

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Вищого навчального закладу Укоопспілки
«Полтавський університет економіки і торгівлі»
18 квітня 2019 року № 88-Н

Форма № П-4.04

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

Інститут економіки, управління та інформаційних технологій
Форма навчання денна
Кафедра міжнародної економіки та міжнародних економічних відносин

Допускається до захисту

Завідувач кафедри _____ О. В. Шкурупій
« _____ » _____ 2019 р.

ДИПЛОМНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

«ТНК на глобальному товарному ринку»
(на матеріалах «Nike, Inc.»)

зі спеціальності 292 Міжнародні економічні відносини
Освітня програма «Міжнародні економічні відносини» за другим
(магістерським) рівнем вищої освіти

Виконавець роботи: Федорченко Вячеслав Васильович

Підпис _____
Дата « __ » _____ 2019 р.

Науковий керівник: Клименко Віта Іванівна, к. е. н., доцент

Підпис _____
Дата « __ » _____ 2019 р.

Рецензент Котенко Сергій Петрович

Полтава 2019

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1 Теоретико-методологічні основи формування конкурентної поведінки міжнародних компаній на глобальному ринку	6
1.1. Роль ТНК в процесі формування конкурентних відносин на глобальному товарному ринку.....	6
1.2. Роль комунікаційної політики в просуванні товарів ТНК на глобальному товарному ринку	14
1.3. Брендинг як основа успіху ТНК на глобальному товарному ринку ...	20
Висновки за розділом 1.....	28
Розділ 2. Позиції «Nike, Inc.» на глобальному товарному ринку	30
2.1. Господарсько-фінансова діяльність «Nike, Inc.» на глобальному товарному ринку	30
2.2. Аналіз міжнародної конкурентоспроможності «Nike, Inc.»	36
2.3. Роль комунікаційної політики «Nike, Inc.» у просуванні товарів на ринки приймаючих країн	46
Висновки за розділом 2.....	53
Розділ 3. Напрями підвищення результативності «Nike, Inc.» на глобальному товарному ринку.....	55
3.1. Основи корпоративної політики управління «Nike, Inc.».....	55
3.2. Засади підвищення конкурентоспроможності корпорації «Nike, Inc.».....	61
3.3. Інвестиції як чинник зміцнення позиції «Nike, Inc.» на глобальному товарному ринку.....	68
Висновки за розділом 3.....	74
Висновки та пропозиції.....	76
Список використаних джерел.....	83

ВСТУП

Протягом останніх десятиліть транснаціоналізація стала не тільки ключовою тенденцією світогосподарського розвитку, але й рушійною силою глобалізації. Інтенсифікуючи інвестиційно-фінансові потоки, пришвидшуючи міжнародні торговельний та технологічний обміни, розповсюджуючи ефективний корпоративний менеджмент, вона позитивно впливає на світогосподарську динаміку. Однак за незбалансованого регулювання цей процес породжує міжкраїнні та міжрегіональні дисбаланси, дискредитує конкурентні механізми ринку.

Зростаюча значимість транснаціональних корпорацій як суб'єктів світової економіки, трансформація їхніх стратегічних мотивацій та практичних дій дедалі набувають все виразнішого глобального характеру та вчиняють тиск на інтереси практично всіх країн і регіонів світу, що обумовлює пошук нових підходів до теоретичного дослідження та практичного регулювання діяльності ТНК.

У світовій економічній науці діяльність ТНК досліджували такі вчені як А. Гош, Є. Су Тін, В. Ю Сун, Ч. Чиао Хю, Є. Ю Тін, К. Джин-Ноел, Х. Сайд, Т. Назір, Х. Заман та інші. В українській економічній науці окремі аспекти діяльності ТНК вивчали І. Амеліна, Н. Антофій, Н. Безрукова, О. Білан, О. Біленький, І. Блажей, А. Качур, Е. Лимонова, К. Макарчук, Н. Рябець, І. Хоменко, Д. Ткаченко, Н. Чумак та інші.

Незважаючи на зростаючий інтерес до досліджень транснаціональної діяльності, окремі концептуальні питання її впливу на національний економічний розвиток залишаються дискусійними, що і зумовило вибір даної теми.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо діяльності ТНК на глобальному товарному ринку. Поставлена мета обумовила необхідність вирішення ряду взаємозалежних **завдань:**

– визначити роль ТНК в процесі формування конкурентних відносин на глобальному товарному ринку;

- визначити роль комунікаційної політики в просуванні товарів ТНК на глобальному товарному ринку;
- охарактеризувати брендинг як основу успіху ТНК на глобальному товарному ринку;
- провести аналіз стану фінансово-господарської діяльності «Nike, Inc.»;
- визначити рівень міжнародної конкурентоспроможності «Nike, Inc.»;
- дослідити роль комунікаційної політики «Nike, Inc.» у просуванні товарів на ринки приймаючих країн;
- надати характеристику корпоративної політики управління «Nike, Inc.»;
- окреслити засади підвищення конкурентоспроможності корпорації «Nike, Inc.»;
- визначити інвестиції як чинник зміцнення позиції «Nike, Inc.» на глобальному товарному ринку.

Об'єктом дослідження є процес діяльності компанії «Nike, Inc.» на глобальному ринку.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів управління діяльністю ТНК.

Методи дослідження. В процесі дослідження використано наступні методи: системний – для з'ясування сутності та змісту категорії ТНК; класифікацію – для групування характеристики видів комунікації; системний аналіз – для з'ясування особливостей діяльності провідних ТНК; структурний аналіз – для дослідження діяльності «Nike, Inc.» на глобальному ринку; графічний метод – для відображення рівня інвестиційного потенціалу компанії; порівняльний аналіз – для дослідження міжнародної конкурентоспроможності «Nike, Inc.» та «Adidas AG»; статистичний аналіз – для виявлення основних тенденцій в стані досліджуваної галузі; балансовий метод – для проведення аналізу фінансово-господарської діяльності компанії «Nike, Inc.».

Інформаційною базою досліджень є офіційні рейтинги та бази даних зарубіжних та вітчизняних установ (рейтинги найбільших інноваційних компаній світу, монографії, статті зарубіжних і вітчизняних науковців у періодичних виданнях, матеріали засобів масової інформації та мережі Internet, в тому числі

офіційні сайти провідних ТНК та їх звітність.

Впровадження результатів дослідження. *Практична значущість дослідження* підтверджується для навчального процесу підтверджується «Довідкою про рекомендації щодо впровадження та використання результатів дослідження по магістерській роботі в освітньому процесі Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» і полягає в наступному: при викладанні навчальної дисципліни «Міжнародний бізнес» використати слайди, що відображають результати дослідження за темою «ТНК на глобальному товарному ринку»; у перелік тем рефератів додати тему «Поведінка компанії «Nike, Inc.» на глобальному ринку».

Наукова новизна результатів дослідження, отриманих особисто автором, полягає у наступному: визначено основні показники фінансово-господарської діяльності і рівень інвестиційної привабливості компанії «Nike, Inc.», запропоновано методи удосконалення конкурентної стратегії «Nike, Inc.».

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Виконання магістерської 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 діяльності ТНК в умовах глобалізації.

Апробація результатів магістерської роботи. Основні положення і отримані результати досліджень оприлюднені на науковій конференції студентів та молодих вчених спеціальності «Міжнародні економічні відносини» «Актуальні проблеми теорії та практики міжнародної економіки в умовах глобальної трансформації» (м. Полтава, 4 грудня 2018 р.).

Публікації: Федорченко В. В. Конкурентні переваги компанії «Nike, Inc.» на ринку спортивних товарів / Д. Г. Керімова, В. В. Федорченко // Актуальні проблеми теорії та практики міжнародної економіки в умовах глобальної трансформації : матеріали наукової конференції студентів та молодих вчених спеціальності «Міжнародні економічні відносини» (м. Полтава, 4 грудня 2018 року) / за заг. ред. Н. Г. Базавлук. – Полтава : ПУЕТ, 2018. – С. 54-57 [69].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОВЕДІНКИ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ НА ГЛОБАЛЬНОМУ РИНКУ

1.1. Роль ТНК в процесі формування конкурентних відносин на глобальному товарному ринку

Одним з основних джерел глобалізації є транснаціоналізація, тобто процес посилення світової інтеграції в результаті глобальних операцій ТНК, в межах якого значна частина споживання, виробництва, імпорту, експорту й доходу країни залежить від центрів міжнародних, що розташовані за межами цієї держави. Рушійною силою транснаціоналізації є транснаціональні компанії, які одночасно є й головними рушійними силами, й результатом інтернаціоналізації [29, с. 411].

Сформулювати однозначне визначення ТНК вкрай важко з огляду на те, що організаційна структура транснаціональних корпорацій дуже часто змінюється, пристосовуючись до змін у міжнародних економічних відносинах. Термін «транснаціональна корпорація» (Transnational Corporation, TNC) і його синонім «багатонаціональна компанія» (Multinational Corporation, MNC, multinational enterprise) вживаються як загальноприйняті з 1960 року. Функціонуванню транснаціональних компаній присвячена велика кількість звітів Організації Об'єднаних Націй, Світової Організації Торгівлі, Міжнародного Валютного Фонду, конференції Організації Об'єднаних Націй з торгівлі та розвитку. Транснаціоналізація – це процес посилення світової інтеграції в результаті глобальних операцій ТНК, в межах якої значна частина виробництва, споживання, експорту, імпорту й доходу країни залежить від міжнародних центрів за межами держави. Транснаціоналізація – це процес перенесення частини відтворювальних процесів з однієї країни в іншу (інші) за

допомогою прямих іноземних інвестицій, до яких, на відміну від портфельних, відносять інвестиції, зроблені за кордон з метою організації філій або встановлення контролю над іноземними компаніями, що стають залежними. Ці інвестиції здійснюються переважно ТНК, які є основою транснаціоналізації» [23].

Транснаціональна корпорація згідно визначення ООН – найбільш потужна компанія корпоративного бізнесу, яка діє в рамках міжнародного масштабу і відіграє вирішальну роль у посиленні світогосподарських зв'язків; це гігантські, широко диверсифіковані як в галузевому, так і у географічному плані господарські структури, які за своєю економічною потужністю прирівнюються до деяких держав. Згідно з визначенням ЮНКТАД, транснаціональні корпорації – це підприємства, що складаються з материнської компанії та філій цієї компанії, розміщених за кордоном. Головною ознакою материнської компанії є наявність у компанії контролю над активами економічних одиниць, розташованих на території інших держав. Країна, в якій розташовується штаб-квартира і центральний офіс материнської компанії, є країною базування транснаціональної корпорації, у той час як держави, де розташовуються об'єкти вкладень ТНК, виступають в якості країн-реципієнтів [38].

ТНК об'єктивно є найбільш динамічним елементом світового господарства. Вони стали домінуючим фактором міжнародної спеціалізації та міжнародної торгівлі, тому внутрішні й зовнішні ринки окремих країн виступають окремими сегментами світового ринку. Це стало можливим завдяки тому, що для ТНК не існує поняття національних чи регіональних кордонів: відносини спеціалізації та кооперації встановлюються і розвиваються між підприємствами, які розташовані у різних країнах, але належать до однієї корпорації [17].

Журнал Fortune опублікував свій щорічний рейтинг Fortune Global 500 за 2018 р. – топ-500 найбільших компаній світу. Вперше у світовій історії

корпорації з Китаю перевершують за чисельністю американські компанії – 121 американських проти 129 азіатських.

У світі компаній, які розвивають мобільні технології, лідером, як і раніше, є «Apple», займаючи 11-е місце в загальному списку. Компанія з Купертіно займає друге місце в світі за річним прибутком – 59 млрд. дол. США, незважаючи на невиразні продажі iPhone в останньому кварталі. За «Apple» в списку технокомпаній іде «Samsung» – 15-те місце, а материнський конгломерат «Google – Alphabet» займає 37-ме місце.

Вперше в рейтинг увійшов китайський виробник смартфонів «Xiaomi». Компанія зайняла 468 місце з виручкою 26,44 млрд. дол. США в 2018 році, що на 55,9% більше, ніж минулого року. Прибуток «Xiaomi» за рік, за даними журналу, склав близько 2 млрд. дол. США. Активи компанії оцінюються в 21,15 млрд. дол. США, а штат – в 16,68 тисяч осіб [87].

Десять найбільших компаній світу згідно з Fortune Global 500 нами узагальнено (табл.1.1).

**Таблиця 1.1 – Топ-10 найбільших компаній світу
Fortune Global 500, 2018 р.**

№	Назва ТНК	Сфера діяльності	Річна виручка, млрд.дол.США
1	Wal-Mart Stores	роздрібна торгівля	514,4
2	Sinorec Group	видобуток і переробка нафти і газу	414,6
3	Shell	видобуток і переробка нафти і газу	396,5
4	China National Petroleum	видобуток і переробка нафти і газу	392,9
5	State Grid	електромережева	387
6	Saudi Aramco	видобуток і переробка нафти	355,9
7	British Petroleum	видобуток і переробка нафти	303,7
8	Exxon Mobil	видобуток і переробка нафти	290,2
9	Volkswagen	виробництво авто	278,3
10	Toyota Motor	виробництво авто	272,6

Джерело: складено нами на основі [87]

Загальна виручка 500 найбільших компаній світу склала 32,7 трлн. дол. США, а прибуток – 2,15 трлн. дол. США у 2018 році. Сумарно в цих компаніях працює близько 69,3 млн. людей.

Майже всі найбільші ТНК за національною приналежністю відносяться до «тріади» – трьох економічних центрів: США, країн ЄС і Японії та Китаю. До

20 найбільших ТНК світу входять 8 американських ТНК, 3 китайські, 2 німецьких, по 1 із Швеції, Великобританії, Саудовської Аравії, Нідерландів, Південної Кореї, Японії, Франції. В останні роки активнорозвивають свою діяльність на світовому ринку транснаціональні корпорації нових індустріальних країн. Галузева структура ТНК достатньо широка: 60% міжнародних компаній зайняті у сфері виробництва (насамперед вони спеціалізуються на електроніці, автомобілебудуванні, хімічній і фармацевтичній промисловості), 37% – у сфері послуг і 3% – у видобувній промисловості і сільському господарстві [87].

Американська редакція видання Forbes також щорічно представляє рейтинг найбільших компаній світу. Список складається на підставі декількох критеріїв: доходи, прибуток, вартість активів компанії та її ринкова вартість. Оскільки використання якого-небудь одного параметра призведе до необ'єктивної й неповної оцінки, Forbes використовує коефіцієнт, що рівною мірою враховує чотири параметри.

Лідерами списку, як і раніше, залишаються китайські й американські компанії. До десятки вдалося увірватися лише одній нідерландській корпорації – Royal Dutch Shell. Три перші місця за найбільшими китайськими і американським банками – ICBC, JPMorgan Chase та China Construction Bank (табл. 1.2).

Про ступінь впливу транснаціональних корпорацій можемо говорити, виходячи з питомої ваги активів, інвестицій, рівня технологічності виробництва. Наприклад, за останні два роки питома вага зарубіжних філій ТНК Німеччини зросла у два рази. ТНК США, Японії розмістили за кордоном 1/3–1/4 своїх активів. Прямі інвестиції як форма вивозу капіталу ТНК перевищує 3 трлн. дол. США. Важливу роль ТНК відіграє також у розробленні новітніх технологій та науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт. Крім того, в процесі становлення та розвитку ТНК неабияку роль відіграла так звана інформаційна революція у формі системи телекомунікацій, що сприяло збільшенню простору для ведення бізнесу на міжнародній арені та посиленню

процесів інтернаціоналізації. Ці та глобалізаційні процеси стали можливими через усунення комунікаційних та технологічних перепон [23].

Таблиця 1.2 – Рейтинг ТНК за даними Forbes, 2018 рік

№	Назва ТНК	Країна	Сфера діяльності	Річна виручка, млрд. дол. США
1	Industrial&Commercial Bank Of China	Китай	банківсько-фінансова	176
2	JPMorgan Chase	США	банківсько-фінансова	133
3	China Construction Bank	Китай	банківсько-фінансова	150
4	Agricultural Bank Of China	Китай	банківсько-фінансова	138
5	Bank of America	США	банківсько-фінансова	112
6	Apple	США	електроніка і інформаційні технології	262
7	Ping An Insurance Group	Китай	страхування	152
8	Bank of China	Китай	банківсько-фінансова	127
9	Royal Dutch Shell	Нідерланди	видобуток нафти	383
10	Wells Fargo	США	банківсько-фінансова	102

Джерело: [105]

Сучасні транснаціональні корпорації виконують в світовій економіці важливі функції, набір яких постійно розширюється. Все їх різноманіття укладається в визначення «стимулюючі». ТНК стимулюють НТП, оскільки в їх рамках проводиться велика частина науково-дослідних робіт, з'являються нові технологічні розробки. ТНК стимулюють тенденцію глобалізації світової економіки, розвиток світового виробництва. Будучи найбільшими світовими інвесторами, вони постійно нарощують виробничі потужності, створюють нові види продукції і робочі місця в приймаючих країнах, стимулюючи в них розвиток виробництва, а значить, світової економіки в цілому. ТНК стимулюють конкурентну боротьбу на світовому ринку.

Конкурентні переваги ТНК:

– володіння і доступ до природних ресурсів, капіталу і результатам НДДКР по всьому світу;

– горизонтальна диверсифікація в різні галузі або вертикальна інтеграція по технологічному принципу в рамках однієї галузі, що забезпечують в тому і в іншому випадках економічну стабільність і фінансову стійкість ТНК;

- можливість вибору місця розміщення філій в різних країнах з урахуванням розмірів їх національних ринків, темпів економічного зростання, цін, доступності економічних ресурсів, а також політичної стабільності;

- низька вартість фінансових ресурсів, завдяки більш широким можливостям їх залучення;

- доступ до кваліфікованих кадрів і великі можливості по їх селекції.

Негативні прояви діяльності ТНК:

- істотна або можлива монополізація локальних ринків;

- можливість для ТНК диктувати свої умови не тільки своїм конкурентам, а й цілим національним економікам, що несе загрозу національній безпеці;

- перенесення економічно брудних виробництв в найменш розвинені приймаючі країни;

- тенденція до скорочення зайнятості на підприємствах ТНК. Дана тенденція особливо яскраво проявляється в філіях розвинених країн, і відбувається це під впливом глобалізації ринку трудових ресурсів [14,20].

Сучасне національне конкурентне середовище формується під впливом внутрішніх та зовнішніх, об'єктивних та суб'єктивних чинників, маючи певну об'єктивність і суб'єктивність, сфери та рівні прояву, характер та ступінь впливу, можливості регулювання. Інтернаціоналізація ринків якісно змінює умови і чинники розвитку конкурентного середовища, яке дедалі все більше набуває глобальних рис. За таких умов підтримка ефективного конкурентного середовища стає важливою функцією держави.

Вплив діяльності ТНК на розвиток конкурентного середовища приймаючої країни є подвійним: з одного боку – позитивний (місцеві операції ТНК вочевидь підвищують конкуренцію на ринках унаслідок продуктової диференціації, активної реклами, впровадження нових продуктів на базі інноваційного потенціалу корпорацій; уможлиблюється реалізація крупних інвестиційних проектів, створюються додаткові робочі місця тощо), а з другого – негативний (діяльність ТНК на національному ринку може спричинити викривлення в розподілі монопольних і конкурентних сил; корпорації під час створення нових робочих місць намагаються скоротити витрати за рахунок

зменшення оплати праці персоналу, ігнорування соціальних та інфраструктурних програм тощо, що негативно позначається як на конкуренції, так і на економічному розвитку в цілому)[73]. При цьому, наслідками впливу транснаціоналізації на розвиток конкурентного середовища можна вважати зміну рівня концентрації на ринку, зміну бар'єрів входження в галузь, вплив на диференціацію продукції та її якість, отримання додаткових переваг власності, розміщення та інтерналізації (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Вплив ТНК на конкурентне середовище

Позитивні	Негативні
Приплив іноземного капіталу та активізація інвестиційного процесу	Звуження інвестиційного потенціалу через вивіз капіталу, транснаціональні злиття і поглинання
Зростання ефективності національного виробництва і рівня зайнятості	Захоплення ТНК найбільш розвинутих й перспективних сегментів внутрішнього ринку
Позитивний вплив на пропозицію, якість та асортимент товарів і послуг	Дискредитація цін через використання трансфертних цін ТНК
Технологічне оновлення галузей національної економіки	Технологічна консервація економіки через використання трансфертних цін ТНК
Розвиток експорту через світові транснаціональні структури	Стимування національного експорту через монопольні позиції ТНК
Приріст ринкової частки у світовій економіці, сприяння інтеграції у глобальні ринки	Периферизація національної економіки, консервація її ресурсно-сировинної спеціалізації
Залучення зарубіжного досвіду ефективного менеджменту	Нейтралізація національних управлінських та соціоментальних традицій
Формування позитивного міждержавного іміджу держави	Неекономічне лобювання інтересів ТНК та політичний тиск на національний уряд

Джерело: [73]

У глобальній економіці ТНК необхідно зосередитися на інтеграційному підході, що, у свою чергу, передбачає оптимізацію діяльності не кожної її окремої ланки, а об'єднання в цілому, це дасть можливість перейти від стадії економічного падіння до зростання. При виборі країни транснаціональним корпораціям необхідно оцінити умови реального інвестування за такими основними критеріями : характер торговельної політики; оцінка місцевого ринку з точки зору його ємності, наявності ресурсів та місце розташування; стабільність національної валюти; ступінь розвитку інфраструктури; організація державного регулювання економіки; здешевлення робочої сили та

рівня її кваліфікації; політична стабільність; нормативно-правові умови здійснення іноземних інвестицій, система оподаткування.

Саме ТНК – основний структурний елемент економіки більшості країн, провідна сила їхнього розвитку та підвищення ефективності. Глобальні тенденції інтернаціоналізації виробництва й капіталу, приватизації стратегічних альянсів і лібералізації зовнішньої торгівлі поставили ТНК у центр світового економічного розвитку [75].

