

- Marketing Tools in the Event Industry]. Event.ru. <https://event.ru/instruments/pyat-nestandardnyih-marketingovyih-instrumentov-v-event-industrii/>
- “Neyromarketing kak instrument biznesa: novyye gorizonty ili ocherednaya illyuziya?” [Neuromarketing as a Business Tool: New Horizons or Another Illusion?]. LPGENERATOR. August 11, 2015. <https://lpgenerator.ru/blog/2015/08/11/nejromarketing-kak-instrument-biznesa-novye-gorizonty-ili-ocherednaya-illyuziya/>
- Oberemok, S. V. “Instrumenty ta tekhnolohii marketynhu: evoliutsiia ta rozvytok na vyperedzheniia” [Marketing-mix and Marketing Technology: Evolution and Proactive Development]. Traektoryia nauky. 2015. <https://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/14/20>
- “Ponyatiye partizanskogo marketinga” [Guerrilla Marketing Concept]. <https://www.advertiser-school.ru/advertising-theory/partizanskii-marketing.html>
- Postavnaya, T. “Zachem biznesu storitelling” [Why Business Needs Storytelling]. LABA. May 30, 2019. <https://telegra.ph/Zachem-biznesu-storitelling-05-30>
- Rudenko, Kh. “Post na million: kak rabotayet marketing vliyaniya” [The Million Dollar Post: How Influencer Marketing Works]. LABA. January 15, 2019. <https://l-a-b-a.com/blog/show/352>
- “Sensorny marketing – novyy trend sredi marketologov” [Touch Marketing Is a New Trend Among Marketers]. EDN. <https://edi-n.com/ru/sensornyj-marketing-novyy-trend-sredi-marketologov/>
- “Storitelling v marketinge, ili Kak istorii pomogayut prodavat tovar” [Marketing Storytelling, or How Stories Help Sell a Product]. <https://flex-n-roll.ru/blog/storytelling/>
- “The power of shockvertising”. Strategic Communications. July 30, 2011. <https://www.strategicmalta.com/2011/07/30/the-power-of-shockvertising/>
- Strehlow, R. “What Is Inbound Marketing? A Complete Guide”. WIX Blog. May 21, 2020. <https://www.wix.com/blog/2017/01/what-is-inbound-marketing/>

УДК 658.1(477):339.138  
JEL: L20; M31

## МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ТНК – БАЛАНС ГЛОБАЛЬНОГО ТА ЛОКАЛЬНОГО

©2020 ШЕВЧЕНКО Ю. І.

УДК 658.1(477):339.138  
JEL: L20; M31

### Шевченко Ю. І. Маркетингова стратегія ТНК – баланс глобального та локального

Конкурентоспроможність підприємств на міжнародному ринку товарів і послуг є однією із основних тенденцій розвитку світової економіки. Задля збереження та зміцнення своїх конкурентних переваг транснаціональні корпорації (ТНК) вимушені переглядати подекуди консервативні підходи до розробки та впровадження маркетингових стратегій. Метою статті є дослідження теоретичних і практичних аспектів формування маркетингових стратегій ТНК, аналіз факторів, які впливають на вибір та обґрунтування зазначених стратегій в умовах невизначеності глобального середовища. ТНК не використовують лише глобальну чи мультинаціональну маркетингову стратегію. Здебільшого переважають компромісні підходи, які можна умовно визначити як стандартизовану адаптацію. Скорочення життєвого циклу товару (ЖЦТ), використання синхронної експансії національних ринків забезпечують ТНК лідерство у глобальному масштабі. Пошук оптимального часу виходу на зовнішні ринки, раціоналізація маркетингових стратегій і пріоритетність при застосуванні інструментів маркетинг-міксу на кожній стадії міжнародного життєвого циклу є запорукою успіху ТНК у конкурентній боротьбі за міжнародні та національні ринки. Для всіх ТНК проблема ефективності маркетингової стратегії залишається основною. Дискусію щодо глобальної й адаптивної стратегії переживає кожна компанія в різний період свого життєвого циклу. Поєднання глобального мислення та локальної реалізації відповідно до потреби ринку, побудова нового рівня взаємовідносин з партнером (виробник, постачальник, споживач, тощо), управління бізнес-процесами та інтеграція управлінських функцій з ефективним насиченням цифровими рішеннями й інноваціями – непроста, але результативна формула успіху маркетингових стратегій ТНК.

**Ключові слова:** маркетингова стратегія, транснаціональні корпорації, глобальні стратегії, багатонаціональні стратегії, маркетинг-мікс, життєвий цикл товару.

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-10-434-442>

**Бібл.:** 29.

**Шевченко Юлія Ігорівна** – кандидат біологічних наук, керівник групи діагностичних центрів, ТОВ «Сингента» (вул. Козацька, 120/4, Київ, 03022, Україна)

**E-mail:** [julia.i.shevchenko@gmail.com](mailto:julia.i.shevchenko@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-4963-498X>

