

Державний торговельно-економічний університет
Кафедра світової економіки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:
ВІРТУАЛЬНІ ФОРМИ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ
(на матеріалах ДП «Адідас - Україна», м. Київ)

Студента 5 курсу, 3з групи,
спеціальності 292 «Міжнародні економічні
відносини» освітньої програми
«Міжнародний бізнес»

Ткаченка Олександра
Ігоровича

Науковий керівник
Доктор економічних наук,
професор

Корж Марина
Володимирівна

Гарант освітньої програми
Кандидат економічних наук,
доцент

Лежельокова Вікторія
Геннадіївна

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет

Факультет Міжнародної торгівлі та права
Кафедра Світової економіки
292 «Міжнародні економічні
відносини» освітньої програми
«Міжнародний бізнес»

Затверджую

Зав. кафедри Дугінець Г.В.
«__» _____ 2023 р

Завдання

на випускн кваліфікаційну роботу (проект) студентові

Ткаченка Олександра Ігоровича
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи (проекту)
Віртуальні форми міжнародного бізнесу (на прикладі ДП «Адідас -
Україна»)

Затверджена наказом ректора від «__» _____ 2023 р. №__

2. Строк здачі студентом закінченого роботи (проекту)

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи (проекту)

Мета роботи (проекту) розширення та поглиблення теоретичних положень щодо особливостей організації міжнародного бізнесу, а також практичних рекомендацій щодо віртуальних форм ведення міжнародного бізнесу на прикладі ДП «Адідас - Україна» Adidas

Об'єкт дослідження є процес ведення міжнародного бізнесу у віртуальній формі.

Предмет дослідження є теоретичні, методологічні та практичні аспекти ведення міжнародного бізнесу.

4. Перелік графічного матеріалу _____

5. Консультанти по роботі (проекту) із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

6. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (проекту) (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ВІРТУАЛЬНИХ ФОРМ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Теоретичні основи міжнародного бізнесу

1.2. Особливості управління віртуальними формами міжнародного бізнесу

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВІРТУАЛЬНИХ ФОРМ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз організації та управління міжнародним бізнесом ДП «Адідас - Україна»

2.3. Розробка та впровадження заходів по стимулюванню віртуальних форм міжнародного бізнесу підприємства

Висновки до розділу 2

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

7. Календарний план виконання роботи (проекту)

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проекту)	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1.	Визначення напрямку дослідження та Затвердження теми ВКР	До 20.11.2022	18.11.2022
2.	Узгодження плану ВКР з науковим керівником	До 10.12.2022	09.12.2022
3.	Подача науковому керівнику на рецензування 1-го розділу ВКР	До 10.01.2023	10.01.2023
4.	Подача науковому керівнику на рецензування 2-го розділу ВКР	До 20.01.2023	20.01.2023
5.	Подача готової ВКР на кафедру	До 26.01.2023	26.01.2023
6.	Попередній захист ВКР	30.01.2023-10.02.2023	Згідно графіку
7.	Захист ВКР	За графіком (з 14.02.2023)	Згідно графіку

8. Дата видачі завдання « » 20 р.

9. Керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Корж Марина Володимирівна _____

10. Керівник освітньої програми

Лежепьоківа Вікторія Геннадіївна _____

11. Завдання прийняв до виконання студент

Ткаченко Олександр Ігорович _____

12. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

В сучасних умовах розвитку світогосподарської системи формування та розвиток віртуальних форм міжнародного бізнесу є перспективнішим

напрямом розвитку міжнародного підприємництва, тому актуальність теми випускної кваліфікаційної роботи Ткаченко Олександра Ігоровича «Віртуальні форми міжнародного бізнесу (за матеріалами ДП «Адідас – Україна, м.Київ) не викликає сумнівів. Робота Ткаченко О.І. у повній мірі розкриває обрану тему дослідження. В першому розділі роботи розкрито теоретико-методологічні основи міжнародного бізнесу, проаналізовано особливості управління віртуальними формами міжнародного бізнесу.

В другому розділі роботи проведено критичний аналіз організації та управління міжнародним бізнесом ДП «Адідас - Україна», розроблено рекомендації та визначено пріоритети щодо стимулювання віртуальних форм міжнародного бізнесу підприємства ДП «Адідас - Україна».

Робота розкриває у повному обсязі всі заявлені у вступі завдання. Автором здійснено значний обсяг аналітичної роботи, опрацьовано фахові вітчизняні та зарубіжні джерела за останні 5 років. Вона справляє позитивне враження. Випускна кваліфікаційна робота Ткаченко О.І. розкриває обрану тему, відповідає вимогам щодо оформлення та рекомендується до публічного захисту.

Керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

_____ (підпис, дата)

13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу (проект)

Випускна кваліфікаційна робота (проект) студента

Ткаченка Олександра Ігоровича

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Керівник освітньої програми Лежепьокіова В.Г. _____

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри Дугінець Г.В. _____

(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 2023 р.

АНОТАЦІЯ

Ткаченко О.І., «Віртуальні форми міжнародного бізнесу (на прикладі ДП «Адідас - Україна»)» – Рукопис.

Випускна кваліфікаційна робота за спеціальністю 292 «Міжнародні економічні відносини» освітньої програми «Міжнародний бізнес». – Державний торговельно-економічний університет. – Київ 2023.

Випускна кваліфікаційну роботу присвячено теоретичним, методичним і практичним засадам управління та розвитку віртуальних форм міжнародного бізнесу.

В процесі роботи зроблені висновки та пропозиції щодо розробки та впровадження заходів по стимулюванню віртуальних форм міжнародного бізнесу ДП «Адідас - Україна», а саме шляхом впровадження віртуальних форм міжнародного маркетингу, швидкої розробки нової інтерактивної стратегії поведінки підприємства на ринку у взаємодії із сучасними споживачами для ефективного застосування інформаційно-інноваційних заходів.

Ключові слова: міжнародний бізнес, нанотехнології, віртуальність, віртуальний бізнес, інтерактивної стратегії.

ABSTRACT

Tkachenko O.I., "Virtual forms of international business (on the example of SE "Adidas - Ukraine")" - Manuscript.

Graduation qualification work on specialty 292 "International Economic Relations" of the educational program "International Business". - State University of Trade and Economics. – Kyiv 2023.

The graduation thesis is devoted to the theoretical, methodical and practical principles of management and development of international business.

In the course of the work, conclusions and proposals were made regarding the development and implementation of measures to stimulate the international business of Adidas - Ukraine, namely through the introduction of virtual forms of international marketing, the rapid development of a new interactive strategy of the company's behavior on the market in interaction with modern consumers for the effective use of information - innovative measures.

