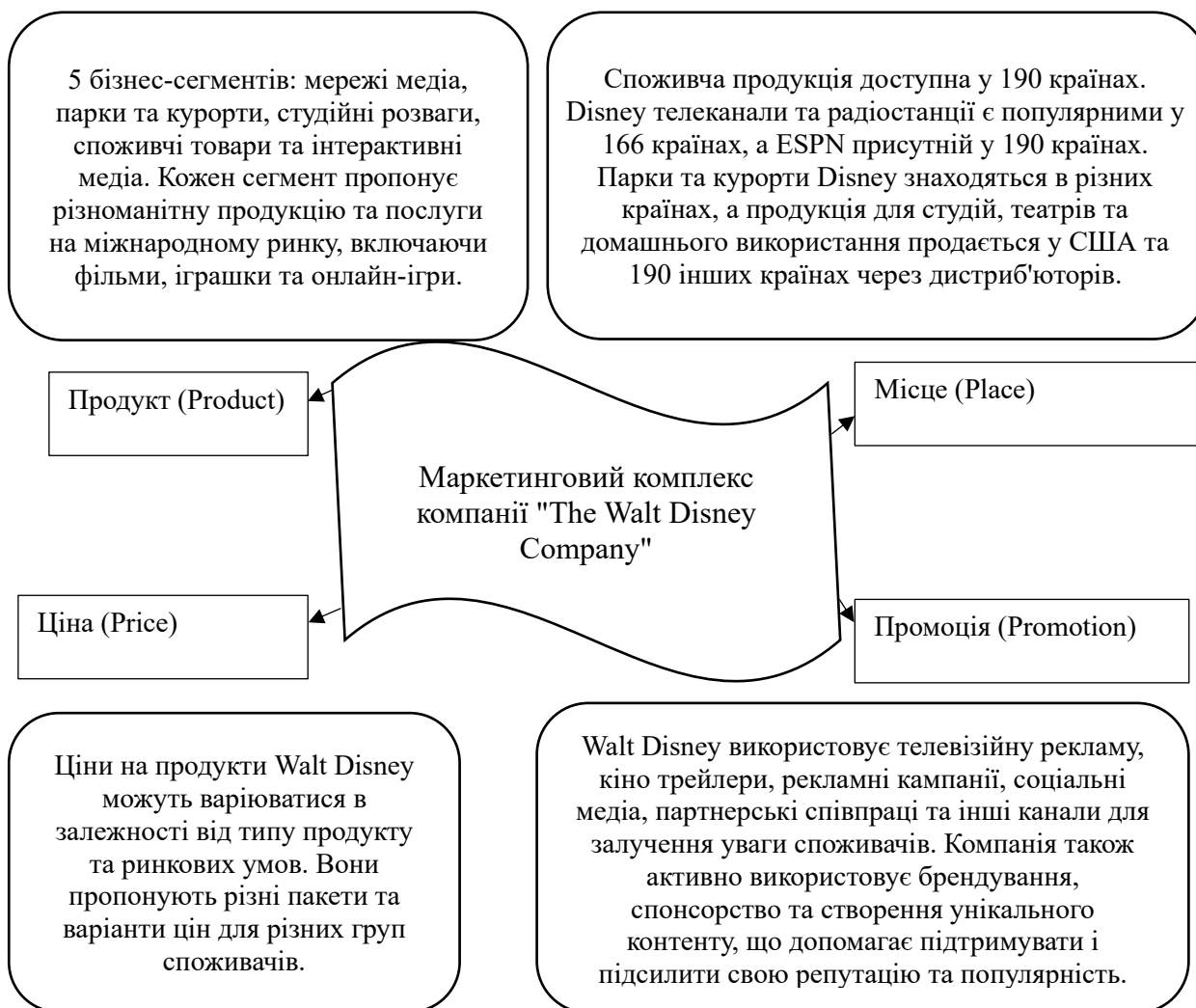


Рисунок 2.6 – Маркетинговий комплекс компанії «The Walt Disney Company»

Джерело: складено автором

Досліджуючи першу складову міксу – продукти, відзначимо, компанія «The Walt Disney Company» має п'ять бізнес-сегментів, які включають «мережі медіа; парки та курорти; студійні та театральні розваги; споживацькі товари; та інтерактивні медіа». Кожен із цих сегментів виробляє та продає різноманітну продукцію на міжнародному ринку. Підрозділ медіамереж надає розважальні послуги через різні

платформи, такі як радіо та телеканали. Він також надає дослідження, маркетинг, дистрибуцію та комунікаційні послуги іншим компаніям. Сегмент парків і курортів надає рекреаційні та туристичні послуги. Студії компанії «The Walt Disney Company» виробляють і продають фільми, музику та вистави. Продукти, що продаються в сегменті споживчих товарів, включають іграшки, книги, предмети образотворчого мистецтва та одяг. Нарешті, підрозділ інтерактивних медіа надає інтерактивні розважальні послуги, такі як онлайн-ігри, через цифрові медіа. Міжнародна стратегія управління продуктами компанія «The Walt Disney Company» зосереджена на диференціації та сегментації. Зокрема, компанія зосереджується на диференціації своїх продуктів шляхом регулярних удосконалень, оскільки продукти розвиваються на етапах життєвого циклу.

Диференціація дозволяє компанії позиціонувати свою продукцію як найкращу на ринку. Крім диференціації, компанія зосереджується на розробці нових продуктів або вдосконаленні існуючих, таких як відеоігри, щоб задовольнити потреби своїх клієнтів.

Так, дослідження операційних доходів (рис. 2.7) показує, що найбільш прибутковим є сегмент медіа (Media networks), який у 2022 році приніс дохід у розмірі 28,39 млрд дол.

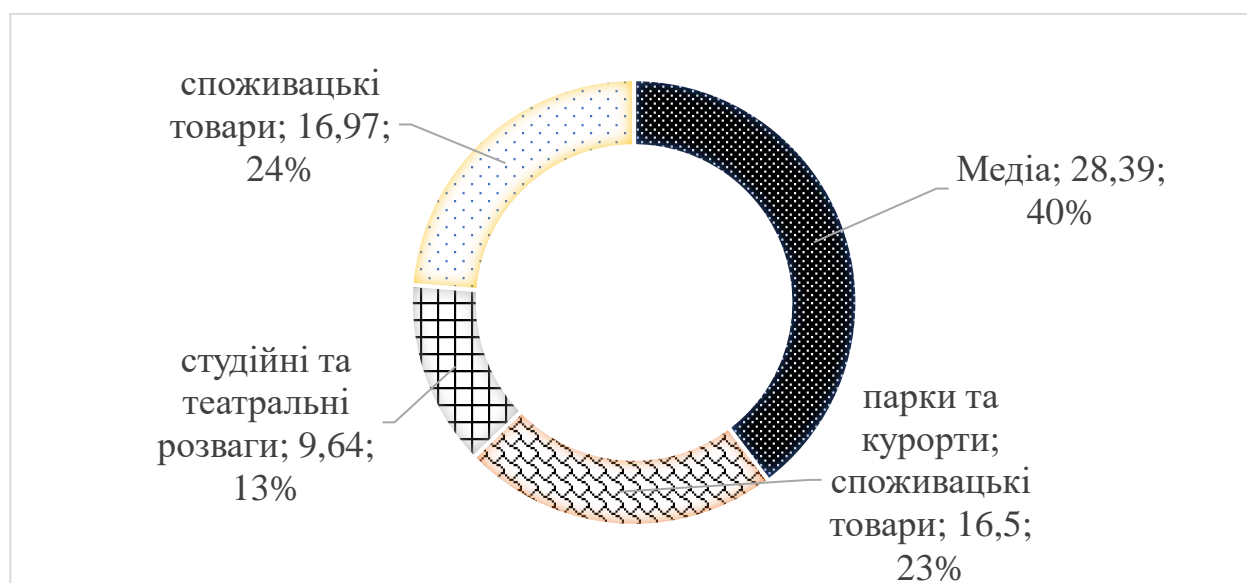


Рисунок 2.7 – Дохід операційних сегментів компанії «The Walt Disney Company» у 2022 році, млрд дол., % у структурі

Джерело: складено на основі [40]

Розглядаючи складову «місце» доцільно дослідити ринки, які обслуговує компанія «The Walt Disney Company». Так, споживча продукція продається в 190 країнах через пряму дистрибуцію та партнерство з незалежними дистриб'юторами. На кінець 2019 року у Disney було 108 телеканалів, які дивилися 426 млн сімей у різних частинах світу.

Телебачення та радіоканали компанії «The Walt Disney Company» доступні в 166 країнах. Крім того, ESPN від компанії «The Walt Disney Company» має портфоліо з 27 спортивних каналів, доступних у 190 країнах. Загалом у 2012 році один мільярд домогосподарств споживав теле- та радіорозважальні продукти компанії по всьому світу.

Парки та курорти компанії «The Walt Disney Company» доступні у Флориді, Каліфорнії, Орландо та на Гаваях у США, а також у Парижі, Гонконгу, Шанхаї та Токіо. Продукція компанії для студій, театрів і домашніх розваг продається в США. Крім того, незалежні дистриб'ютори продають їх у понад 190 країнах.

Компанія проводить як вторинне, так і первинне дослідження ринку, щоб отримати доступ до інформації, яка є центральною для її маркетингових рішень. Вторинні дослідження включають перегляд існуючих досліджень і отримання даних із публікацій, таких як звіти про національні переписи населення.

Первинне дослідження передбачає збір і аналіз даних про певну групу населення. Компанія «The Walt Disney Company» використовує різні методи для проведення первинних досліджень. До них належать опитування, обговорення в фокус-групах, опитування ключових інформантів і польові випробування. Підрозділ медіа-мереж компанії зазвичай проводить первинне дослідження шляхом онлайн-опитувань, телефонних інтерв'ю та особистих опитувань. Щоб отримати неупереджений погляд на ринок, компанія також наймає незалежні дослідницькі компанії для проведення досліджень від її імені.

Дослідження ринку допомагає компанії виводити на ринок нові продукти наступними способами. По-перше, це дозволяє фірмі зрозуміти смаки та переваги споживачів. Отже, фірма може розробляти та запускати продукти, які відповідають очікуванням її клієнтів. По-друге, це допомагає фірмі зрозуміти динаміку ринку, таку

як чутливість клієнтів до змін цін і рівня конкуренції. Це дозволяє фірмі випускати свою продукцію за адекватними цінами, щоб проникнути на ринок. Дослідження ринку також допомагає компанії приєднатися до нових країн. У зв'язку з цим дослідження дає змогу компанії отримати доступ до важливої інформації, такої як розмір ринку, природа регулювання, рівень конкуренції, культура клієнтів і наявність відповідних каналів збуту [29].