Оцінюючи вплив ТНК на динаміку світового економічного розвитку можна виділити кілька основних напрямів:

- формування динаміки, структури та рівня конкурентоспроможності економіки на світовому ринку товарів і послуг;

- контроль міжнародного руху капіталу та прямих іноземних інвестицій, оскільки ТНК є основним інвестором в країни, що розвиваються, й досить відчутно впливають на їхній економічний розвиток;

- прискорення створення та передачі інновацій, концентруючи їх у своїх наукових центрах і підприємствах. Завдяки виробничим і фінансовим можливостям ТНК сконцентрували у своїх руках найбільш наукоємні виробництва. Вони виробляють найновіші види продукції з найбільш потрібними споживачами характеристиками, цим сприяють процесу технологічного розвитку виробництва;

- розширення і прискорення міжнародної трудової міграції, сприяння розповсюдженню професійних знань, процесу обміну досвідом між співробітниками з різних країн і руху робочої сили слідом за прямими іноземними інвестиціями. Тим самим створюється міжнародний ринок праці, для якого характерною рисою є конвергенція професійної підготовки персоналу [33].

На макроекономічному рівні транснаціоналізація забезпечує приплив до національної економіки капіталу, сприяє її технологічному вдосконаленню, динамізує внутрішній ринок та підвищує його конкурентність, зміцнює зовнішньоекономічні позиції країни. На мікроекономічному рівні

забезпечується залучення ресурсів для технологічної модернізації, розширюються та диверсифікуються міжнародні зв'язки у світових корпоративних системах, адаптується передовий зарубіжний досвід управління, підвищується кваліфікація національного персоналу тощо.

1.2. Роль комунікаційної політики в просуванні ТНК на глобальний ринок

Для розвитку сучасної ТНК необхідна наявність інформаційного простору, що формує та вдосконалює інформаційну інфраструктуру з ефективного розміщення і використання інформаційних ресурсів. Сильною стороною інформаційного ресурсу є те, що його використання дозволяє економити інші ресурси компанії. Комунікація як засіб спілкування дозволяє передавати та отримувати будь-яку інформацію. Ключовою проблемою комунікації є механізм, що переводить індивідуальний процес передавання і сприйняття інформації в соціально значущий процес персональної та масової дії.

Кожна соціальна дія є виробленою чи відтворюваною цією дією комунікаційною стратегією, що створює новий або підтримує старий засіб комунікації, який потім може закріплюватися як змістова підстава культури. Ефективні комунікації зі споживачами стали ключовими факторами успіху будь-якої ТНК.

Найважливішими факторами, що сприяють посиленню ролі маркетингових комунікацій, є те, що елементи використовуються на тлі постійний змінних соціальних, економічних і конкурентних сил [49].

Комунікація у широкому розумінні – це явище суспільного життя, процес передання емоційного та інтелектуального змісту. З точки зору економічного підходу існує чимало тлумачень поняття комунікації, однак загалом це процес обміну осмисленою інформацією між людьми за допомогою різних засобів зв'язку з метою формування єдиної психологічної

налаштованості відправника та одержувача інформації та створення умов для нормального функціонування людини, організації, культури, суспільства загалом [52].

Сучасні ТНК підтримують комунікації зі своїми посередниками, споживачами, різними аудиторіями. Одночасно кожна група у цьому ланцюзі підтримує комунікаційний зворотний зв'язок зі всіма учасниками комунікацій. Саме тому успішна діяльність компанії багато в чому залежить від правильно побудованої комунікаційної політики.

Комунікаціями пронизана вся система управління ТНК (рис. 1.1).

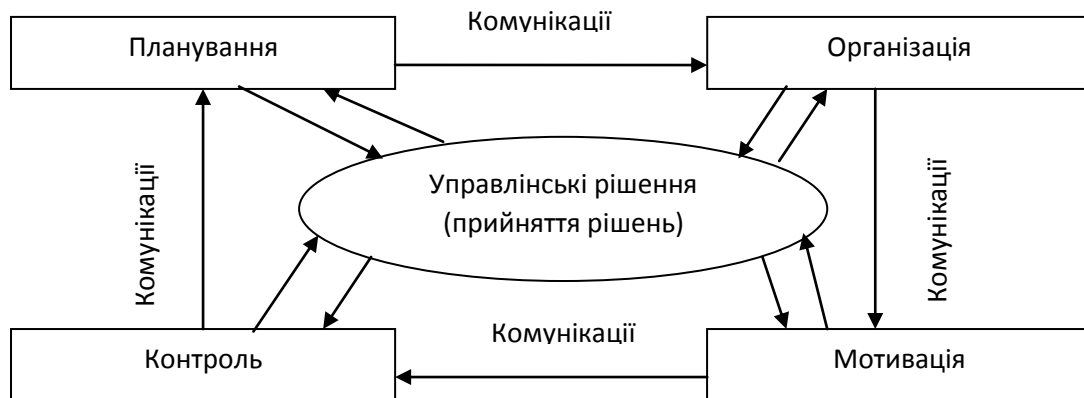


Рисунок 1.1 – Взаємозв'язок комунікацій з системою управління ТНК

Джерело: [18]

Злагоджену роботу ТНК забезпечує чітко організований комунікаційний процес. Комунікаційний процес – обмін інформацією між індивідами або їх групами, метою якого є усвідомлення повідомлень, що містять певну інформацію.

Серед ключових умов ефективного комунікаційного процесу ТНК слід виділити такі:

1. Цілі комунікації. Керівництво ТНК повинно чітко розуміти, яких аудиторій віно хоче досягнути і відгук якого типу отримати.

2. Підготовка звернення. Необхідно враховувати попередній досвід користувачів товару (послуги) і процедуру декодування повідомлень, якої дотримується цільова аудиторія.

3. Планування каналів. Відправник повинен передавати своє звернення каналами, які ефективно доводять його до цільової аудиторії.

4. Ефективність звернення. Відправник повинен по сигналах зворотного зв'язку оцінювати відгук цільової аудиторії на повідомлення, що передаються.

Модель комунікації як процесу складається з ідеї, повідомлення, отримувача (рис. 1.2).

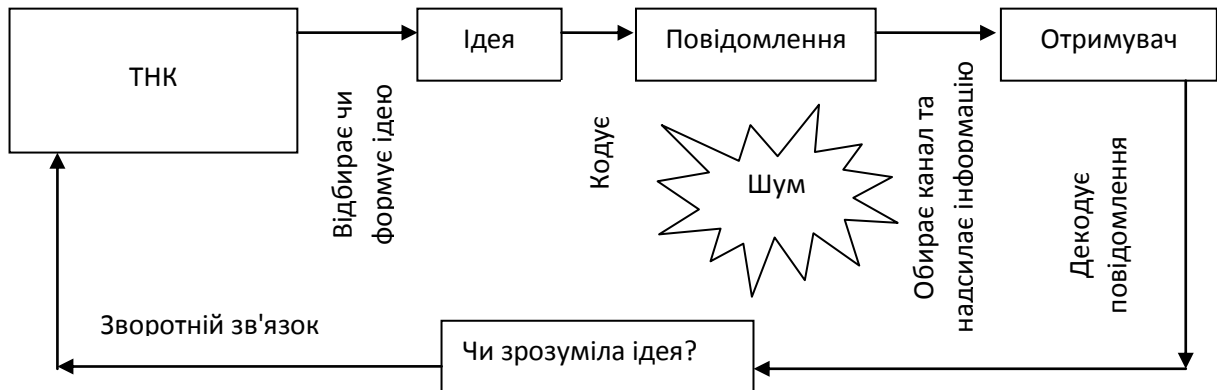


Рисунок 1.2 – Модель комунікаційного процесу ТНК

Джерело: [18]

Комунікаційний процес слід здійснювати з дотриманням певних вимог щодо його організації - послідовності етапів, урахування психології учасників, використання зворотного зв'язку. Комунікація не є одностороннім актом передавання інформації; її мета - розуміння адресатом суті явища, що описується в повідомленні, і спонукання його до певних дій. Тому для забезпечення ефективності комунікації важливо вибрати такі способи передавання інформації, які б якнайкраще цьому сприяли.

При розробці комунікаційної програми ТНК визначають, які елементи комунікаційного комплексу і якою мірою здатні підвищити ефективність впливу на споживача. Комунікаційна політика включає будь-яку форму дій, використаних ТНК для інформування, переконання і нагадування про свої товари, послуги, образи, ідеї, суспільну діяльність або вплив на суспільство [49].

Комунікаційна політика є перспективним курсом дій ТНК і наявністю у нього обґрунтованої стратегії використання комплексу комунікаційних засобів і

організації взаємодії зі всіма суб'єктами маркетингової системи, що забезпечує стабільну і ефективну діяльність з формування попиту і просування товарів і послуг на ринок з метою задоволення потреб покупців і отримання прибутку. Комунікаційну політику ТНК можна розглядати як розробку комплексу стимулювання, тобто заходів щодо забезпечення ефективної взаємодії бізнес-партнерів, організації реклами, методів стимулювання збуту, зв'язків з громадськістю і персональних продажів [49].

Комунікаційна політика ТНК являє собою поєднання засобів реклами, персональних продажів, стимулювання збуту та формування громадської думки. Персональні продажі – це вид просування товарів і послуг, що включає їх усне представлення потенційним покупцям з метою продажу. Формування громадської думки, зв'язки з громадськістю (PR) – це неособове стимулювання попиту на товар або послугу за допомогою розташування комерційно важливих новин у періодичних виданнях або здобуття сприятливого відгуку на радіо, телебаченні або сцені, що не оплачуються конкретним спонсором. Реклама – будь-яка сплачена певним спонсором форма неособового представлення ідей, товарів і послуг. Стимулювання збуту – будь-яка форма просування товару, що не є рекламою, персональним продажем і формуванням громадської думки [49].

Кожний з інструментів комуникативної політики має свої плюси та мінуси. В залежності від цільової аудиторії, типу продукту та цілей просування здійснюється акцент на тому чи іншому елементі маркетингових комунікацій. Розглянемо докладніше основні інструменти маркетингових комунікацій.

Реклама характеризується такими позитивними ознаками:

- охоплення територіально великого ринку;
- швидке інформування споживачів про товари та компанію;
- можливість багаторазового повтору для однієї аудиторії;
- ефективно і виразне подання інформації;
- можливість коригувати повідомлення з часом;
- невеликі середні витрати (на один потенціальний контакт).

Негативними сторонами реклами вважають високу загальну вартість її виготовлення та подання, неможливість ведення діалогу з аудиторією, високий відсоток некорисної аудиторії, неможливість здійснення індивідуалізованого підходу до кожного споживача.

Стимулювання збуту має такі позитивні характеристики:

- зосереджує увагу споживачів на конкретному товарі;
- використовує мотив вигоди і спонукає споживача до здійснення покупки, пропонуючи щось (подарунок, товар, послугу, пільгу);
- орієнтує на негайне здійснення покупки;
- впроваджується в стислі терміни, без особливих труднощів і попередньої підготовки.

Незважаючи на переваги цього виду комунікації, стимулювання збуту має і недоліки, а саме: застосовується короткочасно і не на постійній основі, потребує великих витрат, а інколи (при наданні зразків) є найдорожчим видом комунікації; перешкоджає формуванню прихильності споживачів, що, у свою чергу, зменшує кількість постійних клієнтів та утруднює створення брендів; переносить увагу покупців з чинників якості, функціональності, надійності на чинники ціни та вигоди.

Персональний продаж як комунікативний інструмент має такі переваги:

- забезпечує особистий контакт із покупцем, можливість діалогу «покупець- продавець»;
- концентрується на чітко визначених цільових ринках;
- негайно виявляє зворотну реакцію потенціальних покупців;
- практично не працює з некорисною аудиторією на відміну від інших видів комунікації;
- відзначається вибірковістю й адаптивністю до індивідуальних характеристик покупців.

Недоліками персонального продажу слід вважати великі витрати, яких зазнає комунікатор під час здійснення одного контакту; необхідність спеціалізованої професійної підготовки торговельних представників (агентів,

продавців), що потребує витрат і часу; неможливість охопити великий територіальний ринок; епізодичність впливу на потенційного споживача.

Паблік рилейшнз дає змогу:

- забезпечувати споживачів і суспільство загалом достовірною, об'єктивною інформацією;
- формувати у споживача більш правдиве сприйняття інформації, встановлювати довірливі відносини між підприємством і суспільством;
- охоплювати широке коло споживачів;
- надовго сформувати позитивний образ підприємства.

Негативними характеристиками паблік рилейшнз є неможливість повного контролю з боку підприємства за інформуванням суспільства, відсутність гарантій позитивного сприйняття інформації споживачами, довгостроковість формування позитивної громадської думки або неможливість швидко одержати результат. Недоліком слід вважати й те, що навіть під час створення позитивного образу ТНК будь-яка дрібничка, яка негативно характеризує її, може швидко звести всі досягнуті позитивні результати нанівець.

Отже, формуючи комунікативну політику, маркетологи і керівництво ТНК повинні враховувати і переваги кожного з чотирьох основних елементів, і недоліки, намагаючись досягти найефективнішого комунікативного впливу на ринок. Останнє залежить також від ринкових умов просування загалом, етапу життєвого циклу товару, рівня конкуренції, розвитку мультимедіатехнологій, розвиненості потреб, ступеня готовності споживачів до процесу купівлі-продажу [25].

Практика маркетингової діяльності ТНК переконує в тому, що ефективна комунікація можлива лише при комплексному підході. Три перших компоненти комплексу комунікації – реклама, стимулювання збуту і зв'язки з громадськістю – є невід'ємними і взаємозв'язаними, а також взаємодоповнюючими. Їх роль у комунікаційній політиці має важливе значення і створює потужну систему збуту ТНК. Завдяки цьому компанія отримує можливість створити міцні і тривалі взаємовідносини зі своїми споживачами.

Комунікаційна політика в системі маркетингу – це курс діяльності компанії, спрямований на планування і здійснення взаємодії ТНК зі всіма суб'єктами маркетингової системи на основі використання комплексу засобів комунікацій, що забезпечують стабільне і ефективне формування попиту і просування пропозиції товарів і послуг на ринки з метою задоволення потреб споживачів та отримання прибутку [49].

Роль комунікаційної політики очевидна як на малих фірмах, так й у потужних компаніях і корпораціях. Від ефективності комунікаційних зв'язків і взаємодій залежить майбутнє не тільки ТНК, як господарюючого суб'єкта на ринку, але також і людей, що працюють в компанії, а на глобальному рівні й благополуччя всієї країни в цілому.

Вибір засобу комунікації може здійснюватися за загальними критеріями, таким як: можливість цільового поширення комунікацій, асортимент і можливість комбінування елементів комплексу комунікацій, обсяг можливих повідомлень, тривалість дії комунікацій, характер ситуації і місце комунікацій, можливість ізоляції впливу конкурентів – ставлення комуніканта до іміджу носія комунікацій.

1.3. Брендинг як основа успіху ТНК на глобальному ринку

В сучасних умовах функціонування компанії важко створити щось нове, щоб привернути увагу вибагливого покупця. Слід відмітити і той факт, що вплив реклами сьогодні постійно зменшується, іноді неякісна рекламна кампанія може навіть принести збитки компанії, особливо коли мова йде про діяльність на закордонних ринках. І покупці достатньо легко переключаються з одного продукту на інший. Можна навіть спостерігати наступну тенденцію – чим більше компаній конкурують на ринку, тим менш споживачі розрізняють їх, і як наслідок цього – вимушена концентрація, злиття. Бренд – це саме той інструмент, який дозволяє компаніям впевнено почувати себе на ринку, а споживачам ідентифікувати їх товари. На сучасному світовому ринку

конкурують не товари, а бренди, які здатні задовольнити не тільки фізіологічні потреби споживачів, а й емоційні та соціальні.

Бренд-менеджмент – це творчість, яка заснована не тільки на глибокому знанні ринку, але й на знанні основних правових питань захисту інтелектуальної власності компанії, психології людини, географічних особливостей тощо. Його результатом є бренд як сукупність матеріальних і нематеріальних категорій, які формують у споживача позитивний імідж товару, послуги або фірми та викликають бажання отримати товар з відповідним маркуванням, зробивши вибір серед різноманітності інших пропозицій.

Сьогодні бренди увійшли у буденне життя майже кожної людини, яка приймає участь у процесі купівлі та продажу товарів. Вони використовуються ТНК всіх країн як засіб для ідентифікації своїх товарів та послуг. Бренди набувають глобального характеру. Кожний товар повинен мати товарний знак, який відповідає його природі, щоб, побачивши його, весь ринок, тобто весь світ, зміг впізнати та зрозуміти, що представляє собою цей товар [5].

Бренд є важливим елементом місії ТНК, який деталізує її статус, забезпечує напрям та орієнтири для визначення цілей і стратегій на різних організаційних рівнях та визначає власне причину існування компанії. Змінюючись під впливом вимог, які диктує ринок, бренд змінює людство. З'являються нові погляди щодо чистоти, зручності, надійності, престижу. Брендями стають люди, і ми вживаємо їхні імена разом із назвами відомих товарних брендів у повсякденній мові як іменники, які пишуться з великої літери. Сильний бренд є найціннішим активом, яким може володіти ТНК. Проте створення бренду і підвищення його цінності є тривалим і складним процесом, який виходить за межі традиційного маркетингу. Насправді популярний бренд неможливо створити лише за допомогою масової реклами або численних промоакцій. В образі будь-якої торгової марки завжди превалює емоційна складова; її основні ресурси – це довіра споживачів, “вроджені” або набуті цінності, позитивні асоціації. Найчастіше успіху досягає та компанія,

якій вдається інтегрувати такі цінності та емоції у свій повсякденний бізнес і діяти в будь-якій ситуації так, як цього вимагає імідж бренду [34].

Сучасне розуміння бренду включає кілька аспектів: механізм диференціації товарів; механізм сегментації ринку; образ у свідомості споживачів (бренд-імідж); засіб взаємодії (комунікації) зі споживачем; засіб індивідуалізації товарів компанії; система підтримки ідентичності; правовий інструмент; частина корпоративної культури компанії; концепція капіталу бренду; елемент ринку, що постійно розвивається у часі та просторі.

Бренд – це система, що пов’язує товар з його характеристиками, торгову марку, її образ у свідомості споживачів, а також концепцію виробника у відношенні до свого товару, торгові марки та споживачів [5].

Бренд – це образ, який існує у свідомості споживачів як реакція на товарний знак. Це, врешті решт, обіцянка виробника за допомогою товару постійно надавати споживачу специфічний набір якостей, цінностей та послуг. Бренд – це сутність, що постійно розвивається у часі, від марки як концепції, яка складається з відомих елементів (фірмової назви, фірмового знаку, слогану), до чітко сприймаємої споживачами сукупності функціональних та емоційних елементів, що єдині з самим товаром та засобом його представлення. У цьому полягає головна відмінність бренду від товарного знаку, який являє собою позначення, які здатні відокремлювати відповідно товари та послуги одних ТНК від однорідних товарів та послуг інших компаній.

Далеко не кожна марка може стати брендом: для цього вона повинна стати відомою на ринку та завоювати довіру покупців. Можна виокремити такі етапи бренд-менеджменту:

1. Створення візуально-словесного вираження: фірмова назва; товарний знак; фірмовий стиль; слоган.
2. Використання у діяльності: ділових документах; рекламних заходах; рекламних сувенірах.
3. Формування бренду: рамки бренду; програма просування бренду; аналіз результатів програми.

4. Бренд, що вже створений та розвивається: дослідження; діагностика; програма подальшого розвитку [5].

Бренд – категорія ємна, багатогранна, поняття, яке інтегроване з різними галузями науки, такий осередок, що поєднує знання з економіки, політології, психології, соціології, філософії, статистики, математики та багатьох інших. Саме тому визначення категорії бренду потребує сумарного знання певної міждисциплінарної термінології [65].

Брендинг – це наука та мистецтво створення та просування торгових марок з метою формування довгострокової переваги до них. Брендінг, з однієї сторони, тісно зв'язаний з процесами сегментування та позиціонування, а з іншої – зі створенням творчої ідеї (креативу) рекламного звернення. Зараз все більш уваги приділяється створенню торгових марок та управлінню ними (брендингу). Мета брендингу – створення іміджу, що добре продається. Найчастіше для представників багатьох галузей брендинг – оптимальний інструмент підтримки своїх позицій на ринку та подальшого росту (у тому числі збільшення прибутку) [5].

На сучасному етапі брендинг є привабливою перспективою, покликаною налагодити відносини зі споживачем у розрізі «тут і зараз». Проте для формування ефективного бренда недостатньо лише організованої рекламної кампанії. Передусім бренд повинен знаходити емоційний відклик у свідомості споживача, викликати певний естетичний образ, бажання приєднатися до світу компанії, купивши продукт чи обравши послугу. В такому випадку імідж бренда – це цілеспрямовано сформований образ, що наділяє підприємство індивідуальними рисами та надає йому певну значимість [8].

Імідж бренда можна розглядати в кількох аспектах: як престиж бренда; як образ бренда; як репутацію бренда; як сприйняття бренда. Імідж відображає думки, почуття, очікування цільової аудиторії. Головною функцією іміджу є формування позитивного відношення до бренда, що, в свою чергу, призводить до вибору певного товару/послуги споживачем, а значить, і до зміцнення

конкурентних позицій підприємства. Розглянемо детальніше вплив позитивного іміджу бренда на кінцевий вибір споживача (рис. 1.3).

Брендинг – це не просто позначка на товарі, а складна стратегічна політика компанії, що спрямована на створення глобального іміджу. Товарний знак – є основою для формування бренду, не менш важливими його складовими є маркетингова стратегія компанії, психологія її менеджменту, цілі і завдання компанії тощо. Бренд, як філософія компанії та сила її впливу на споживача, може бути сильним або слабим. Сила та слабкість бренду визначається не тільки якістю його основи – товарного знаку, а й психологічним впливом. Створення бренду – тривалий творчий процес, який передбачає розробку ідеології просування бренду, його текстове та візуальне оформлення, упаковку товару, розповсюдження образів, стимулювання збуту, роботу у місцях продажу, тобто весь арсенал маркетингових засобів впливу на споживача [5].