Keywords: international business, nanotechnology, virtuality, virtual business, interactive strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ВІРТУАЛЬНИХ ФОРМ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ	10
1.1. Теоретичні основи міжнародного бізнесу	10
1.2. Особливості управління віртуальними формами міжнародного бізнесу.....	16
Висновки до розділу 1.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВІРТУАЛЬНИХ ФОРМ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ПІДПРИЄМСТВА	23
2.1. Аналіз організації та управління міжнародним бізнесом ДП «Адідас - Україна».....	23
2.3. Розробка та впровадження заходів по стимулюванню віртуальних форм міжнародного бізнесу підприємства	40
Висновки до розділу 2.....	46
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	50

ВСТУП

Актуальність теми. У часи глобальних змін у світі, зумовлених активним розвитком інтеграційних процесів, стрімким науково-технічним прогресом, розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, практично всі підприємства, незалежно від розміру, форми власності та сфери діяльності, все активніше займаються у сфері міжнародного бізнесу. Посилення процесів інтеграції та цифровізації призводить до загострення конкуренції на всіх рівнях. Актуальність теми зумовлена тим, що сучасне середовище міжнародного маркетингу та менеджменту характеризується надзвичайно високим ступенем складності, динамічності та невизначеності. Під впливом процесів глобалізації, міжнародної інтеграції, розвитку новітніх інформаційних технологій та жорсткої конкуренції зароджується нова модель ведення бізнесу – віртуальна організація. Тому дослідження питань, пов'язаних зі специфікою розвитку віртуальних форм міжнародної торгівлі, є необхідним і актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню теоретико-методологічних проблем міжнародного бізнесу присвячені наукові праці багатьох дослідників, таких як Р. Гріффін, Р. Інтрілігейтор, Т. Ларссон, О. Лааш, Т. Левітт, Р. Конвей, М. Пастей, Р. Робертсон, Д. Хелд, Т. Л. Фрідмен та ін. Вивченню особливостей сутності, структури та управління міжнародними корпораціями присвячені роботи М. Менденхелла, П. Біміш, Г. Перлмуттера, Г. Хедлунга, Н. Ріглі та ін. Віртуальні організації виступали предметом досліджень Д. Берна, К. Бойченко, К. Бутурлакіної, М. Вітцеля, С. Голдмана, У. Давидова, М. Дементьєвої, О. Катаєва, О. Клочко, У. Малоуна, А. Маслової, В. Мейтус, Р. Найджела, Т. Подчасової, М. Уорнера та інших авторів. Однак фахівці та дослідники у своїх працях недостатньо уваги зосереджують на теоретичних та прикладних проблемах віртуальних форм ведення міжнародного бізнесу.

Мета дослідження – розширення та поглиблення теоретичних положень щодо особливостей організації міжнародного бізнесу, а також практичних

рекомендацій щодо віртуальних форм ведення міжнародного бізнесу на прикладі ДП «Адідас - Україна» Adidas.

Реалізація поставленої мети зумовила потребу у розв'язанні таких завдань дослідження:

- дослідити теоретичні основи міжнародного бізнесу;
- розглянути особливості розвитку та управління міжнародним бізнесом;
- проаналізувати організацію та управління міжнародним бізнесом ДП «Адідас - Україна»;
- розробити заходи по стимулюванню міжнародного бізнесу підприємства.

Об'єктом дослідження є процес ведення міжнародного бізнесу у віртуальній формі.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні аспекти ведення міжнародного бізнесу.

В процесі написання роботи було використано сукупність загальноприйнятих методів і прийомів наукового пізнання. Теоретичною і методологічною основою досліджень стали наукові праці вітчизняних вчених з проблем теорії і практики ведення міжнародного бізнесу, законодавчі та нормативні акти.

У процесі дослідження використані такі методи економічних досліджень: абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення і формування висновків), статистико-економічний (аналіз організаційно-економічної характеристики ДП «Адідас – Україна»), розрахунково-конструктивний та експериментальний (практичні рекомендації щодо розробки та впровадження заходів по стимулюванню міжнародного бізнесу підприємства) та інші.

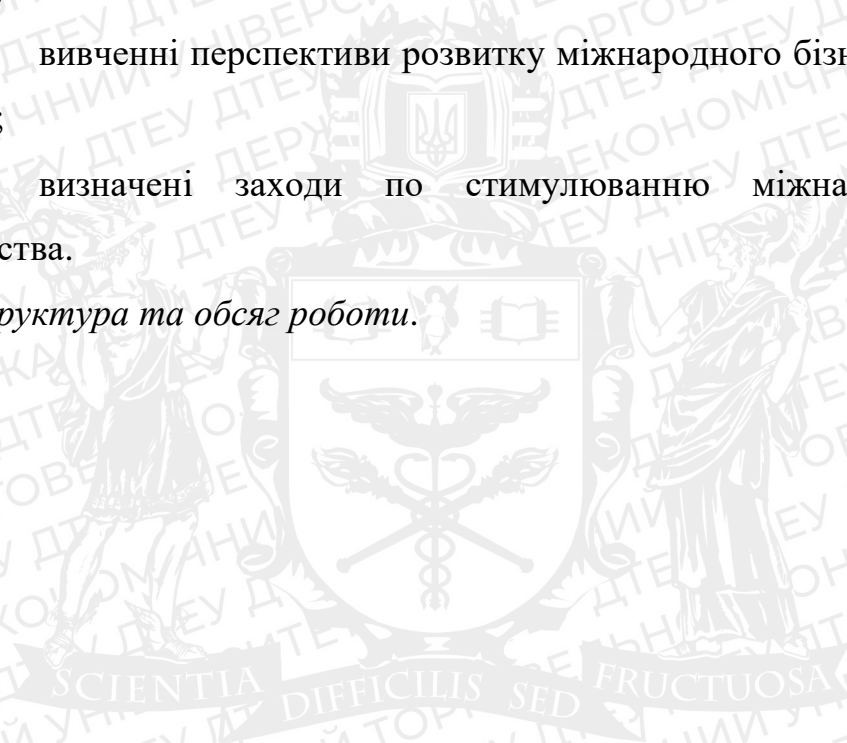
Інформаційною базою дослідження були законодавчі та нормативні акти Верховної Ради та Уряду України, офіційні матеріали Державного комітету статистики України, наукові літературні джерела, фінансова звітність ДП «Адідас - Україна».

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання теоретико-методичних розробок та практичних рекомендацій щодо шляхів перспектив розвитку міжнародного бізнесу та розробки заходів по стимулюванню міжнародного бізнесу підприємства.

Новизна дослідження полягає в наступних основних положеннях:

- в теоретичному обґрунтуванні особливостей розвитку та управління міжнародним бізнесом.
- вивченні перспективи розвитку міжнародного бізнесу ДП «Адідас - Україна»;
- визначені заходи по стимулюванню міжнародного бізнесу підприємства.