Щодо цінової стратегії, то компанія «The Walt Disney Company» для досягнення своїх маркетингових цілей і подолання конкуренції компанія «The Walt Disney Company» використовує три стратегії ціноутворення, а саме: скидання, ціноутворення рентабельності інвестицій і ціноутворення проникнення. Вона використовує знецінення для встановлення ціни на високоякісні продукти, які мають невелику конкуренцію на ринку. Це дозволяє компанії відшкодувати свої виробничі витрати до того, як ціни почнуть знижуватися, оскільки все більше компаній випускають подібні продукти. Компанія використовує ціноутворення на рентабельність інвестицій на ринках з високою конкуренцією. Це передбачає встановлення цін, які можна порівняти з галузевим рівнем, але дозволяє фірмі отримувати прибуток. Нарешті, компанія «The Walt Disney Company» використовує стратегію ціноутворення за проникнення при виході на нові ринки. Це передбачає встановлення нижчих цін, ніж галузеві. Отримане в результаті збільшення продажів дозволяє фірмі за короткий час отримати частку на новому ринку.

Компанія використовує ринкову диференційовану цінову стратегію для встановлення цін на свою продукцію на закордонних ринках. Це передбачає використання політики ціноутворення, яка враховує ринкову динаміку, наприклад рівень попиту, і галузеві фактори, такі як конкуренція в кожній країні.

Таким чином, компанія встановлює різні ціни на той самий продукт, щоб вирішити проблеми, пов'язані з унікальними характеристиками кожного ринку, а також досягти своїх маркетингових цілей, таких як проникнення на ринок. Адаптація продукту передбачає модифікацію або вдосконалення існуючого продукту з метою зробити його актуальним на певному ринку. Компанія «The Walt Disney Company» адаптує свою продукцію кількома способами. До них входить надання телевізійних і

радіорозважальних послуг 34 різними мовами, щоб охопити аудиторію, яка погано володіє англійською.

Компанія також змінює зміст своїх продуктів (відео та анімаційних фільмів), щоб вони відповідали різним віковим групам. Так само компанія часто модифікує дизайн своїх споживчих товарів, таких як іграшки та одяг, щоб відповідати різноманітним смакам і вподобанням на різних ринках.

Щодо просування, то методи, які використовує компанія «The Walt Disney Company» для просування своєї продукції, включають конкурси, рекламу та безкоштовні зразки. Конкурси дозволяють компанії винагороджувати своїх клієнтів за їх лояльність. Крім того, вони заохочують існуючих і потенційних клієнтів шукати інформацію про продукти, тим самим покращуючи обізнаність про продукт. Подібним чином реклама просуває продукти, створюючи інформацію про них. Компанія використовує безкоштовні зразки, щоб спонукати своїх клієнтів спробувати її продукцію.

Компанія використовує різні міжнародні комунікаційні канали, щоб охопити своїх існуючих і потенційних клієнтів. До них належать реклама, зв'язки з громадськістю, стимулювання збуту та інтернет-маркетинг. У рекламі компанія використовує свої медіа-платформи, такі як теле- та радіоканали, щоб продавати свою продукцію.

Ініціативи компанії зі зв'язків з громадськістю передбачають публікацію публічних заяв і публікацію інформації в друкованих та електронних ЗМІ для покращення іміджу та просування продукції на ринок. Так само компанія використовує свій веб-сайт продажів, щоб продавати свою продукцію в різних частинах світу.

Міжнародні комунікаційні зусилля компанії «The Walt Disney Company» характеризуються стандартизацією та адаптацією. Компанія використовує стандартизовані комунікації для реклами своїх глобальних брендів, таких як спортивний канал ESPN. Однак він адаптує більшість своєї реклами до потреб кожного ринку. У цьому випадку адаптація глобальної комунікації є важливою для компанії, оскільки вона працює на ринках з різними культурами та мовами. Ці

відмінності часто роблять стандартизовану комунікацію неактуальною на міжнародних ринках.

Компанія «The Walt Disney Company» вкладає значні обсяги фінансових ресурсів у маркетинг і рекламу (рис. 2.8).

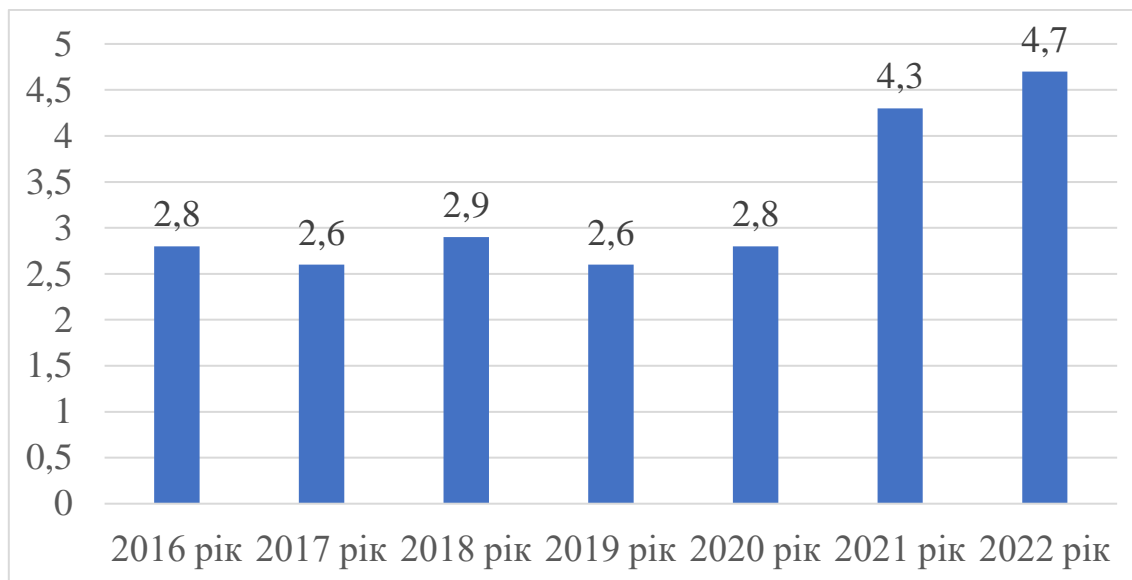


Рисунок 2.8 – Витрати компанії «The Walt Disney Company» на рекламу у 2016-2022 роках, млн дол.

Джерело: складено на основі: [15]

Незважаючи на те, що компанія пропонує досвід для всієї родини, вона не націлена на всю родину одночасно. Замість цього він сегментує свою цільову аудиторію та використовує різні тактики. Наприклад, вони рекламують дітям нові паркові атракціони, щоб створити попит (або непрямий тиск на батьків), водночас пропагуючи обмежену в часі пропозицію для батьків, щоб створити відчуття терміновості. У компанії «The Walt Disney Company» є безліч каналів для реклами своїх нескінченних продуктів і досвіду, від облікових записів у соціальних мережах з мільйонами підписників до телевізійних каналів і радіо. Вони стратегічно обирають контент і канал залежно від аудиторії, до якої хочуть звернутись, і почуття, яке вони хочуть викликати [40].

Важливим при побудові маркетингової стратегії є дослідження факторів навколишнього середовища, що мають вплив на діяльність компанії. Економічне середовище ставить перед компанією кілька викликів. Економічний спад, наприклад



нещодавня європейська криза, завжди знижує попит на продукцію компанії на постраждалих ринках. Це призводить до зменшення обсягу продажів і прибутку. Однак постійне економічне зростання на ринках, що розвиваються, таких як Бразилія, Індія, Росія та Китай, призвело до збільшення продажів компанії. Це пояснюється тим, що швидке економічне зростання на цих ринках покращує купівельну спроможність клієнтів, тим самим збільшуючи попит на розважальні продукти.

Зростання інфляції на різних ринках також негативно впливає на маркетингову стратегію компанії «The Walt Disney Company». Наприклад, зростання вартості енергії в США, Європі та Африці збільшує операційні витрати компанії. Крім того, висока вартість енергії знижує продажі компанії, оскільки клієнти скорочують домашні розваги, щоб заощадити на витратах на електроенергію.

На доходи компанія «The Walt Disney Company» негативно впливають коливання курсу валют, оскільки це міжнародна компанія. Наприклад, підвищення курсу долара США по відношенню до інших валют робить продукцію компанії дорожчою, тим самим знижуючи попит на неї на закордонних ринках.

Культурне середовище також створює серйозні виклики для компанії на міжнародному ринку. Громадяни різних країн мають різні культури, погляди та цінності, які впливають на споживання ними розважальних продуктів. Наприклад, у Європі та США, де поширена культура свят, компанія може приймати велику кількість відвідувачів у своїх парках і на курортах. Культура також впливає на рішення компанії щодо розробки продуктів. Це тому, що різні культури вимагають різних розважальних продуктів. У зв'язку з цим компанія повинна адаптувати свою продукцію до різноманітних смаків і вподобань своїх клієнтів, щоб захистити свою частку ринку.

Політичне середовище характеризується жорстким регулюванням індустрії розваг і бар'єрами для міжнародної торгівлі. У деяких країнах Африки та Азії уряди регулюють програмування, накладаючи комерційні обмеження та забороняючи вміст, який вважається неприйнятним. Крім того, регулюється право власності на теле- та радіоканали. Слабке регулювання на деяких ринках, особливо в Азії та Африці, призводить до антиконкурентних дій, таких як порушення авторських прав компанія

«The Walt Disney Company». Це призводить до збитків через незаконний доступ до розважальних продуктів компанії. Перешкоди для міжнародної торгівлі, такі як високі імпорتنі мита, імпорتنі квоти та повна заборона на імпортування розважальних продуктів у таких країнах, як Китай, також обмежують здатність компанії ефективно конкурувати на різних міжнародних ринках.

Підхід компанії «The Walt Disney Company» до управління міжнародним маркетингом дозволяє його дочірнім компаніям на різних ринках бути напівавтономними. Більшість виробничої, збутової та маркетингової діяльності децентралізовано, щоб компанія могла ефективно задовольняти потреби ринку. Це впливає на диференціацію у лідерах тематичних парків компанії «The Walt Disney Company» у світі (рис. 2.9).