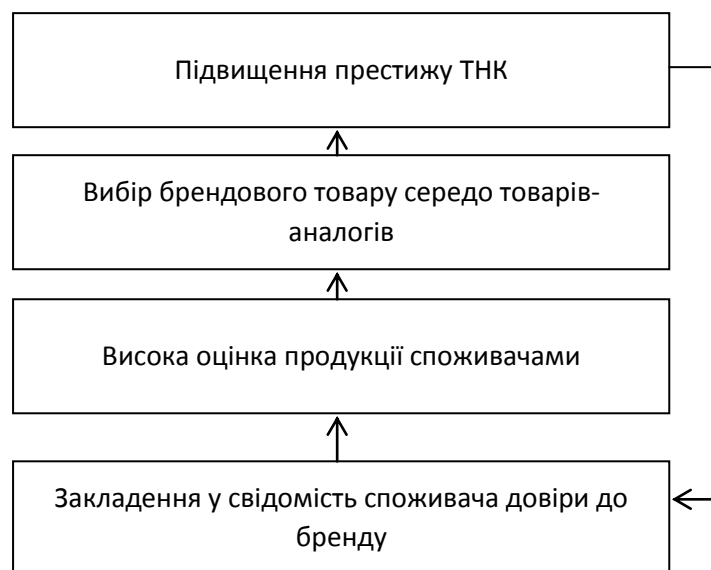


Рис. 1.3 – Процес впливу позитивного іміджу бренду ТНК на кінцевий вибір споживача

Джерело: [8]

Використовуючи концепцію брендингу, ТНК створюють стійкі конкурентні переваги для своїх торгових марок, що сприяє підвищенню лояльності споживачів. Саме тому важливо досягти індивідуальності бренду та розвивати технології залучення споживачів в бренд. Побудова індивідуальності

бренду – це обіцянка, головна ідея, репутація і очікування, які створюються в людській свідомості стосовно індивідуальності продукту або компанії. У психологічному аспекті бренди — це образи, що склалися у свідомості споживачів і які, у свою чергу, формуються значною кількістю асоціацій та їх повторів [36].

Можна виділити головні складові бренду:

1. Інтелектуальна власність (права, що відносяться до товарних знаків, промисловим зразкам, об'єкти авторського права, «ноу-хау»).
2. Патентна політика фірми по створенню об'єктів інтелектуальної власності та її комерціалізація.
3. Маркетингова стратегія та рекламна політика фірми, яка включає фірмовий стиль, сервісне обслуговування, PR.
4. Використання бренду – гранично важливий і необхідний аспект для компанії, яка розраховує на завоювання стійкого положення на світовому ринку. Розробка брендів та їх підтримка і просування є надійним та перспективним напрямком вкладення зусиль та коштів, здатним забезпечити колосальні вигоди для компанії. Проте створення бренду – завжди складний і кропіткий процес [5].

В сучасних умовах сильні бренди стають необхідною умовою досягнення стійкого і тривалого ринкового успіху ТНК шляхом надання можливості призначати більшу ціну без зміни обсягу продажу; забезпечення більш стабільного попиту; створення бар'єрів вступу на ринок нових конкурентів. В свою чергу, зменшується вартість залучення капіталу, витрати на залучення та утримання кадрів, а активний збут та лояльність споживачів призводять до скорочення витрат на збут і до більш сприятливих умов постачальників. Крім того, досягається ефект масштабу завдяки збільшенню обсягів продажу. Сукупність цих факторів призводить до збільшення вартості ТНК [76].

Існують дві основні моделі брендингу: англо-американська (західна) і японська (східна). Західний підхід приділяє особливу увагу психологічним характеристикам бренду, диференціації, в той час як азіатський передбачає інвестиції у корпоративний бренд, і у набагато меншій мірі на рівні продукту.

З точки зору західних маркетологів, головна компанія-виробник повинна бути схована від кінцевих споживачів, як правило, з метою запобігання поширення іміджу однієї торгової марки на всю фірму та весь спектр товарів – так званий бренд-продукт. Однак, ця стратегія не дозволяє поширювати торгову марку на інші види товарів, дозволяючи розширювати лише товарний ряд. У західній літературі існує декілька видів брендів. Споріднені бренди – це бренди, які вміщують у себе як назву товарів, так і ім'я компанії-виробника. Наприклад, розробкою подібних брендів займається компанія «Nestle». Як один з різновидів споріднених брендів використовується «бренд-парасолька». У цьому випадку найчастіше наголошується на просуванні корпоративного бренду і закріпленні його у свідомості споживача як гарантії якості. У рекламі продукції фірми демонструється її логотип, як, наприклад, реклама компанії «Danone».

У практиці маркетингу також існує поняття «індивідуальний бренд». Індивідуальні бренди – це самостійні назви товару, які не містять навіть далекий натяк на компанію-виробника або країну походження. Наприклад, компанія «Procter&Gamble», продукція якої виробляється під бренд-назвами «Ariel» , «Tide» та ін., які абсолютно не пов'язані з назвою компанії. Деякі компанії називають брендами окремі товарні лінії.

Слід відмітити, що дев'ять з Топ-10 світових брендів працюють у сфері, пов'язаній з технологіями (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Топ 10 найбільш дорогих глобальних брендів, 2017 р.

Місце 2017	Бренд	Категорія	Вартість бренду, млн.дол.США	Зміни в вартості бренду	Місце 2016
1	Google	Technology	245,581	+7%	1
2	Apple	Technology	234,671	+3%	2
3	Microsoft	Technology	143,222	+18%	3
4	Amazon	Retail	139,286	+41%	7
5	Facebook	Technology	129,800	+27%	5
6	AT&T	Telecom providers	115,112	+7%	4
7	Visa	Payments	110,999	+10%	6
8	Tencent	Technology	108,292	+27%	11
9	IBM	Technology	102,088	+18%	10
10	McDonald's	Fast food	97,723	+10%	9

Джерело: [104]

Бренд у західному розумінні є ключовим пунктом у міжнародній маркетинговій політиці фірми. І аналізуючи вищезгадане, можна виділити наступні стратегічні підходи до створення брендів у західній літературі:

- створення бренду, який містить у собі як назву продукції, так і назву виробника (споріднені бренди);
- створення індивідуального бренду, який передбачає самостійні назви товарів без будь-якого натяку на фірму-виробника (в свою чергу вони можуть по-різному позиціонуватися на ринку) [5].

В Азії прийнята дещо інша концепція – корпоративний бренд. Фактично в Японії торгова марка товару без гарантії корпоративної марки не стала б купуватися. В Японії склалася своя система рекламного та бренд-менеджменту. Наприклад, назва компаній «Sony» та «Panasonic», які вже зарекомендували себе як всесвітні лідери якості, стає «парасолькою» для назв «суббрендів» для товарних ліній (Sony Walkman – плеєри, Sony Trinitron – телевізори). Тобто в Японії первісно назва компанії (тобто те, що стоїть за нею) є найголовнішим. Отже, основна цінність для японських компаній є високий корпоративний імідж, а не імідж окремих брендів.

Але світ не стоїть на місці. Економічне життя кожної країни розвивається настільки швидко, що майже неможливо говорити про якісь сталі тенденції. Тому в 90-тих роках 20 ст. відбулася інтеграція західного та східного підходів до бренд-менеджменту. Так, японські компанії почали впроваджувати систему брендів, що вільно стоять (наприклад, компанія «Toyota» позиціонує абсолютно незалежно бренди «Toyota» та «Lexus»). Але у той же час європейські компанії як, наприклад, «Philips», проводять рекламні кампанії своїх товарів лише під слоганами з корпоративним брендом – «Philips – змінемо життя на краще» [5].

Отже, у кожній системі бренд-менеджменту є свої позитивні та негативні риси, які ТНК повинна враховувати під час розробки своєї стратегії. Серед переваг західної системи брендів слід виділити страхування від помилок: якщо на ринок вийде неякісний товар, це ніяк не позначиться на продажі інших

брендів та іміджу компанії в цілому. Але східний підхід роботи з брендами дозволяє компанії ефективніше боротися з конкурентами і за допомогою корпоративного бренду виводити на ринок інші товари та послуги. Як свідчить практика, товарні та корпоративні бренди часто використовуються спільно, переносячи корпоративний імідж на продукт. У цьому випадку корпоративні бренди найчастіше виступають у якості «парасольки», яка закриває весь товарний асортимент, тобто єдиний товарний знак, упаковка, фірмовий стиль, рекламний матеріал. Всі ці елементи робляться у єдиній емоційній стилістиці, що викликає у споживачів схожі, або навіть однакові асоціації.

Для ефективного впровадження бренд-орієнтованого управління конкурентоспроможністю ТНК на глобальному ринку необхідне встановлення довготривалих уподобань споживачів на товари та послуги, що можливе за умови ефективного управління маркетинговою діяльністю на основі створення та розвитку брендів, забезпечення їх ефективного позиціонування, стійкості в умовах динаміки зовнішнього середовища та проведення комплексного аналізу діяльності суб'єктів міжнародного ринку [74].

Таким чином, брендинг для ТНК є важливим чинником забезпечення її конкурентоспроможності на глобальному ринку, оскільки він є диференціатором вибору тієї чи іншої компанії, спонукає до перевтілення споживача з випадкового на постійного, а отже, до зростання доходів компаній та обсягів реалізованих товарів, послуг на глобальному ринку.

Висновки до розділу 1

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується всебічним розширенням та поглибленням міжнародних економічних відносин у виробничій, торговельній, фінансово-інвестиційній сферах. Під впливом процесів транснаціоналізації відбувається якісна трансформація світогосподарської структури з переходом до глобальної акумуляції та перерозподілу ресурсів.

Формування національного конкурентного середовища відбувається під впливом внутрішніх і зовнішніх політико-правових економічних і соціокультурних чинників. Воно має певну об'єктивність і суб'єктивність, сфери та рівні прояву, характер та ступінь впливу, можливості регулювання. В умовах транснаціоналізації ринків якісно змінюються умови та чинники розвитку конкурентного середовища, яке дедалі більше набуває глобальних рис.

Комунікаційна політика ТНК - розробка комплексу стимулювання, тобто заходів щодо забезпечення ефективної взаємодії бізнес-партнерів, організація реклами, методів стимулювання збуту, зв'язків з громадськістю і персональних продажів. Комунікаційна політика ТНК являє собою поєднання засобів реклами, персональних продажів, стимулювання збуту та формування громадської думки.

Роль комунікаційної політики очевидна як на малих фірмах, так й у потужних компаніях і корпораціях. Від ефективності комунікаційних зв'язків і взаємодій залежить майбутнє не тільки ТНК, як господарюючого суб'єкта на ринку, але також і людей, що працюють в компанії, а на глобальному рівні й благополуччя всієї країни в цілому.

Бренд є важливим елементом місії ТНК, який деталізує її статус, забезпечує напрям та орієнтири для визначення цілей і стратегій на різних організаційних рівнях та визначає власне причину існування компанії.

Використовуючи концепцію брендингу, ТНК створюють стійкі конкурентні переваги для своїх торгових марок, що сприяє підвищенню лояльності споживачів. Саме тому важливо досягти індивідуальності бренду та розвивати технології залучення споживачів в бренд.

РОЗДІЛ 2

ПОЗИЦІЇ «NIKE INC.» НА ГЛОБАЛЬНОМУ ТОВАРНОМУ РИНКУ

2.1. Господарсько-фінансова діяльність «Nike Inc.» на глобальному товарному ринку

Для управління операційною діяльністю керівництву ТНК необхідно мати значну кількість різноманітної інформації. Одним із її джерел є аналіз господарсько-фінансової діяльності компанії. Основною метою такого аналізу є отримання невеликого числа ключових (найбільш інформативних) параметрів, що дають об'єктивну і точну картину фінансового стану ТНК, її доходів і видатків, змін у структурі активів і пасивів, в розрахунках з дебіторами і кредиторами.

Аналіз структури активів передбачає визначення частки необоротних і оборотних активів у загальному обсязі активів (табл. 2.1).

**Таблиця 2.1 – Структура та динаміка активів «Nike Inc.»,
2017-2018 рр., млн. дол. США**

№ з/п	Найменування показника	2017 р., млн.дол.США	2018 р., млн.дол.США	Абсолютне зростання	2018 р. до 2017 р.
1	2	3	4	5	6
1	Необоротні активи усього, у т. ч.	7198	7402	204	1,03
1.1	Нематеріальні активи	422	439	17	1,04
1.2	Основні засоби	3989	4454	465	1,12
1.3	Довгострокові фінансові інвестиції	-	-	-	-
1.4	Інші необоротні активи	2787	2509	-278	0,90
2	Оборотні активи усього, у т.ч.	16061	15134	-927	0,94
2.1	Запаси	5055	5261	206	1,04
2.2	Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	3677	3498	-179	0,95

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6
2.3	Грошові кошти, їх еквіваленти та короткострокові інвестиції	3808	4249	441	1,12
2.4	Короткострокові інвестиції	2371	996	-1375	0,42
2.5	Витрати майбутніх періодів та інші оборотні активи	1150	1130	-20	0,98
3	Вартість активів	23259	22536	-723	0,97

Джерело: [71]

Отже, протягом досліджуваного періоду спостерігається зменшення оборотних активів на 927 млн. дол. США і збільшення необоротних активів на 204 млн. дол. США. Найбільший внесок у формування оборотних активів підприємства зробили запаси компанії. Щодо динаміки дебіторської заборгованості, то відбулося її скорочення у 2017 році на 179 млн. дол. США. Скорочення абсолютної суми дебіторської заборгованості можна оцінювати неоднозначно. З одного боку, її зменшення може бути результатом погашення зобов'язань клієнтами та повернення споживчих кредитів, зростання платоспроможності покупців. Однак, із іншого боку, зменшення дебіторської заборгованості може виникнути внаслідок скорочення господарської діяльності та зменшення клієнтської бази компанії. Як відомо, фінансовий стан компанії значною мірою залежить від стану грошових коштів і їх сума повинна бути такою, щоб її вистачало для покриття всіх першочергових платежів. Відповідно до нашого дослідження грошові кошти та їх еквіваленти збільшились у 2017 році на 441 млн. дол. США. Це є позитивним, оскільки гроші та еквіваленти є наймобільнішими активами компанії, тому вона не матиме труднощі із здійсненням поточних розрахунків із контрагентами. Зменшились лише короткострокові інвестиції на 1375 млн. дол. США.

Щодо необоротних активів «Nike Inc.», то до їх складу входять нематеріальні активи, основні засоби та інші необоротні активи. Як уже зазначалося, протягом усього досліджуваного періоду спостерігається збільшення обсягу необоротних активів. Так, обсяг основних засобів підприємства у 2017 році збільшився на 465 млн. дол. США. Нематеріальні

активи підприємства теж збільшились у 2017 році на 17 млн.дол.США. Інші необоротні активи зменшились на 278 млн. дол. США.

Ефективне функціонування компанії неможливе без формування досягнення достатнього обсягу власного капіталу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 — Структура та динаміка власного капіталу «Nike Inc.», 2017-2018 рр., млн. дол. США

№ з/п	Найменування показника	2017 р.	2018 р.	Абсолютне зростання	2018 р.до 2017 р.
1	Статутний капітал	3	3	-	1,0
2	Додатково вкладений капітал	5710	6384	674	1,12
3	Інший додатковий капітал	-	-	-	-
4	Резервний капітал	-	-	-	-
5	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	6907	3517	-3390	0,51
6	Інший капітал	(213)	(92)	(121)	2,3
7	Власний капітал, усього	12407	9812	-2595	0,79

Джерело: [71]

Дані дослідження свідчать про те, що загальна вартість власного капіталу «Nike Inc.» в 2018 році знизилась на 2595 млн. дол. США у порівнянні з 2017 роком за рахунок значного зменшення показника нерозподіленого прибутку. Суттєвих змін зазнав додатковий капітал: його вартість збільшилась на 674 млн.дол.США в 2018 році порівняно з попереднім 2017 роком. Найбільше вплинуло на зменшення розміру власного капіталу зміна показника нерозподіленого прибутку – на 3390 млн. дол. США.

ТНК в практиці фінансування своєї діяльності крім власного, використовують ще й позиковий капітал. Позикові кошти являють собою правові та господарські зобов'язання компанії перед третіми особами. Залежно від ступеня строковості позикові кошти поділяють на довгострокові та короткострокові (табл. 2.3).

**Таблиця 2.3 — Структура та динаміка зобов'язань «Nike Inc.»,
2017-2018 рр., млн. дол. США**

№ з/п	Найменування показника	2017 р.	2018 р.	Абсолютне зростання	2018 р. до 2017 р.
1	Довгострокові зобов'язання	5474	6040	566	1,1
2	Поточні зобов'язання	5378	6684	1306	1,24
3	Усього зобов'язань	10852	12724	1872	1,17

Джерело: [71]

До довгострокових зобов'язань належать усі форми функціонуючого в компанії позикового капіталу зі строком його використання більше від одного року. До короткострокових зобов'язань відносять усі форми залученого на позиковій основі капіталу зі строком його використання до одного року. В результаті дослідження виявлено, що протягом досліджуваного періоду відбулось збільшення загальної вартості зобов'язань «Nike Inc.» на 1872 млн. дол. США. Протягом 2017-2018 років спостерігається збільшення як поточних, так і довгострокових зобов'язань компанії.

Доходність активів показує ефективність використання активів компанії для генерації прибутку (табл. 2.4).

**Таблиця 2.4 — Доходність активів «Nike Inc.», 2017-2018 рр.,
млн. дол. США**

№ з/п	Найменування показника	2017 р.	2018 р.	Абсолютне зростання	2018 р. до 2017 р.
1	Вартість активів підприємства	23259	22536	-723	0,97
2	Сукупний дохід	34409	36517	2108	1,06
3	Різниця у значеннях коефіцієнтів				0,09
4	Сума сукупного доходу на 1 дол. вартості продукції	1,48	1,62	0,14	1,09

Джерело: [71]

Отже, в результаті дослідження можна зробити наступні висновки: в 2017 році було отримано 1,48 дол. США сукупного доходу на кожен дол. США використаних активів; в 2018 році на кожен дол. США використаних активів

припадає 1,62 дол. США сукупного доходу. Як видно, спостерігається позитивна динаміка збільшення даного показника.

Фінансовий результат ТНК являє собою прибуток (збиток). Прибуток (збиток) визначають як різницю між доходами та витратами компанії (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 — Структура та динаміка фінансових результатів «Nike Inc.», 2017-2018 рр., млн. дол. США

№ з/п	Найменування показника	2017 р.	2018 р.	Абсолютне зростання	2018 р. до 2017 р.
1	Дохід від реалізації продукції	34350	36397	2047	1,06
2	Собівартість реалізованої продукції	19038	20441	1403	1,07
3	Валовий прибуток (збиток)	15312	15956	644	1,04
4	Інші доходи від операційної діяльності	-	66	66	-
5	Інші витрати від операційної діяльності	10759	11511	757	1,07
6	Фінансовий результат від операційної діяльності	4553	4511	-42	0,99
7	Доходи фінансової діяльності	59	54	-5	0,92
8	Витрати фінансової діяльності	-	-	-	-
9	Фінансовий результат від фінансової діяльності	59	54	-5	0,92
10	Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	4612	4565	-47	0,99
11	Чистий прибуток	4240	1933	-2307	0,46

Джерело: [71]

Аналізуючи основні показники результатів діяльності «Nike Inc.» можна відмітити, що за підсумком 2018 року доходи ТНК у порівнянні з аналогічним періодом минулого року, збільшились на 6% і становили 36397 млн. дол. США, в той час, як собівартість продукції зросла на 7% - до 20441 млн. дол.США. Фінансовий результат діяльності компанії за підсумком 2018 року був позитивним та склав 4565 млн. дол США. Чистий прибуток компанії суттєво зменшився (більше ніж вдвічі) і в 2018 році склав 1933 млн. дол. США.

В результаті проведеного аналізу можна зробити висновок, що протягом року спостерігається збільшення доходу від реалізації, собівартості продукції і валового прибутку. Факторний аналіз валового прибутку (збитку) свідчить про вплив зростання чистого доходу від реалізації продукції (позитивний вплив чинника) та собівартості реалізованої продукції на валовий прибуток (негативний вплив чинника) (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Факторний аналіз валового прибутку «Nike Inc.», 2017-2018 рр., млн. дол. США

Чистий дохід від реалізації продукції		Собівартість реалізованої продукції		Валовий прибуток		Збільшення валового прибутку		
2017	2018	2017	2018	2017	2018	всього	за рахунок збільшення чистого доходу	за рахунок збільшення собівартості реалізованої продукції
34390	36397	19038	20441	15312	15956	644	2047	-1403

Джерело: [71]

Отже, в результаті проведеного факторного аналізу валового прибутку визначено, що збільшення валового прибутку на 644 млн. дол. США відбулось за рахунок збільшення доходу від реалізації на 2047 млн. дол. США і за рахунок збільшення собівартості продукції на 1403 млн. дол. США.

Будь-яка діяльність суб'єкта господарювання пов'язана з витратами матеріальних, трудових та інших ресурсів. Важливим завданням керівника компанії є знаходження шляхів зменшення витрат. Проаналізуємо структуру витрат «Nike Inc.» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Структура та динаміка витрат «Nike Inc.», 2017-2018 рр., млн. дол. США

№ з/п	Найменування показника	2017 р.	2018 р.	Абсолютне зростання	2018 р. до 2017 р.
1	Собівартість реалізованої продукції	19038	20441	18538	1,07
2	Адміністративні витрати та витрати на збут	10563	11511	948	1,09
3	Інші операційні витрати	196	-	-196	-
4	Сукупні витрати підприємства	29797	31952	2155	1,07

Джерело: [71]

Отже, майже всі витрати «Nike Inc.» протягом року збільшувалися. В основному збільшення відбувалось на рівні 7-9 %.