**Shevchenko Yu. I. The TNC Marketing Strategy – Balance of the Global and the Local**

Competitiveness of enterprises in the international market of goods and services is one of the main trends in the development of the world economy. In order to preserve and strengthen their competitive advantages, transnational corporations (TNC) are forced to reconsider sometimes conservative approaches to the development and implementation of marketing strategies. The article is aimed at studying the theoretical and practical aspects of the formation of TNC marketing strategies, analyzing the factors that influence the choice and substantiation of these strategies in the context of uncertainty of the global environment. TNC do not use only global or transnational marketing strategy. For the most part, compromise approaches prevail, which can be conventionally defined as standardized adaptation. Reducing the product life cycle (PLC), the use of synchronous expansion of national markets provide TNC leadership on a global scale. Finding the best time to enter foreign markets, rationalizing of marketing strategies and prioritizing the use of marketing mix tools at each stage of the international life cycle is the key to the success of TNC in the competitive struggle for international and national markets. For all TNC, the problem of marketing strategy efficiency remains the main one. Each company experiences a discussion on global and adaptive strategy in different periods of its life cycle. The combination of global thinking and local implementation according to the needs of the market, building a new level of relationships with partner (manufacturer, supplier, consumer, etc.), business processes management and integration of management functions with effective saturation with digital solutions and innovations is not an easy but effective formula for the success of TNC marketing strategies.

**Keywords:** marketing strategy, transnational corporations, global strategies, multinational strategies, marketing mix, product life cycle.

**Bibl.:** 29.

**Shevchenko Yuliia I.** – PhD (Biology), Chief of the Group of Diagnostic Centers, 'Syngenta Ltd' (120/4 Kozatska Str., Kyiv, 03022, Ukraine)

**E-mail:** julia.i.shevchenko@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-4963-498X>

Постійно зростаючі вимоги щодо конкурентоспроможності підприємств на міжнародному ринку товарів і послуг є однією з основних тенденцій розвитку світової економіки на початку XXI століття. З метою збереження та зміцнення своїх конкурентних переваг транснаціональні корпорації (ТНК) прагнуть розробити комплексну стратегію, яка дозволила б їм максимально використовувати ці переваги. Варто відзначити, що стратегії ТНК все частіше використовують форму функціональної та крос-функціональної інтеграції між бізнес-підрозділами, а також реорганізують свою діяльність по всьому світу, максимізуючи використання матеріальних і нематеріальних активів, що знаходяться в різних країнах. У зв'язку з цим формується внутрішня система міжнародного поділу праці, в якій окремі підрозділи можуть бути розташовані де завгодно, якщо це сприяє зростанню прибутковості корпорації в цілому.

З іншого боку, тенденції зниження потоків товарної торгівлі та зміни в глобальних витратах у результаті розвитку Industry 4.0 змушують ТНК шукати нові шляхи. Будучи в переважній більшості амбасадорами технічного прогресу та інвестуючи в інновації, ТНК інтегруються на міждержавному, регіональному та корпоративному рівнях у формі злиття і поглинань, стратегічних альянсів, аутсорсингу, інших форм взаємодії з національними компаніями на локальних ринках. Розуміння власного потенціалу, специфіки

локального ринку та вміння подолати невизначеність залишається актуальним для ТНК.

Підходи до формування міжнародної маркетингової стратегії історично змінювалися. Так, у 1980-х роках дослідження переважно концентрувалися на питанні, чи повинна маркетингова стратегія бути стандартизованою для іноземних ринків, або адаптованою до вимог окремого національного ринку. В останніх дослідженнях акцент змістився на розгляд окремих проблем міжнародної маркетингової стратегії: вибір країни, способу виходу на зовнішній ринок тощо.

Проблемам формування маркетингової стратегії підприємства присвячено праці таких відомих зарубіжних і вітчизняних вчених, як Ф. Котлер [1], Д. Аакер [2], М. Портер [3], Н. Куденко [4], М. Мак-Дональд [5], Р. Фатхутдинов [6], А. Вайсман [7], О. Герман [8], А. Григор [9], О. Кендюхов, С. Димитрова [10], В. Кучер [11]. В Україні дослідженнями міжнародної маркетингової діяльності підприємств займаються С. Жуков, М. Корж, О. Каніщенко, Т. Циганкова [13; 16] та ін.

Відповідно до праць Дж. Дея [12], В. Немцова та Л. Довганя [14] формування та реалізація маркетингової стратегії є основою стратегічного управління компанією в ринкових умовах. Н. Куденко описує характерні риси маркетингової стратегії, які проявляються в тому, що вона є довгостроково орієнтованою; являє собою засіб

реалізації маркетингових цілей підприємства; базується на результатах маркетингового стратегічного аналізу; має певну підпорядкованість в ієрархії стратегій підприємства; визначає ринкове спрямування діяльності підприємства [15].

Не заперечуючи вагомий внесок існуючих напрацювань в обраній сфері дослідження, необхідно відзначити, що специфіка сучасного глобального світу чинить вплив на структуру та стратегію ТНК, стимулює до змін і швидкої адаптації. Це актуалізує питання ідентифікації особливостей формування маркетингових стратегій транснаціональними корпораціями.

Метою статті є дослідження теоретичних і практичних аспектів формування маркетингових стратегій ТНК з метою аналізу факторів, які впливають на вибір та обґрунтування зазначених стратегій в умовах невизначеності глобального середовища.