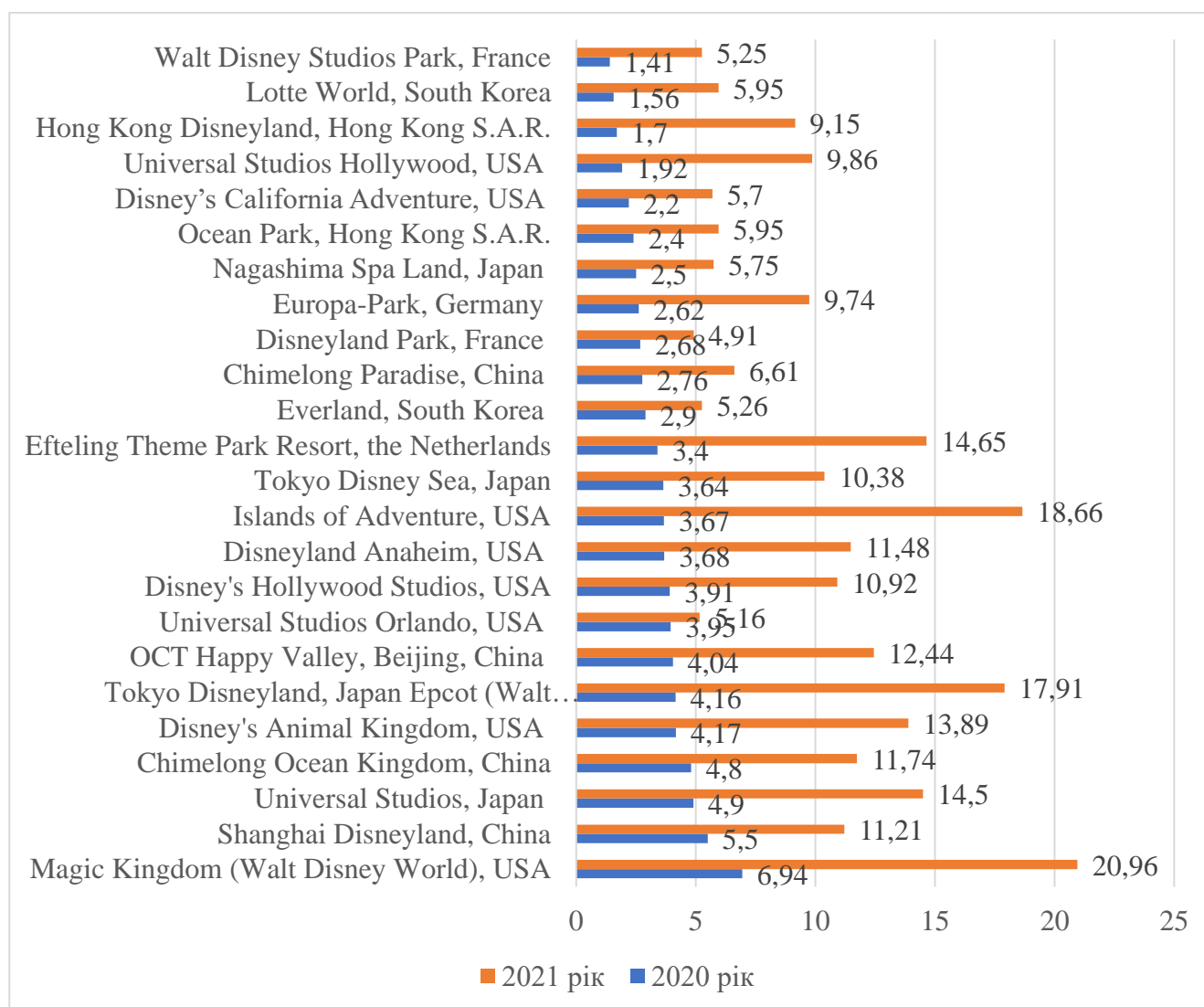


Рисунок 2.9 – Провідні парки розваг і тематичні парки в усьому світі в 2020 і 2021 роках за відвідуваністю (млн осіб) [49]



Маркетинговий план компанії розробляється за принципом планування «знизу вверху». У цьому випадку дочірні компанії розробляють власні маркетингові плани та цілі, щоб дати змогу компанії досягти інновацій за допомогою місцевих ініціатив.

Компанія «The Walt Disney Company» позиціонує себе на міжнародному ринку як розважальну компанію преміум-класу, яка пропонує високоякісні послуги. Таким чином, вона диференціює свою продукцію та підтримує високу якість продукції, щоб подолати конкуренцію. Компанія зосереджує свої міжнародні маркетингові ініціативи на збільшенні своєї частки ринку шляхом запуску нових продуктів, проведення кампаній з продажу та пропозиції конкурентоспроможних цін.

Інформація, що стосується цих аспектів ринку, дозволяє фірмі визначити найбільш прийнятний спосіб входу на ринок і потреби клієнтів. Наприклад, інформація про культуру клієнтів дозволяє компанії адаптувати свою продукцію до місцевих смаків і уподобань.

Міжнародні комунікаційні ініціативи допомагають компанії «The Walt Disney Company» розвиватися кількома способами. По-перше, вони дозволяють компанії підвищити обізнаність про свою продукцію, тим самим збільшуючи продажі. По-друге, міжнародна комунікація дозволяє компанії будувати відносини зі своїми клієнтами. Наприклад, інтернет-маркетинг дозволяє відділу продажів і маркетингу залучати клієнтів до обговорення в режимі реального часу їхніх очікувань і продуктів компанії. Зворотній зв'язок, отриманий під час таких розмов, дозволяє компанії завоювати довіру клієнтів, що, у свою чергу, підвищує лояльність до бренду. По-третє, міжнародні маркетингові комунікації дозволяють компанії ділитися інформацією зі своїми внутрішніми та зовнішніми, а також місцевими та міжнародними зацікавленими сторонами [55].

Нарешті, такі ініціативи, як зв'язки з громадськістю, не тільки створюють обізнаність про компанію та її продукти, але й дозволяють їй виконувати свою соціальну відповідальність. Наприклад, компанія зазвичай публікує статті в друкованих засобах масової інформації, які навчають громадськість про те, як спланувати відпочинок мрії та скласти бюджет.

Компанія «The Walt Disney Company» відома своєю здатністю створювати чарівні враження, які захоплюють аудиторію будь-якого віку. Але за цією магією стоїть ретельно розроблена маркетингова стратегія (табл. 2.7), яку відточували десятиліттями.

Таблиця 2.7 – Інструменти побудови маркетингової стратегії компанії «The Walt Disney Company»

Інструмент	Застосування
Розповідь	Здатність компанії розповідати переконливі історії лежить в основі її маркетингової стратегії. Компанія досконало вміла створювати персонажів, що запам'ятовуються, і захоплюючих сюжетних ліній, які резонують з аудиторією.
Емоційні зв'язки	Компанія розуміє силу емоцій у маркетингу. Маркетингові кампанії часто викликають почуття радості, ностальгії та подиву, створюючи сильний емоційний зв'язок із аудиторією.
Перехресне просування	Компанія використовує свою велику інтелектуальну власність для створення можливостей для перехресного просування різних продуктів і досвіду. Наприклад, популярний фільм можна перетворити на атракціон тематичного парку, який потім перетворити на споживчий продукт.
Експериментальний маркетинг	Компанія створює захоплюючі враження, які оживляють їхні бренди. Незалежно від того, чи то поїздка в один із тематичних парків, чи досвід віртуальної реальності, маркетинг компанії зосереджується на створенні незабутніх моментів для своєї аудиторії.
Партнерські відносини	Компанія має довгу історію партнерства з іншими брендами для створення кобрендових продуктів і досвіду. Ці партнерства розширюють охоплення та привабливість Disney, а також забезпечують цінність партнерського бренду.
Мерчандайзинг	Компанія має широкий асортимент споживчих товарів, від іграшок та одягу до предметів домашнього декору та колекціонування. Стратегія мерчандайзингу зосереджена на створенні високоякісних, унікальних продуктів, які подобаються її шанувальникам.
Цифровий маркетинг	Компанія вклала значні кошти в цифровий маркетинг, створюючи цікавий контент для соціальних мереж, мобільних додатків та інших цифрових платформ. Зосередження уваги на цифровому маркетингу дозволило йому охопити ширшу аудиторію та залучати шанувальників новими способами.
Розбудова громади	Компанія має віддану базу шанувальників, які захоплюються її брендами та досвідом. Компанія створила онлайн-спільноти та форуми, де шанувальники можуть спілкуватися між собою та із компанією.
Корпоративна соціальна відповідальність	Маркетингова стратегія компанії зосереджена на корпоративній соціальній відповідальності, включаючи ініціативи щодо сталого розвитку, різноманітності та благодійності. Ці зусилля узгоджуються з цінностями компанії та знаходять відгук у споживачів, які піклуються про соціальні проблеми.
Інновація	Маркетингова стратегія компанії характеризується орієнтацією на інновації. Компанія постійно досліджує нові технології та підходи до маркетингу, від досвіду віртуальної реальності до персоналізованих рекомендацій щодо контенту.

Джерело: складено на основі [55; 56; 57; 59]

Отже, компанія «The Walt Disney Company» продає різноманітні розважальні та споживчі товари в понад 190 країнах. На конкурентоспроможність компанії «The Walt Disney Company» значною мірою впливають економічні, політичні та культурні фактори інших країн, оскільки це транснаціональна корпорація. Ці фактори визначають стратегії, прийняті компанією для виходу на нові ринки, розробки нових продуктів і встановлення ціни на свою продукцію. Щоб подолати конкуренцію на різних ринках, компанія використовує стратегії адаптації продукту, диференціації та ринково-диференційованого ціноутворення. Так само компанія використовує різні канали зв'язку та рекламні заходи для підвищення конкурентоспроможності своєї продукції на різних ринках.

## **Висновки до розділу 2**

У другому розділі «Дослідження сучасних особливостей формування та реалізації маркетингової стратегії (на прикладі компанії «The Walt Disney Company»)» обґрунтовано особливості діяльності компанії «The Walt Disney Company» на міжнародному ринку та проведено дослідження маркетингового комплексу компанії «The Walt Disney Company» на міжнародному ринку.

Компанія «The Walt Disney Company», яка має свої коріння в США, виступає провідною міжнародною розважальною та медіакомпанією. Вона успішно управляє п'ятьма окремими сегментами, такими як Media Networks, Parks and Resorts, The Walt Disney Studios, Disney Consumer Products та Disney Interactive. Особливо важливим для бізнесу компанії «The Walt Disney Company» є сегмент Disney Media Networks, а їхні продукти охоплюють широкий спектр телепрограм, книг, журналів, музичних записів та фільмів.

Компанія «The Walt Disney Company» має ряд конкурентів, таких як Warner Media, NBCUniversal, ViacomCBS, Netflix, Sony Pictures Entertainment, AMC Networks, Six Flags та Cedar Fair Entertainment Company. Проте, за всіма параметрами,

компанія «The Walt Disney Company» є безумовним лідером у своїй галузі і значно перевершує своїх конкурентів. Єдиним показником, де компанія «The Walt Disney Company» відстає, є ринкова вартість, де Netflix займає перше місце з ринковою вартістю 217,6 млрд, а компанія «The Walt Disney Company» посідає друге місце з ринковою вартістю 211,2 млрд. ViacomCBS має ринкову вартість 16,1 млрд.