Структура та обсяг роботи.



РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ВІРТУАЛЬНИХ ФОРМ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Теоретичні основи міжнародного бізнесу

Однією з важливих ознак сучасного розвитку світової економіки є перебіг глобалізаційних процесів, які суттєво впливають на систему міжнародних економічних відносин, трансформують напрями та визначають тенденції розвитку національних економік. Як явище міжнародних економічних відносин міжнародна торгівля є формою взаємодії суб'єктів міжнародної економічної діяльності, спрямованої на отримання вигоди від транскордонного співробітництва. Специфічною сутністю цього поняття вважається будь-яка операція, яка здійснюється контрагентами з двох і більше країн. При цьому мова йде про бізнес-операції, засновані на нових організаційних технологіях, гнучкі за своєю суттю в процесі оперативного управління, що враховують вплив потреб глобального ринку та оптимальне задоволення інтересів і потреб партнерів. .

З кінця 20 ст. міжнародні відносини стали настільки закінченим явищем сучасної цивілізації, що дати однозначне визначення цього складного явища світової економіки дуже важко. Сьогодні особливо відчувається значний вплив процесів інтернаціоналізації, глобалізації та інтеграції, які охоплюють увесь світ. Здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища є основною вимогою в бізнесі та інших сферах життя.

Дослідимо та проаналізуємо поняття «міжнародна торгівля» в джерелах наукової літератури. Р. Гріффін і М. Пастей, «міжнародна торгівля передбачає здійснення комерційних операцій партнерами з більш ніж однієї країни» [17]. О. Лаш і Р. Конвей вважають, що «міжнародна торгівля включає всі комерційні операції, включаючи продажі, інвестиції та транспортування, все, що відбувається між двома або більше країнами» [18].

З урахуванням змісту Закону України «Про зовнішньоекономічну

діяльність» [1] можна запропонувати таке загальне визначення цього поняття: «Міжнародна торгівля — це взаємодія двох або більше підприємств різних форм власності або їх підрозділів, розташованих у різних країнах, в основі якої лежить підприємницька діяльність з метою отримання прибутку. .»

Відповідно до Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» суб'єктами міжнародного підприємництва в Україні є:

- фізичні особи (громадяни України, іноземні громадяни та особи без громадянства, які є цивільно-правовими та дієздатними);
- юридичні особи, зареєстровані в Україні та мають постійне місцезнаходження на її території;
- об'єднання фізичних, юридичних, фізичних і юридичних осіб та осіб, які не є юридичними особами, відповідно до законодавства України, але мають постійне місцезнаходження на території України;
- структурні підрозділи суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності (філії, філії, відділення, представництва);
- сумісні компанії з постійним штаб-квартирою в Україні [1].

Міжнародна торгівля заснована на можливості отримання переваг (економічних або технологічних) саме за рахунок переваг міждержавних комерційних угод, тобто продажу певного товару в іншій країні або налагодження виробництва підприємством однієї країни в іншій країні або спільне надання послуг підприємствами двох країн - третя передбачає, що ті, хто бере участь у справах сторін, користуються більшими перевагами, ніж вони мали б, якби займалися подібною діяльністю як єдині суб'єкти національної економіки.

Міжнародна торгівля стає глобальним і повсюдним явищем сучасної цивілізації. Існує низка фундаментальних причин для того, щоб компанії стали більш глобальними, як з точки зору загального розвитку, так і з точки зору повсякденної практичної діяльності. Ці стратегічні імперативи включають:

- використання основної діяльності компанії. Однією з найважливіших причин глобалізації є можливість ширшого використання

базових навичок, які компанії вдалося розвинути на внутрішньому ринку. Основна компетенція визначає явну силу або перевагу, яка має вирішальне значення для успіху бізнесу. Застосовуючи базові навички на нових ринках, компанія може збільшити свій дохід і прибуток;

– придбання ресурсів. Важливою причиною для ведення бізнесу на міжнародному рівні є необхідність придбання ресурсів, таких як матеріали, робоча сила, капітал або технології з-за кордону. У деяких випадках компанії відчують нагальну потребу вдатися до іноземних джерел ресурсів, оскільки на місцевому ринку немає відповідних продуктів і послуг або їх недостатньо для задоволення потреб компанії;

– пошук нових ринків збуту. Необхідність пошуку нових ринків збуту також є однією з поширених причин виходу компаній на міжнародні ринки. Коли внутрішній ринок, на якому компанія реалізує свою продукцію, повністю сформований, отримати високий дохід і забезпечити зростання прибутку стає все складніше.

Під впливом глобальної конкуренції все більше диверсифікуються форми міжнародної торгівлі (табл. 1.1).

Згідно з міжнародним рейтингом найбільших компаній світу, у сучасному світі найбільша кількість транснаціональних компаній заснована в таких базових країнах, як США, Японія, Китай, Канада та Індія.

Міжнародна торгівля та її форми розвиваються під впливом часу. Р. Робінсон виділяє п'ять фаз в історичному розвитку міжнародної торгівлі. Останній - п'ятий етап - етап глобалізації, який почався в 70-х роках і триває досі. Цей період передбачає перехід від технологічних змін до економічних, політичних і соціальних змін. Саме стрімкий розвиток комп'ютерних інновацій, інформаційних технологій і телекомунікацій дав поштовх кардинальним змінам технологій міжнародного бізнесу.