Дохідність підприємства характеризується абсолютними й відносними показниками. Абсолютний показник дохідності - це сума прибутку або доходів. Аналіз структури доходів дає змогу визначити яку частку в загальному доході становлять його окремі елементи (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 — Структура доходів «Nike Inc.», 2017-2018 рр.,

млн. дол. США

№ з/п	Найменування показника	2017 р.	2018 р.	Абсолютне зростання	2018 р. до 2017 р.
1	Доходи від операційної діяльності, в т.ч.	34350	36463	2113	1,06
1.1	Чистий дохід від реалізації продукції	34350	36397	2047	1,06
1.2	Інші операційні доходи	-	66	66	-
2	Доходи фінансової діяльності	59	54	-5	0,92
3	Сукупний дохід	34409	36517	2108	1,06

Джерело: [71]

В результаті проведеного аналізу доходів компанії «Nike Inc.» можна зробити висновок, що протягом 2017-2018 років відбулось збільшення всіх видів доходів компанії, за винятком зменшення доходів фінансової діяльності на 5 млн. дол. США. Це свідчить про позитивну динаміку діяльності компанії.

Отже, в результаті проведених досліджень і розрахунків можна зробити висновок, що протягом 2017-2018 року в «Nike Inc.» в цілому спостерігається позитивна динаміка показників господарсько-фінансової діяльності.

2.2. Аналіз міжнародної конкурентоспроможності «Nike, Inc.»

Сьогодні Nike є одним із самих пізнаваних брендів у світі. Заснована п'ятдесят років тому, ця компанія встигнула обігнати й залишити далеко за багато інші спортивні марки. На сьогоднішній день її творець — Фил Найт — один з найбагатших людей США. Але ж колись він уважав кроссовки Adidas надмірно дорогими для себе.

Історія Nike іде коріннями в 1964 рік. У той час на американському ринку можна було знайти або дуже дороге і якісне взуття, або навпаки — дешево й зовсім незручну. Середнього варіанта просто не існувало. На це й звернув увагу студент Фил Найт, який із проблемою зіштовхнувся на власному досвіді

Разом зі своїм приятелем і тренером із сумісництвом Біллом Боуэрманом вони заснували компанію Blue Ribbon Sports, яка незабаром і перетворилася у всьому нам відому Nike [91].

Перші технології Nike створили абсолютно нову екіпіровку для бігу. Випуск кросівок з незвичайною підошвою у вигляді вафель додав популярності бренду. Така підошва мала революційне рішення - виробництво більш легких за вагою моделей, але з більш сильним імпульсом під час бігу. Ідея належала Біллу Баумер, який спостерігав за вафельницею дружини під час сніданку, так і зародивши ідею створення «вафельної підошви» кросівок Nike.

Бренд Nike крім спортивного взуття запустив в 1979 році випуск професійного одягу для спорту. Зразки першої колекції були розроблені Філом і його дружиною. Успіху сприяла популяризація активного способу життя в США і в усьому світі. Для занять фітнесом купувалися не тільки моделі спортивного взуття Nike, а й спеціально розроблена одяг однойменної марки. Ставши впізнаваною маркою в світі, все ж головним конкурентом Nike на ринку спортивного одягу і взуття залишався Adidas. Ситуація почала змінюватися, коли після невдалих брендівих спроб фірми Adidas, почався спад інтересу споживачів до продукції, що випускається. Скориставшись цим положенням, 50% всього американського ринку спортивного одягу і взуття захоплює Nike.

Щоб залишатися популярним, компанія Nike не перестає тримати контакт зі своїми споживачами і підтримувати спілкування з ними. Бренд Nike прагне йти в ногу з часом і слідувати всім модним новинкам і віянням. Згідно з аналітичним рейтингом компанії Brand Finance, в 2018 році Nike зайняв перше місце в списку лідерів продажів з річним обсягом 28 млрд. дол. США. Це означає, що попит на бренд Nike тільки зростає [9].

На сьогоднішній день можна виділити основних конкурентів компанії «Nike Inc.»: «Adidas AG», «Puma AG Sport» і «Under Armour».

«Adidas AG» - німецький промисловий концерн, який спеціалізується на випуску спортивного взуття, одягу та інвентарю. На даний момент компанія відповідальна за дистрибуцію продукції компаній Adidas, Reebok, Rockport, Y-3, RBK & CCM Hockey, а також Taylor-Made Golf. «Adidas AG» є німецьким виробником спортивних товарів з материнською компанією «Adidas Group». Компанія має понад 700 магазинів в 160 країнах світу, щорічно продає близько 650 млн. одиниць продукції. Концерн має 8 підприємств в Німеччині та понад 25 дочірніх фірм в інших країнах, в тому числі у Франції, Великобританії, США, Канаді, Китаї. Компанія контролює приблизно 20% ринку спортивних товарів, перебуваючи на другому місці після «Nike Inc.» (35%) [46, 82].

Компанія «Adidas AG» - найбільший виробник спортивного одягу в Європі і другий найбільший виробник у світі після свого американського конкурента «Nike Inc.». Однак, «Adidas AG» має найбільший міжнародний портфель спортивних представництв. На сьогодні більше тисячі магазинів «Adidas AG» розташовані по всьому світу, пропонуючи покупцям спортивні речі, взуття та обладнання [46].

«Adidas» є надійної і дорогою маркою світу. Продукція цієї фірми відрізняється високою якістю, комфортом, компанія постійно впроваджує нові технології та використовує унікальні сучасні розробки. При розробці нових моделей одягу і взуття ось вже багато років дизайнери торгової марки керуються тим, щоб товари сприяли поліпшенню спортивних результатів, тобто вели до перемоги. І можна сказати, що це їм вдається, не дарма ж «Adidas» не раз ставала мало не головним спонсором олімпійських ігор. До життєвих цінностей бренду можна віднести рух вперед, подолання перешкод і відкриття нових горизонтів [46].

Стратегічне бачення компанії «Adidas AG» полягає в створенні зручної і якісного взуття і одягу для професійних спортсменів та молоді. Основними цінностями компанії можна назвати оригінальний, інноваційний, пристрасний,

надихаючий, чесний, відданий ідеї бренд [46]. Слоган «Adidas AG» - «неможливе можливо» - прекрасно відображає суть бренду і його позицію. Цю позицію поділяють мільйони спортсменів у всьому світі. «Неможливе можливо» - це концепція позиціонування компанії, яка ясно і емоційно говорить про прихильність виробників до спорту [82].

На даний час до продуктової лінії компанії «Adidas AG» входить майже 20 тис. різних товарів, які мають безліч різновидів. На підтримку ринкового попиту і конкурентоспроможності компанія двічі на рік змінює асортимент товарів. Це пов'язано переважно з наявністю нових технологій, а також зі змінами в асортименті товарів і технологій у компаній-конкурентів. Крім того, «Adidas AG» виробляє товари для локальних і нішевих ринків [46].

Так як компанії «Adidas AG» належить кілька брендів, вона прагне розвивати асортимент кожного з них. Організація прагне диверсифікувати продукцію кожного з них, щороку створюючи щось нове і інноваційне. Тільки у 2016 р. компанія «Adidas AG» запустила близько 40 нових ліній продукції, і вони не прагнуть зупинятися на досягнутому, плануючи розвиток по кожному напрямку. Більшість новинок засноване на попиті і побажаннях споживача, адже компанія усвідомлює, що змінюються потреби клієнтів, це один з найважливіших пунктів на шляху до лідерства [46].

Місія компанії - бути лідером серед світових спортивних брендів. Для того щоб досягти світового лідерства, компанія «Adidas AG» з кожним роком намагається скорочувати витрати, завойовувати нові географічні ринки і території. Однією з основних тенденцій сьогодні є охорона навколишнього середовища та використання матеріалів, які переробляються.

Крім цього, компанія розуміє важливість створення не тільки спортивного одягу, а й одягу для повсякденного носіння і вихід на даний ринок. Вони вже створили напрямки Adidas Originals і Adidas by Stella McCartney, які дозволили компанії вступити в світ високої моди і вийти за рамки тільки спортивних товарів. Також, «Adidas AG» замислюється про покупку ще якогось

бренду повсякденного одягу, щоб впритул підібратися і постаратися випередити своїх конкурентів «Nike Inc.».

Under Armour - популярний серед молоді американський лейбл спортивного і повсякденного одягу, аксесуарів (фляги, кепки, пов'язки на голову і інше). Крім цього проводиться також взуття. Заснована дана марка в 1996 році в Балтіморі (штат Меріленд), де на сьогоднішній день розташована штаб-квартира.

На етапі створення і розвитку компанії головним завданням власника Кевіна Плана було створення комфортного одягу, яка б гідно витримала насичені тренування. Необхідно було зробити одяг функціональним і технологічним. За перший рік роботи Кевіну Планку вдалося заробити всього 16 тисяч дол. США. Всьому виною стала відсутність реклами і власного магазину. Великим поштовхом у розвитку бренду стала реклама, що вийшла в популярному виданні «USA Today», на першій сторінці якого був відображений відомий захисник Oakland Raiders, Jeff George, одягнений в фірмовий одяг Under Armour. Завдяки цьому Планк отримав велике замовлення вартістю 100 тисяч дол. США. Дана угода дозволила йому взяти в оренду виробничі цехи. Ще більшою популярністю приніс фільм «Any Given Sunday», в якому всі герої носили фірмовий одяг бренду. Подібна реклама сприяла укладенню вигідного контракту. За договором Under Armour зобов'язався поставляти спортивну форму для гравців баскетбольної команди коледжу з North Carolina. У наступні роки одяг Under Armour неодноразово з'являлася на екранах телевізорів, як, наприклад, у фільмі «Форсаж-5» [102].

У 2006 році компанія випускає свою першу колекцію спортивного взуття, а саме – кросівки для бігу. Взуття, завдяки своїй високій якості, оригінального дизайну і доступними цінами придбала масу шанувальників серед молоді та любителів спорту. Особливою популярністю користуються черевики, виконані в камуфляжі, пісочного кольору.

Зовсім недавно компанія підписала контракти з такими відомими спортсменами баскетболу, як Deandre Jordan, Derrick Williams і Kemba Walker,

які в новому сезоні стануть рекламним обличчям Under Armour. Асортимент компанії досить широкий, в ньому представлені дві основні лінійки - жіноча і чоловіча колекція. Також є одяг для щоденного використання. Весь одяг поділяється по сезонності. Існує кілька типів, HeatGear –призначена для літа, ColdGear – для зими, AllSeasonsGear – для міжсезоння.

На сьогоднішній день Under Armour асоціюється з виробником кращої натільної білизни, призначеної для професійних спортсменів. Представництва компанії розташовані в багатьох країнах світу, а фірмові магазини є в усіх великих містах і столицях. Крім цього працює офіційний сайт компанії, на якому можна ознайомитися з широким асортиментом і зробити покупку. Основною споживчою аудиторією бренду є спортсмени, справжні професіонали [102].

Компанія Puma, німецький виробник спортивного взуття й реманенту, є одним зі світових лідерів у своїй галузі. Компанія була створена 1 жовтня 1948 Рудольфом Дасслером. Первісне ім'я фірми звучало як Ruda, від Rudolf Dassler, але пізніше було вирішено замінити його на більш благозвучне Puma, що викликає до того ж близькі зі спортом асоціації зі швидкими й спритними пумами.

Перший успіх компанії принесли розробки в області створення взуття для футболістів. Бутси під маркою «Атом», а згодом «Super atom» завоювали визнання футболістів. Puma активно співробітничала з німецькими футбольними командами, не тільки створюючи нове взуття, але й вкладаючи чималі кошти в це співробітництво, розглядаючи його як відмінну рекламу.

Основною продукцією компанії було спортивне взуття. Але асортимент поступово розширювався й тепер під брендом Puma виготовляють не тільки одяг і взуття для занять спортом, але й аксесуари й навіть парфумерія. А на початку 2010 компанія Sagem навіть випустила мобільний телефон під брендом Puma [99].

Сьогодні компанія виробляє спортивну екіпіровку під торговими марками Puma і Tretorn, має дочірні відділення в США (близько 20% загальних

продажів), Франції, Швейцарії, Іспанії, Гонконгу. Понад 1/3 продукції, виробленої в Німеччині, експортує. Компанії належить мережа з більш ніж 120 фірмових магазинів [22].

Проте основним конкурентом компанії «Nike Inc.» залишається «Adidas AG», тому в подальшому слід порівнювати саме ці дві компанії.

На наступному етапі дослідження «Nike Inc.» доцільно розрахувати наступні показники для компаній-конкурентів (табл. 2.9).

Отже, показники «Nike Inc.», що характеризують фінансове положення компанії, перевищують показники «Adidas AG». Проте показник ефективності організації збуту і просування товару «Adidas AG» значно перебільшує аналогічні показники компанії «Nike Inc.». За рахунок цього загальний коефіцієнт конкурентоспроможності компанії «Nike Inc.» має від'ємне значення на рівні 21,84. Аналогічний показник компанії-конкурента становить 4,33.

Таблиця 2.9 – Методика розрахунку показників конкурентоспроможності компаній «Nike Inc.» і «Adidas AG», 2018 р.

Показник	Формула	Значення	
		Adidas	Nike
Рентабельність товару, %	Операційний прибуток / Витрати*100%	12,94	14,12
К автономії	Власний капітал / Валюта балансу	0,41	0,44
К платоспром.	Власний капітал / Зобов'язання	0,69	0,77
К абс.лікв.	Поточні активи / Поточні зобов'язання	1,44	2,26
К оборотності об.засобів	Дохід/Поточні активи	2,23	2,4
Рентаб. продажів, %	Операційний прибуток / Дохід * 100%	10,81	12,39
Кеф.рекл. та зас.стимулюв.з буту	Витр./ (Оп.приб. 2018 – Оп.приб. 2017)	61,42	-760,8
Значення критерію ефективності виробничої діяльності (Ев)	0,4* R товару	5,18	5,65
Значення критерію фінансовго положення	0,29 * К автономії + 0,2 * К платоспром. + 0,36 * К абс.лікв.+ +0,15 * К оборотності об.засобів	1,11	1,45

(Фп)			
Значення критерію ефективності організації збуту та просування товару (Ез)	0,37 * R прод. + 0,14 * Кеф.рекл.та зас. стимулюв.збуту	12,59	-101,9
Значення критерію конкурентоспроможності товару (Кт)	Кт = 1	1	1
Заг. показник конкурентоспроможності	0,15 Ев + 0,29 Фп + 0,23 Ез + 0,33 Кт	4,33	-21,84

Джерело: розроблено автором на основі [70, 71]

Таблиця 2.10 – Показники конкурентоспроможності компаній «Nike Inc.» і «Adidas AG», 2018 р.

Критерії і показники конкурентоспроможності	Показники «Adidas AG»	Показники «Nike Inc.»
1. Ефективність виробничої діяльності підприємств (Ев)		
1.1 Рентабельність товару, %	12,94	14,12
2. Фінансове положення підприємств (Фп)		
2.1 Коефіцієнт автономії	0,41	0,44
2.2 Коефіцієнт платоспроможності	0,69	0,77
2.3 Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,44	2,26
2.4 Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	2,23	2,4
3. Ефективність організації збуту і просування товару (Ез)		
3.1. Рентабельність продажів, %	10,81	12,39
3.2. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	61,42	-760,8
4. Конкурентоспроможність товару (Кт)		
4.1 Якість товару	1	1
4.2 Ціна товару	1	1
Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства	4,33	-21,84

Джерело: розроблено автором на основі [70, 71]

На наступному етапі доцільно провести аналіз п'яти конкурентних сил Портера для компанії «Nike Inc.»:

1) Загроза появи нових конкурентів. Така загроза існує завжди, але новим гравцям на ринку спортивних товарів пробитися набагато складніше, тому що, по-перше, необхідно виробляти щось інноваційне, так звані ноу-хау, чого домогтися дуже складно, так як в великих компаніях новітні розробки поставлені на дуже високий рівень і щороку патентується щось нове. По-друге, новачкам пробитися складніше, так як існуючі компанії мають певну репутацію у покупців і давно закріпилися в свідомості споживачів. І по-третє, новим компаніям дуже складно створити власну мережу дистрибуції, так як для того, щоб їм пробитися на ринок, доведеться пропонувати продукцію за нижчою ціною. Можливим варіантом для появи нового сильного конкурента на даному ринку може стати або поява якогось нового напрямку в моді, в тому числі в спортивній, або гравець, який зможе представити схожу продукцію за нижчими цінами. Але в цілому, ймовірність появи нових конкурентів дуже низька.

2) Суперництво серед існуючих конкурентів. Компанія «Nike Inc.» веде багаторічну боротьбу з німецьким виробником «Adidas AG», і на сьогодні за більшістю фінансових показників виграє. Але щороку «Adidas AG» намагається придумати щось нове, щоб залучити більше споживачів, і справляється з цим, з кожним роком покращуючи свої показники. Репутація у компанії приблизно однакова і ставлення споживачів ділиться приблизно порівну, так як є люди які вважають за краще Adidas, і є що вважають за краще Nike.

3) Загроза появи товарів заміників. До товарів - заміників можна віднести сектори повсякденного одягу. Сьогодні спортивний одяг також є елементом певного стилю і входить в повсякденний одяг багатьох людей, тому для компанії «Nike Inc.» цей фактор представляє невелику загрозу.

4) Сила впливу постачальників. Вплив постачальників на галузь дуже великий. Так як компанія володіє широким і унікальним асортиментом продукції, то зв'язок з постачальниками дуже важливий. Але, так як компанія є одним з найбільших гравців на ринку, то знайти відповідного постачальника в разі виникнення проблем, труднощів не виникне.

5) Вплив покупців. Вплив споживачів дуже високий на даному ринку. «Nike Inc.» є компанією, орієнтованою на покупця. Компанія проводить різноманітні акції, маркетингові дослідження, стежать за якістю обслуговування споживачів. Так само компанія використовує програму лояльного маркетингу і тим самим підвищує концентрацію бізнесу і створює базу постійних покупців. Останнім часом, крім усього іншого, збільшується тенденція поширення здорового способу життя, в тому числі занять спортом, що має додатково збільшити попит для організації [21, 47].

Отже, «Nike» впевнено тримає лідерство серед виробників спортоваров. Так, збільшення прибутку компанія зв'язує з успішним продажем по всьому світу, особливо в Азії, де спостерігається найбільший темп зростання продажу. Загалом, суть стратегії «Nike» складається в максимізації прибутку за рахунок поєднання відкриття нових фірмових магазинів, активної співпраці з роздрібними партнерами і індивідуального підходу до клієнтів.

«Nike» обрала конкурентну стратегію під назвою «диференціація товарів». У більшій мірі вона визначається різноманітним і зростаючим асортиментом продукції, приданні їй унікальних властивостей.

Так, з позиції технології одягу «Nike» пропонує використати абсолютно нові принципи її виробництва:

- Dri-FIT – торгова марка «Nike» для тканини, яка володіє властивостями регуляції вологи. Вона видаляє вологу, піт з тіла і сприяє їх випаровуванню;

- Therma-FIT – одяг з вітронепроникної і теплоізоляційної тканини. Такий одяг легкий, не пропускає при цьому холодне повітря і ідеально підходить для занять аеробний видами спорту;

- Storm-FIT – одяг «Nike» з водонепроникної тканини, що вентилюється;

- Clima-FIT – торговельна марка «Nike» по виробництву одягу, що запобігає проникненню вологи під одяг, одночасно усуваючи вологу з-під неї.

З позиції технології взуття «Nike» першим почав використати амортизаційну подушку AIR, яка була представлена як амортизаційна система, заповнена спеціальним запатентованим газом. Вона володіє функціями захисту

від удару, полегшення ваги кросовка і навіть збільшення терміну служби матеріалів підошви [47].

Компанія також виробляє аксесуари, не зовсім спортивні сумки, які жінки можуть носити кожний день, одяг, який цілком можна носити з костюмом, наприклад, футболка-поло. Розробляється одяг для дітей.

Для подолання конкуренції приблизно половину фірмових магазинів компанія відкриває без участі ритейлерів в місцях люксового шопинга, де роздрібні партнери компанії не можуть дозволити собі оренду торгових площ. Передбачається, що такі торгові точки не можуть конкурувати з ритейлерами, що продають мультибрендові товари (Finish Line Inc), оскільки вони займають різні цінові ніші на ринку.

2.3. Роль комунікаційної політики «Nike, Inc.» у просуванні товарів на ринки приймаючих країн

Кожна ТНК, щоб заохотити клієнтів до покупки їх товарів, проводить цілий ряд маркетингових процесів, які, об'єднуючись у сукупність, створюють концепцію комунікативної політики бренду. Перед тим як відбудеться безпосередня комунікація «компанія-споживач», схема донесення інформації і стимулюючі до торговельного контакту заходи розробляються з єдиною ціллю — вплинути на цільову аудиторію таким чином, щоб в їх розумінні імідж бренду продовжував працювати, а ефективність забезпечення людських потреб товарами саме цією окремою компанією залишалася найвищою.

Через маркетингові комунікації відбувається поєднання таких суб'єктів товарних відносин як виробник і споживач. Це відбувається на всіх ланках ринкових відносин, але особливо на етапі повідомлення клієнтів про характеристики продуктів, які зможуть задовольнити потреби потенціальних покупців. За допомогою інформації, яку отримує цільова аудиторія відбувається створення іміджу компанії. Це основна ціль брендингу – створення чіткого образу бренду й формування комунікаційної політики

компанії. Комунікація пояснює впроваджує в суспільство розуміння її цілей, очікувань, напрямів зосередження уваги, доносить інформацію про корпоративний розвиток і культуру та дозволяє фідбек на всіх рівнях маркетингового зв'язку [78].