SWOT-аналіз маркетингової стратегії компанії «The Walt Disney Company» виявив її сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози. Зазначений аналіз вказує на те, що компанія знаходиться у полі «сильні сторони-загрози».

У своїй діяльності компанія «The Walt Disney Company» використовує стратегію зростання, яка включає горизонтальну інтеграцію, вертикальну інтеграцію та диверсифікацію. Компанія «The Walt Disney Company» є відмінним прикладом успіху на довгострокову перспективу завдяки майстерному вибору бізнесу, керуванню портфелем підприємств та створенню синергії між ними.

У роботі проаналізована стратегія міжнародного маркетингу компанії «The Walt Disney Company» та досліджено використання маркетингового комплексу 4П. Визначені ключові інструменти побудови маркетингової стратегії: інструмент; розповідь; емоційні зв'язки; перехресне просування; експериментальний маркетинг; партнерські відносини; мерчандайзинг; цифровий маркетинг; розбудова громади; корпоративна соціальна відповідальність; інновація.

## РОЗДІЛ 3

### ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГУ КОМПАНІЇ «THE WALT DISNEY COMPANY»

#### **3.1. Використання діджитал-інструментів для покращення маркетингової стратегії компанії «The Walt Disney Company»**

Цифрова трансформація охопила неінноваційні підприємства, стартапи програмного забезпечення та технологічні гіганти. Ця структура залучає підприємства та зацікавлені сторони в різних галузях промисловості будь-якого розміру. Приватні, державні та майже всі галузеві організації заохочувалися досліджувати цифрові технології, платформи та інфраструктуру, і часто не було іншого виходу, окрім як використовувати передові технології та їх застосування. Цифрова трансформація, сприяння креативності бізнес-моделей і створення цінності для клієнтів змінили те, як працюють підприємства, налагоджують зв'язки з клієнтами, постачальниками та іншими зацікавленими сторонами в останні роки. Пристрої та штучний інтелект зробили великий внесок у передові технології, надає багато можливостей для ефективної трансформації діяльності та сприяння діловому співробітництву та спільному використанню активів. Крім того, технологія вплинула на працівників галузі і, таким чином, допомагає працівникам підкреслити свої основні переваги за допомогою інформації в реальному часі та підтримки прийняття рішень щодо управління компанією.

Медіа та індустрія розваг ефективно розвиваються разом з інноваційними технологічними досягненнями. Галузь перебуває на етапі швидкої технологічної трансформації, зосереджуючись на застосуванні штучного інтелекту. Цифрові медіа були розроблені як розподілені альтернативні медіа з акцентом на друковані видання, фільми, рекламу, ігри, анімацію, радіо та музику в усіх підсекторах. Вони також

виявився основною платформою продажів для різних медіа-компаній, які використовують цифрові стратегії для виживання на висококонкурентному ринку. Компанія «The Walt Disney Company» загалом вважається лідером телевізійної індустрії та індустрії розваг та ефективно застосовує інструменти діджиталізації для підтримання цього статусу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Застосування діджитал-інструментів у маркетинговій стратегії компанії «The Walt Disney Company»

Інструмент	Характеристика
Стратегія Disney у соціальних мережах	Disney використовує соціальні мережі для спілкування зі своєю аудиторією. Компанія може взаємодіяти зі своєю аудиторією, публікуючи публікації на кількох платформах соціальних мереж, таких як Instagram, Twitter і Facebook. Pixar і Disney+, Disney Channel і Star Wars – це лише деякі з багатьох акаунтів, які діляться фотографіями, відео та тестами на теми, які сподобаються людям.
Кампанія Dream Big Princess	Ініціатива Walt Disney Company #DreamBigPrincess спрямована на те, щоб надихнути дітей у всьому світі мріяти про великі мрії та здійснювати їх. Компанія Walt Disney поставила перед групою фотографів з усього світу завдання зробити яскраві фотографії жіночих моделей. Кожна рольова модель, представлена в кампанії, надихала дівчат і боролася зі стереотипами. Ця кампанія була розроблена, щоб висвітлити сильних, завзятих персонажів принцес Діснея, таких як Моана чи Меріда, щоб підбадьорити всіх дівчат і підтримати їхні можливості.
Інтерактивний досвід клієнта	Клієнт може налаштувати свій досвід покупок за допомогою програми в магазині, тобто інтерактивного кіоску з сенсорним екраном, клієнт може переглядати 3D-відеокліпи, статті та канали всіх продуктів Disney Store і DisneyStore.com, а також дізнаватись про останні новини в Disney Store
MyMagic+	багатомільярдна інвестиція компанії «The Walt Disney Company», яка включає веб-сайт, мобільний додаток і браслет, що дозволяє відвідувачам колективно налаштовувати свої враження від Disney park.
Цифрова присутність через Disney+	Стримінгова платформа, яка надає доступ до широкого вибору вмісту, що належить до різних брендів, включаючи Disney, Pixar, Marvel, Star Wars, National Geographic та інші. На платформі можна переглядати фільми, серіали, анімаційні фільми, документальні фільми та інші відеоматеріали. Користувачі Disney+ можуть отримати необмежений доступ до бібліотеки вмісту на різних пристроях, таких як комп'ютери, смартфони, планшети та підтримувані телевізори. Платформа також надає можливість завантажувати вміст для перегляду офлайн.

Джерело: складено на основі [55; 56; 57; 59]

Вона розширила межі мистецтва та технологій, винайшовши рух кількох 3D-віртуальних камер у світі, обмеженому двовимірним середовищем, у 1937 році з випуском Білосніжки та семи гномів [54]. Їхня основна бізнес-стратегія полягає в технологічній трансформації через швидке зростання цифрових потокових служб,



таких як Netflix, Amazon prime, Hulu, що впливає на передплатників потокового бізнесу компанії «The Walt Disney Company». Компанія придбала студію Maker у 2014 році, щоб стати піонером на ринку створення контенту, що допоможе конкурувати з YouTube і Netflix [59].

Оцифровка медіарозповсюдження замінила традиційні DVD-диски та компакт-диски та запустила такі сервіси (OTT), як Netflix, Amazon Prime, Hulu тощо [58]. Традиційні виробники медіаконтенту були змушені адаптувати спосіб надання контенту своїм кінцевим клієнтам. У 2012 році компанія «The Walt Disney Company» уклала угоду з Netflix, який має 64% частки ринку OTT зі 120 млн передплатників у США, що він буде передавати всі фільми студії, включно з живими фільмами Disney і Pixar, ексклюзивно для Netflix [46]. Незважаючи на партнерство з Netflix, компанія «The Walt Disney Company» експериментувала із різними власними пропозиціями OTT, такими як інтерналізація програми Disney Life. Після невдалої спроби випустити перший додаток Disney у Великобританії, у 2017 році компанія Disney придбала 75% акцій потокової компанії MLB BAMTech з метою подвоїти зусилля компанії щодо потокової передачі.

Крім того, компанія «The Walt Disney Company» представила два нових потокових сервіси преміум-класу BAMTech — один зосереджений на спортивних програмах і доступний через програми ESPN, а інший зосереджений на фільмах і телешоу [51]. Окрім запуску власного потокового сервісу преміум-класу, компанія «The Walt Disney Company» оголосила, що використовуватиме свої додатки для створення низки оригінальних телешоу. Компанія «The Walt Disney Company» також співпрацювала зі Snapchat у 2015 році для створення тимчасових історій, щоб залучити молодшу аудиторію.

Компанія «The Walt Disney Company» використовує прогностичну модель для аналізу даних, щоб більш точно зрозуміти минулу поведінку та вподобання окремих гостей, щоб визначити тип святкових пакетів, яким віддають перевагу клієнти [46]. Компанія «The Walt Disney Company» використовує суттєву аналітику в реальному часі у своїй повсякденній діяльності, щоб покращити споживчий досвід у своїх тематичних парках, що призводить до експоненціального зростання продажів.

Застосовуючи модель прогнозування часу очікування в популярних атракціонах, компанія намагається допомогти клієнтам у процесі прийняття рішень, надаючи приблизну тривалість очікування, а не чекаючи в черзі, використовуючи Fastpass для отримання годинного вікна віртуальної черги до відомих атракціонів [48]. Компанія «The Walt Disney Company» також керує запасами за допомогою моделі прогнозування, отже, спрощуючи бізнес-операції.

MyMagic+ — це багатомільярдна інвестиція компанії «The Walt Disney Company», яка включає веб-сайт, мобільний додаток і браслет, що дозволяє відвідувачам колективно налаштовувати свої враження від Disney park. Щоб полегшити процес налаштування сервісу, компанія «The Walt Disney Company» встановлює двері, обладнані радіочастотними зчитувачами та сканерами, у парках, готелях, ресторанах та атракціонах.

Компанія «The Walt Disney Company» ініціює Magicband із радіочастотними пристроями, щоб персоналізувати досвід відвідувачів, надсилаючи сигнал у парки, готелі чи дороги компанії «The Walt Disney Company». Крім того, компанія «The Walt Disney Company» встановила у парках датчики, які передають дані про діяльність гостей. MagicBands і ці датчики, які також називають Інтернетом речей (IoT), перетворюють атракціони компанії «The Walt Disney Company» на гігантські процесори даних. «Магія» починається з процесу бронювання парку розваг компанії «The Walt Disney Company», де відвідувачі можуть придбати квитки онлайн або за допомогою мобільних додатків, доступних на всіх платформах. Після бронювання відвідувачі отримують MagicBand, браслет із вбудованим чіпом RFID. Ця стрічка одночасно служить вхідним квитком, ключем від готельного номера, способом оплати в різноманітних магазинах і Fastpass. У рамках сучасної «схеми управління відпусткою» можна стежити за відвідувачами в парку.

Компанія «The Walt Disney Company» надає перевагу розшифровці цих смаків і моделей поведінки. Наприклад, знання того, де гості купували і що вони купили дозволяє Disney надавати персоналізовані пропозиції своїм гостям. PhotoPass Memory Maker дозволяє відвідувачам додавати свої картки MagicBand, Memory Maker або Disney PhotoPass на 30 днів і отримувати доступ до фотографій, зроблених у



атракціонах, ресторанах, зібраннях персонажів і розважальних закладах. Відвідувачі мають цифрове право друкувати або завантажувати скільки завгодно фотографій або всі за додаткову плату [43]. Крім того, компанія «The Walt Disney Company» вжила заходів для автоматичного підключення зображень вершників до MagicBands своїх гостей.