Зміни, які відбуваються сьогодні у світовій економіці, перш за все, під впливом науково-технічного прогресу та посиленої діяльності транснаціональних корпорацій (ТНК), сприяють все більшому залученню країн у глобальну економіку [21]. З іншого боку, в економіці розвинених країн відбуваються повномасштабні структурні трансформації, пов'язані з «ною індустріалізацією» або «деіндустріалізацією» та, як результат, перехід лідируючих країн до тренду імпортозаміщення та відродження базових галузей національної промисловості на новій технологічній основі [24]. Уповільнення економічної динаміки спостерігалося в групі розвинених країн в Єврозоні та в групі країн з ринком, що формується. Останні зберегли лідерство в темпах зростання ВВП (у середньому 4,7% проти 1,7 у розвинених країн у 2012–2016 рр.), а також у динаміці ввезення та вивезення прямих іноземних інвестицій. Аналогічно й обсяг міжнародного виробництва зарубіжних філій ТНК, як і раніше, збільшується, але темпи його зростання останніми роками знизився [24]. Дохідність міжнародних компаній з розвинених країн за останні п'ять років впала на 25%, тоді як прибуток фірм виріс на 2%. У восьми з десяти галузей економіки ТНК збільшували свої обсяги продажів повільніше, ніж їх національні конкуренти, у шести з дев'яти галузей вони показували більш низькі значення ROE (*return on equity*) [23].

Серед питань, що визначають міжнародну стратегію ТНК, переважають такі: збільшення

географічного поширення (інтернаціоналізація); побудова міждержавної економічної інтеграції (глобальна стратегія); адаптація до місцевих умов і пошук ринків, ресурсів, стратегічних активів через стратегічні альянси або багатонаціональні злиття та поглинання. Успішна маркетингова стратегія та її реалізація є основою для ефективної діяльності компанії. Зокрема, необхідно знати, як в умовах невизначеності дослідити ринкові можливості, провести відбір цільових ринків, розробити ефективний комплекс маркетингу й успішно управляти втіленням у життя запланованого. Зовнішнє середовище вже історично характеризується непостійністю дії чинників, що змушують організацію змінюватися.

Науковець Корж М. В. зазначає, що розроблення стратегії як довгострокової моделі розвитку підприємства має спиратися на внутрішній потенціал останнього і здійснюватися з урахуванням обмежень зовнішнього (міжнародного) середовища і тенденцій їх зміни у прогнозованому майбутньому [16].

Успішність стратегії ТНК значною мірою залежить від того, чи зможе компанія визначити свої ключові компетенції та конкурентні переваги. Ключові компетенції можна визначити як певну спроможність, що дає компанії можливість створювати конкурентоспроможну вартість для споживачів або нейтралізувати загрози зовнішнього середовища. Діяльність ТНК базується на чітко визначених місії та меті, а розробка стратегії компанії – на аналізі її внутрішніх сильних переваг і середовища, у якому компанія здійснює свою діяльність, з точки зору можливостей і загроз для реалізації цієї стратегії [17].

М. Портер виділяє три види маркетингових стратегій: стратегія низьких витрат, стратегія диференціації та стратегія концентрації [18]. Яку б стратегію компанія не обрала, ТНК вносить зміни до свого стратегічного підходу в різних країнах залежно від конкурентних умов і потреб споживачів. При цьому реалізація стратегії компанії буде неоднаковою в різних країнах, передусім з огляду на різних споживачів компанії. Кожна конкретна бізнес-стратегія націлена на адаптацію стратегії до умов локального ринку. Виробнича стратегія в такому разі адаптується до місцевих потреб, а постачальниками є місцеві виробники, що реалізують мету найбільшого задоволення потреб місцевого ринку.

Головне питання стратегічного управління ТНК – аналіз діючого бізнесу з погляду його перспективності та потенціалу довгострокової прибутковості. Вивчення факторів зовнішнього та внутрішнього економічного середовища корпорації, кон'юнктури ринку та його адаптивності, оцінки потенційної прибутковості різних комерційних пропозицій і ступеня підприємницького ризику суттєво впливають на планування та організацію досліджень для вибору та розробки ефективної стратегії [17].

При застосуванні стратегії низьких витрат компанія використовує переваги, які випливають з низьких затрат виробництва, економії матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, а також за рахунок удосконалення виробничої технології та ефективного управління. Підставою низьких витрат можуть бути оптимальні масштаби виробництва, монополізована технологія, оволодіння джерелами дешевої сировини тощо. Якщо певна компанія може збувати свою продукцію за цінами нижче середньогалузевих, то можна вважати, що вона успішна в стратегії низьких витрат.

Прикладом можуть служити компанії Briggs & Stratton, Lincoln Electric, Emerson Electric, Texas Instruments, Black and Decker і DuPont. У 1979 р. компанія Harnischfeger впровадила проміжні конвеєрні етапи збірки кранів, істотно змінивши звичні для галузі технології. Компанія купувала комплектуючі вироби великими партіями з метою економії. Усе це дозволило їй випускати якісний продукт і знизити ціни на 15%. У результаті частка ринку компанії стрімко зросла з 15% до 25% [18].

*Стратегія диференціації* дозволяє диференціювати продукцію компанії від аналогічної продукції конкурентів. Шляхів може бути декілька: підвищення якості виготовленої продукції; отримання права інтелектуальної власності на застосування технології виробництва продукції (патенту); надійність продукції при її використанні; сервісний супровід, тощо. ТНК, що здійснює стратегію диференціювання товару, має бути спроможною викликати у клієнтів відчуття специфічності її продукції.