Таблиця 1.1

Сучасні форми міжнародного бізнесу

Форма	Характеристика
Експорт-імпорт товарів і послуг	Найпростіша форма міжнародної торгівлі, яка полягає в продажу товарів (сировини, готової продукції) або послуг (транспортних, фінансових) іншим країнам. У сучасних умовах на всі зовнішньоторговельні операції припадає понад 80% обсягу міжнародного бізнесу. Експорт є найменш ризикованою, але й найменш прибутковою формою міжнародної торгівлі
Ліцензування	Механізм надання іноземним компаніям певних прав на використання патентів, ноу-хау, програм, технологій виробництва, процесів, товарних знаків тощо. за певну плату. Це спосіб організації виробництва за кордоном, який мінімізує капітальні витрати та забезпечує в обмін на ліцензію використання товарів інших підприємств або доходи від певних ресурсів, які недоступні для експорту чи інвестицій.
Франчайзінг	Форма ліцензування, суть якої полягає в тому, що велика компанія, розташована в одній країні (франчайзер), надає компанії в іншій країні (франчайзі) дозвіл на використання своєї технології виробництва, а також свого товарного знака, свого товарного знака і логотипу в обмін на виплату роялті
Управлінські контракти	Спосіб, у який компанія направляє частину свого висококваліфікованого управлінського персоналу в іншу країну світу для надання підтримки іноземній компанії або для виконання спеціалізованих функцій управління протягом певного періоду часу та за певну обов'язкову плату. Ця форма передбачає передачу управлінських послуг або технологій управління від одного підприємця до іншого
Спільні підприємства	Міжнародні компанії, які мають двох або більше засновників, які є юридичними особами з різних країн. Це форма співпраці між партнерами з різних країн у питаннях інвестування, управління, виробництва, продажу товарів і послуг, розподілу прибутків і ризиків. Залежно від виду діяльності прийнято виділяти змішані підприємства: інноваційні, виробничі, купівлі-продажу, комплексні. Найбільш поширеними є двосторонні спільні підприємства 50/50
Закордонні інвестиції	Передача капіталу людьми в одній країні для майбутнього використання людьми в інших країнах світу. Ці інвестиції можуть бути як прямими іноземними інвестиціями, так і портфельними інвестиціями. Прямі інвестиції перетворюються на капітал з метою кращого контролю та управління об'єктами інвестування в інших країнах. Портфельні інвестиції - інвестиції в переказні цінні папери (акції, облигації), створені у формі портфеля цінних паперів і керовані як фінансовий інструмент
Міжнародна корпорація	Форма структурної організації великої компанії, яка здійснює прямі інвестиції в різних країнах світу. Існує два типи міжнародних компаній: транснаціональні та транснаціональні. Транснаціональна корпорація (ТНК) є основною корпорацією, яка володіє капіталом країни, а дочірні компанії знаходяться в багатьох країнах світу. Багатонаціональна корпорація (МНК) — це головна корпорація, яка володіє капіталом двох або більше країн, а дочірні компанії знаходяться в багатьох країнах світу.

Джерело: сформовано на основі [10]

Міжнародна торгівля в сучасних умовах визначається такими

характеристиками [10]:

а) доступність і повнота. Незважаючи на те, що міжнародна торгівля регулюється відповідними законами країни, вона поступово перетворюється на невід'ємну можливість для майже кожного бізнесу майже в кожній країні, кардинально змінюючи стратегічні та тактичні перспективи бізнесу та відкриваючи для нього нові потенційні сфери діяльності. При цьому, звичайно, існують певні обмеження;

б) ступінь розвитку. Як правило, вихід компанії в міжнародну торгівлю починається з простих форм звичайної зовнішньої торгівлі і, розвиваючись, досягає вищої форми - БНК. Суть цієї риси полягає не лише в природній потребі накопичувати досвід і розвивати потенціал: як вихід у міжнародну торгівлю, так і подальші досягнення в ній будуть пов'язані з проходженням певних порогів: якщо поріг є на початковому етапі, наприклад, на якісний рівень активів підприємства та раціональність його витрат, що дозволяє продавати товари за кордон, то мова йде про успішне позиціонування дистрибуції, ефективне використання міжнародних ринків капіталу та праці, роботу з міжнародними транспортними мережами тощо. .

в) технологічна глобалізація. Можливості інформатизації, комп'ютеризації та телекомунікацій докорінно змінили характер міжнародної торгівлі, яка в сучасних умовах набула трьох принципово нових характеристик: вона фактично може здійснюватися «не виходячи з офісу»; можна робити в режимі реального часу; може використовувати телекомунікації для покриття всіх ринків товарів, капіталу, праці, інформації тощо. які становлять інтерес для компанії.

г) "фінансіалізація". Цей термін був введений Дж. П. Серван-Шрайбером, і він досить точно відображає найважливішу рису «глобалізованої» міжнародної торгівлі: фінансовий зміст міжнародних ділових операцій, починаючи від їх ідеї і закінчуючи фактичним результатом, стає серцевиною операцій. міжнародна торгівля, своєрідний центр, навколо якого обертаються всі інтереси, рішення та стратегії. Пошук і використання

міжнародних конкурентних переваг почали спиратися на досягнення фінансового менеджменту, нові та численні фінансові інструменти, які виникають із гігантських можливостей світового фінансового ринку. У поєднанні з унікальними можливостями комп'ютеризації та телекомунікацій «фінансіалізація» стала мірилом досконалості в міжнародній торгівлі;

е) складне співвідношення національного та інтернаціонального. Конвергентні та дивергентні процеси у сфері національних культур комплексно впливають на економічне життя планети. З одного боку, глобалізація призводить до винятково конвергентних процесів: від джінсів, телевізорів і гамбургерів до формування багатонаціональної корпоративної культури, принципи і правила якої поділяє чи не більшість бізнесменів світу. З іншого боку, посилюється національно-культурна диференціація, яка в крайніх формах націоналізму та релігійної нетерпимості проявляється у складних формах конфлікту; звісно, цілком природно, що народи та етнічні спільноти зберігають свої культурно-національні цінності, стереотипи поведінки, захищаючи їх від розмивання «середньої» масової культури;

ф) в умовах глобалізованої економіки основну економічну одиницю складають великі міжнародні компанії, які мають дочірні підприємства та філії в багатьох країнах, із співробітниками різних національностей. Саме вони встановлюють виробничі, комерційні, науково-технічні, фінансові зв'язки зі своїми іноземними партнерами і стають основним джерелом і генератором глобалізації.

В умовах інтернаціоналізації компанії можуть одночасно застосовувати різні види міжнародної діяльності на різних ринках і сегментах залежно від своїх виробничих і комерційних можливостей і прагнень. Проте, як правило, вони починають свою міжнародну діяльність із «внутрішнього» ринку, поступово підвищуючи рівень інтернаціоналізації та постійно ускладнюючи функції управління для забезпечення виробничої та торговельної діяльності в міжнародному економічному просторі. Швидкість переходу від фірм, розташованих на національному рівні, до стандартизованих форм глобалізації

залежить від рівня зрілості ринкового середовища, факторів, які можуть або посилювати тенденції до глобалізації, або, навпаки, пригнічувати їх.

Успішність глобальної стратегії економічного розвитку визначається не стільки можливістю створення подібних умов ведення бізнесу, скільки рівнем зрілості управлінської поведінки суб'єктів господарювання, які хочуть, знають і можуть впливати на хід подій, використовуючи власні міжнародні відносини. Досвід (у сфері розробки продукту, ціноутворення, здійснення логістичної діяльності тощо), набутий у процесі реалізації елементів національного, експортного, міжнародного, мультинаціонального маркетингу та глобального маркетингу. Фактично йдеться про розробку універсальних ринкових і товарних стратегій, які були б адекватні потребам світового ринку і водночас задовольняли б потреби розвитку учасників міжнародного співробітництва та комерційні мотиви споживачів товарів різних країн і регіонів.

1.2. Особливості управління віртуальними формами міжнародного бізнесу

Міжнародна торгівля ґрунтується на можливості отримати прибуток саме від переваг міждержавних комерційних операцій, тобто від того факту, що продаж даного продукту в іншій країні надає сторонам переваги, більші, ніж ті, які вони мали б, працюючи лише у своїй країні. власну країну. власні країни. Оскільки ми говоримо про ділові операції, міжнародний бізнес, як і внутрішній бізнес, має головну мету отримання прибутку.