Компанія «The Walt Disney Company» зробила високотехнологічний ремонт традиційного магазину, щоб знайти нові способи цифрового способу взаємодії клієнтів та покращити взаємодію з клієнтами, окрім тематичних парків. Клієнт може налаштувати свій досвід покупок за допомогою програми в магазині, тобто інтерактивного кіоску з сенсорним екраном, клієнт може переглядати 3D-відеокліпи, статті та канали всіх продуктів Disney Store і DisneyStore.com, а також дізнаватись про останні новини в Disney Store.

Інтернет- речей означає цифрову трансформацію для кожної бізнес-транзакції бренду, що дуже важливо для будь-якої компанії в індустрії медіа та розваг. Додавання бота штучного інтелекту до програми чи веб-сайту може допомогти в обслуговуванні клієнтів, оцифровці та автоматичному стягненні плати, а також персоналізації маркетингу та комунікацій за допомогою даних. Disney+ – це нещодавній крок компанії «The Walt Disney Company» у світ потокового передавання та власної цифрової трансформації. Їх вміст був схвалений для таких конкурентів, як Netflix у новітній історії. Нещодавно продажі Disney+ перевищили 20 млн дол. за перший місяць випуску. Disney+ вже конкурує з Netflix, маючи 24 млн підписників на додаток.

Компанія «The Walt Disney Company» запустила свої потокові сервіси в 2019 році, щоб конкурувати з Netflix, яка ліцензувала частину контенту компанії. Підприємство відразу виявилось успішним. За короткий період у два роки Disney+ вдалося залучити 100 млн передплатників по всьому світу. Зробивши це, компанія перевершила власні очікування: її початковою метою було залучити 90 млн користувачів до 2024 року.

У 2022 році Netflix знову програв компанії «The Walt Disney Company». У той час як останній продовжує нарощувати підписників, Netflix повідомила про втрату

передплатників у першому та другому кварталах цього року. Навпаки, у третьому кварталі 2022 року кількість підписників на Disney+ досягла нового максимуму в 152,1 млн осіб (рис.3.1). У четвертому кварталі спостерігалось значне зростання кількості підписок із додаванням 14,8 млн передплатників, у тому числі 12,1 млн передплатників Disney+. У першому кварталі 2023 року загальна кількість підписок на Disney+ становила 161,8 млна, тоді як аналітики очікували 161,1 млна підписок. Нещодавнє підвищення цін на потокові послуги Disney призвело до втрати близько 2,4 млна передплатників Disney+ протягом кварталу. Проте ці цифри все ще були нижчими за 3 млн втрачених передплатників, передбачених Уолл-стріт [49].



Рисунок 3.1 – Кількість передплатників Disney+ у всьому світі з 2020 по 2022 рік, млн осіб [55]

Контент компанії «The Walt Disney Company» може перетворити фантастичний світ у реальність, особливо він створює чудову уяву для дітей, торкається життя людей і стає джерелом щастя та натхнення завдяки створенню Діснейленду. Компанія «The Walt Disney Company» охоплює майже весь світ розваг своїм чарівним і життєрадісним контентом, який надихає багатьох відвідувачів парків розваг щороку створюють черги біля популярних атракціонів. Новітня технологія штучного

інтелекту Disney Fastpass дуже легко вирішує цю проблему та збільшує її популярність. Він створює віртуальну систему черги зацікавлених відвідувачів, що допомагає скоротити час очікування у довгій черзі. Fastpass створює гнучкий час для екскурсій по парках, особливо під час відпустки, коли потрібно зняти непотрібний стрес під час відвідування [50]. Це допомагає відвідувачеві прийти в зарезервованій час, не чекаючи атракціонів, таких як Toy Story Midway Mania, Soarin' i Seven Dwarfs Mine Train [50]. Це безпаперова система, яка використовує технологію штучного інтелекту, що забезпечує спокійний початок щоденного відвідування парків. Крім того, технологія Fastpass допомагає відвідувачам змінювати бронювання в будь-який час, зокрема, якщо одна поїздка, як Пірати Карибського моря, зламалася, відвідувач може швидко змінити бронювання на Big Thunder Mountain Railroad [50].

Компанія «The Walt Disney Company» прагне забезпечити гідне та доступне робоче середовище, яке поважає кожного без дискримінації за расою, сексуальною або сексуальною орієнтацією чи будь-якою іншою ознакою, забороненою законом, щодо статі, національності, віку чи сімейного стану. Вона використовує модель прогнозування для гарантування мінімального рівня запасів одягу, отже, покращує точність управління працею на 20% завдяки застосуванню правил, заснованих на технології попиту. Крім того, вони навчили нових 70 000 технологічно підготовлених співробітників для аналізу даних про відвідувачів і допомагають покращити взаємодію з клієнтами завдяки роботі з радіочастотними зчитувачами та сканерами, встановленими в 28 000 нещодавно встановлених дверях у парках, готелях, магазинах і атракціонах [51].

MagicBand пропонує відвідувачам бездоганний досвід разом із мобільними додатками. Відвідувачі можуть підготувати екскурсію з чарівним оркестром для кількох визначних пам'яток і подій, включаючи зустрічі персонажів, феєрверки або паради. Щоб персоналізувати досвід відвідувачів, персонал парку може використовувати приховані датчики в стрічках, щоб особисто вітати дитину на дні народження [42]. Опція Photopass у Magicband дозволяє відвідувачам завантажувати або друкувати фотографії вдома чи в роздрібному магазині протягом 45 днів після зйомки та надсилати їх за додаткову плату.

Компанія «The Walt Disney Company» запускає новий канал для споживачів, який включатиме відео від Disney, Marvel, Star Wars і Pixar. Disney+ також розширить пропозицію Disney безпосередньо споживачам на висококонкурентному ринку, де домінує величезний каталог фільмів і телебачення Netflix. Простий місячний план підписки Disney+ коштує лише 6,99 дол. США, порівняно з 8,99 дол. США для Netflix. Загалом це приносить користь споживачам, оскільки збільшує вибір і дозволяє знижувати ціни [49].

Неймовірну цінність соціальних мереж створюють фанати компанії «The Walt Disney Company». Люди люблять ділитися своїм досвідом, відкриттями та історіями у своїх профілях соціальних мереж. Компанія знає силу своїх шанувальників і не цурається використовувати її в повній мірі. Компанія «The Walt Disney Company» завжди закликає людей фотографувати чи створювати будь-який вміст і ділитися ним у своїх особистих профілях у соціальних мережах. Співпрацювати зі знаменитостями та впливовими особами для просування певних подій чи продуктів чи просто для залучення людей не є чимось незвичайним [40].

Незважаючи на те, що ESPN+ не робить прямого внеску в міжнародну експансію компанії, вона дуже прибуткова з понад 12 мільонами передплатників у США на початку 2021 року. Навпаки, наразі Disney+ доступний у понад 50 країнах із планами розширення до кінця 2021 року. рік. Передбачається, що до 2023 року міжнародний потоковий сервіс компанії «The Walt Disney Company» зрівняється з Netflix, перевищивши позначку в 100 млн передплатників. Hulu, третій стрімінговий сервіс компанії «The Walt Disney Company» після придбання 21st Century Fox, доступний у США та Японії та має майже 40 млн передплатників.

В цілому, компанія «The Walt Disney Company» залишається однією із передових компаній у впровадженні діджитал-технологій. Вони були культовою компанією понад 95 років і досягли млрд у серцях громадськості. Їхня продукція, а особливо анімаційні фільми, користуються великим попитом.

Компанія «The Walt Disney Company» інвестувала у широкий спектр інструментів цифрової трансформації щоб отримати достатній грошовий потік на найближчі роки для підтримки своєї компанії.

### **3.2. Економічне обґрунтування впливу маркетингової стратегії на ефективність діяльності компанії «The Walt Disney Company»**

Економічне обґрунтування впливу маркетингової стратегії на ефективність діяльності компанії є надзвичайно актуальним у сучасному бізнес-середовищі. Уміння ефективно позиціонувати продукти або послуги, залучати нових клієнтів, зберігати і розширювати свою ринкову частку, а також оптимізувати витрати на маркетинг є критично важливим для успіху підприємства. Конкурентний тиск, зміни у споживчих уподобаннях, швидкий розвиток технологій та зростання впливу цифрових каналів комунікації вимагають від компаній постійного оновлення своїх маркетингових стратегій для досягнення конкурентної переваги і забезпечення стійкого росту. Тому, економічне обґрунтування впливу маркетингової стратегії на ефективність діяльності компанії допомагає виявити оптимальні шляхи використання ресурсів, розробити ефективні маркетингові плани та забезпечити стійке зростання і прибутковість бізнесу.

В цілому економічне обґрунтування вдосконалення маркетингової діяльності в забезпеченні ефективної діяльності підприємства може мати наступні аспекти:

- збільшення обсягу продажів. Вдосконалення маркетингової діяльності дозволить залучити нових клієнтів і збільшити обсяг продажів. Ефективні маркетингові стратегії, такі як реклама, просування в соціальних медіа, директ-маркетинг та інші інструменти, можуть сприяти підвищенню свідомості про продукцію або послуги підприємства, заохочувати покупців інвестувати в продукцію або послуги.

- розширення ринкової частки. Застосування ефективних маркетингових стратегій може допомогти підприємству вийти на нові ринки або зайняти більшу частку на існуючому ринку. Це можна досягти за допомогою досліджень ринку, вивчення потреб цільової аудиторії, розробки адаптованих продуктів або послуг, встановлення конкурентоспроможних цін та активного маркетингового просування.

– підвищення лояльності клієнтів. Маркетингові дії, спрямовані на збереження і залучення клієнтів, можуть покращити лояльність споживачів до бренду або продукції. Регулярне спілкування з клієнтами, програми лояльності, надання персоналізованого обслуговування та підтримка післяпродажного сервісу є ефективними способами забезпечити повторні продажі та рекомендації споживачів.

– оптимізація маркетингових витрат. Вдосконалення маркетингової діяльності може сприяти ефективному використанню бюджету підприємства. Шляхом аналізу результатів маркетингових кампаній та застосування інструментів вимірювання ефективності, таких як ROI (повернення інвестицій у маркетинг), підприємство може зосередити зусилля на найбільш результативних стратегіях та каналах маркетингу.

– підвищення конкурентоспроможності. Забезпечення ефективної маркетингової діяльності дозволить підприємству зайняти сильну позицію на ринку, відповідати на змінні вимоги клієнтів та протистояти конкурентам. Маркетингові дослідження, аналіз конкурентів та розвиток унікальних конкурентних переваг можуть допомогти підприємству залучити увагу споживачів і підтримати його успішну позицію на ринку.