Потрібно звернути увагу, що методи диференціювання товару розрізняються за галузями. У їх основі можуть лежати сам товар, канали його розподілу, методи маркетингу та інші різноманітні фактори [17]. Прикладами можуть служити компанії, які диференціювалися за такими категоріями:

- ✦ унікальні смакові якості (Dr. Pepper, Lisv terine);
- ✦ різноманітність споживчих властивостей (Microsoft Windows, Microsoft Office);
- ✦ великий вибір і проста процедура покупки (Hoti Depot, Amazon.com);
- ✦ унікальний сервіс (FedEx);
- ✦ термінова поставка запчастин (Caterpillar);
- ✦ підвищена споживча цінність при колишній ціні (McDonald's, Wal-Mart);
- ✦ унікальний дизайн (Mercedes. BMW);
- ✦ престиж і неповторність (годинник Rolex);
- ✦ надійність і безпека (товари для дітей Johnson&Johnson);
- ✦ якість виконання (килими Karastan, шини Michelin, автомобілі Honda);
- ✦ сервіс (брокерські послуги Charles Schwab);
- ✦ широкий асортимент (супи Campbell);
- ✦ імідж і репутація (чоловічий одяг Ralph Lauren, товари для жінок Chanel, готелі Ritz-Carlton) [25].

*Стратегія зосередження (концентрації, фокусування)* полягає у визначенні певного сегмента ринку, на якому зосереджується увага компанії задля кращого, ніж конкуруючі фірми, задоволенні потреб цільової аудиторії. За охопленням цільового ринку розрізняють такі стратегії: *концентрації* (вузька спеціалізація на ринку та групах товарів), *функціонального фахівця* (одна функція, але різні групи споживачів), *спеціалізація за клієнтом* (лише певна категорія клієнтів), *селективна спеціалізація* (диференційоване виробництво) [19]. Стратегія зосередження може модифікуватися в конкуруючу на цільовому ринку через сполучення з низьковитратною стратегією або зі стратегією диференціювання. Навіть якщо стратегія фокусування не веде до низьких витрат або диференціації з точки зору ринку в цілому, вона дозволяє добитися однієї з двох або обох цих позицій у просторі більш вузького цільового ринку. Необхідність сприятливої для конкуренції структури ринку обумовлена тим, що в рамках галузі певні сегменти можуть бути більш прибутковими, ніж інші [18].

Компанії, обравши стратегію фокусування, отримують можливість заробляти більш високий прибуток, ніж у середньому по галузі. Серед успішних прикладів реалізації стратегії фокусування є компанії; Fort Howard Paper – концен-



трується на вузькому спектрі паперових виробів промислового призначення; Porter Paint – виробництво фарб для професійного застосування. Прикладом стратегії фокусування, спрямованої на досягнення позиції низьких витрат на цільовому ринку, може служити діяльність Martin-Brower, третьої за величиною фірми оптової торгівлі продовольчими товарами в США. Фірма обмежила список своїх клієнтів усього вісьмома мережами швидкого харчування. Вся її стратегія будується на задоволенні спеціалізованих потреб клієнтів, компанія має прибутковість вищу за середню по галузі [18].

Для транснаціональних компаній особливо актуальною є маркетингова стратегія диверсифікації, що характеризується виробництвом і реалізацією нових видів продукції та виходом на нові ринки збуту. Залежно від виду диверсифікації розрізняють:

- ✦ *стратегію горизонтальної диверсифікації*, яка передбачає вихід на нові ринки збуту з існуючими товарами;
- ✦ *стратегію вертикальної диверсифікації*, що характеризується виробництвом нових товарів, які технологічно пов'язані з уже існуючими товарами;
- ✦ *стратегію конгломеративної диверсифікації*, що потребує значних капіталовкладень та витрат і є характерною лише для великих ТНК. Саме маркетингова стратегія диверсифікації є найбільш ризикованими, однак в умовах нестабільних ринків вона дає змогу забезпечити фінансову стійкість компанії [20].

**П**ри формуванні маркетингової стратегії важливо чітко ідентифікувати її вхідні та вихідні елементи. До вхідних елементів відносять чинники, які обумовлюють вироблення маркетингової стратегії. Ключовими з них є показники зовнішнього (виклики і можливості ринку) і внутрішнього середовища (місія та цілі компанії). Вихідними елементами будуть рішення щодо комплексу маркетингу (маркетинг-міксу), який включає підходи по чотирьох напрямках: товарному (*Product*), ціновому (*Price*), збутовому (*Place*) та комунікаційному (*Promotion*).

Вхідні елементи ще описують як сили, які формують мікро- (постачальники, маркетингові посередники, клієнти, конкуренти, тощо) та макросередовище (демографічні, економічні, природні, науково-технічні політичні чинники).

Відповідно, міжнародне середовище оцінюють за двома напрямками: глобальні сили (або спонукання до стандартизації) та локальні сили, які враховують унікальність індивідуальності окремого ринку.

**С**пецифіка використання маркетингових стратегій тісно пов'язана з поділом ТНК на глобальні та багатонаціональні компанії. За М. Портером, багатонаціональні фірми існують у галузях, де конкурентні переваги не мають суттєвого значення за межами національного ринку. Прикладом таких галузей з мультинаціональною конкуренцією є виробництво заморожених напівфабрикатів, кави, пресервів, сфера послуг щодо страхування життя, продукти легкої промисловості тощо. Глобальні компанії діють у галузях, схожих за рівнем цін і конкурентними умовами на різних національних ринках: виробництво автомобілів, телевізорів, комп'ютерів, копіювальної техніки, годинників, побутової техніки тощо.