Можливості комп'ютеризації, комп'ютеризації та телекомунікацій докорінно змінили характер міжнародної торгівлі, яка в сучасних умовах набула трьох принципово нових характеристик:

- можна ефективно проводити «не виходячи з офісу»;
- можна виконувати в режимі реального часу;
- може використовувати телекомунікації для покриття всіх питань бізнесу (ринки товарів, капіталу, праці, інформації тощо).

Як наслідок, під впливом процесів глобалізації, міжнародної інтеграції, розвитку новітніх інформаційних технологій та жорсткої конкуренції зароджується нова бізнес-модель – віртуальна організація. Таку організаційну структуру актуально використовувати в умовах економічної кризи, коли є проблеми зі збутом виробленої продукції та брак фінансових ресурсів.

Віртуальне підприємство – це інноваційна модель організаційних структур, яка швидко адаптується до динамічних змін зовнішнього середовища та трансформується у структури, необхідні для виробництва продукції та надання послуг відповідно до потреб ринку. Основною стратегією віртуальної організації є зосередження на клієнті та ефективне реагування на його потреби.

Для створення віртуальної організації використовуються наступні види віртуального простору [13, с. 8]:

- простір для фантазії, який визначається рівнем знань і креативності організації;
- технологічний простір, який визначається рівнем технологічних можливостей організації;
- простір культури, що визначається як «інформаційний простір» або «простір С» (від англ. Culture – культура).

Сучасні інноваційні технології створюють нові економічні форми взаємодії зі споживачами, постачальниками та конкурентами. Нові технології віртуальної реальності та інформаційні системи дозволяють контролювати виробничі лінії, розташовані також на інших континентах.

Віртуальні організації використовують у своїй діяльності наступні види технологій [13]:

- комунікаційні технології;
- технології управління знаннями (системи архівування та пошуку даних);
- технології моніторингу зовнішнього середовища;
- технології аналізу даних;
- технології моделювання ринкової ситуації;

- технології управління виробництвом та планування організаційних ресурсів;
- технології обробки замовлень тощо.

Основними характеристиками віртуальної форми міжнародної організації є:

- відкрита розподілена структура;
- гнучкість;
- пріоритет горизонтального зв'язку;
- автономність і вузька спеціалізація учасників мережі;
- високий рівень інформаційно-інтеграційних засобів.

Міжнародний менеджмент — це особливий вид менеджменту, основними цілями якого є формування, розвиток і використання конкурентних переваг компанії за рахунок можливостей ведення бізнесу в різних країнах і доцільного використання економічних факторів, соціальних, демографічних, культурних, та інші характеристики цих країн і міждержавної взаємодії [14].

Концепція міжнародного менеджменту на сучасному етапі формується під впливом розвитку інформаційних технологій, які є одним із основних факторів глобалізації. Тому сьогодні будь-яке значне починання необхідно розглядати у сфері впливу міжнародних процесів. Завдяки розвитку та наявності глобального інформаційного простору будь-яка компанія може вийти на зовнішні ринки, побудувати віртуальну мережеву структуру або взяти участь у вже існуючих. Комунікаційна діяльність компаній стає все більш динамічною [19].

За допомогою міжнародного менеджменту компанія входить в країну не тільки за допомогою знання її культури (в широкому розумінні цієї категорії), але й шляхом акумулювання міжнародної та національної культур і знань, створює певну систему безпрограшних переваг для компанії, а тому нав'язує своє бачення проблем і шляхів їх вирішення.

Роль міжнародного менеджменту полягає в тому, щоб забезпечити таку взаємодію організації із зовнішнім середовищем, яка б дозволяла їй

підтримувати свій потенціал на рівні, необхідному для досягнення поставлених цілей, і тим самим надавала їй можливість довгострокового виживання.

Транснаціональні корпорації визначають кількісні та якісні показники розвитку світової економічної системи на сучасному етапі. Незважаючи на справедливую критику щодо зловживання монопольним становищем, нехтування екологічними та соціальними стандартами, транснаціональні корпорації виступають об'єднуючим елементом між державами з різним рівнем розвитку, дозволяючи менш розвиненим країнам мати доступ до останніх наукових досягнень.

Успіх діяльності транснаціональних корпорацій в умовах мінливості та нестабільності світової економічної системи та посилення конкуренції залежить, серед іншого, від здатності змінювати систему управління всередині транснаціональних корпорацій з урахуванням наукового прогресу та техніко-технічних особливостей національних систем регулювання приймаючих країн.

Більшість транснаціональних корпорацій Європи та Північної Америки організовані за ієрархічним принципом і мають холдингову форму організації. Відповідно до законодавства України холдингова компанія – це «акціонерне товариство, яке володіє, користується та передає суспільні частки (частки, паї) двох або більше підприємств» [2]. Поряд з терміном «холдингова компанія» часто використовуються подібні терміни «материнська компанія» або «материнська компанія».

Загальне керівництво приймає основні стратегічні рішення щодо розвитку всіх дочірніх компаній. Такий ступінь централізації управління дозволяє координувати діяльність підрозділів у глобальному масштабі та максимізувати прибуток компанії в цілому.

Основними завданнями вищої ланки управління [16] можна виділити:

- повне вивчення, аналіз та оцінка міжнародного контексту з метою визначення конкурентних переваг компанії;
- детальний аналіз та оцінка культурних особливостей у приймаючих країнах і подальше використання цієї інформації для розробки стратегічних

рішень щодо діяльності та розвитку компанії як у цій країні, так і в цілому;

– навчання та розвиток багатонаціональної команди компанії та її підрозділів у країні походження та в приймаючих країнах з метою максимального використання особистого потенціалу співробітників, потенціалу окремих команд та, загалом, взаємодія всередині компанії;

– дослідження, розробка та ефективне використання різноманітних сервісних можливостей для міжнародних компаній (переважно у сфері фінансових, технологічних та інформаційних послуг економічної діяльності).

Основні функції ведення віртуального міжнародного бізнесу як партнерської мережі включають:

– визначення вимог (завдань) проекту;

– дослідження та оцінка можливих партнерів (перекладачів);

– аутсорсинг виконавців;

– залучення та розподіл виконавців;

– постійний моніторинг і перерозподіл (за необхідності) партнерів і ресурсів [5, с. 28].

Важливу роль відіграють лідери віртуальних організацій. Вони мають бути висококваліфікованими, більш працьовитими та досвідченими, ніж керівники традиційних компаній. Для ефективного управління віртуальним бізнесом менеджер повинен володіти наступними навичками:

– підбір членів команди з різноманітними технічними знаннями та навичками;

– створити атмосферу довіри шляхом встановлення зв'язків;

– визначення загальних правил для всіх учасників команди;

– ефективне використання сучасних технологій.