Враховуючи ці аспекти, вдосконалення маркетингової діяльності може позитивно вплинути на фінансові показники підприємства, сприяючи збільшенню прибутку, розширенню ринкової частки та покращенню конкурентоспроможності. Тому у роботі проведено економічне моделювання впливу маркетингової діяльності (для цього взято показники витрат на рекламу, кількість підписників, витрати на лобіювання) на показники ефективності діяльності компанії «The Walt Disney Company» (доходи, чистий прибуток, рентабельність активів). Вихідні дані для проведення економічного моделювання «The Walt Disney Company» (табл. 3.2) включають динаміку показників витрати на рекламу; витрати на лобіювання; дохід; прибуток; рентабельність активів з 2016 по 2022 роки, а також кількість підписників та дохід по кварталам за 2020-2023 (1 квартал) роки. Основним джерелом отриманих даних є офіційний сайт компанії «The Walt Disney Company» та аналітична інформація порталу Statista.

Таблиця 3.2 – Вихідні дані для проведення економічного моделювання компанії «The Walt Disney Company»

Роки	Витрати на рекламу, млн дол.	Витрати на лобіювання, млн дол.*	Дохід, млрд дол	Прибуток, млн дол	Рентабельність активів, %
2016 рік	2,8	3,55	55,63	959	10,42
2017 рік	2,6	3,9	55,14	916	9,56
2018 рік	2,9	3,55	59,44	1278	12,96
2019 рік	2,6	3,82	69,58	1466	7,56
2020 рік	2,8	4,62	65,4	-292	-1,45
2021 рік	4,3	4,29	76,62	1280	62,87
2022 рік	4,7	4,35	82,72	1270	62,37
Рік	Кількість підписників, млн		Дохід, млрд дол		
1 квартал 2020 року	26,5		20,88		
2 квартал 2020 року	33,5		18,03		
3 квартал 2020 року	57,5		11,78		
4 квартал 2020 року	73,7		14,71		
1 квартал 2021 року	94,9		16,25		
2 квартал 2021 року	103,6		15,61		
3 квартал 2021 року	116		17,02		
4 квартал 2021 року	118,1		18,53		
1 квартал 2022 року	129,8		21,82		
2 квартал 2022 року	137,7		19,25		
3 квартал 2022 року	152,1		21,5		
4 квартал 2022 року	166,7		20,15		
1 квартал 2023 року	161,8		23,51		

Джерело: складено за даними [15]

Методика проведення економічного моделювання передбачає: визначення мети моделювання; формування бази дослідження; визначення ключових показників; обґрунтування методу моделювання; побудову моделей; прогнозування майбутніх змін; узагальнення висновків (табл. 3.3).



Таблиця 3.3 – Методика та результати проведення економічного моделювання впливу маркетингової стратегії на ефективність діяльності компанії «The Walt Disney Company»

Етапи	Характеристика	Реалізація етапу на прикладі компанії «The Walt Disney Company»		
Етап 1	Визначення мети моделювання	Оцінювання впливу маркетингової стратегії на ефективність діяльності компанії		
Етап 2	Формування бази дослідження	Індикатори маркетингової стратегії та показники ефективності діяльності компанії «The Walt Disney Company» за 2016-2022 роки (квартальні та річні), взяті з відкритих джерел Statista та офіційного сайту компанії		
Етап 3	Визначення ключових показників	Індикатори маркетингової діяльності: витрати на рекламу; витрати на лобіювання*; показники ефективності діяльності компанії «The Walt Disney Company» (доходи, чистий прибуток, рентабельність активів)		
Етап 4	Обґрунтування методу моделювання	Побудова кореляційно-регресійних моделей виду: $Y=ax+b$ , де $Y$ –результуючі показники, $X$ –фактори, що впливають		
Етап 5	Побудова моделей	<p>Вплив витрат на рекламу на прибуток компанії:  <math>Y=205,12x+317,2</math></p> <p>Вплив витрат на рекламу на дохід компанії:  <math>Y=10,35x+32,79</math></p> <p>Вплив витрат на рекламу на рентабельність активів компанії:  <math>Y=30,13x-74,24</math></p> <p>Вплив витрат на лобіювання на прибуток компанії:  <math>Y=-777,06x+4099,5</math></p> <p>Вплив витрат на лобіювання на дохід компанії:  <math>Y=15,99x+2,21</math></p> <p>Вплив витрат на лобіювання на рентабельність активів компанії:  <math>Y=23,56x-71,04</math></p> <p>Вплив кількості підписників у соціальних мережах на дохід компанії  <math>Y=0,036x+14,58</math></p>		
	Узагальнення висновків	<p>Не існує тісного зв'язку між показниками: витрати на рекламу та прибуток (<math>K_{дет}=9\%</math>); витрати на лобіювання та прибуток компанії (<math>K_{дет}=29,5\%</math>), дохід компанії (<math>K_{дет}=39,4\%</math>), та рентабельність активів (<math>K_{дет}=13,1\%</math>) та кількістю підписників та дохід компанії (<math>K_{дет}=25,9\%</math>),</p> <p>Разом з тим існує вагомий зв'язок між витратами на рекламу та доходом компанії (<math>K_{дет}=72,85\%</math>) і рентабельністю активів (<math>K_{дет}=94,15\%</math>).</p>		
	Прогнозування майбутніх змін	Прогнозні показники	Дохід, млрд дол	Рентабельність активів, %
		прогноз 1 рік	79,67	62,21
		Прогноз 2 рік	83,00	71,89

Примітка. \*Лобістська діяльність компанії «The Walt Disney Company» часто пов'язана з авторським правом, рекламою та телевізійним мовленням.



Комплексну взаємодію всіх факторів ( $X_1, X_2, \dots, X_n$ ) з результативним показником ( $Y$ ) можна описати рівнянням лінійної багатофакторної регресії виду:

$$Y = ax + b \quad (2.1)$$

де  $Y$  –результуючі показники,  $X$  –фактори, що впливають.

В цілому було побудовано шість моделей за допомогою програмного забезпечення Microsoft Excel, функція «Linest» (табл. 3.4):

Вплив витрат на рекламу на прибуток компанії:

$$Y = 205,12x + 317,2 \quad (2.2)$$

Вплив витрат на рекламу на дохід компанії:

$$Y = 10,35x + 32,79 \quad (2.3)$$

Вплив витрат на рекламу на рентабельність активів компанії:

$$Y = 30,13x - 74,24 \quad (2.4)$$

Вплив витрат на лобіювання на прибуток компанії:

$$Y = -777,06x + 4099,5 \quad (2.5)$$

Вплив витрат на лобіювання на дохід компанії:

$$Y = 15,99x + 2,21 \quad (2.6)$$

Вплив витрат на лобіювання на рентабельність активів компанії:

$$Y = 23,56x - 71,04 \quad (2.7)$$

Вплив кількості підписників у соціальних мережах на дохід компанії

$$Y = 0,036x + 14,58 \quad (2.8)$$

Розрахункова статистика за кожною моделлю дозволила зробити висновки, що не існує тісного зв'язку між показниками: витрати на рекламу та прибуток ( $K_{дет} = 9\%$ ); витрати на лобіювання та прибуток компанії ( $K_{дет} = 29,5\%$ ), дохід компанії ( $K_{дет} = 39,4\%$ ), та рентабельність активів ( $K_{дет} = 13,1\%$ ) та кількістю підписників та дохід компанії ( $K_{дет} = 25,9\%$ ),

Разом з тим існує вагомий зв'язок між витратами на рекламу та доходом компанії і рентабельністю активів.

Отже, можемо спрогнозувати зміни за останніми двома показниками.

Таблиця 3.4 – Результати кореляційно-регресійного аналізу показників компанії «The Walt Disney Company»

Роз'яснення отриманої статистики	
1	2
а-нахил	б-відрізок
стандартна [ка для а	стандартна помилка для б
Коефіцієнт детермінації R <sup>2</sup>	Стандартна помилка для у
F-статистика	Кількість ступенів свободи df
Регресійна сума квідратів	Залишкова сума квідратів
Вплив витрат на рекламу на прибуток компанії:	
205,1271657	317,202234
290,4029192	970,5715665
0,090733106	621,2955048
0,498935497	5
192593,1454	1930040,521
Вплив витрат на рекламу на дохід компанії:	
10,35090512	32,79492197
2,82555555	9,443444422
0,728554303	6,045066403
13,41989046	5
490,4007466	182,7141391
#Н/Д	#Н/Д
Вплив витрат на рекламу на рентабельність активів компанії:	
30,13127006	-74,24236118
3,356753084	11,21878908
0,941571185	7,181524233
80,57421494	5
4155,557953	257,8714516
Вплив витрат на лобіювання на прибуток компанії:	
-777,0637795	4099,536175
537,0497224	2164,235182
0,295134792	547,022965
2,093554829	5
626463,0456	1496170,621
Вплив витрат на лобіювання на дохід компанії:	
15,99153173	2,212541309
8,866400381	35,73035203
0,394160462	9,03105322
3,253010388	5
265,3152744	407,7996113
Вплив витрат на лобіювання на рентабельність активів компанії:	
23,56217059	-71,04892114
27,19849463	109,6061249
0,130507819	27,70358229
0,750482996	5
575,9870473	3837,442357

## Продовження таблиці 3.4

1	2
Вплив кількості підписників у соціальних мережах на дохід компанії	
0,036022552	14,58620469
0,018351963	2,102431542
0,259402188	2,950001884
3,852865923	11
33,52960851	95,72762226

Джерело: пораховано автором

Для цього скористаємося методом із побудовою трендів та функцією «Тенденція» (табл. 3.5). При цьому у роботі висунута гіпотеза стосовно незмінності тенденцій у витратах на рекламну компанію.

Таблиця 3.5 – Побудова трендів впливу витрат на рекламу на дохід компанії та на рентабельність активів компанії «The Walt Disney Company»

Вплив витрат на рекламу на дохід компанії	Вплив витрат на рекламу на рентабельність активів компанії
прогноз 1 рік дохід 79,67 млрд дол	прогноз 1 рік рентабельність активів 62,21 млрд дол
Прогноз 2 рік дохід 83,00 млрд дол	Прогноз 2 рік рентабельність активів 71,89 млрд дол

Джерело: авторські розрахунки

Отримані результати засвідчили, що підтримуючи тенденції у маркетинговій діяльності підприємство зможе збільшити обсяг доходу компанії та підвищити рентабельність активів компанії. Серед ключових рекомендації щодо побудови якісної маркетингової стратегії компанії «The Walt Disney Company» слід виділити наступні:

– Розуміння цільової аудиторії. Перш за все, компанія «The Walt Disney Company» повинна зрозуміти свою цільову аудиторію - дітей, сім'ї та шанувальників розважальної продукції. Детальне вивчення потреб, інтересів і поведінки цільової аудиторії допоможе компанії ефективно спрямовувати свою маркетингову стратегію.

– Будівництво бренду. Компанія «The Walt Disney Company» вже має потужний бренд, проте важливо продовжувати будувати його і зміцнювати. Це можна зробити шляхом використання рекламних кампаній, спонсорства подій, створення унікального корпоративного стилю та позиціонування компанії як лідера в галузі.