Багатонаціональну маркетингову стратегію обирають за наявності істотних соціально-культурних, політичних, економічних умов, які відрізняють один національний ринок від іншого. Кожен ринок розглядається як окремий сегмент; продукція, створювана філіями ТНК, адаптована до характеристик попиту конкретної країни. Головною перевагою запровадження цієї стратегії є відповідність запропонованих програм компанії умовам конкретної країни через адаптацію до вимог споживачів.

Глобальна маркетингова стратегія передбачає уніфікований підхід до маркетингових рішень, які централізовано розробляються та поширюються в усіх ключових напрямках діяльності ТНК: науково-дослідні розробки, комерційна політика, координація логістичної політики, оптимізація міжнародної організації виробництва. Очевидною перевагою глобальної маркетингової стратегії є ефект економії на масштабах виробництва, компенсація витрат на науково-дослідні та конструкторські розробки, зменшення витрат на розробку комплексу просування товарів на різноманітні ринки.

ТНК не використовує лише глобальну чи мультинаціональну маркетингову стратегію. Здебільшого переважають компромісні підходи, які можна умовно визначити як *стандартизовану адаптацію* [17]. Прикладом глобальних товарів, адаптованих до регіональних (національних)

умов, є популярні програми продукту корпорації «Майкрософт», такі як «Windows», «Word», «Excel». Великі компанії щодо просування своєї продукції активно використовують концепцію «комплексного маркетингу».

**Щ**о стосується питання життєвого циклу товару (ЖЦТ) і того, як це поняття трансформується в реаліях ТНК, то для глобальних компаній типовим є здійснення агресивної інноваційної стратегії, політики скорочення ЖЦТ і дотримання схем міжнародного синхронного маркетингу, який передбачає проникнення товару одночасно на всі зовнішні ринки. Міжнародні ринки сприймаються глобальною ТНК як єдиний глобальний простір, у межах якого доцільним є використання стандартизованих підходів інноваційної стратегії. Ряд ТНК, зокрема японських, дотримується дещо інших принципів, у розрізі часових рамок виходу товару. Поява товару на зарубіжному ринку дещо випереджає його виробництво та реалізацію на внутрішньому ринку. Обрання синхронного, послідовного чи випереджального типу побудови міжнародного ЖЦТ, знаходження на тій чи іншій стадії його кривої передбачає істотні відмінності у здійсненні товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики компанії.

Існує думка, що за умови чіткої диференціації товару на міжнародних ринках, що спостерігається на стадії проникнення нового товару на зовнішні ринки, пріоритетними у міжнародному маркетинг-міксу є товарна та комунікаційна політика, які покликані сформувати стійку прихильність споживачів до нового продукту та торгової марки, яку він репрезентує. Значення цінової політики та політики формування каналів продажів на цьому етапі міжнародного ЖЦТ менш впливове. Із втратою товаром статусу «новинки», унікальних характеристик, які чітко відрізняють його від аналогів-конкурентів особливого значення набуває цінова політика, політика стимулювання продажів і політика оптимізації збутових мереж [17]

Традиційна модель поведінки ТНК, за якої інноваційні продукти створювалися в країні походження, а згодом експортувалися в зарубіжні філії, змінюється на варіант з перенесенням частини роботи по розробці та дослідженню до країн, де існують кращі умови для їх проведення або більш дешеві та достатньо кваліфіковані кадри. Зазначені обставини приводять до відмови

від стадії товарного експорту та переходу відразу до стадії організації виробництва за кордоном та імпортування продукції на ринок країни базування. Протекціонізм, якого дотримуються країни-імпортери, також сприяє розвитку вищеприписаного підходу. Впливаючи на скорочення обсягів товарного імпорту, він стимулює ТНК до зміни інвестиційної поведінки на зарубіжному ринку та переходу до прямого інвестування.

Крім того, існують і внутрішні чинники скорочення міжнародного ЖЦТ, передусім стратегії агресивної інновації як відповідь на посилення позицій конкурентів. Яскравим прикладом може бути скорочення життєвого циклу товару в галузях високих технологій: виробництво комп'ютерів, автомобілів, побутової техніки тощо. Скорочення ЖЦТ, використання синхронної експансії національних ринків забезпечують ТНК лідерство у глобальному масштабі. Пошук оптимального часу виходу на зовнішні ринки, раціоналізація маркетингових стратегій і пріоритетність при застосуванні інструментів маркетинг-міксу на кожній стадії міжнародного життєвого циклу є запорукою успіху ТНК у конкурентній боротьбі за міжнародні та національні ринки.

Також варто відмітити ряд інших, не менш важливих чинників, які варто враховувати, приймаючи рішення щодо стандартизації чи адаптації, а саме:

- ✦ законодавчі норми (екологічні стандарти, технічні нормативи);
- ✦ товари: товари категорії «made in...», технологічні товари промислового або масового вжитку, сертифіковані міжнародними нормами, технологія виготовлення яких є універсальною;
- ✦ витрати, пов'язані з адаптацією;
- ✦ марка товару (бренд, визнаний у всьому світі).

**С**лід зазначити, що адаптацію як маркетингову стратегію можна розглядати під різними кутами: як фізичну модифікацію продукту (в окремих випадках може бути виробництво абсолютно нового товару, призначеного для задоволення спеціальних потреб відповідного ринку). Прикладом може бути німецький концерн «Henkel», який при виході на американський споживчий ринок купив місцеву хімічну фірму «Дженерал мілз». Тривалий досвід перебування концерну на американському ринку та розуміння потреб своїх споживачів стали тим

визначальним чинником, який змусив «Henkel» відмовитися від виробництва традиційних для Європи пральних порошків і використати власні передові технології та маркетингові знання партнерів для створення унікальної, специфічної саме для цього ринку лінії пральних порошків [17].