Одним із трендів на ринку спортивного одягу та взуття є кастомізація та персоналізація. Еволюція продукції й постійне підвищення якості змушують виробників зосередитися не тільки на прискоренні, кастомізації та персоналізації товарів, але й на персоналізації та кастомізації маркетингових компаній у подальшому. Це створює нові прогресивні промоутингові стратегії для Nike, Adidas, Puma. Компанії користуються інтегрованою схемою маркетингової комунікації. Важливою тенденцією маркетингової політики даних брендів є колаборації з відомими особистостями. При чому співробітництво виявляється корисним на декількох рівнях: колаборація з артистом у вигляді виробництва лінії одягу або взуття з його символікою або колаборація у вигляді амбасадорства (представництва) всього бренду у країні та за кордоном, як головного «обличчя» компанії для споживачів. Обидва варіанти – це маркетингове рішення, яке допомагає формувати образи у сприйнятті покупцями філософії брендів та створенні чітких асоціацій. Прикладами можуть слугувати лінії взуття для спортсменів, створені в співробітництві з відомими представниками спортивної індустрії: Nike SB – взуття для скейтбордингу, моделі, створені спільно з скейтбордистами Stefan Janoski, Erik Koston, Paul Rodriguez; NJR x Jordan – серія футбольних бутсів при участі зірки футболу Неймара, Air Yeezy – лінія кросівок створена спільно з американським хіп-хоп артистом Kanye West. У подальшому Adidas почала співробітництво із Kanye також та створила модель Adidas Yeezy Boost 350 та Yeezy Boost 350 v2 після того як він розірвав свій контракт з Nike. Інший приклад – кросівки для великого тенісу Adidas originals Stan Smith. У свою чергу Puma випускає лінійку Puma Fenty – колекцію за участі американської співачки Ріанни. Аналізуючи причини для такого виду співробітництва, стає очевидним, що в даному контексті артисти й спортсмени виступають у вигляді

рольових моделей для людей. Спрацьовує система маркетингової комунікації «задоволення потреби у престижі», коли споживачам показують на прикладі відомих особистостей, що саме є трендом. Це було започатковано ще в 20-му сторіччі, коли відомі люди приймали участь у рекламних компаніях брендів. Але зараз цей прийом отримав наступну ланку розвитку. Колаборація для виробництва має на увазі як прийняття участі в рекламних матеріалах автоматично, так і персоналізацію образу, створення асоціації з відомим артистом, використання його прихильників, як нових клієнтів, які відразу стають лояльними до бренду. Наступним кроком розвитку в цьому напрямі є колаборація у вигляді амбасадорства [78].

Амбасадорство – ексклюзивне співробітництво з обох боків. Компанія надає право представляти її окремій особистості, а ця персона не може у свою чергу співпрацювати з конкурентами кампанії. Цей варіант досить новий для східноєвропейського суспільства і представляє з себе бізнес-ситуацію, коли бренд підписує контракт із відомою особистістю і отримує відому людину, яка починає візуалізацію бренду, його промоутинг серед своєї аудиторії. На заході професія бренд-амбасадору існує вже біля десяти років. Можна помітити, що відбувається персоніфікація навіть на рівні амбасадорства брендів – для окремих регіонів обираються такі представники, які будуть віддзеркалювати реалії і впливати на аудиторію саме в цій країні. Амбасадор бренду (посол бренду) стає прикладом для рядових споживачів, прикладом для імітування його або її поведінки [78].

Для підтримки власних конкурентних переваг американський виробник використовує і досягнення рекламної справи. «Nike» перетворила свій логотип (зображення крила Ніки, грецької богині перемоги) в самий відомий торговий знак планети. Ця марка настільки відома, що назва компанії практично не згадується в рекламі. І дійсно, можна помітити, що на куплених кросовка, і на кепці, і на тенісці фірми «Nike» відсутні які-небудь марочні позначення, крім цього логотипа. Міра популярності цього торгового знака свідчить про виняткові досягнення корпорації у використанні маркетингу. Перевірена

стратегія компанії по наданню своєї високоякісної продукції славнозвісним атлетам змінила обличчя спортивного маркетингу назавжди. Щорічно «Nike» витрачає сотні мільйонів доларів США на підтримку з боку знаменитостей, на широкомасштабні заходи щодо просування своєї торгової марки, на нескінченний потік помітної реклами. Протягом багатьох років «Nike» асоціюється з іменами спортивних зірок. «Nike» – яскравий приклад результату згуртування компанії навколо цінностей бренда.

Іншим трендом маркетингової комунікації для «Nike Inc.» є унікальне поєднання цифрового маркетингу з класичними каналами комунікації, такими як реклама різних видів (наружна, телебачення, фешн-журнали), піар-діяльність, брендинг, публісیتی, стимулювання збуту. Основним завданням є ознайомлення якомога більшої кількості людей із товаром, при цьому методи обираються ненав'язливі. Працює закон реклами «чим більша аудиторія охоплюється, тим більшу частку нових клієнтів отримає бренд-замовник». Завдяки інтернет-технологіям і класичним каналам комунікації відбувається одночасний вплив на всі покоління споживачів: молодь, середній вік та старіші люди. Для кожної групи обраний свій канал контакту, що охоплює найбільшу цільову аудиторію. Сучасним трендом комунікаційної політики є постійний зв'язок зі споживачами через соціальні мережі. «Nike Inc.» активно використовує Facebook та Instagram для SMM (менеджменту соціальних мереж), де читачі можуть швидко отримувати нову інформацію про продукти та у коментарях залишати свої відгуки. Частина коментарів є похибкою у вигляді «інформаційного шуму» та не несе прямого враження, але більшість коментарів допомагає маркетинговим відділам під час збору даних для аналізу. Для довідки, кількість фолловерів в Instagram на основних акаунтах в 2017-му році складає у Nike – 75,3 млн., у Adidas – 17,3 млн., у Puma – 6 млн. Кількість послідовників в 2017-му році на сторінках Facebook: у Nike – 29,3 млн., у Adidas – 31 млн., у Puma – 18 млн. Це найбільші засоби масової інформації, які тільки можна уявити. Для порівняння сумарна аудиторія всесвітньо відомого журналу про моду Vogue приблизно 1,5 млн. читачів [62].

Іншою тенденцією є те, що «Nike Inc.» використовує для створення візуалізацій найкращих професіональних спеціалістів. Особливо, коли мова ведеться про лукбуки нових моделей одягу та взуття. Для демонстрації продукції потенційним клієнтам потрібні її фотографії для створення лукбуків. Лукбук – це загально прийнята форма демонстрації матеріалів через фотоконтент. Для цього «Nike Inc.» використовує послуги відомих фотографів. Найвищу якість продукції можна донести на відстані тільки за допомогою найвищої якості ознайомчих матеріалів. Іншим аспектом постає те, що треба брати до уваги мовні бар'єри. Під час маркетингової комунікації в різних країнах однакові слова можуть мати різні значення. Треба уважно слідкувати за сенсом і звучністю слів, щоб ненавмисно не створити поганих асоціацій із брендом. Попередній аспект напряму пов'язаний із креативністю рекламних ідей. «Nike Inc.» – великий відомий бренд і тому креативність ідей постійно комбінується із впливом на широке охоплення людей різних верств населення, водночас не одну з них неможна образити. Тому професіонально викладені ідеї ніколи не вплинуть негативно на імідж бренду. Можна навести приклад весінньої рекламної компанії 2017-го року бренду Yves Saint Laurent (теж всесвітньо відомого), який звинуватили у неподобаючому зображенні жінок, що призвело до негативної реакції в інтернеті. Це викликало тоді справжній всесвітній скандал. На відміну від YSL, спортивні бренди Nike, Puma, Adidas більш стримані у своїх рекламних компаніях, але й консервативними їх не назвати: бренди приймають до уваги всі новітні тенденції, як технологічні, так і модні [78].

Крім того, «Nike» в рівній мірі піклується про душевний і фізичний стан своїх клієнтів; турбується не тільки про збільшення збуту, але і про розвиток спорту для загального блага. Наприклад, рекламна кампанія під назвою «Якщо ви умієте грати» направлена на сприяння більш широкій участі жінок в різних видах спорту, в ній показані переваги, які отримують дівчата і молоді жінки від занять спортом. «Nike» вкладає гроші і в розвиток менш популярних видів спорту, незважаючи на те, що можливості отримання прибутку там значно менше. Такі акції сприяють зміцненню думки про те, що компанія не тільки

виробник якісної спортивної екіпіровки, але і компанія, яка піклується про своїх споживачів. Таким чином, це є додаткова конкурентна перевага.

«Nike Inc.» – компанія, яка використовує прийом, який часто називається «перенесення іміджу». «Nike Inc.» майже ніколи не рекламує сам продукт або торгову марку. Спочатку створюється настрій або атмосфера, і тільки потім з'являється марка, пов'язана з цим настроєм. В одному з рекламних роликів об'єднана музика The Beatles, гра Майкла Джордана і Джона Мак-Енроя, які рекламують Nike, і віддані шанувальники, які також займаються спортом. Така зв'язка кадрів використовувалася для того, щоб зробити висновок, що справжні спортсмени воліють Nike і що, якщо люди куплять цю марку спортивного взуття, то вони теж будуть грати краще. Непередбачувана, заснована на іміджі реклама Nike змінювалася від шокуючої із зображенням справжньої крові і нутрощів в кампанії «Знайти і знешкодити», використовуваної на Олімпійських іграх 1996 року, до гумористичної, такої, як перша реклама, використана для запуску лінії одягу під маркою Майкла Джордана. У більш пізніх рекламних роликах робилися глузливі припущення про те, що Джордан сам контролював виробництво в перервах між таймами під час гри з Bulls.

Компанія Nike перейшла до нової фази в своїй маркетинговій кампанії, більше спираючись на інноваційних характеристиках її продукції, а не на гострих і жартівливих образах, які вона показувала в своїх роликах в попередні роки. З запуском кампанії «Я можу» Nike показує менш іменитих спортсменів, ніж ті, які рекламували її продукцію раніше, і більше показує використання продукції, ніж у попередній кампанії «Просто зроби це». Зовсім недавно Nike викупила більшість зі своїх центрів розподілу продукції по всьому світу, щоб досягти більшого контролю над їх операціями. В майбутньому Nike хотіла б зміцнити свою присутність на основних ринках в Китаї, Німеччині, Мексиці і Японії. Nike буде орієнтувати свою рекламу на спорт і показувати спорт, який представляє особливий інтерес в певному регіоні. Nike розуміє, що хоча вона і попереду конкурентів, але вона ще повинна пройти дуже довгу дистанцію [95].

Серед останніх успіхів Nike – відкриття величезного «магазину майбутнього» в Нью-Йорку, в якому досвід традиційних покупок поєднується з

унікальним досвідом для клієнтів у вигляді використання цифрового додатка Nike, а також можливостей для клієнтів самим створювати дизайн свого взуття.

Влітку 2019 відбувся запуск оновленого додатка Nike, мета якого полягає в збільшенні онлайн-продажів. За допомогою нової програми, покупці Nike зможуть дуже просто виміряти параметри своїх ніг для покупки саме тому взутті, яка дійсно підходить [47].

Оскільки Nike прагне до прямих продажів своїм покупцям, компанія робить вже далеко не перше придбання технологічних компаній і стартапів для поліпшення своїх пропозицій і підвищення рівня продажів.

У 2019 році Nike придбала Select, провідної фірми з прогнозування роздрібною торгівлі та аналізу попиту, розташованої в Бостоні. Продуктом Select є AI-платформа, яку Nike інтегрує в свій мобільний додаток і веб-сайт. Аналізуючи поведінку користувачів на веб-сайті та в додатку технологія штучного інтелекту Select допоможе Nike «прогнозувати попит» - які стилі, кольору, моделі та інше покупці воліють найбільшими перепонами, коли і де вони хочуть купувати їх.

До того ж можливості платформи повинні допомогти Nike скоротити небажані запаси товарів і навпаки збільшити обсяги товару з великим попитом. Очікуваним ефектом є підвищення продажів і зростання рентабельності.

Хоча стратегія «прямих продажів» вимагає більше інвестицій і вкладень з боку компанії, вона вже приносить Nike позитивні результати. Дохід бізнесу Nike Direct в 2018 фінансовому році виріс на 12%. Керівництво компанії заявляє, що в даний час Nike Direct приносить близько 30% всіх доходів компанії, чому сприяє зростання онлайн продажів.

Підтверджуючи звання «найбільш технологічною компанії в своїй сфері» Nike нещодавно представили свої нові кросівки з функцією автоматичної шнурівки Adapt Huarache. Придбати кросівки можна через додаток SNKRS і в деяких роздрібних магазинах. Випуск Adapt Huarache говорить про те, що Nike побачила інтерес з боку покупців на подібні кросівки, а також планує покращувати і удосконалювати подібні смарт-технології [43].

Отже, маркетингова комунікація брендів із споживачами – це саме той елемент, який в першу чергу впливає на можливість ведення міжнародного бізнесу. Це стосується не тільки текстильного сектору, який займається виробництвом одягу і взуття. Налагодження ефективної комунікаційної політики – це найпріоритетніший напрямок розвитку для будь-якого бренду. Це відбувається через те, що без ознайомлення із продукцією і належного інформування споживачі не придбають її, навіть якщо ця продукція дуже якісна.

Висновки за розділом 2

В результаті проведених досліджень і розрахунків можна зробити висновок, що протягом 2017-2018року в «Nike Inc.» в цілому спостерігається позитивна динаміка показників господарсько-фінансової діяльності.

Сьогодні «Nike» є одним із самих пізнаваних брендів у світі. Заснована п'ятдесят років тому, ця компанія встигнула обігнати й залишити далеко за багато інші спортивні марки. На сьогоднішній день можна виділити основних конкурентів компанії «Nike Inc.»: «Adidas AG», «Puma AG Sport» і «Under Armour». Показники «Nike Inc.», що характеризують фінансове положення компанії, перевищують показники «Adidas AG». Проте показник ефективності організації збуту і просування товару «Adidas AG» значно перебільшує аналогічні показники компанії «Nike Inc.». За рахунок цього загальний коефіцієнт конкурентоспроможності компанії «Nike Inc.» має від'ємне значення на рівні 21,84. Аналогічний показник компанії-конкурента становить 4,33.

«Nike Inc.» обрала конкурентну стратегію під назвою «диференціація товарів». У більшій мірі вона визначається різноманітним і зростаючим асортиментом продукції, приданні їй унікальних властивостей.

Кожна ТНК, щоб заохотити клієнтів до покупки їх товарів, проводить цілий ряд маркетингових процесів, які, об'єднуючись у сукупність, створюють концепцію комунікативної політики бренду. Одним із трендів на ринку спортивного одягу та взуття є кастомізація та персоналізація. «Nike»

користується інтегрованою схемою маркетингової комунікації. Важливою тенденцією маркетингової політики «Nike» є колаборації з відомими особистостями. При чому співробітництво виявляється корисним на декількох рівнях: колаборація з артистом у вигляді виробництва лінії одягу або взуття з його символікою або колаборація у вигляді амбасадорства всього бренду у країні та за кордоном, як головного «обличчя» компанії для споживачів.

Іншим трендом маркетингової комунікації для «Nike Inc.» є унікальне поєднання цифрового маркетингу з класичними каналами комунікації, такими як реклама різних видів (наружна, телебачення, фешн-журнали), піар-діяльність, брендинг, паблісіті, стимулювання збуту. Основним завданням є ознайомлення якомога більшої кількості людей із товаром, при цьому методи обираються ненав'язливі. Крім того, «Nike Inc.» використовує для створення візуалізацій найкращих професіональних спеціалістів. Особливо, коли мова ведеться про лукбуки нових моделей одягу та взуття.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ «NIKE, INC.» НА ГЛОБАЛЬНОМУ ТОВАРНОМУ РИНКУ

3.1. Основи корпоративної політики управління «Nike, Inc.»

Корпоративна політика – це система заходів, дій і рішень, спрямованих на формування і впровадження гнучких ринковоадекватних виробничогосподарських організаційних структур функціонування підприємства чи підвищення ефективності вже існуючих з метою забезпечення чіткої взаємодії між її внутрішніми та зовнішніми інституційними елементами. Відповідно, враховуючи вищеподане трактування корпоративної політики, можемо сформулювати і її мету – розроблення методів, прийомів й способів прийняття рішень та здійснення робіт з організування максимально ефективної діяльності корпорації; ціль – формування завдань, принципів, основ і напрямків у побудові її організаційно-управлінських структур [27].

Корпоративна політика — система взаємовідносин усередині ТНК зі співробітниками та за її межами з контрагентами. Основою корпоративної політики є кадрова політика компанії, яка являє собою систему сформованих правил, прав та обмежень, які орієнтують співробітників на досягнення місії та цілей ТНК згідно з її стратегією та обумовлюють спрямованість взаємовідносин працівників у колективі та з корпорацією в цілому.

З метою визначення ефективності мотивації працівників компанії в «Nike Inc.» створили спеціальну інспекційну групу «Share». Цей відділ вивчає потреби працівників компанії та розробляє і впроваджує систему мотивації персоналу. В компанії «Nike Inc.» значна увага приділяється задоволенню потреби в безпеці для свого персоналу. Для цього створюються безпечні і екологічно чисті будівлі, де працюють люди.

Заробітна плата працівників в компанії «Nike Inc.» є значно більшою, ніж у її конкурентів. В компанії налагоджений зв'язок між працівниками та

адміністрацією. Кожний співробітник подає свій щорічний конфіденційний звіт щодо роботи адміністрації та інших працівників, якому приділяється значна увага.

Співробітники «Nike Inc.» вважають, що задоволення клієнта та гарні міжособистісні стосунки між персоналом можуть привести «Nike Inc.» до лідерства серед конкурентів. Більшість працівників «Nike Inc.» є спортсменами. Отже, вони ще більше будуть зацікавлені в створенні речей, які полегшують життя спортсменів.

Узагальнення оцінки ступеня ефективності управління компанією проводиться з метою підведення підсумків аналізу, виявлення об'єктивних та суб'єктивних причин збитковості. За даними табл. 3.1 виводиться оціночний бал ефективності управління ТНК.

Таблиця 3.1 — Оцінка ефективності управління за фінансовими коефіцієнтами «Nike Inc.», 2017-2018 рр.

№ з/п	Назва показника	Коефіцієнт зростання	Оціночний бал
1	Вартість активів	0,97	-1
2	Основні засоби (залишкова вартість)	1,12	1
3	Власний капітал	0,79	-1
4	Поточні зобов'язання	1,24	1
5	Валовий прибуток (збиток)	1,04	1
6	Чистий прибуток (збиток)	0,46	-1
7	Сукупні доходи	1,06	1
8	Сукупні витрати	1,07	1
9	Коефіцієнт доходності активів	1,09	1
10	Коефіцієнт рентабельності активів	0,48	-1
11	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,58	-1
12	Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,43	-1
13	Коефіцієнт покриття	0,76	-1
14	Загальний оціночний бал	X	-1

Джерело: [71]

Оціночний бал управління компанією «Nike Inc.» становить -1 бал з 13 можливих, що свідчить про низький рівень ефективності управління компанією.

Керівництву «Nike Inc.» не слід забувати про вплив людського фактору, який відіграє чи не головну роль при виборі стратегії та її подальшій реалізації.

Це стосується сприйняття керівництвом підприємства різних ринкових можливостей, бажання задіяти ті чи інші сильні сторони підприємства, традиції в області стратегічних рішень, що існують на підприємстві.

Успіх реалізації розробленої стратегії компанії залежить від діючої системи контролю, який здійснюється протягом періоду дії стратегії. Контроль передбачає системний аналіз і оцінку виконання рішень відповідно до стратегічного плану і ступеня досягнення стратегічних цілей.

Незалежно від позиції на ринку, компанія «Nike Inc.» повинна:

- здійснювати моніторинг своїх конкурентів, обираючи найбільш ефективну конкурентну стратегію і постійно коригуючи її відповідно до швидких змін конкурентного середовища;

- здійснювати моніторинг смаків споживачів і шукати новаторські методи підвищення споживчої цінності своїх товарів або послуг, порівняно з конкурентами.

Одним з інструментів розробки стратегії ТНК є SWOT-аналіз. Цей аналіз дає можливість визначити сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози, які існують у зовнішньому та внутрішньому середовищі діяльності ТНК. Для визначення переваг чи недоліків компанії аналізують такі аспекти її діяльності: витрати на продукцію, частку ринку компанії у порівнянні з часткою конкурентів, рівень менеджменту компанії, структуру цін на ресурси на певному національному ринку, стан її виробничих потужностей та якість готової продукції. Крім того, при здійсненні SWOT-аналізу ТНК, необхідно також враховувати зовнішні фактори впливу. До них можна віднести: демографічні тенденції, можливість виходу на нові ринки чи сегменти ринку за рахунок диверсифікації діяльності, можливість вертикальної інтеграції, а також наявність чи відсутність сильної конкуренції.

Запорукою успішної діяльності ТНК на ринку є вибір та реалізація окремої стратегії для кожного рівня управління. При виборі та реалізації стратегії ТНК необхідно враховувати як зовнішні фактори, так і внутрішні, а також брати до уваги сильні та слабкі сторони корпорації та вплив процесів, які відбуваються в середовищі функціонування ТНК. Основним завданням, яке має

бути вирішено при розробці стратегії, є погодженість між ресурсами компанії та її стратегічними цілями, а також реалізація ефективної діяльності для захисту від загроз зовнішнього середовища.

В «Nike Inc.» з метою визначення ефективної системи стратегічного управління необхідно провести стратегічний аналіз ситуації, що склалася в зовнішньому та внутрішньому середовищі (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – SWOT-аналіз компанії «Nike Inc.»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Корпоративна культура 2. Широкий асортимент 3. Велика торгівельна мережа 4. Репутація та довіра до бренду 5. Якість продукції 6. Використання інноваційних технологій 7. Ефективна комунікаційна політика 8. Мобільне виробництво	1. Складність з підтриманням високого сервісу, пов'язана з плинністю кадрів у роздрібній мережі 2. Недостатня увага до покупців середнього віку 3. Погіршення фінансових показників 4. Низька управлінська результативність 5. Високі витрати на транспортування
Можливості	Загрози
1. Зростання популярності спорту серед населення 2. Розвиток інтернет-торгівлі 3. Розширення цільової аудиторії за рахунок випуску нових товарів (сонцезахисні окуляри, спортивні аксесуари) 4. Є лідером в своїй галузі 5. Мода на спортивний одяг 6. Зменшення залежності від ритейлерів 7. Можливість виходу на ринки тих країн, де продукція не представлена	1. Наявність сильних конкурентів 2. Підробка товарів 3. Зростання вартості сировини 4. Недосконалість податкової політики приймаючих країн 5. Чутливість роздрібногo сектору до збільшення ціни 6. Зниження платоспроможності населення 7. Економічна та політична нестабільність в багатьох країнах світу 8. Погіршення ситуації на виробництві в Китаї

Після визначення сильних і слабких сторін, загроз і можливостей компанії «Nike Inc.» необхідно побудувати матрицю SWOT-аналізу (рис. 3.1)

	Можливості (7)	Загрози (8)
Сильні сторони (8)	Поле С і М (15)	Поле С і З (16)
Слабкі сторони (5)	Поле Сл М (12)	Поле Сл З (13)

Рисунок 3.1 - Матриця SWOT-аналізу «Nike Inc.»