Віртуальні організації мають такі переваги:

– наявність синергічного ефекту; зниження бар'єрів для входу на нові ринки;

– швидка адаптація до змін зовнішнього середовища;

– швидке реагування на зміну потреб споживачів;

- підвищення швидкості та якості виконання замовлення;
- використання ефективних інформаційно-комунікаційних систем;
- забезпечення комплексного обслуговування клієнтів шляхом встановлення та підтримки постійних інформаційних контактів;
- орієнтація виключно на потреби клієнтів;
- можливе паралельне управління різними процесами виробництва товарів і послуг.

Незважаючи на численні переваги віртуальних форм ведення бізнесу в сучасних умовах інформаційної економіки, віртуальним організаціям властиві певні недоліки: надмірна економічна залежність від партнерів, що пов'язано з вузькою спеціалізацією мережі; відсутність належної соціальної та матеріальної підтримки з боку своїх партнерів; відсутність жорсткої конструкції; втрата близькості до споживача. Крім того, для створення віртуальних організацій потрібні значні інвестиційні ресурси [4, с. 134].

Одним із головних факторів формування та успішного впровадження системи управління віртуальною організацією в умовах глобалізації є люди, які можуть успішно вирішувати завдання, поєднуючи інтереси власної та інших держав, забезпечуючи партнерство між підприємствами та урядами. різних країн, конкуренції та кооперації в глобальному масштабі, адаптації управління підприємством до культурних відмінностей країн-учасниць міжнародного співробітництва. Управління великою міжнародною компанією вимагає якісно різноманітної інформаційної бази, подолання мовного бар'єру та професійної підтримки управлінських рішень.

Висновки до розділу 1

Активний розвиток інтеграційних процесів, стрімкий науково-технічний прогрес, розвиток інформаційно-комунікаційних технологій спонукають майже всі компанії, незалежно від їх розміру, форми власності та сфери діяльності, все активніше включатися у сферу міжнародних відносин.

Під впливом процесів глобалізації, міжнародної інтеграції, розвитку новітніх інформаційних технологій та жорсткої конкуренції зароджується нова модель ведення бізнесу – віртуальна організація. Таку організаційну структуру актуально використовувати в умовах економічної кризи, у разі проблем зі збутом виробленої продукції та нестачі фінансових ресурсів.

Віртуальне підприємство – це нова форма ведення бізнесу, яка виникла внаслідок необхідності швидкого пошуку ділових партнерів та ефективної координації спільних бізнес-проектів. Менеджерам віртуальних організацій необхідно більш детально вивчити галузь і ринкові можливості для ефективної розробки стратегії розвитку бізнесу. Об'єктом аналізу повинні бути: ступінь глобалізації сектора, вартість суб'єкта, можливість гнучкої поведінки, рівень якості продукту, потенціал для інновацій. Управління віртуальним підприємством є досить складним процесом, який вимагає значної попередньої підготовки, детального аналізу інформаційних ресурсів, бізнес-процесів, виробничих можливостей учасників і реального завантаження їхнього обладнання. Віртуальні організації отримують реальні конкурентні переваги на ринку за рахунок економії часу, скорочення витрат, інтернаціоналізації діяльності, підвищення гнучкості та адаптивності, підвищення інноваційної активності.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВІРТУАЛЬНИХ ФОРМ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз організації та управління міжнародним бізнесом ДП «Адідас - Україна»

Ринок спортивних товарів у світі вважається одним із найбільших, його обсяг за останні роки наблизився до 100 мільярдів доларів на рік (за іншими оцінками – 67 мільярдів доларів на рік). Популярність здорового способу життя в усьому світі зростає, чому сприяє зростання попиту на послуги спортивних секцій і клубів, зростає продаж спортивних аксесуарів і спеціалізованих продуктів харчування.

Ринок спортивного одягу чітко розділений на окремі сегменти:

1. Одяг для спортсменів – це, як правило, дорогий виріб, при виготовленні якого використовуються інноваційні технології, спеціальні матеріали та враховуються особливості того чи іншого виду спорту. Такий одяг купують професіонали, а також клієнти дорогих клубів і спортивних секцій. За оцінками спеціалістів, таких споживачів не більше 5%. Проте основну частину доходів імпортерів забезпечують заможні прихильники здорового способу життя.
2. Спортсменський одяг для любителів, ці вироби високоякісні, але набагато дешевші, ніж професійний спортивний одяг.
3. Одяг у спортивному стилі, призначений для заміських поїздок, морських прогулянок та інших видів активного відпочинку, спортивні костюми тощо, найактивнішими покупцями яких є молодь.

«Adidas» - безперечний лідер на ринку спортивних товарів України і СНД. Можливість придбати товари в магазинах по всій країні, а також співпраця з великою кількістю оптових клієнтів яскраво виділяє компанію серед конкурентів. У 1949 р. назва «Adidas» була зареєстрована в якості торгової марки, тоді ж був зареєстрований і символ «Adidas» - знамениті три

смужки.

Основні характеристики компанії наведемо на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Опис компанії за основними характеристиками

Джерело: сформовано на основі [39]

Структура ринку товарів для спорту в Україні різноманітна і насичена. За даними компанії CBRE Ukraine, на ньому переважають монобрендові оператори - вони займають близько 55% сегмента, в той час як частка мультибрендових магазинів складає близько 45%. Так, на ринку представлені такі монобрендові мережі, як Adidas, Nike, New Balance, Under Armour, Reebok, Puma та інші. Мультибрендові мережі - Sportmaster, Intersport, «Мегаспорт», «Марафон», «Делта Спорт» та інші.

Сьогодні в Україні представлено більшість популярних міжнародних монобрендів, як і кілька мультибрендових магазинів, які активно розвиваються не тільки в Києві, а й в регіонах країни. При цьому зарубіжні мережі Adidas, Nike, Puma і «Делта Спорт» працюють на нашому ринку більше 20 років.

Найбільшими ритейл-операторами українського ринку спорттоварів за кількістю торговельних точок є «Спортмастер-Україна» і «Адідас-Україна». Вони обидві є підрозділами іноземних компаній. Серед інших великих зарубіжних гравців можна виділити сербського оператора Delta Sport (підрозділ в Україні називається «Делта Спорт Україна»), німецького Puma («Пума Україна») і китайського Peak (Peak Sport Ukraine) [31].

Значні частки українського ринку займають вітчизняні виробники спортивних товарів: «Крон» (Львів), «Харбел» (Харків), «Спорт-зона» (Черкаси) в сегменті спортивного одягу та аксесуарів; «Спорттовари» (Одеса) і «Левіт-шкіра» (Луганськ) в сегменті спортивного інвентарю та аксесуарів; «Vadzaari» (Дніпропетровськ) в сегменті фітнес-товарів.