Іншими підходами до розуміння терміна «адаптація» є підходи до зміни назви продукту, пакування, позиціонування, іміджу. Так, «МакДональд» позиціонується в США та країнах Західної Європи як заклад «fast food», але для активного просування на український ринок компанія обрала іншу promotion-стратегію під гаслом: «МакДональд – ресторан для всієї родини», зберігаючи при цьому недоторканість товарного асортименту. В цьому випадку основною є комунікаційна політика та формування «локального» іміджу. Volkswagen Group проводить політику репозиціонування на світовому ринку. У найближчій перспективі вона позиціонує себе як провідний світовий постачальник сталої мобільності, поступово відходячи від позиціонування себе як автомобільного виробника. Діяльність компанії орієнтована на зміни основного бізнесу компанії та пошук нових джерел доходу. Інвестиції на ці зміни забезпечуються за рахунок підвищення ефективності та оптимізації інвестиційного портфеля компанії [17].

Ще одним прикладом може бути компанія Соса-Сола, яка продає по всьому світу однаковий продукт (бренд), але проводить при цьому адаптовану систему просування. Водночас компанія розробила гаму нових напоїв (торгових марок) спеціально для конкретних національних ринків, відповідно адаптувавши ціни та канали збуту.

Питання адаптації особливо актуальне для продуктів з високим культурним змістом, таких як продукти харчування або засоби особистої гігієни; для продуктів або сумішей продуктів, чутливих до рівнів економічного розвитку, таких як автомобілі або сільськогосподарське обладнання; або для послуг, які передбачають високий рівень особистої взаємодії чи регулюються, наприклад бухгалтерський облік або інші професійні послуги. Навіть серед таких високотехнологічних товарів, як автомобілі, клієнти можуть не хотіти «світового автомобіля», вони хочуть купувати транспортний засіб, який відповідає потребам та моді саме в їх країні. Це не означає, що принаймні деякі моделі не продаватимуться в деякій кількості на декількох ринках, але суміш

моделей і попит на будь-яку з них буде відрізнятися від ринку до ринку [22].

## ВИСНОВКИ

Поєднання глобального мислення та локальної реалізації відповідно до потреби ринку, побудова нового рівня взаємовідносин з партнером (виробник, постачальник, споживач, тощо), управління бізнес-процесами та інтеграція управлінських функцій з ефективним насиченням цифровими рішеннями й інноваціями – не проста, але результативна формула успіху маркетингових стратегій ТНК.

Маркетингова стратегія ТНК повинна бути частиною загальної стратегії розвитку бізнесу по всьому світу. Глобальна стратегія доречна в тому випадку, коли потреби клієнтів у різних країнах збігаються, а реакція на маркетингову активність однакова. Практика глобального маркетингу – це не сліпе прагнення до стандартизації всіх маркетингових елементів, а використання особливого підходу до розробки стратегії та програм просування, який поєднує гнучкість з однорідністю. Для всіх ТНК проблема ефективності маркетингової стратегії залишається центральною. Дискусію щодо глобальної й адаптивної стратегії переживає кожна компанія в різний період і не один раз. Питання можливості переходу від однієї стратегії до іншої з мінімальними втратами на виході – ще один важливий аспект, який потребує додаткової уваги. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Котлер Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: Как создать, завоевать и удержать рынок / пер. с англ. В. А. Гольдича и И. А. Оганесовой. М. : АСТ, 2000. 272 с.
2. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. 7-е изд. / пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. СПб. : Питер, 2007. 496 с.
3. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягти стабільно високих результатів / пер. з англ. І. Емельянової. Київ : Наш формат, 2019. 624 с.
4. Куденко Н. В. Маркетинговые стратегии фирмы : монография. Киев : КНЕУ, 2002. 152 с.
5. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга / пер. с англ. М. Бугаева. СПб. : Питер, 2000. 276 с.
6. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг. СПб. : Питер, 2003. 347 с.
7. Вайсман А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху. Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха. М. : Экономика, 1995. 334 с.