– Використання мультимедійних каналів. З огляду на сучасну технологічну обстановку, важливо використовувати різноманітні мультимедійні канали для досягнення цільової аудиторії. Це можуть бути телевізійні рекламні ролики, соціальні медіа, стрімінгові платформи, веб-сайт компанії та інші цифрові канали.

– Розробка інноваційних продуктів та послуг. Щоб привернути увагу і задовольнити потреби своєї аудиторії, компанія «The Walt Disney Company» повинна постійно розробляти нові продукти та послуги. Інноваційність і творчість допоможуть компанії зберегти свою конкурентну перевагу на ринку.

– Забезпечення високої якості. Усі продукти та послуги компанії «The Walt Disney Company» повинні відповідати високим стандартам якості. Це стосується як контенту, так і послуг, наданих у парках розваг і резортах. Забезпечення задоволення клієнтів та їх лояльності є ключовим чинником успіху.

Партнерство та співпраця. Компанія «The Walt Disney Company» може розглядати можливості партнерства з іншими брендами, які доповнюють їхні власні цінності та цільову аудиторію. Такі партнерства можуть допомогти розширити аудиторію та отримати нові можливості для маркетингових кампаній.

Соціальна відповідальність. Компанія «The Walt Disney Company» повинна віддавати перевагу екологічно відповідним та соціально відповідальним практикам. Це включає в себе захист навколишнього середовища, сприяння рівності та розмаїттю, підтримку благодійних організацій та здоров'я співробітників.

Ці рекомендації допоможуть компанії «The Walt Disney Company» побудувати маркетингову стратегію, спрямовану на залучення та задоволення своєї цільової аудиторії, зміцнення бренду та досягнення конкурентної переваги.

### **Висновки до розділу 3**

У третьому розділі «Інноваційні підходи до формування стратегії міжнародного маркетингу компанії «The Walt Disney Company» оцінено використання діджитал-

інструментів для покращення маркетингової стратегії компанії «The Walt Disney Company» та здійснено економічне обґрунтування впливу маркетингової стратегії на ефективність діяльності компанії «The Walt Disney Company».

Досліджено застосування діджитал-інструментів у маркетинговій стратегії компанії «The Walt Disney Company». Визначено та надано характеристику основним із них: стратегія Disney у соціальних мережах; кампанія Dream Big Princess; інтерактивний досвід клієнта; MyMagic+; цифрова присутність через Disney+.

Визначено, що компанія «The Walt Disney Company» використовує прогностичну модель для аналізу даних, щоб більш точно зрозуміти минулу поведінку та вподобання окремих гостей, щоб визначити тип святкових пакетів, яким віддають перевагу клієнти. Компанія «The Walt Disney Company» також керує запасами за допомогою цифрової моделі прогнозування, спрощуючи бізнес-операції.

Контент компанії «The Walt Disney Company» перетворює фантастичний світ на реальність, створюючи уяву для дітей та торкаючись життя людей. Діснейленд та технологія Disney Fastpass забезпечують щастя та натхнення, скорочуючи час очікування. Компанія також пропонує гідне та доступне робоче середовище, використовуючи технології та моделі прогнозування для покращення управління та взаємодії з клієнтами. MagicBand забезпечує персоналізований досвід та можливість зберегти спогади у фотографіях.

У роботі проведено економічне обґрунтування впливу маркетингової стратегії на ефективність діяльності компанії. Для цього побудовано кореляційно-регресійні моделі впливу індикаторів маркетингової стратегії (для цього взято показники витрат на рекламу, кількість підписників, витрати на лобіювання) на показники ефективності діяльності компанії «The Walt Disney Company» (доходи, чистий прибуток, рентабельність активів). Застосування результатів моделювання сприяє збільшенню обсягу продажів; розширенню ринкової частки; підвищенню лояльності клієнтів; оптимізації маркетингових витрат та підвищенню конкурентоспроможності.

## ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження на тему «Міжнародна маркетингова стратегія підприємства» (за матеріалами The Walt Disney Company) у роботі було розглянуто теоретичні засади побудови міжнародної маркетингової стратегії підприємства. Проведено дослідження сучасних особливостей формування та реалізації маркетингової стратегії (на прикладі компанії «The Walt Disney Company»). Запропоновано Застосування інноваційних підходів до формування стратегії міжнародного маркетингу компанії «The Walt Disney Company». Це дозволило зроблено наступні висновки:

1. У дослідженні генезису маркетингової стратегії виявлено, що її основна мета - ефективне використання ресурсів для досягнення ринкових цілей. Маркетингова стратегія входить до бізнес-планування і охоплює окремі бізнес-одиниці та загальну стратегію компанії. Розробка глобальних стратегій вимагає значних інвестицій у ресурси та дослідження ринків, країн, культурних особливостей.

2. Аналіз позиціонування, ринку, факторів середовища та конкуренції є ключовими етапами формування стратегії. Розробка стратегії може використовувати різні підходи, такі як стратегічна модель Портера, матриця «Дженерал Електрик», SWOT-аналіз тощо.

3. Компанія «The Walt Disney Company» – провідна міжнародна розважальна та медіакомпанія з корінням в США. Вона має п'ять окремих сегментів: Media Networks, Parks and Resorts, The Walt Disney Studios, Disney Consumer Products та Disney Interactive. Основний сегмент - Disney Media Networks, який пропонує широкий спектр телепрограм, книг, журналів, музичних записів та фільмів. Конкурентами компанії є Warner Media, NBCUniversal, ViacomCBS, Netflix, Sony Pictures Entertainment, AMC Networks, Six Flags та Cedar Fair Entertainment Company. Однак компанія «The Walt Disney Company» є лідером у своїй галузі і переважає конкурентів, за винятком ринкової вартості, де Netflix посідає перше місце. SWOT-аналіз підтверджує сильні сторони компанії: сильний продуктовий портфель,

репутація бренду, компетентність у придбаннях, диверсифікований бізнес та локалізація продуктів. Слабкі сторони включають залежність від доходу з Північної Америки, обмежені можливості для зростання через придбання та конкуренцію в індустрії розваг. Можливості включають зростання розважальної індустрії на ринках, що розвиваються, і розширення виробництва фільмів на нові країни. Загрози включають жорстку конкуренцію, зростання піратства, онлайн-телебачення та онлайн-прокат фільмів. В цілому, компанія «The Walt Disney Company» використовує стратегію зростання, включаючи горизонтальну і вертикальну інтеграцію та диверсифікацію. Вона є успішним прикладом довгострокової стратегії завдяки вдалому бізнес-вибору, керуванню портфелем підприємств та створенню синергії між ними.

4. Аналізуючи міжнародну маркетингову стратегію компанії "The Walt Disney Company" і використання маркетингового комплексу 4П, відзначаємо наступне: компанія "The Walt Disney Company" має п'ять бізнес-сегментів, які пропонують різноманітні продукти на міжнародному ринку. Вона обслуговує 190 країн шляхом прямої дистрибуції та партнерств з незалежними дистриб'юторами. Компанія використовує диференційовану цінову стратегію для встановлення цін на свою продукцію на зарубіжних ринках, з урахуванням ринкової динаміки і конкуренції. Для просування продуктів використовуються конкурси, реклама та безкоштовні зразки. Комунікація з клієнтами здійснюється через рекламу, зв'язки з громадськістю, стимулювання збуту та інтернет-маркетинг. Таким чином, компанія "The Walt Disney Company" ефективно використовує маркетингові інструменти для просування своєї продукції та залучення клієнтів.

5. Досліджено використання діджитал-інструментів у маркетинговій стратегії компанії "The Walt Disney Company". Основними з них є: стратегія Disney у соціальних мережах; кампанія Dream Big Princess; інтерактивний досвід клієнта; MyMagic+; цифрова присутність через Disney+. Компанія використовує прогностичну модель для аналізу даних та розуміння поведінки та вподобань клієнтів, щоб пропонувати їм відповідні святкові пакети. Керування запасами також спрощується за допомогою цифрової моделі прогнозування. Контент компанії «The Walt Disney

Company» перетворює фантастичний світ на реальність та надихає людей. Діснейленд та технологія Disney Fastpass забезпечують щастя та скорочують час очікування. Компанія також використовує технології та моделі прогнозування для покращення управління та взаємодії з клієнтами, пропонуючи гідне та доступне робоче середовище. MagicBand дозволяє персоналізований досвід та збереження спогадів у фотографіях.

6. Проведено аналіз, що демонструє ефективність маркетингової стратегії на діяльність компанії "The Walt Disney Company". Шляхом побудови кореляційно-регресійних моделей було вивчено вплив показників маркетингової стратегії, таких як витрати на рекламу, кількість підписників та витрати на лобіювання, на показники ефективності діяльності компанії, такі як доходи, чистий прибуток та рентабельність активів. Використання отриманих результатів моделювання сприяє збільшенню обсягу продажів, розширенню ринкової частки, підвищенню рівня лояльності клієнтів, оптимізації маркетингових витрат і підвищенню конкурентоспроможності компанії.



## ПЕРЕЛІК ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адлер О. О. Діагностика конкурентного середовища підприємства. *Економічна діагностика*. 2018. URL: [https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/3adler\\_ekonomichna\\_diagnostika/p4.html](https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/3adler_ekonomichna_diagnostika/p4.html) (дата звернення 21.05.2023)
2. Акландер М. А., Романенко О. О. Специфічні відмінності цифрового маркетингу. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2015. № 12. С. 362-371
3. Антохов А. А. Фокуси дослідження глобалістичних викликів регіонального розвитку. *Сталий розвиток економіки*. 2015. № 1. С. 104-110.
4. Ареф'єв С. О., Чекіс Ю. С. Формування маркетингової стратегії підприємства. URL : [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/7450/1/20170330\\_Cluster\\_P373-381.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/7450/1/20170330_Cluster_P373-381.pdf) (дата звернення: 01.03.2023)
5. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Стратегічний маркетинг: підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 630 с.
6. Баришевська І. В. Теоретичні аспекти формування маркетингової стратегії розвитку аграрних підприємств. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2014. № 4. С. 47-54.
7. Божкова В. В., Мельник Ю. М., Сагер Л. Ю. Стратегічний маркетинг, 2010. 147 с.
8. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент. К. : КНЕУ, 2009. 328 с.
9. Вініченко С. А. Формування маркетингових стратегій розвитку підприємств на ринку бюджетництва: дис... док. філософії 075 – Маркетинг. Хмельницький 2021. 265 с.
10. Гаєва С. О. Регіональний підхід до міжнародного маркетингу. *Економіка та держава*. 2016. № 10. С. 36-40.
11. Добровольська О. В. Економічний механізм регулювання економічної стійкості аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2015. № 17. С. 13-16.