Таким чином, компанія «Nike Inc.» знаходиться в полі СіЗ, отже необхідно максимально використати свої сильні сторони, щоб зменшити вплив

зовнішнього середовища. На основі проведеного SWOT-аналізу компанії «Nike Inc.» були визначені проблеми та можливості, які стоять перед компанією. Ці проблеми обумовлені наявними позитивними і негативними факторами всередині компанії, а також наявними зовнішніми загрозами і можливостями.

PEST-аналіз компанії «Nike Inc.» надає уявлення про найбільш значущі зовнішні фактори. При використанні моделі PEST-аналізу є можливість отримати інформацію про можливості та загрози найбільш важливих факторів зовнішнього середовища. Щоб зберегти свої лідируючі конкурентні позиції, керівництво «Nike Inc.» повинна пом'якшити вплив загроз, також доцільно ефективно використовувати можливості, виявлені в результаті даного аналізу (табл. 3.3)

Таблиця 3.3 - PEST-аналіз «Nike Inc.»

Політика	Економіка
1. Глобалізація 2. Стабільний політичний клімат 3. Захист інтелектуальної власності 4. Кору́мпваність багатьох країн	1. Ефективність фінансових ринків 2. Якість інфраструктури 3. Коливання курсу валют 3. Податки 4. Інфляція
Соціум	Технології
1. Тенденція поширення здорового способу життя 2. Розширення інтернет-аудиторії 3. Висока кваліфікація робочої сили 4. Зростання рівня життя населення 5. Мода на спортивний одяг	1. Розвиток НТП 2. Розвиток Інтернет-технологій 3. Розвиток SMM-продажу

У товарах компанії Nike зацікавлені як молоді споживачі, так і літні люди. Наявність дитячих товарів приваблює аудиторію батьків, що купляють речі своїм малюкам. Nike у своїй діяльності на ринку застосовує стратегію концентрованого маркетингу. Nike виробляє взуття для баскетболу, тенісу, бігу з подальшим поглиблення спеціалізації.

Стратегія концентрованого маркетингу припускає, що фірма концентрує свої зусилля на одному або декількох нечисленних сегментах ринку і пропонує продукти з розрахунку на задоволення потреб саме цих груп клієнтів. Лідерство в специфічному сегменті досягається через низькі витрати та ціни або унікальність пропозиції; або те й інше разом.

Компанія Nike використовує одночасно 2 методики ціноутворення.

1. Методи, орієнтовані на попит (методи споживчої оцінки), спираються на розуміння потреб і прогностні оцінки сприйняття товару споживачем. При цьому вважається, що покупець визначає для себе цінність пропонованого товару та співвідносить її із запитуваною ціною. На перший план виходять рекламні кампанії, маркетингові стратегії просування товару, формування його іміджу. В інтересах виробника забезпечити диференціацію товару за технічними та споживчими якостями і високу еластичність цін.

Широко використовуються також параметричні методи ціноутворення (метод питомих показників, метод структурної аналогії). Вони застосовуються, коли відома ціна на фактично реалізовану продукцію, що володіє певним набором споживчих властивостей; при цьому нова продукція при загальній аналогічності відрізняється від попередньої якими-небудь параметрами. В цьому випадку ціна на нову продукцію може бути розрахована на основі попередньої ціни шляхом застосування поправочних коефіцієнтів, що враховують «покращення» нової продукції щодо старої (наприклад, збільшення міцності нитки; нові технології виробництва тканин). Необхідно враховувати, що, в загальному випадку, відсоток збільшення ціни повинен трохи відставати від відсотка збільшення якості, інакше конкурентоспроможність продукції буде втрачатися.

2. Методи, орієнтовані на конкурентів, дозволяють встановлювати ціни на основі даних про сформовані ціни на ринку. При цьому беруться до уваги умови конкуренції, співвідношення якості конкуруючого товару та його вартості. Залежно від обраної маркетингової стратегії, ціна встановлюється трохи вище або трохи нижче, ніж у конкурентів.

Одна з болючих проблем компанії Nike сьогодні — дуже низька заробітна плата та дитяча праця на фабриках в країнах третього світу, де виробляються її продукцію. Не менший головний біль керівництва Nike — ряд фабрик в Китаї, на яких виділення шкідливих речовин перевищує допустимі норми, і це при

поганому медичному обслуговуванні співробітників. Але вкладати великі інвестиції в інфраструктуру Nike не поспішає.

3.2. Засади підвищення конкурентоспроможності корпорації «Nike, Inc.»

Компанія «Nike Inc.» перебуває у неперервному пошуку засобів протидії конкурентам і пристосування до умов зовнішнього середовища. За таких обставин актуальним є вирішення питання щодо зменшення ризику та підвищення конкурентоспроможності компанії на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Одним із методів підвищення конкурентоспроможності «Nike Inc.», є використання в процесі управління компанією принципів диверсифікації діяльності, в тому числі і маркетингової.

Подібна стратегія дає змогу поєднувати безпосередній тиск і гнучкість у конкурентній боротьбі, сприяє запобіганню появи нових великих конкурентних компаній. Можна виділити основні напрями компанії на шляху досягнення позитивного економічного ефекту від диверсифікації діяльності:

- збільшення витрат компанії на НДДКР;
- збільшення концентрації науко- і капіталомістких виробництв;
- зміна товарного асортименту та своєчасний вихід на ринок з новими товарами;
- покращення якості продукції;
- використання нових каналів збуту продукції і пошуку споживачів.

Такі напрями реалізації стратегії допомагають «Nike Inc.» знизити рівні фінансового та підприємницького ризиків; отримати доступ до сучасних технологій; збільшити частки ринку; посилити мобільність капіталу; послабити позиції конкурентів; забезпечити прибуток і стабільність.

Здійснюючи диверсифікацію, «Nike Inc.» забезпечує собі наступні конкурентні переваги:

– ресурсні конкурентні переваги – переваги, які збільшують споживацький ефект, пов'язаний з ціновими характеристиками, та виникають завдяки умовам доступу до ресурсів, зокрема до фінансових; низькій вартості природних ресурсів та робочої сили;

– технологічні конкурентні переваги, які зумовлені наявністю та експлуатацією технологій масового виробництва, що забезпечує економію на масштабах та збільшення споживацького ефекту, пов'язаного з ціновими характеристиками продукції;

– інноваційні конкурентні переваги, що формуються внаслідок реалізації результатів науково-дослідницьких та дослідно-конструкторських робіт. Це дає змогу забезпечити оновлення номенклатури й асортименту та за рахунок цього збільшити споживацький ефект, який пов'язаний з якісними параметрами продукції;

– партнерські конкурентні переваги [57].

Концепція маркетингової стратегії диверсифікації для компанії «Nike Inc.» має наступний вигляд (рис. 3.2).

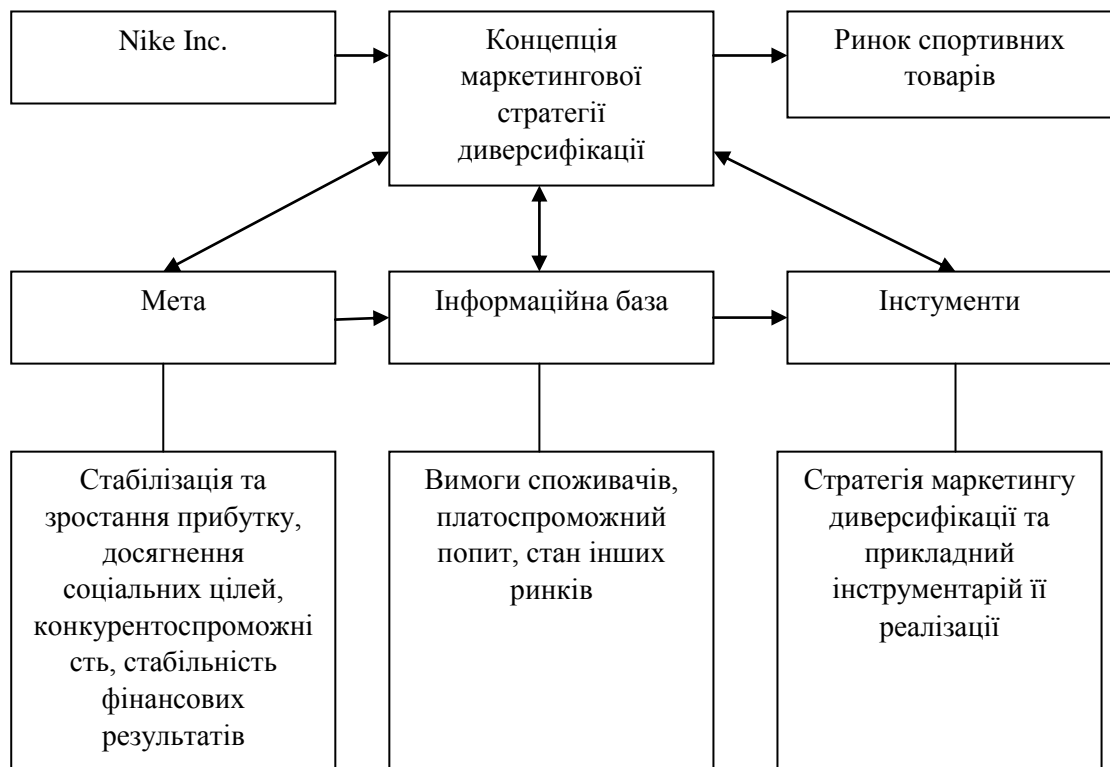


Рисунок 3.2 – Основні елементи концепції маркетингової стратегії диверсифікації «Nike Inc.»

Джерело: розроблено на основі [64]

Відповідно до сформульованої концепції, маркетингова стратегія диверсифікації діяльності «Nike Inc.» повинна відповідати таким вимогам:

- узгоджувати всі напрямки діяльності компанії із зовнішніми та внутрішніми факторами;
- сприяти найбільш успішному розвитку компанії по всіх напрямках диверсифікації;
- розвивати функції маркетингу і менеджменту для забезпечення сталого розвитку компанії на ринку;
- забезпечувати взаємодію та координацію діяльності не тільки усередині компанії, але й між структурними підрозділами.

Наступним етапом дослідження можна визначити етапи маркетингової діяльності, які необхідні для ефективної реалізації стратегії диверсифікації (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Напрями маркетингової діяльності, які необхідні для ефективної реалізації стратегії диверсифікації компанії «Nike Inc.»

Види маркетингової діяльності	Зміст діяльності
Оцінка маркетингових можливостей компанії	Оцінка та ранжирування факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, що стримують диверсифікацію, їх усунення. Оцінка ризику та невизначеності при реалізації проекту диверсифікації. Оцінка конкурентних переваг при реалізації заходів диверсифікації
Сегментування та відбір цільових ринків	Виявлення нових сегментів або ніш. Аналіз і прогнозування попиту. Виявлення незадоволених потреб або пошук нових способів задоволення існуючих потреб
Розробка стратегії диверсифікації	Розширення сфери діяльності на нових ринках. Формування попиту на нові послуги та/або на нових ринках збуту. Пошук оптимальних каналів збуту нової продукції
Розробка маркетингового інструментарію для реалізації стратегії	Формування товарної, цінової, розподільної й комунікативної політики. Оцінка ефективності розробленого комплексу маркетингу.
Розробка методів та показників оцінки ефекту від	Підбір показників, що визначають ефективність диверсифікації, визначення методу оцінки. Оцінка фінансових та інших результатів, порівняння із

диверсифікації	попередніми. Організація процесу контролінгу та перманентного моніторингу за ходом реалізації стратегії диверсифікації та її результативністю
----------------	--

Джерело: складено на основі [64]

Існує декілька видів стратегії диверсифікації. Проведемо аналіз можливостей реалізації компанією «Nike Inc.» кожної з існуючих стратегій диверсифікації (табл. 3.4).

Враховуючи стратегічні цілі компанії, стан розвитку конкуренції та науково-технічного прогресу, найбільш оптимальною з науково-практичної точки зору для компанії «Nike Inc.» залишається стратегія горизонтальної диверсифікації. Вона дозволяє отримати низку переваг, серед яких:

- відповідність компанії сучасним технологіям, що застосовуються у даній сфері діяльності;
- наявність попиту на новітні товари, який обумовлено підвищеною цікавістю суспільства;
- наявність постійних споживачів, які довіряють компанії з огляду на її імідж, який перевірено часом;
- зростання конкурентоспроможності компанії на міжнародному ринку.

Таблиця 3.4 – Умови реалізації компанією «Nike Inc.» стратегій диверсифікації

Вид стратегії	Можливості впровадження	Загрози та проблеми	Доцільність впровадження
Концентрична диверсифікація (нові товари та ринки)	Розширення переліку основних та додаткових товарів і послуг; оптимізація тарифної політики; реклама та ребрендинг; виходи на міжнародні ринки	структурні зсуви у споживчих пріоритетах; зміна моди	стратегія може бути доцільною в разі не швидких змін пріоритетів споживачів у бік новітніх
Горизонтальна диверсифікація (нові товари)	Розвиток НТП, розповсюдження мережі Internet	Активна конкуренція; необхідність інвестування у нові технології та навчання персоналу	Стратегія є оптимальною, оскільки дозволяє виготовляти продукцію відповідно до потреб споживачів та не вимагає одночасних

			великих інвестицій
Конгломеративна диверсифікація (нові товари на нових ринках)	Розвиток діяльності на суміжних ринках	Необхідність суттєвих інвестицій; оновлення технологічної бази; навчання персоналу; конкуренція на нових ринках	Стратегія доцільна, зважаючи на провідні позиції на існуючих ринках та має стійке фінансове становище та інвестиційну привабливість

Джерело: розроблено на основі [57]

Слід визнати, що стратегія конгломеративної диверсифікації також є привабливою для компанії «Nike Inc.», оскільки суттєво розширює фінансові та технологічні можливості компанії, проте вона потребує значних витрат усіх видів ресурсів (у першу чергу фінансових та інтелектуальних).

Розроблена М. Портером стратегія лідерства по витратах є способом встановлення конкурентної переваги за рахунок збереження витрат на найнижчому рівні. Якщо вартість продукції «Nike Inc.» може бути меншою, ніж у «Adidas AG» та інших його конкурентів, то це може створити конкурентну перевагу. Однак, важливо зазначити, що збереження витрат на найнижчому рівні є не таким легким завданням. Витратами потрібно управляти по всьому ланцюгу від самого початку до кінця. Збалансоване поєднання стратегії управління витратами підвищує організаційні показники. Цінність лідерства орієнтоване на внутрішню діяльність, на відміну від інших конкурентних стратегій, таких як стратегія диференціації, яка зосереджується на зовнішньому середовищі. За словами D. Banker, лідерство за витратами передбачає загальний контроль за витратами, в якому виробничий бюджет зосереджений виключно на найбільш необхідних процесах. Основними конкурентними стратегіями «Nike Inc.» є диференціація та стратегічні альянси. Однак, лідерство за витратами також буде корисною стратегією для «Nike Inc.», в якій головним фокусом буде загальна мінімізація витрат. Більше того, лідерство за витратами є корисним для збереження рівня боргів та витрат на моніторинг операцій.

Компанії, які обирають цю стратегію, спрямовують всі свої зусилля на скорочення витрат, що стає можливим за умови ефективного використання наявного ресурсно-виробничого потенціалу. Така стратегія орієнтована на масовий випуск стандартизованої продукції. Економія на змінних витратах досягається за рахунок високої спеціалізації виробництва. Постійні витрати у розрахунку на одиницю продукції також знижуються відповідно до збільшення обсягів виробництва. Ідея використання цієї стратегії полягає в тому, що, домагаючись більш низьких витрат, ніж конкуренти, компанія досягає зростання обсягів продажів і отримання додаткового прибутку за рахунок зменшення ринкової частки конкурентів з більш високою собівартістю на аналогічну продукцію. У процесі стратегічного управління витратами виробництва важливим є аналіз не тільки внутрішньофірмових, але й зовнішніх факторів: поведінки постачальників, споживачів, конкурентів, посередників тощо. Для реалізації цієї конкурентної стратегії також необхідний контроль витрат (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Можливості застосування стратегії лідерства за витратами компанії «Nike Inc.»

Передумови	Еластичність попиту на продукцію за ціною
	велика частка ринку, перевага на ньому цінової конкуренції, наявність крупних оптових споживачів
	компанії мають доступ до джерел дешевої сировини, трудових ресурсів та інших факторів виробництва
Переваги	Збереження рентабельності в умовах жорсткої конкуренції
	Низькі витрати створюють високі вхідні бар'єри
	Лідер у витратах має більші резерви, ніж конкуренти, у випадках зростання цін на сировину, матеріали, напівфабрикати, що дає йому змогу утримувати ціни на потрібному рівні
	Низькі витрати дають змогу витіснити товари-замінники з ринку
	Імідж партнера, який піклується про бюджет споживача
Ризики	Поява технологічних нововведень, які можуть усунути наявні конкурентні переваги
	Концентрація уваги на зниженні витрат ускладнює своєчасне виявлення змін у вимогах ринку
	Зміна споживчих вимог, їх чутливість до цін
	Непередбачені дії факторів, які збільшують витрати та можуть привести до зменшення розриву в цінах порівняно з конкурентами

Джерело: складено на основі [2]

Формуючи конкурентну стратегію, компанія «Nike Inc.» повинна враховувати:

- переваги та недоліки існуючої стратегії компанії, хоча при цьому можливі такі труднощі: інформація для оцінки стратегії може бути недоступною, несвоєчасною; існують розбіжності в питанні, за якими критеріями оцінювати стратегію; може виникнути опір дуже пильній оцінці стратегії;
- сутність і потужність п'яти конкурентних сил, масштаби діяльності конкурентів; структуру конкурентного оточення;
- специфіку сфери інноваційної діяльності;
- динамічні характеристики ринку (новий швидкозростаючий ринок, ринок в період уповільнення зростання, ринок в період застою) з метою адаптації стратегії конкуренції до особливостей різних етапів життєвого циклу ситуацію в галузі;
- конкурентний статус компанії лідера, ступінь її домінування на ринку;
- специфіку цілей і наявність ресурсів, що дозволяє виокремити конкурентні стратегії, засновані на ролях, які грають фірми на цільовому ринку.

Розробка стратегії «Nike Inc.» та необхідність її коригування під час реалізації повинно базуватися на інформації з різних джерел, що відображає: погляди й очікування акціонерів, власників і менеджерів компанії; глобальні тенденції в галузі, на світовому ринках; погляди та очікування галузевих експертів, вітчизняних і зарубіжних аналітиків.

На основі SWOT-аналізу компанії та рівня міжнародної конкурентоспроможності були визначені проблеми та можливості, які стоять перед компанією. Ці проблеми обумовлені наявними позитивними і негативними факторами всередині компанії, а також наявними зовнішніми погрозами і можливостями. Згідно з цим виявлені основні стратегічні напрямки щодо поліпшення становища конкурентоспроможності «Nike Inc.» в найближчому майбутньому.

Перший з напрямків діяльності з підвищення конкурентоспроможності «Nike Inc.» є розширення асортименту пропонованих товарів, що необхідно для досягнення основних цілей роботи будь-якого підприємства - задоволення споживчого попиту і отримання максимального прибутку. Другим напрямком підвищення конкурентоспроможності «Nike Inc.» - є підвищення лояльності клієнтів. Для того щоб визначити напрямки підвищення лояльності клієнтів необхідно проаналізувати анкети таємних покупців та їх коментарі, для того щоб визначити фактори, які впливають на готовність рекомендувати компанію та причина, через які таємні покупці не рекомендують компанію. Можна виділити ключові фактори, які впливають на NPS. По - перше, особливим фактором виступає – діяльність персоналу, який включає: якість обслуговування, атмосферу в магазині, наявність необхідних розмірів товару, широта асортименту, відсутність черг та наявність та обладнання примірочних.

Отже, усі види стратегій пов'язані. Запорукою успішної діяльності «Nike Inc.» на ринку є вибір та реалізація окремої стратегії для кожного рівня управління. При виборі та реалізації стратегії «Nike Inc.» необхідно враховувати як зовнішні фактори, які впливають на діяльність корпорації, так і внутрішні, а також брати до уваги сильні та слабкі сторони корпорації та вплив процесів, які відбуваються в середовищі функціонування ТНК. Основним завданням, яке має бути вирішено при розробці стратегії, є погодженість між ресурсами компанії та її стратегічними цілями, а також реалізація ефективної діяльності для захисту від загроз зовнішнього середовища.

3.3. Інвестиції як чинник зміцнення позиції «Nike, Inc.» на глобальному товарному ринку

Заснована в 1964 році, американська компанія-виробник спортивного одягу і товарів Nike є найбільшою в світі, її дохід за 2018 фінансовий рік склав 36,4 млрд. дол. США. Компанія зайняла 89-е місце в списку Fortune 500

найбільших корпорацій США в 2018 році за загальним доходом . У жовтні 2018 року ринкова капіталізація Nike Inc. була оцінена в 114,5 млрд.дол. США.

Крім власного бренду в арсеналі Nike ще ряд інших торгових марок, найбільш відомі з яких Air Jordan, Air Force 1 та інші. З 2017 року Nike володіє двома ключовими дочірніми компаніями виробництва одягу: Converse Inc. і Hurley International.