8. Герман О. М. Стратегічна маркетингова спрямованість як складова забезпечення довгострокової конкурентоспроможності торговельного підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. № 6. С. 72–77.
9. Григор А. В. Исследование инструментальных стратегий маркетинга. *Актуальні проблеми економіки*. 2005. № 2. С. 47–52.
10. Кендюхов О. В., Димитрова С. М. Оцінка ефективності маркетингової стратегії підприємства. *Економіка та право*. 2004. № 2. С. 98–102.
11. Кучер В. А. Розробка механізму маркетингової стратегії розвитку підприємств. *Стратегія маркетингу*. 2006. № 1. С. 9–15.
12. Дей Дж. Стратегический маркетинг. М. : ЭКСМО-Прес, 2002. 215 с.
13. Жуков С. Нові пріоритети міжнародної маркетингової діяльності підприємств в умовах глобалізації та інтеграції України у світове господарство. *Геополітика України: історія і сучасність*. 2019. № 1. С. 166–187. DOI: 144/2078-1431.2019.1(22).166-187
14. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент. Київ : ЕксОб, 2001. 557 с.
15. Куденко Н. В. Дискусійні проблеми сутності і змісту маркетингової стратегії підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Логістика»*. 2004. № 499. С. 72–78. URL: [http://ena.lp.edu.ua:8080/xmlui/bitstream/handle/ntb/38215/13\\_72-78.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://ena.lp.edu.ua:8080/xmlui/bitstream/handle/ntb/38215/13_72-78.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
16. Корж М. В., Чуніхіна Т. С., Маліношевська К. І. Стратегія міжнародного маркетингу в управлінні інноваційним розвитком. *Бізнес-навігатор*. 2019. № 2. С. 18–23.
17. Давидова І. О., Величко К. Ю. Транснаціональні корпорації : навч. посіб. Харків : Форт, 2018. 175 с.
18. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М. : Альпина Паблишер, 2017. 716 с.
19. Міжнародний маркетинг : підручник / за заг. ред. А. А. Мазаракі, Т. М. Мельник. Київ : КНТЕУ, 2018. 448 с.
20. Чала Ю. В. Оцінка ефективності маркетингової діяльності ТНК. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*. 2014. Вип. 38. С. 287–300. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/52525/6/Chala\\_%20Otsinka\\_efektyvnosti.pdf;jsessionid=5F72E8F1AF513CFCCF41D6C9A0535B94](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/52525/6/Chala_%20Otsinka_efektyvnosti.pdf;jsessionid=5F72E8F1AF513CFCCF41D6C9A0535B94)
21. Чухрай Н. І., Кутнів Н. М. Маркетинг у глобалізації світової економіки. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2007. № 580 : Логістика. С. 184–190. URL: [http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/34218/1/29\\_184-190.pdf](http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/34218/1/29_184-190.pdf)
22. Tallman S., Yip G. S. Strategy and the Multinational Enterprise *The Oxford Handbook of International Business*. 2001. P. 317–348. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199234257.003.0012
23. The retreat of the global company // *The Economist*. URL: <https://www.economist.com/briefing/2017/01/28/the-retreat-of-the-global-company>
24. Дронова О. Б., Козлова Ж. М. Состояние и тенденции развития зарубежных транснациональных корпораций. *Экономические отношения*. 2019. Т. 9. № 2. С. 573–588. DOI: 10.18334/eo.9.2.40690
25. Economic Report of the President. January 2017. URL: <https://www.govinfo.gov/content/pkg/ERP-2017/pdf/ERP-2017.pdf>
26. Акаев А., Коротаев А. К прогнозированию глобальной экономической динамики ближайших лет. *Экономическая политика*. 2017. Т. 12. № 1. С. 8–39. DOI: 10.18288/1994-5124-2017-1-01
27. Ze Ye, Abbas H., Hussain T., Jiao H. Analyzing the differentiation strategies of big companies competing with each other. *Strategic Management*. 2018. Vol. 23. Issue 3. P. 25–37. DOI: 10.5937/StraMan1803025Z
28. Циганкова Т., Пономаренко Р. Ключові детермінанти управління маркетинговими активами глобальних компаній. Міжнародна економічна політика. 2016. № 2. С. 76–98. URL: [http://iejjournal.com/journals/25/2016\\_5\\_Tsyhankova\\_Ponomarenko.pdf](http://iejjournal.com/journals/25/2016_5_Tsyhankova_Ponomarenko.pdf)
29. Канищенко О. Л. Міжнародний маркетинг у діяльності українських підприємств. Київ : Знання, 2007. 446 с.

## REFERENCES

- Aaker, D. *Strategicheskoye rynochnoye upravleniye* [Strategic Market Management]. St. Petersburg: Piter, 2007.
- Akayev, A., and Korotayev, A. "K prognozirovaniyu globalnoy ekonomicheskoy dinamiki blizhayshekh let" [Toward Forecasting Global Economic Dynamics of the Forthcoming Years]. *Ekonomicheskaya politika*, vol. 12, no. 1 (2017): 8-39. DOI: 10.18288/1994-5124-2017-1-01
- Chala, Yu. V. "Otsinka efektyvnosti marketynhovoï dialnosti TNK" [Evaluation of the Effectiveness of Marketing Activities of TNCs]. *Problemy i perspektivy rozvytku bankivskoi systemy Ukrainy*. 2014. [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/52525/6/Chala\\_%20Otsinka\\_efektyvnosti.pdf;jsessionid=5F72E8F1AF513CFCCF41D6C9A0535B94](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/52525/6/Chala_%20Otsinka_efektyvnosti.pdf;jsessionid=5F72E8F1AF513CFCCF41D6C9A0535B94)
- Chukhrai, N. I., and Kutniv, N. M. "Marketynh u hlobalizatsii svitovoi ekonomiky" [Marketing in the Globalization of the World Economy]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhniky»*. 2007. [http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/34218/1/29\\_184-190.pdf](http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/34218/1/29_184-190.pdf)
- Davydova, I. O., and Velychko, K. Yu. *Transnatsionalni korporatsii* [Transnational Corporations]. Kharkiv: Fort, 2018.