В Україні ринок спортивного одягу розвивається досить динамічно, зростаючи на 10-20% на рік. До 90% спортивного одягу та взуття, що продається в Україні, імпортується. Українські компанії присутні на вітчизняному ринку спортивного одягу та взуття, але їх частка незначна. Їхня продукція поступається продукції відомих брендів за обсягом модельного ряду, дизайну та кольорів, найчастіше вони виконують невеликі замовлення від приватних підприємств, державних установ та навчальних закладів, виготовляють тренувальну або парадну форму для команд з використанням кольорів та символіка компанії-клієнта.

Господарською діяльністю компанії Adidas є виробництво спортивних і спортивних товарів, забезпечення відтворення товарів і потреб споживачів у них, розвиток каналів збуту товарів для задоволення цих потреб, з метою отримання прибутку. Цільова аудиторія Adidas схематично зображена на рис. 2.2.



Рис. 2.2 Сучасний споживач спорт товару

Джерело: сформовано на основі [39]

Корпорація Adidas залишається одним із найбільших виробників у світовій спортивній індустрії. Компанія має власний науково-дослідний інститут, де провідні фахівці розробляють інноваційні технології. Adidas має вісім заводів і різноманітних компаній у Німеччині, понад 25 філій за кордоном: у Північній Америці, Європі, Африці [32].

Зараз мережа Adidas налічує близько 3000 торгових точок і співпрацює з дизайнерами та зірками спорту світового рівня. Зручні та стильні речі для будь-якого виду спорту створені на основі інноваційних технологій. У 2018 році Adidas і Управління транспорту Берліна випустили кросівки з однорічним квитком у громадському транспорті.

У компанії також є три підрозділи: Adidas Sport Performance, Adidas Sport Heritage і Adidas Sport Style. Стратегія поділу бренду на три підрозділи є головною відмінною рисою бренду. Це дуже унікальний спосіб виразити спорт у всіх його проявах: на спортивній арені, на вулицях, у спортивному одязі.

Sport Performance - це підрозділ повністю зосереджено на спортсмена, для якого перш за все важлива функціональність екіпіровки, а також її стиль.

Sport Heritage - це підрозділ знаходить в минулому Adidas ідеї і натхнення для створення ультрасучасних моделей. Це одяг і взуття, які абсолютно очевидно беруть початок в спорті, але призначені для використання в повсякденному житті.

Sport Style - наймолодший підрозділ створено для стильних і стежать за останніми модними тенденціями споживачів.

Adidas Group - світовий лідер у виробництві спортивних товарів, який об'єднує цілий ряд провідних брендів: Adidas, Reebok і TaylorMade - Adidas Golf. У кожного бренду сформувався свій унікальний стиль спілкування зі споживачем - будь то командні види спорту, індивідуальні досягнення, лайфстайл або відпочинок.

До складу Adidas входять бренди Salomon (гірські лижі, лижні черевики, кріплення та аксесуари, одяг, лижні черевики та кріплення, роликові ковзани,

туристичні черевики), Mavic (велосипедні деталі), Cliche (одяг, взуття та обладнання для скейтборду), Bonfire (одяг для сноуборду) та Arc'Teryx (спорядження та спорядження для альпінізму). На ці бренди припадає приблизно 12% продажів.

Група брендів Taylor Made-adidas Golf пропонує всі товари, необхідні для гольфу (екіпіровка, ключки, м'ячі, одяг, взуття, аксесуари тощо). З 2002 року Adidas також отримав право представляти на ринку бренди Maxfli і Slazenger Golf. TaylorMade-Adidas Golf забезпечує близько 9% від загального обсягу продажів компанії.

Жоден із конкурентів не має настільки різноманітного брендового портфолію, пропонуючи споживачам товари як для зимових, так і для літніх видів спорту.

Кожна нова колекція налічує понад 180 моделей взуття та 300 моделей з різних видів тканин для понад 8 видів спорту та інших потреб. Більше 10 видів різних ароматів. Крім того, Adidas щороку подає кілька сотень патентів на технології, які використовуються в його продуктах. За цих умов дистанційно проінформувати роздрібного споживача про таку кількість товарів і технологій практично неможливо.

До середньої цінової категорії можна віднести спортивну одяг таких марок, як «Найк», «Адідас», «Рібок», «Пума». Даний товар поставляється основному з США і Німеччини. До найнижчого цінового сегменту відносять спортивний одяг таких фірм, як «Вега», «Пілот» «Штурман», та інші. Даний сегмент представлений фірмами-виробниками з РФ і країнами Південно-Східної Азії і Туреччиною.

В Україні компанія Adidas співпрацює з 7 різними фабриками, де виробляє пуховики та синтепонові куртки, спортивні костюми, флісові вироби, трикотажні вироби, футбольну форму.

На ринку спортивних товарів працює дочірнє підприємство «Adidas-Україна». Ідентифікаційний код юридичної особи: 24251899, 03067, м. Київ, вул. Гарматна, буд. 4.

ДП «Адідас-Україна» відповідає за просування і поширення брендів Adidas, Reebok, Rockport на території України. Близько 80% загального доходу компанії приносять власні фірмові магазини. У своєму сегменті компанія є найбільшою роздрібною мережею в Україні з понад 120 магазинів. Кількість працівників, які працюють в компанії на даний момент - близько 1400 осіб.

«Адідас» має свою цільову аудиторію, до цієї цільової аудиторії відносяться покупці з грошовим достатком середнього і вище середнього рівня. Так як асортимент товарів, що продаються досить різноманітний, клієнтами є, жінки, чоловіки, а також діти. У цільову аудиторію ДП «Адідас» входять люди різного віку, громадяни від 10 до 50 років.

Асортимент товарів магазину Adidas: баскетбольні кросівки, футбольні бутси, екіпірування для бігу та тенісу, колекція модного одягу і взуття для активного дозвілля.

ДП «Адідас-Україна» має забезпечити певний рівень доходу. Тому вона може існувати лише тоді, коли безперервно розвивається, йде в ногу з прогресом. Виходячи з цього, ДП «Адідас-Україна» має забезпечити накопичення коштів, дозволити самозабезпечуватися, оновлювати та вдосконалювати свій виробничий апарат і, відповідно, здійснювати екстенсивне розведення.

У своїй діяльності ДП «Адідас-Україна» орієнтується на п'ять китів інноваційної діяльності: інновації у виробництві; інновації для сталого розвитку; оцифрування та використання інноваційного досвіду; інновації у спортсменів; інновації для спортсменок. Витрати Adidas на НДДКР залишаються незмінними і становлять у 2019-2020 роках 0,9% від чистих продажів.