12. Духніч С. Є. Основні принципи стратегічного маркетингового планування на підприємствах. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2017. № 5. С. 120-122.
13. Іванова О. Регіоналізація міжнародного маркетингу: теорія та практика. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 4. С. 230-239.
14. Інформація інтернет ресурсу «Вікіпедія». URL : <https://uk.m.wikipedia.org/wiki/Стратегія> (дата звернення 23.03.2023)
15. Інформація сайту Statista. URL : <https://www.statista.com/statistics/273555/global-revenue-of-the-walt-disney-company/> (дата звернення: 04.02.2023)
16. Калетнік Г. М., Козловський С. В., Кіреєва Е. А., Підвальна О. Г. Управління регіональною продовольчою безпекою в умовах економічної нестабільності: монографія. Вінниця : Меркьюрі-Поділля, 2015. 251 с.
17. Ковальчук В. В. Маркетингова стратегія підприємства: суть поняття, особливості формування в сучасних умовах господарювання. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 9. С. 156-165
18. Крикавський Є. В., Косар Н. С., Чубала А. Маркетингова політика розподілу: навч. посібник. 2-ге вид., зі змінами. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. 260 с.
19. Куденко Н. В. Дискусійні проблеми сутності і змісту маркетингової стратегії підприємства. *Вісник НУ «Львівська політехніка» «Логістика»*. 2014. № 499. С. 72-78.
20. Кузькіна Т. В., Тімофєєв І. К. Формування ефективної маркетингової стратегії підприємства. *Таврійський науковий вісник*. 2016. № 95. С. 45-52
21. Кулешова Н. В. Аналіз сучасних методів та моделей формування маркетингової стратегії туристичних підприємств. *Ефективна економіка*. 2011. № 4. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2011\\_4\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_4_3). (дата звернення: 22.10.2022)
22. Луцяк В. В., Фурман І. В. Методологія розробки конкурентних інновацій підприємствами харчової промисловості. *Науковий вісник Миколаївського*

національного університету імені В.О. Сухомлинського. *Економічні науки*. 2018. № 2. С. 108-114.

23. Матюшко Я. Б., Стрілець В. Ю. Міжнародний маркетинг транснаціональних корпорацій у фокусі глобального процесу регіоналізації. *Актуальні проблеми теорії та практики міжнародних економічних відносин в умовах глобальної трансформації* : матеріали наукової конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених спеціальності 292 Міжнародні економічні відносини (м. Полтава, 14 квітня 2023 р.) / за заг. ред. доц. В. Ю. Стрілець. Полтава : ПУЕТ, 2023. С. 39-43.

24. Педченко Н. С., Стрілець В. Ю., Франко Л. С. Міжнародний досвід державної підтримки діджиталізації малого та середнього підприємництва : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2022. 141 с.

25. Педченко Н.С., Стрілець В.Ю., Франко Л.С., Опанасюк А.О. Інтегральна оцінка ефективності та результативності управління фінансовими ресурсами підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2020. № 3 (99). С. 39-47.

26. Пойта, І.О. Впровадження інтернет-технологій у практику маркетингової політики комунікацій та їх ефективність. *Імплементация наукових засад та перспективи досконалої маркетингової діяльності підприємств як ринковоорієнтованої концепції їх розвитку*: Колект. Монографія / за заг. ред. Павловської Л.Д. Євенок О.О., 2017. С. 128-148.

27. Полішко Г. Г. Бренд країни та його вплив на ефект країни походження. *Інноваційна інфраструктура України: стан та аналіз умов розвитку*: матеріали міжнародної науково-практичної конф., 20-21 лист. 2015 р. Одеса: ЦЕДР, 2015. С. 23-25.

28. Полішко Г. Г. Національний брендинг та його стейкхолдери: аналіз європейського та українського підходів. *Вісник Дніпропетровського університету*. 2015. №7. С.73-82.

29. Примак Т. О. Маркетингові комунікації: особливості підготовки фахівців. *Маркетинг в Україні*. 2011. № 4. С. 46-52.

30. Простова О. І. Інноваційні методи маркетингових комунікацій та перспективи їх використання в політичній практиці. *Наукові праці ЧДУ імені П. Могили. Політологія*. 2012. Вип. 185, т. 197. С. 28-32.
31. Рейтинг Fortune 500. URL : <https://fortune.com/ranking/global500/> (дата звернення 21.05.2023)
32. Савицька Н.Л., Кот О.В., Кот М.С. Канали маркетингових комунікацій як засіб підвищення комунікативної активності підприємств торгівлі. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. № 15. С. 306-310.
33. Савіна С.С. Особливості стратегічного маркетингового планування на підприємстві: монографія. Луцьк, 2018. 138-187 с.
34. Савіцький А. В. Сутнісно-змістовне трактування поняття «прибутковість підприємства» та специфіка управлінських рішень щодо її підвищення. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. № 1(2). С. 21-25.
35. Сендецька С.В. Основні тенденції розвитку ринку маркетингових комунікацій України. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2014. т.2, вип. 3. С.53-58.
36. Сімонова В. Еволюція категорій «стратегія» та «стратегічне управління». *Актуальні проблеми економіки*. 2019. №5. С. 117-120.
37. Сокол К.М. Ітераційна модель формування стратегії міжнародного маркетингу. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 21. С. 363–368
38. Стеценко В. А. Дослідження сприйняття маркетингових інструментів споживачами в харчовій промисловості. *Економіка та держава*. 2014. № 6. С. 124-127.
39. Стець О.М. Стратегія маркетингу цінності: концептуальна модель впровадження. *Щомісячний інформаційно-аналітичний наукометричний журнал «Економіка. Фінанси. Право»*. 2019. №1/2. С. 35-41
40. Федулова Л.І. Економіко-технологічний аспект регіональних теорій розвитку. *Економічна теорія*. 2012. № 1. С. 65-81.
41. Alonso T. How Disney Became The World's Entertainment Leader. URL : <https://www.cascade.app/studies/disney-strategy-study> (дата звернення: 05.02.2023)

42. Barnes B. At Disney parks, a bracelet meant to build loyalty (and sales). URL : <https://www.nytimes.com/2013/01/07/business/media/at-disney-parks-a-bracelet-meant-to-build-loyalty-and-sales.html> (дата звернення 10.04.2023)
43. Barnes B., and Koblin, J. Disney's big bet on streaming relies on little-known tech company. URL : <https://www.nytimes.com/2017/10/08/business/media/bamtech-disney-streaming.html> (дата звернення 10.04.2023)
44. Barwick H. Disney World Parks and Resorts mines magic from business analytics. URL: [https://www2.cio.com.au/article/443103/disney\\_world\\_parks\\_resorts\\_mines\\_magic\\_from\\_business\\_analytics/](https://www2.cio.com.au/article/443103/disney_world_parks_resorts_mines_magic_from_business_analytics/) (дата звернення 24.04.2023)
45. Best Global Brands. URL : <http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/2019/Best-Global-Brands-2019.aspx> (дата звернення 07.12.2022)
46. Bishop B. Disney's streaming service has won, and it hasn't even launched yet. URL: <https://www.theverge.com/2017/11/11/16637732/disney-star-wars-marvel-pixar-streaming-service-netflix> (дата звернення 17.04.2023)
47. Buczkowski P., Chu H. Informs roundtable, "how analytics enhance the guest experience at walt Disney world. URL: <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/ /full/> (дата звернення 12.04.2023)
48. Deloitte. Bullish on the business value of cognitive. 2017. URL : <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/deloitte-analytics/articles/cognitive-technology-adoption-survey.html> (дата звернення 18.04.2023)
49. Digital Transformation of Walt Disney. URL : <https://tambirbau.medium.com/digital-transformation-of-walt-disney-50892cafb813> (дата звернення: 05.02.2023)
50. Heaton D. Fastpass+: The Benefits and Challenges of Disney's Crowd Management System. USA: *Theme park insider*. 2015. URL: <https://www.themeparkinsider.com/flume/201503/> (дата звернення 18.04.2023)
51. Huddleston Jr. T. ESPN Launches A New Version Of 'SportsCenter' To Snapchat. 2017. URL : [https://fortune.com/2017/11/13/espn-sportscenter-snapchat/?iid=recirc\\_f500profile-zone1](https://fortune.com/2017/11/13/espn-sportscenter-snapchat/?iid=recirc_f500profile-zone1) (дата звернення 18.04.2023)

52. Marr B. Disney Uses Big Data, IoT And Machine Learning to Boost Customer Experience. 2017. URL : <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2017/08/24/disney-uses-big-data-iot-and-machine-learning-to-boost-customer-experience/?sh=70e0b6933876> (дата звернення 18.04.2023)
53. Pedchenko N., Tul S. Shkurupii O. Deyneka T. Flehantova A. The Impact of Digitalization on Employment Transformation in Countries with Different Income Levels. Financial and Credit Activities: Problems of Theory and Practice. 2021. № 4 (39). P. 216 – 227.
54. The Take. How did the multiplane camera invented for “Snow White and the Seven Dwarfs” redefine animation? 2018. URL : <https://the-take.com/read/how-did-the-multiplane-camera-invented-for-snow-white-and-the-seven-dwarfs-redefine-animation> (дата звернення 18.04.2023)
55. The Walt Company reports fourth quarter and full earnings for fiscal 2022. URL : <https://thewaltdisneycompany.com/app/uploads/2022/11/q4-fy22-earnings.pdf> (дата звернення: 01.04.2023)
56. The Walt Disney Company. About Disney. URL : <http://thewaltdisneycompany.com/about-disney> (дата звернення 07.12.2022)
57. The Walt Disney Company: A Fairy Tale Growth Story. *Market Daily news*. URL : <http://marketdailynews.com/2013/05/20/the-walt-disney-company-nysedis-a-fairy-tale-growth-story/> (дата звернення 07.03.2023)
58. Watson A. Netflix statistics & facts. 2020. URL : <https://www.statista.com/topics/842/netflix/> (дата звернення 21.05.2023)
59. Weiss, G. *Why Disney’s \$500 Million Acquisition of Maker Studios Is Proving Less Than Picture Perfect*. Europe: Entrepreneur. 2015. URL: <https://www.entrepreneur.com/article/249659> (дата звернення 21.05.2023)
60. Wikipedia. The Walt Disney Company. URL : [http://en.wikipedia.org/wiki/The\\_Walt\\_Disney\\_Company](http://en.wikipedia.org/wiki/The_Walt_Disney_Company) (дата звернення 23.03.2023)
61. Zhukov S., Diugowanets O. Multinational Corporations’ International Marketing in the Focus of Global Regionalization Process. *Virtual Economics*. 2020. № 3(4). P. 188–210.