- Dey, Dzh. *Strategicheskyy marketing* [Strategic Marketing]. Moscow: EKSMO-Pres, 2002.
- Dronova, O. B., and Kozlova, Zh. M. "Sostoyaniye i tendentsii razvitiya zarubezhnykh transnatsionalnykh korporatsiy" [State and Development Trends of Foreign Transnational Corporations]. *Ekonomicheskoye otnosheniya*, vol. 9, no. 2 (2019): 573-588. DOI: 10.18334/eo.9.2.40690
- "Economic Report of the President". January 2017. <https://www.govinfo.gov/content/pkg/ERP-2017/pdf/ERP-2017.pdf>
- Fatkhutdinov, R. A. *Strategicheskyy marketing* [Strategic Marketing]. St. Petersburg: Piter, 2003.
- Grigor, A. V. "Issledovaniye instrumentalnykh strategiy marketinga" [Research on Instrumental Marketing Strategies]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 2 (2005): 47-52.
- Herman, O. M. "Stratehichna marketynhova spryamovanist yak skladova zabezpechennia dovhostrokovoi konkurentospromozhnosti torhovelnoho pidpriemstva" [Strategic Marketing Orientation as a Component of Ensuring the Long-term Competitiveness of a Commercial Enterprise]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 6 (2006): 72-77.
- Kanishchenko, O. L. *Mizhnarodnyi marketynh u diialnosti ukrainskykh pidpriemstv* [International Marketing in the Activities of Ukrainian Enterprises]. Kyiv: Znannia, 2007.
- Kendiukhov, O. V., and Dymytrava, S. M. "Otsinka efektyvnosti marketynhovoї stratehii pidpriemstva" [Evaluation of the Effectiveness of the Marketing Strategy of the Enterprise]. *Ekonomika ta pravo*, no. 2 (2004): 98-102.
- Korzh, M. V., Chunikhina, T. S., and Malinoshevska, K. I. "Stratehiia mizhnarodnoho marketynhu v upravlinni innovatsiynym rozvytkom" [International Marketing Strategy in the Management of Innovative Development]. *Biznes-navihator*, no. 2 (2019): 18-23.
- Kotler, F. *Marketing v tret'om tysyacheletii: Kak sozdat, zavoyevat i uderzhat rynek* [Marketing in the Third Millennium: How to Create, Conquer and Keep the Market]. Moscow: AST, 2000.
- Kucher, V. A. "Rozrobka mekhanizmu marketynhovoї stratehii rozvytku pidpriemstv" [Development of the Mechanism of Marketing Strategy of Enterprise Development]. *Stratehiia marketynhu*, no. 1 (2006): 9-15.
- Kudenko, N. V. "Dyskusiini problemy sutnosti i zmistu marketynhovoї stratehii pidpriemstva" [Discussion Problems of the Essence and Content of the Marketing Strategy of the Enterprise]. Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika». Seriya «Lohistyka». 2004. [http://ena.lp.edu.ua:8080/xmlui/bitstream/handle/ntb/38215/13\\_72-78.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://ena.lp.edu.ua:8080/xmlui/bitstream/handle/ntb/38215/13_72-78.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Kudenko, N. V. *Marketingovyye strategii firmy* [The Marketing Strategies of the Firm]. Kyiv: KNEU, 2002.
- Mak-Donald, M. *Strategicheskoye planirovaniye marketinga* [Strategic Marketing Planning]. St. Petersburg: Piter, 2000.
- Mizhnarodnyi marketynh* [International Marketing]. Kyiv: KNTEU, 2018.
- Niemtsov, V. D., and Dovhan, L. Ye. *Stratehichnyi menedzhment* [Strategic Management]. Kyiv: EksOb, 2001.
- Porter, M. *Konkurentna perevaha. Yak dosiahty stabilno vysokyykh rezultativ* [Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance]. Kyiv: Nash format, 2019.
- Porter, M. *Konkurentnoye preimushchestvo. Kak dostich vysokogo rezultata i obespechit yego ustoychivost* [Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance]. Moscow: Alpina Pabliher, 2017.
- "The retreat of the global company". *The Economist*. <https://www.economist.com/briefing/2017/01/28/the-retreat-of-the-global-company>
- Tallman, S., and Yip, G. S. "Strategy and the Multinational Enterprise". In *The Oxford Handbook of International Business*, 317-348. , 2001. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199234257.003.0012
- Tsyhankova, T., and Ponomarenko, R. "Kliuchovi determinanty upravlinnia marketynhovymy aktyvamy hlobalnykh kompanii" [Key Determinants of Marketing Management of Global Companies]. *Mizhnarodna ekonomichna polityka*. 2016. [http://iepjournal.com/journals/25/2016\\_5\\_Tsyhankova\\_Ponomarenko.pdf](http://iepjournal.com/journals/25/2016_5_Tsyhankova_Ponomarenko.pdf)
- Vaysman, A. *Strategiya marketinga: 10 shagov k uspekhu. Strategiya menedzhmenta: 5 faktorov uspekha* [Marketing Strategy: 10 Steps to Success. Management Strategy: 5 Factors of Success]. Moscow: Ekonomika, 1995.
- Ze, Ye et al. "Analyzing the differentiation strategies of big companies competing with each other". *Strategic Management*, vol. 23, no. 3 (2018): 25-37. DOI: 10.5937/StraMan1803025Z
- Zhukov, S. "Novi priorytety mizhnarodnoi marketynhovoї diialnosti pidpriemstv v umovakh hlobalizatsii ta intehratsii Ukrainy u svitove hospodarstvo" [New Priorities of International Marketing Activities of Enterprises in the Context of Globalization and Integration of Ukraine Into the World Economy]. *Heopolityka Ukrainy: istoriia i suchasnist*, no. 1 (2019): 166-187. DOI: 144/2078-1431.2019.1(22).166-187