Nike відрізняється від своїх конкурентів прагненням до інновацій та повної цифрової трансформації, прикладом є її унікальний величезний магазин «Будинок інновацій 000», який назвала «магазином майбутнього». Nike спонсорує багатьох висококласних спортсменів і спортивних команд по всьому світу.

Серед придбань Nike - покупка фірми по цифровому дизайну Virgin MEGA в 2016 році. У минулому році Nike придбала компанію Zodiac, що займається аналізом даних про споживачів.

Нещодавно відбулося придбання компанії Invertex, що спеціалізується на комп'ютерному зорі, яка допомогла створити нову унікальну функцію для додатка Nike Fit. Цією функцією стало 3D-сканування ноги, щоб точно передбачити, який розмір взуття і модель підійде покупцеві. При виборі взуття онлайн функція здається незамінною. З початку року акції Nike вирости на 9,66%, однак нещодавно на фоні загального падіння фондового ринку акції впали на 8,5%, що ймовірно було пов'язано з побоюваннями інвесторів щодо потенційного введення адміністрацією президента США нових мит на китайську продукцію [94].

Nike зіткнувся зі шквалом негатива після того, як у баскетболіста команди Дьюк Сіону Вільямсона під час матчу з Північною Кароліною вибухнув кросівок. Інцидент привів до того, що Вільямсон отримав травму коліна, а акції Nike впали на 1,4% [10].

Крім іншого, «Nike» робить упор на різні спільні проекти з іншими компаніями, зокрема розробленим «Apple» ексклюзивно для «Nike» елемент управління плеером «iPod», інтегрований в підошву модельного ряду кросовка

«Nike+». Це результат взаємодії з іншими галузями (одна з сторін національного ромба М. Портера).

На вересень 2018 року інституційні інвестори володіли 81,3% акцій «Nike». Серед них: The Vanguard Group, Inc. - 7,91%; Capital Research & Management Co (World Invest) - 5,1%; SSgAFunds Management, Inc. - 4,67%; Black Rock Fund Advisor - 4,5%; Capital Research & Management Co (Global Invest) - 4,27%; Wellington Management Co.LLP - 3,04%; T.Rowe Price Associates, Inc. - 1,87%; Northern Trust Investments, Inc. - 1,61%; Geode Capital Management LLC - 1,28%; Jennison Associates LLC - 1,26%.

Провідні акціонери компанії «Nike» - найбільші інвестиційні світові структури. Найк має 3 дочірні компанії:

Converse Inc. - розробка дизайну, продаж взуття, одягу і аксесуарів для спортивних занять;

Cole Haan - люксовий підрозділ. Дорогі натуральні матеріали. Виготовлення одягу та взуття в стилі casual і зі спортивним ухилом. Аксесуари - сумки, ремені, портмоне, сонцезахисні окуляри.

Hurley International LLC - орієнтована на молодіжну аудиторію. Випуск продукції для екстремальних видів спорту.

Свіжі прогнози від аналітиків Deutsche Bank, UBS, Barclays Capital, HSBC позитивно оцінюють папери емітента. На період до кінця 2019 і на 2020 роки прогноз ціни «Nike» зводиться до коридору від 87 до 100 доларів за акцію [60].

Інвестиційна привабливість – досить складне поняття, яке включає в себе виробничі, фінансові та організаційні характеристики. Інвестиційна діяльність підприємства може і не обмежуватися лише реалізацією реальних інвестиційних проектів. В якості додаткового джерела доходу можна розглядати фінансові вкладення в цінні папери, що вимагає формування та виконання ряду завдань. Успішність реалізації даних заходів буде свідчити про успішну реалізацію інвестиційного потенціалу в частині фінансового інвестування.

У світовій і вітчизняній практиці для визначення інвестиційної

привабливості ТНК використовується методика визначення стану компанії за даними бухгалтерської фінансової звітності, що містить у собі розрахунок групи показників, вибір яких залежить від цілей, поставлених інвестором.

Оцінка та аналіз інвестиційної привабливості «Nike Inc.», з одного боку — це основа для розробки інвестиційної політики компанії, а з іншого, — можливість виявити недоліки в діяльності підприємства, передбачити заходи щодо їх ліквідації та покращити можливості залучення інвестиційних ресурсів. А це, у свою чергу, допомагає інвесторам визначитися у своєму рішенні про інвестування у певне підприємство.

Для прийняття інвестором рішення щодо інвестиційної привабливості підприємства слід розрахувати коефіцієнти інвестиційного потенціалу та інвестиційного ризику, це допоможе отримати найбільш точну та практичну оцінку інвестиційної привабливості (табл. 3.6). Оцінка стану інвестиційної привабливості «Nike Inc.» не передбачає розрахунку всіх існуючих показників, як вважають багато спеціалістів. Модель комплексного аналізу, навпаки, повинна містити мінімальну кількість коефіцієнтів і таблиць, що відображають лише ті дані, які цікавлять керівника підприємства або потенційного інвестора.

Таблиця 3.6 – Розрахунок коефіцієнтів інвестиційного потенціалу та інвестиційної безпеки «Nike Inc.»

Показник	Коефіцієнти вагомості	Значення	Бали	Результат
Інвестиційний потенціал				
1. Показники рентабельності	0,4			0,4
1.1. Рентабельність активів	0,2	8,58	1	0,2
1.2. Рентабельність власного капіталу	0,2	19,7	1	0,2
1.3. Рентабельність продажу	0,2	5,31	1	0,2
1.4. Рентабельність продукції	0,2	9,46	1	0,2
1.5. Рентабельність оборотних активів, %	0,2	12,77	1	0,2
2. Показники ліквідності і платоспроможності	0,3			0,6
2.1. Коефіцієнт поточної ліквідності	0,25	2,26	2	0,5

2.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,25	1,48	2	0,5
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,25	0,64	2	0,5
2.4. Величина власних оборотних коштів (робочий, функціонуючий капітал)	0,25	8450	2	0,5
3. Показники стану та структури капіталу	0,3			0,3
3.1. Коефіцієнт автономії, %	0,2	43,54	1	0,2
3.2. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,2	0,86	2	0,4
3.3. Забезпеченість запасів власними оборотними коштами	0,2	1,61	-2	-0,4
3.4. Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами, %	0,2	56	2	0,4

3.5. Коефіцієнт інвестування	0,2	1,33	2	0,4
Інвестиційна безпека				0,2
1. Коефіцієнт фінансового ризику	0,2	1,30	-2	-0,4
2. Коефіцієнт заборгованості	0,2	0,44	1	0,2
3. Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	0,2	1,53	2	0,4
4. Коефіцієнт поточних зобов'язань	0,2	0,53	1	0,2
5. Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	0,2	0,47	-1	-0,2
			ІІ	1,3
			ІІІ	0,75
			ІІІ кр	0,25

Джерело: складено на основі [71]

Розрахувавши коефіцієнти інвестиційного потенціалу та інвестиційного ризику, «Nike Inc.» можна зробити висновок, що компанія є досить прибутковою, платоспроможною та ліквідною. Про це свідчать в більшості випадків добрі показники рентабельності, ліквідності і платоспроможності, стану та структури капіталу, інвестиційного ризику. Розрахована величина інвестиційної привабливості «Nike Inc.» склала 1,3. Виявлена оцінка інвестиційної привабливості даного суб'єкта господарювання знаходиться на середньому рівні.

Для наочного відображення інвестиційної привабливості «Nike Inc.» побудовано матрицю інвестиційної привабливості підприємства (рис. 3.3), яка відображає співвідношення очікуваних оцінок інвестиційного потенціалу підприємства та інвестиційного ризику та дозволяє спрогнозувати подальші напрями посилення та розвитку інвестиційної привабливості.

«Nike Inc.» знаходиться в зоні високого рівня інвестиційного потенціалу за низького рівня інвестиційної безпеки. Отже, є доцільним активне інвестування для «Nike Inc.», оскільки воно, за підсумками оцінювання потрапило до зони II, що характеризується високим рівнем інвестиційного потенціалу.

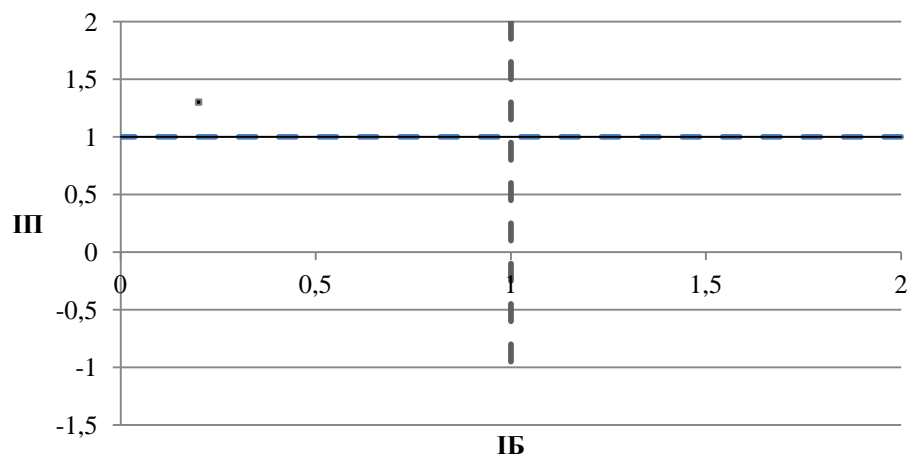


Рис. 3.3 – Матриця інвестиційної привабливості компанії «Nike Inc.»

Джерело: складено на основі [71]

На даний момент «Nike Inc.» підтримує стратегію прискореного зростання. Базовій корпоративній стратегії прискореного зростання відповідає стратегія інвестиційної підтримки прискореного економічного розвитку «Nike Inc.». Стратегія інвестиційної підтримки прискореного економічного зростання підприємства спрямована на забезпечення високих темпів операційної діяльності, обсягів виробництва і реалізації продукції. У цих умовах збільшується потреба в інвестиційних ресурсах, спрямованих на приріст

обігових і необігових активів підприємства. Відповідно, пріоритетним напрямом стратегічного інвестиційного розвитку підприємства є збільшення обсягу реальних інвестицій.

Розробку найбільш ефективних шляхів реалізації стратегічних цілей інвестиційної діяльності «Nike Inc.» необхідно здійснювати за двома напрямками. Один з них охоплює розробку стратегічних напрямків інвестиційної діяльності, інший – розробку стратегії формування інвестиційних ресурсів. Цей етап є найбільш відповідальним і складним. Для ефективної реалізації інвестиційної стратегії потрібно всіма можливими способами нарощувати й підтримувати інтелектуальний потенціал інвестиційної діяльності, стимулювати підвищення його творчої віддачі.

Висновки за розділом 3

На основі проведеного SWOT-аналізу компанії «Nike Inc.» були визначені проблеми та можливості, які стоять перед компанією. Ці проблеми обумовлені наявними позитивними і негативними факторами всередині компанії, а також наявними зовнішніми загрозами і можливостями. компанія «Nike Inc.» знаходиться в полі СіЗ, отже необхідно максимально використати свої сильні сторони, щоб зменшити вплив зовнішнього середовища.

Nike у своїй діяльності на ринку застосовує стратегію концентрованого маркетингу. Nike виробляє взуття для баскетболу, тенісу, бігу з подальшим поглиблення спеціалізації.

Компанія «Nike Inc.» перебуває у неперервному пошуку засобів протидії конкурентам і пристосування до умов зовнішнього середовища. Враховуючи стратегічні цілі компанії, стан розвитку конкуренції та науково-технічного прогресу, найбільш оптимальною з науково-практичної точки зору для компанії «Nike Inc.» залишається стратегія горизонтальної диверсифікації. стратегія

конгломеративної диверсифікації також є привабливою для компанії «Nike Inc.», оскільки суттєво розширює фінансові та технологічні можливості компанії, проте вона потребує значних витрат усіх видів ресурсів (у першу чергу фінансових та інтелектуальних).

Лідерство за витратами також буде корисною стратегією для «Nike Inc.», в якій головним фокусом буде загальна мінімізація витрат. Більше того, лідерство за витратами є корисним для збереження рівня боргів та витрат на моніторинг операцій.

Серед придбань Nike - покупка фірми по цифровому дизайну Virgin MEGA в 2016 році. У минулому році Nike придбала компанію Zodiac, що займається аналізом даних про споживачів. Нещодавно відбулося придбання компанії Invertex, що спеціалізується на комп'ютерному зорі, яка допомогла створити нову унікальну функцію для додатка Nike Fit.

Розрахувавши коефіцієнти інвестиційного потенціалу та інвестиційного ризику, «Nike Inc.» можна зробити висновок, що компанія є досить прибутковою, платоспроможною та ліквідною.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В результаті проведеного дослідження можна зробити наступні **висновки.**

У 1 розділі дипломної магістерської роботи визначено роль ТНК в процесі формування конкурентних відносин на глобальному товарному ринку, значення комунікаційної політики в просуванні товарів ТНК на глобальному товарному ринку, вплив брендингу на позицію ТНК на глобальному ринку.

Транснаціоналізація – це процес перенесення частини відтворювальних процесів з однієї країни в іншу (інші) за допомогою прямих іноземних інвестицій, до яких, на відміну від портфельних, відносять інвестиції, зроблені за кордон з метою організації філій або встановлення контролю над іноземними компаніями, що стають залежними. транснаціональні корпорації – це підприємства, що складаються з материнської компанії та філій цієї компанії, розміщених за кордоном. Майже всі найбільші ТНК за національною приналежністю відносяться до «тріади» – трьох економічних центрів: США, країн ЄС і Японії та Китаю.

Для розвитку сучасної ТНК необхідна наявність інформаційного простору, що формує та вдосконалює інформаційну інфраструктуру з ефективного розміщення і використання інформаційних ресурсів. Комунікація у широкому розумінні – це явище суспільного життя, процес передавання емоційного та інтелектуального змісту. Злагоджену роботу ТНК забезпечує чітко організований комунікаційний процес. Комунікаційний процес – обмін інформацією між індивідами або їх групами, метою якого є усвідомлення повідомлень, що містять певну інформацію.

Комунікаційну політику ТНК можна розглядати як розробку комплексу стимулювання, тобто заходів щодо забезпечення ефективної взаємодії бізнес-партнерів, організації реклами, методів стимулювання збуту, зв'язків з громадськістю і персональних продажів. ефективна комунікація можлива лише

при комплексному підході. Три перших компоненти комплексу комунікації – реклама, стимулювання збуту і зв'язки з громадськістю – є невід'ємними і взаємозв'язаними, а також взаємодоповнюючими. Їх роль у комунікаційній політиці має важливе значення і створює потужну систему збуту ТНК. Завдяки цьому компанія отримує можливість створити міцні і тривалі взаємовідносини зі своїми споживачами.

Сьогодні бренди увійшли у буденне життя майже кожної людини, яка приймає участь у процесі купівлі та продажу товарів. Вони використовуються ТНК всіх країн як засіб для ідентифікації своїх товарів та послуг. Бренди набувають глобального характеру.

Використовуючи концепцію брендингу, ТНК створюють стійкі конкурентні переваги для своїх торгових марок, що сприяє підвищенню лояльності споживачів. Саме тому важливо досягти індивідуальності бренду та розвивати технології залучення споживачів в бренд.

У 2 розділі дипломної магістерської роботи проведено аналіз фінансово-господарської діяльності «Nike Inc.», а також міжнародної конкурентоспроможності; визначено роль комунікаційної політики «Nike Inc.».

Протягом досліджуваного періоду спостерігається зменшення оборотних активів «Nike Inc.» на 927 млн. дол. США і збільшення необоротних активів на 204 млн. дол. США. У 2017-2018 років спостерігається збільшення як поточних, так і довгострокових зобов'язань компанії. Чистий прибуток компанії суттєво зменшився (більше ніж вдвічі) і в 2018 році склав 1933 млн. дол. США. Майже всі витрати «Nike Inc.» протягом року збільшувалися. В основному збільшення відбувалось на рівні 7-9 %.

В результаті проведеного аналізу доходів компанії «Nike Inc.» можна зробити висновок, що протягом 2017-2018 років відбулось збільшення всіх видів доходів компанії, за винятком зменшення доходів фінансової діяльності на 5 млн. дол. США. Це свідчить про позитивну динаміку діяльності компанії.

Отже, в результаті проведених досліджень і розрахунків можна зробити висновок, що протягом 2017-2018 року в «Nike Inc.» в цілому спостерігається позитивна динаміка показників господарсько-фінансової діяльності.

Сьогодні Nike є одним із самих пізнаваних брендів у світі. Заснована п'ятдесят років тому, ця компанія встигнула обігнати й залишити далеко за багато інші спортивні марки. На сьогоднішній день можна виділити основних конкурентів компанії «Nike Inc.»: «Adidas AG», «Puma AG Sport» і «Under Armour».

В результаті проведеного аналізу міжнародної конкурентоспроможності виявлено, що показники «Nike Inc.», які характеризують фінансове положення компанії, перевищують показники «Adidas AG». Проте показник ефективності організації збуту і просування товару «Adidas AG» значно перебільшує аналогічні показники компанії «Nike Inc.». За рахунок цього загальний коефіцієнт конкурентоспроможності компанії «Nike Inc.» має від'ємне значення на рівні 21,84. Аналогічний показник компанії-конкурента становить 4,33.

Одним із трендів на ринку спортивного одягу та взуття є кастомізація та персоналізація. Для підтримки власних конкурентних переваг американський виробник використовує і досягнення рекламної справи. «Nike» перетворила свій логотип в самий відомий торговий знак планети. Ця марка настільки відома, що назва компанії практично не згадується в рекламі.

Іншим трендом маркетингової комунікації для «Nike Inc.» є унікальне поєднання цифрового маркетингу з класичними каналами комунікації, такими як реклама різних видів (наружна, телебачення, фешн-журнали), піар-діяльність, брендинг, паблісіті, стимулювання збуту.

Основним завданням є ознайомлення якомога більшої кількості людей із товаром, при цьому методи обираються ненав'язливі. Іншою тенденцією є те, що «Nike Inc.» використовує для створення візуалізацій найкращих професіональних спеціалістів.

«Nike Inc.» – компанія, яка використовує прийом, який часто називається «перенесення іміджу». «Nike Inc.» майже ніколи не рекламує сам продукт або

торгову марку. Спочатку створюється настрій або атмосфера, і тільки потім з'являється марка, пов'язана з цим настроєм.

У 3 розділі дипломної магістерської роботи визначено основи корпоративної політики управління «Nike, Inc.», засади підвищення конкурентоспроможності корпорації «Nike, Inc.», визначено інвестиційний потенціал компанії.

Співробітники «Nike Inc.» вважають, що задоволення клієнта та гарні міжособистісні стосунки між персоналом можуть привести «Nike Inc.» до лідерства серед конкурентів. Більшість працівників «Nike Inc.» є спортсменами. Отже, вони ще більше будуть зацікавлені в створенні речей, які полегшують життя спортсменів.

Оціночний бал управління компанією «Nike Inc.» становить – 1 бал з 13 можливих, що свідчить про низький рівень ефективності управління компанією.

Керівництву «Nike Inc.» не слід забувати про вплив людського фактору, який відіграє чи не головну роль при виборі стратегії та її подальшій реалізації. Це стосується сприйняття керівництвом підприємства різних ринкових можливостей, бажання задіяти ті чи інші сильні сторони підприємства, традиції в області стратегічних рішень, що існують на підприємстві.

На основі проведеного SWOT-аналізу компанії «Nike Inc.» були визначені проблеми та можливості, які стоять перед компанією. Ці проблеми обумовлені наявними позитивними і негативними факторами всередині компанії, а також наявними зовнішніми загрозами і можливостями.

У товарах компанії Nike зацікавлені як молоді споживачі, так і літні люди. Наявність дитячих товарів приваблює аудиторію батьків, що купляють речі своїм малюкам. Nike у своїй діяльності на ринку застосовує стратегію концентрованого маркетингу. Nike виробляє взуття для баскетболу, тенісу, бігу з подальшим поглиблення спеціалізації.

Стратегія концентрованого маркетингу припускає, що фірма концентрує свої зусилля на одному або декількох нечисленних сегментах ринку і пропонує продукти з розрахунку на задоволення потреб саме цих груп клієнтів.

Одна з болючих проблем компанії Nike сьогодні – о дуже низька заробітна плата та дитяча праця на фабриках в країнах третього світу, де виробляються її продукцію.

Враховуючи стратегічні цілі компанії, стан розвитку конкуренції та науково-технічного прогресу, найбільш оптимальною з науково-практичної точки зору для компанії «Nike Inc.» залишається стратегія горизонтальної диверсифікації.

Серед придбань Nike - покупка фірми по цифровому дизайну Virgin MEGA в 2016 році. У минулому році Nike придбала компанію Zodiac, що займається аналізом даних про споживачів.

Нещодавно відбулося придбання компанії Invertex, що спеціалізується на комп'ютерному зорі, яка допомогла створити нову унікальну функцію для додатка Nike Fit.

Крім іншого, «Nike» робить упор на різні спільні проекти з іншими компаніями, зокрема розробленим «Apple» ексклюзивно для «Nike» елемент управління плеєром «iPod», інтегрований в підошву модельного ряду кросовка «Nike+». Розрахувавши коефіцієнти інвестиційного потенціалу та інвестиційного ризику, «Nike Inc.» можна зробити висновок, що компанія є досить прибутковою, платоспроможною та ліквідною.

«Nike Inc.» знаходиться в зоні високого рівня інвестиційного потенціалу за низького рівня інвестиційної безпеки. Отже, є доцільним активне інвестування для «Nike Inc.», оскільки воно, за підсумками оцінювання потрапило до зони II, що характеризується високим рівнем інвестиційного потенціалу.

На даний момент «Nike Inc.» підтримує стратегію прискореного зростання. Базовій корпоративній стратегії прискореного зростання відповідає

стратегія інвестиційної підтримки прискореного економічного розвитку «Nike Inc.».

За результатами дипломної магістерської роботи доцільно надати «Nike Inc.» наступні *пропозиції*:

– запровадити наряду зі стратегією горизонтальної диверсифікації конгломеративну диверсифікацію оскільки це суттєво розширює фінансові та технологічні можливості компанії;

– запровадити стратегію «лідерство за витратами», в якій головним фокусом буде загальна мінімізація витрат. Ця стратегія дозволить зберегти витрати на моніторинг операцій;

– розширити асортименту товарів для споживачів, які професійно займаються спортом, для літніх людей.

Проаналізувавши досвід компанії «Nike Inc.» можна навести наступні рекомендації для українських брендів, які допоможуть при виході на світову арену для ведення міжнародного бізнесу:

– користуватися інтегрованими маркетинговими комунікаціями. Вони створюють систему координат для сукупного впливу на цільову аудиторію, поєднують в собі різні схеми взаємодії та донесення інформації;

– утворювати колаборації з відомими особистостями й амбасадорство. Серед українських компаній цей спосіб комунікації поки що зовсім неопрацьований. Навіть в державах поблизу від України деякі представництва світових брендів вже займаються впливом на споживачів завдяки співпраці з артистами й спортсменами. Це дійсно ефективний спосіб – допомога рольової моделі як посередника між компанією та людьми-споживачами додає позитивної картини до загального іміджу бренда;

– використовувати цифровий маркетинг та налагодити систему SMM. Інтернет в сучасному суспільстві – це найпростіший спосіб налагодити довірливий контакт із споживачем;

– при виході на зарубіжний ринок обов'язково приймати до уваги лінгвістичний колоквіалізм і передбачувати рішення для мовних бар'єрів.

Якщо у компанії, яка виходить на світовий ринок продукції, немає англomовного сайту або офіційної сторінки, то це максимально обмежує її аудиторію. При цьому вихід на іноземні ринки повинен передбачати опрацювання тонкощів та деталей ринків окремих країн, тому що лінгвістично слова можуть нести погані асоціації, навіть якщо не несуть їх в українській мові. Це треба приймати до уваги;

- використати тільки якісні візуальні матеріали для лукбуків та промо. Користуватися послугами тільки дійсних професіоналів фотографів та відеографів. Візуалізація і текст – невід’ємні складові іміджу бренду;

- креативні рекламні ідеї, які водночас точно не ображають жодну верству населення. «Чорний піар» тільки іноді може бути гарним варіантом для ознайомлення споживачів із брендом. Тому треба намагатися уникнути будь-яких конфліктів із потенційними споживачами. На етапі реклами також;

- поєднання новітніх технологій з класичними каналами комунікації для розширення цільової аудиторії. Поєднання цифрових технологій із комунікацією через журнали, телебачення, радіо, бігборди та навіть прямі продажі допоможе контактувати з різними верствами населення, що збільшить ймовірність збільшення продажів. Але для зарубіжної комунікації інтернет все ж таки залишається найпростішим каналом зв’язку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адідас лишає поліетиленові пакети в історії [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.climateinfo.org.ua/content/adidas-lishae-polietilenovi-paketi-v-istorij> – Назва з екрану
2. Алексич К. О. Стратегічний конкурентний аналіз як інструмент формування конкурентних переваг у системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства / К. О. Алексич // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2016, Випуск 10. – С. 10-17
3. Амеліна І. В. Міжнародні економічні відносини [навч. посіб.] / І. В. Амеліна, Т. Л. Попова, С. В. Владимиров. – К. : «Центр учбової літератури». – 2013. – 256 с.
4. Антофій Н. М. Міжнародна економіка [Текст] : навч. посібник / Н. М. Антофій, О. В. Булюк, С. В. Фомішин. – Херсон : Олді-плюс, 2013. – 352 с.
5. Абрамович І. А., Єфименко А. Ю., Верцева А. О. Бренд — сутність та особливості застосування в сільському господарстві [Електронний ресурс] / І. А. Абрамович, А. Ю. Єфименко, А. О. Верцева. – Режим доступу: http://www.investplan.com.ua/pdf/21_2018/10.pdf
6. Білан О. Застосування брендингу: переваги і недоліки / О. Білан // Вісник НУ «Львівська політехніка». – 2009, № 648. – С. 231–235.
7. Біленький О. Ю. Аналіз конкурентних стратегій ТНК в умовах глобалізації економічної діяльності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/viewFile/829/pdf_488
8. Блажей І. О. Формування позитивного іміджу бренда у свідомості споживача / І. О. Блажей // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015, Випуск 4. – С. 290-293
9. Бренд Nike [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.nothingtowear.com.ua/shopping/nike/>. – Назва з екрану

10. Взорвавшийся кроссовок обрушил акции Nike [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://incrussia.ru/news/aktsii-nike-upali-posle-togo-kak-u-basketbolista-vzorvalsya-firmennyj-krossovok/>. – Назва з екрану
11. В Евросоюзе начали расследование против Nike [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.unian.net/economics/other/10404720-v-evrosoyuze-nachali-rassledovanie-protiv-nike.html>. – Назва з екрану
12. Від світового лідера до наздоганяючого: історія компанії Adidas [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rau.ua/uk/dosvid/istoriya-kompanii-adidas/>. – Назва з екрану
13. Волкова В. Н. Теория систем и системный анализ: [учебник] / В. Н. Волкова, А. А. Денисов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2013. – 616 с.
14. Гронтковська Г. Е. Міжнародна економіка [Текст] : навч. посібник / Г. Е. Гронтковська, О. І. Ряба, А. М. Венцурик, О. І. Красновська. – Київ : Центр учб. л-ри, 2014. – 384 с.
15. Губанова Е. С. Методологические основы систематизации понятий инвестиционной проблематики исследования [Электронный ресурс] / Е. С. Губанова. — Режим доступа: http://journal.vscs.ac.ru/php/jou/25/art25_12.php.
16. Дахно І. І. Зовнішньоекономічний менеджмент [Текст] : навч. посібник / за ред. І. І. Дахна. – Київ : Центр учб. л-ри, 2012. – 568 с.
17. Доклад о мировых инвестициях – 2014: инвестиции в достижение ЦУР: план действий [Электронный ресурс]. – Режим доступа :http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2014_overviewru.pdf.
18. Дорошенко Г. О. Менеджмент: навч. посібник / за заг. ред. Г. О. Дорошенко. – Харків, «ВСВ-Принт», 2015. – 300 с.
19. Дунська А. Управління міжнародною конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств на інноваційній основі / А. Р. Дунська // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 7. – С. 104-109.
20. Задоя А. О. Міжнародна економіка [Текст] : підручник / за ред.

А. О. Задоя, В. М. Тарасевич. – Київ : Центр учб. л-ри, 2012. – 416 с.

21. История конкурентных противостояний [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.marketing.spb.ru/read/article/a22.htm>. – Назва з екрану

22. Історія бренду Puma [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://busines.in.ua/istoriya-uspihu-brendu-puma/>. – Назва з екрану

23. Качур А. В. ТНК та їх роль в сучасних міжнародних економічних відносинах / А. В. Качур, Д. В. Могилко // Економіка і суспільство. – 2018, Випуск 19. – С. 55-62

24. Ковальчук К. Ф. Аналіз господарської діяльності: теорія, методика, розбір конкретних ситуацій [Текст] : навч. посібник / за ред. К. Ф. Ковальчука. – Київ : Центр учб. л-ри, 2012. – 328 с.

25. Король І. В. Маркетингові комунікації: навчально-методичний посібник / І. В. Король. – Умань : Візаві, 2018. – 191 с.

26. Кубок мира по маркетингу: Nike vs Adidas на ЧМ-2018 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ubr.ua/leisure/sport/kubok-mira-po-marketingu-nike-vs-adidas-na-chm-2018-3871867>

27. Кудря Я. В. Корпоративна політика [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/35813/1/14_73-80.pdf

28. Кузнецова С. А. Фінансовий менеджмент [Текст] : навч. посібник / С. А. Кузнецова. – К. : Центр учбової літератури, 2014. – 124 с.

29. Куцик П.О. Глобальна економіка: принципи становлення, функціонування, регулювання та розвитку: монографія / П. О. Куцик, О. І. Ковтун, Г. І. Башнянін. – Львів: вид-во ЛКА, 2015. 594 с.

30. Лимонова Е. М. Транснаціональні корпорації: основні етапи розвитку та регулювання їхньої діяльності в умовах глобалізації / Е. М. Лимонова, К. С. Архіпова // Європейський вектор економічного розвитку. – 2014. – № 1 (16) – С.93-101

31. Лук'яненко Д. Г. Міжнародна економіка: підручник / Д. Г. Лук'яненко, А. М. Поручник, Я. М. Столярчук. – Київ : КНЕУ, 2014. – 762 с.

32. Любаренко Т. Інноваційні технології формування міжнародних брендів / Т. Любаренко // Економіка. – 2009, № 11. – С. 3–6

33. Макарчук К. О. Розвиток транснаціонального бізнесу у країнах Східної Азії: дис. к.е.н. спец. 08.00.02 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://dspace.univer.kharkov.ua/bitstream/123456789/13890/5/dis_Makarchuk.pdf

34. Малинка О. Я. Бренд як елемент системи управління компаніями на роздрібному ринку нафтопродуктів / О. Я. Малинка, А. О. Устенко // Науковий вісник ІФНТУНГ. – 2013, №2. – С. 221-230

35. Мальська М. П. Корпоративне управління: теорія та практика / М. П. Мальська, Н. Л. Мандрюк, Ю. С. Занько. – К.: Центр учб. л-ри, 2012. – 360 с.

36. Медведкова І. І. Брендинг як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства / І. І. Медведкова, Я. С. Ларіна // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. – 2017, Випуск 1. Режим доступу: [http://ird.gov.ua/sep/sep20171\(123\)/sep20171\(123\)_015_LarinaY,MedvedkovaI.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20171(123)/sep20171(123)_015_LarinaY,MedvedkovaI.pdf)

37. Мірошніченко І.В. Методичні підходи до оцінки інвестиційного потенціалу регіону: аналіз і перспективи застосування [Електронний ресурс] / І. В. Мірошніченко. – Режим доступу: http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2012-2_0-pages-44_49.pdf

38. Молчанова Е. Взаємодія транснаціональних корпорацій з національними економіками на прикладі України / Е. Молчанова // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://library.fes.de/pdffiles/bueros/ukraine/09718.pdf>.

39. Мороз О. В. Брендинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності виробництва органічної продукції в Україні / О. В. Мороз, В. М. Андрушенко // Ефективна економіка. – 2015, №2. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3772>

40. Муляр Т. С. Формування і реалізація стратегії підприємств [Електронний ресурс] / Т. С. Муляр // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2013_2%286%29__35
41. Небава М. І. Теорія корпоративного управління: вузлові питання [Електронний ресурс] / М. І. Небава. – Режим доступу: https://posibnyku.vntu.edu.ua/korp_upr/212..htm
42. Новая стратегия Adidas оправдала себя [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://profashion.ru/news/164183/>
43. Новые кроссовки Nike Adapt Huarache с поддержкой Siri [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://marketinfo.pro/news/novye-krossovki-nike-adapt-huarache-s-podderzhkoj-siri>
44. Основні положення аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://intranet.tdmu.edu.ua/data/kafedra/internal/pharma_3/lectures_stud
45. От мирового лидера до догоняющего: История компании Adidas: [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://rau.ua/experience/istoriya-kompanii-adidas/>
46. «Adidas AG». Офіційний сайт [Електронний ресурс]:[Веб-сайт]. – Режим доступу: <https://www.adidas.com/us> – Назва з екрану
47. «Nike Inc.». Офіційний сайт [Електронний ресурс]: [Веб-сайт]. – Режим доступу: <https://www.nike.com> – Назва з екрану
48. «Puma SE». Офіційний сайт [Електронний ресурс]:[Веб-сайт]. – Режим доступу: www.puma.com – Назва з екрану
49. Павленко І. Г. Комунікативна політика як елемент системи маркетингу підприємства у процесах сучасного комунікаційного суспільства / І. Г. Павленко // Академічний огляд. – №1, 2013. – С. 109-114
50. Пасько О.В. Багатостороння теорія корпоративного управління [Електронний ресурс] / О. В. Пасько. – Режим доступу: http://repo.sau.sumy.ua/bitstream/123456789/5117/1/Pasko%2c%20Martey_allenco

mpassing%20theory.pdf

51. Причини успеха рекламної кампанії Adidas в 2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mc.today/prichiny-uspeha-reklamnoj-kampanii-adidas-v-2016/>

52. Проценко О. В. Формування системи маркетингових комунікацій на зарубіжних ринках [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/1283/1/Protsenko%20%D0%9E.%D0%9C._MUNzm-51.pdf

53. Радзієвська С. О. Конкурентоспроможність та інтеграційні перспективи України : Монографія / С. О. Радзієвська. – К. : Знання України, 2012. – 344 с.

54. Рейтинг Brand Finance Global 500 за 2017 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://brandfinance.com/images/upload/global_500_2017_locked_website.pdf

55. Романюк В. М. Концептуальний аналіз теоретичних підходів до сутності корпоративного управління / В. М. Романюк // Ефективна економіка № 7, 2015. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4195>

56. Рябець Н. М. Роль процесу транснаціоналізації в розвитку сучасної національної системи України в умовах глобалізації / Н. М. Рябець // Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова. – 2013. – Т. 18. – Вип. 2. – С. 39–48.

57. Саламатіна В. Стратегія диверсифікації в системі маркетингової діяльності підприємства [Електронний ресурс] / В.Саламатіна. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/33_NIEK_2008/Economics/37487.doc.htm

58. Селіверстова Л. С. Фінансовий аналіз / Л. С. Селіверстова, О. В. Скрипник ; за заг. ред. С. М. Безрутченко. – К.: Центр учб. л-ри, 2012. – 274 с.

59. Сименко І. В. Аналіз господарської діяльності: навч. посібник / за заг. ред. І. В. Сіменко, Т. Д. Косової. – Київ : Центр учб. л-ри, 2013. – 384 с.

60. Скільки стоять акції Nike [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://greedisgood.one/акції-nike>

61. «Создать заново»: Как Adidas собирается вернуть лидерство с помощью новой стратегии [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://vc.ru/7476-adidas-new-strategy>
62. Статистичні дані друкованих тиражів преси [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.statista.com/statistics/239631/leading-usconsumer-magazines-by-circulation/>
63. Статистичні дані глобальних продажів компаній Nike, Adidas та Puma [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.statista.com/statistics/269599/netsales-of-adidas-and-puma-worldwide/>.
64. Стрельчук Є.М. Маркетингова стратегія диверсифікації діяльності телекомунікаційного підприємства / Є.М.Стрельчук, Н.А.Калугіна. – Бізнесінформ. – 2014. – №5. – С. 172-176
65. Студінська Г. Я. Методологічні підходи до визначення поняття «бренд» / Г. Я. Студінська // Науковий вісник Херсонського державного університету. – Випуск 8, 2014. – С. 121-125
66. Теорії корпоративного управління [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://moyaosvita.com.ua/menedzhment/teori%D1%97-korporativnogo-upravlinnya/>. – Назва з екрану
67. Ткаченко Д. О. Сутність транснаціоналізації та особливості діяльності транснаціональних корпорацій в умовах глобальної економіки / Д.О.Ткаченко // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія Економіка і Менеджмент. – 2015. – Випуск 15. – С.74-76.
68. Уколова О. О. Сутність брендингу та його використання у діяльності вітчизняних підприємств / О. О. Уколова // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. – Випуск 1 (123) , 2012. – С.128-130
69. Федорченко В. В. Конкурентні переваги компанії «Nike, Inc.» на ринку спортивних товарів / Д. Г. Керімова, В. В. Федорченко // Актуальні проблеми теорії та практики міжнародної економіки в умовах глобальної трансформації : матеріали наукової конференції студентів та молодих вчених

спеціальності «Міжнародні економічні відносини» (м. Полтава, 4 грудня 2018 року) / за заг. ред. Н. Г. Базавлук. – Полтава : ПУЕТ, 2018. – С. 54-57

70. «Adidas AG» фінансова звітність – Режим доступу: https://report.adidasgroup.com/fileadmin/user_upload/adidas_Annual_Report_GB-2018-EN.pdf

71. «Nike Inc.» фінансова звітність – Режим доступу: https://s1.q4cdn.com/806093406/files/doc_financials/2018/ar/index.html

72. Фролова Л. В. Удосконалення механізму реалізації управлінських рішень на підприємстві / Л. В. Фролова, Н. І. Алексєєва // Європейський вектор економічного розвитку. – Режим доступу: http://eurodev.duan.edu.ua/images/stories/Files/2013/Articles/Articles_2/29.pdf

73. Хоменко І. Б. Вплив транснаціональних корпорацій на конкурентне середовище національної економіки: автореф. дис. к.е.н.: 08.00.02/ І. Б. Хоменко. – Київ. нац.-екон. універс., 2010. – 20 с.

74. Чернишова Л. О. Брендинг у системі управління конкурентоспроможністю міжнародної компанії / Л. О. Чернишова // Глобальні та національні проблеми економіки. – Випуск 23, 2018. – С. 51-55

75. Чумак Н. В. Проблемні аспекти діяльності транснаціональних корпорацій в Україні / Н. В. Чумак // Глобальні та національні проблеми економіки. – Випуск 9. – 2016. – С. 719-723

76. Шаманська О. І. Брендинг як напрямок маркетингової діяльності підприємства/ О. І. Шаманська, В. Г. Саветін, Ю. А. Марчук [Електронний 5ресурс]/ Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1846>

77. Шаховская Л. С. Мировая экономика и международные экономические отношения / Л. С. Шаховская. – М. : КноРус, 2013. – 256 с.

78. Шевцов Є. Д. Новітні тенденції комунікаційних політик міжнародних компаній / Є. Д. Шевцов. // Причорноморські економічні студії. – Випуск 23, 2017. – С. 27-31

79. Шкарлет С. М. Міжнародні економічні відносини та менеджмент в умовах посилення глобалізаційних процесів: навч. посібник / за ред. С. М. Шкарлет, М. П. Бутко. – Київ : Центр учб. л-ри, 2016. – 528 с.
80. Adidas реформирует маркетинг и продажи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.sostav.ru/publication/adidas-reformiruet-marketing-i-prodazhi-11237.html>
81. Adidas уходит в диджитал и закрывает офлайн-магазины [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.cossa.ru/news/202796/>
82. Adidas' and Adidas Pop's Competitive Advantage [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukessays.com/essays/marketing/adidas-adidas-pops-competitive-1835.php>
83. Adidas Originals переходит в цифровой маркетинг [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://evo.business/adidas-original-perexodit-v-cifrovoj-marketing/>
84. Alexandru Ionescu, Nicoleta Rossela Dumitru, Global Communication Techniques to be Applied by Multinational companies, Romanian Economic and Business Review. 2011, Vol. 6, № 4.
85. Aritro Ghosh. Communication Strategy for MNCs – The Nike Framework, year 2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.linkedin.com/pulse/communication-strategy-mncs-nike-frameworkaritro-ghosh-cscp>.
86. Business strategy of Adidas Group [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.cheshnotes.com/business-strategy-of-adidas-group/>
87. Fortune global 500 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://fortune.com/global500/2019/search/?rank=desc>
88. Fortune global 500: вперше китайських компаній у рейтингу більше, ніж американських [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<https://mind.ua/news/20200049-fortune-global-500-vpershe-kitajskih-kompanij-u-rejtingu-bilshe-nizh-amerikanskih>

89. Hsiu-Ting Yeh, Yu-Hsuan Wang, Chiao-Hui Chang, Yu-Ting Yeh, The influence of brand marketing on Customers' Purchase on the cases of Adidas, Nike and Puma in Taiwan, Ming Chuan University, Kweishan, Taiwan, June 2011.

90. Motivation theories and management practice [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.ukessays.com/essays/business/motivation-theories-and-management-practice-business-essay.php>

91. Nike [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dovidnyk.info/index.php/Brand/438>

92. Nike и Adidas: как второму стать первым в мире [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.profi-forex.org/novosti-rossii/entry1008144706.html>. – Назва з екрану

93. Nike и ее новая маркетинговая политика [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://adindex.ru/publication/tools/2012/02/28/86686.phtml>. – Назва з екрану

94. Nike купила фирму Select для анализа и прогнозирования спроса политика [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://marketinfo.pro/news/nike-kupila-firmu-select-dlja-analiza-i-prognozirovanija-sprosa>. – Назва з екрану

95. Nike обгоняет конкурентов, но впереди ещё длинная дистанция [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.market-journal.com/marketingovyeissledovanija/21.html>. – Назва з екрану

96. Nike vs. Under Armour: Что выбрать инвестору [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ru.ihodl.com/investment/2017-07-06/nike-vs-under-armour-cto-vybrat-investoru/>. – Назва з екрану

97. Notes on Corporate Governance Manual [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.ifc.org/europe/>

default/descripen/indexen/footen/footen.html

98. Kapferer Jean-Noel. The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking, Edition / Jean-Noel Kapferer. – 5. – 2012. – 512 p

99. Puma [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dovidnyk.info/index.php/Brand/503>

100. Syed Fida Hussein Shah, Tahira Nazir, Khalid Zaman, International brand analysis of Nike, Adidas and Puma: A Decade of Glory, A journal of ISEARchScholars (International center of Science Education and Academic Research for Scholars), Volume 1, Issue 1, January 2013, P. 62–66.

101. Strategy Adidas [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.adidas-group.com/en/group/strategy-overview/>

102. Under Armour (Андер Армор) — история бренда из США, занимающегося созданием одежды, обуви и аксессуаров для занятий спортом. Где купить в Украине [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ves4i.com.ua/Under-Armour>

103. United Nations Global Impact [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.unglobalcompact.org/participation/report/cor/create-and-submit/active/230111>.

104. World Investment Report: Transnational Corporations Extractive Industries and Development. – UNCTAD, United Nations, New York and Geneva. – URL:<http://unctad.org/>

105. World's Largest Companies 2019 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gfmag.com/global-data/economic-data/largest-companies>