Продовжуючи розвивати індустрію спортивних товарів, бренди компанії отримають частку ринку протягом цього періоду і, таким чином, розширять свою здатність створювати привабливі організаційні та операційні важелі. У результаті очікується, що зростання відбуватиметься швидшими темпами, а чистий прибуток зростатиме в середньому приблизно на 15% на рік.

Розглянемо більш детально процес організації та управління міжнародною діяльністю Adidas - Україна.

Господарську діяльність ДП «Адіас-Україна» можна умовно представити у вигляді трьох просторів, в одному з яких створюються та відтворюються можливості виробника, в іншому створюються та відтворюються потреби та можливості споживача; третій простір з'єднує перші два і забезпечує рух потужностей від виробника до споживача та обмін ними з потужностями споживача. Третій простір, який з'єднує перші два – ринок.

Відділ маркетингу Adidas ставить перед собою такі цілі:

- комерційний розвиток Adidas-Salomon.
- збільшення прибутку від реалізації виготовленої продукції (та ідей).
- збільшення присутності підприємства на ринку.
- зміцнення іміджу продукту/бренду/компанії.

Відділ маркетингу має шість функціональних частин, кожен відділ має свого менеджера, який у свою чергу підпорядковується начальнику відділу маркетингу. Маркетингові функції, такі як розробка відеоконтенту для телереклами, розробка бренд-політики, позиціонування продукції на ринку, виконує виключно відділ європейського маркетингу. Ця структура дозволяє поширювати однакову інформацію про бренд, продукт і компанію в усіх регіонах.

Маркетинг в ДП «Адіас-Україна» тісно пов'язаний з усіма функціями компанії. Маркетинг супроводжує продукт протягом усього процесу створення, ціноутворення, комерційної стратегії та просування.

Товарна політика визначає оптимальні інструменти впливу на новий товар, життєвий цикл товару, прогнозує старіння, що економить ресурси та підвищує ефективність.

Цінова політика допомагає визначити реальну ціну товару, виявити фактори, що впливають на коливання ціни, і розробити цінову стратегію. Ця тактика запобігає підприємцеві помилитися з ціною, а також завищити її, що в будь-якому випадку може призвести до банкрутства.

Стратегія збуту продукції впливає на визначення оптимального каналу збуту, його ширину і довжину, вибір посередника і постачальника, вибір методу збуту, можливість створення власної збутової мережі, що максимально впливає на економію коштів, в умовах ринку, коли найменша помилка санкціонується конкурентом.

Загальну схему розповсюдження спортивних товарів у роздрібній торгівлі Adidas – Україна наведено на рис. 2.3.

З рис. 2.1 видно, що компанія-виробник може вибрати кілька варіантів розповсюдження товару: самостійно; через одного або кількох дистриб'юторів; самостійно та через дистриб'ютора.

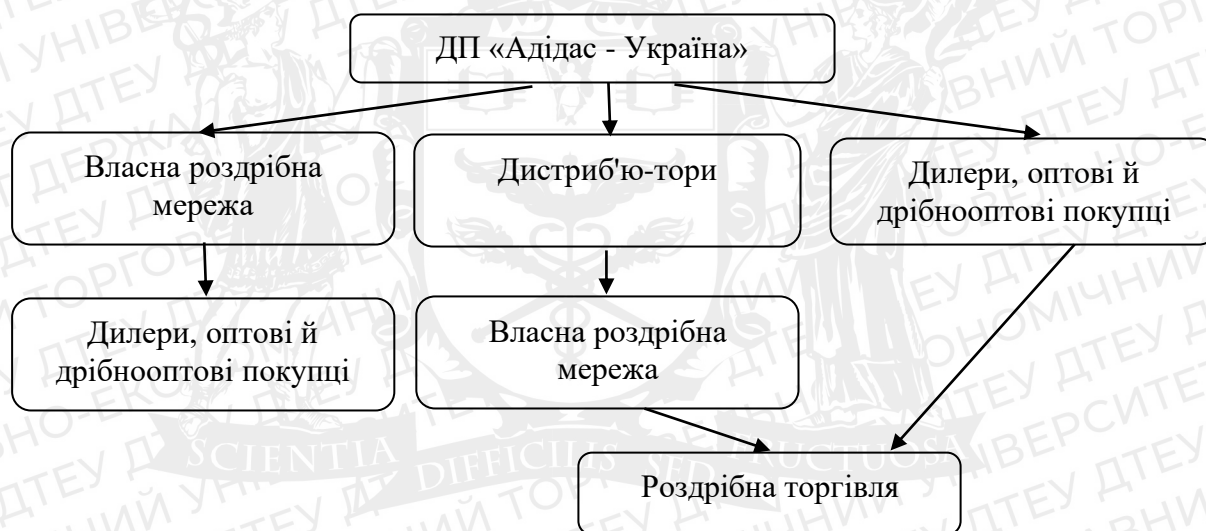


Рис. 2.3. Схема здійснення розподілу спортивних товарів у роздрібну торгівлю ДП «Адідас - Україна»

Джерело: сформовано за даними підприємства

Рішення про вибір найбільш прийнятної стратегії приймається на основі бізнес-стратегії компанії та ринкових умов. Відділ маркетингу відіграє ключову роль у розробці загальної стратегії. Корпоративна стратегія компанії Adidas базується на конкретному ринку, спираючись на досвід тих, хто його знає - на відділ маркетингу, тому що вони свідомо краще розуміють потреби покупців, конкурентів і бізнес-посередників. Відділ маркетингу займається не тільки просуванням, а власне маркетингом.

Характеризуючи конкурентну ситуацію на ринку спортивного одягу в Україні, слід зазначити, що за останні роки в Україні відкрито офіційні представництва Adidas Group (бренди Adidas та Reebok) та Puma. Група Adidas відкрила в Україні 73 власних магазини. Офіційний представник Nike в Україні - компанія "Дельта Спорт Україна" - планує відкривати 10-15 власних магазинів Nike і близько 15 з партнерами щороку. Крім того, за останні 3 роки в Україну прийшли бренди так званого «другого ешелону», у футболі – це Joma та Umbro.

Серед діючих виробничих підприємств України найбільш активними є: «Корн» (м. Львів), «Харбел» (м. Харків), «Спорт-зона» (м. Черкаси), «Спортобеспечение» (м. Одеська обл.), «Левітшкіра» (м. Луганськ), «Василь» (Дніпропетровськ), «Інтер Атлетика» (Київ) та «Vadzaari» (Дніпропетровськ), які розробляють фітнес-продукти.

Якщо говорити про роздрібні мережі, то нещодавно на український ринок вийшла естонська мережа спортивних магазинів Sportland, яка незабаром відкриє перший магазин світової мережі Decathlon, визнаного лідера в області доступних товарів для спорту та відпочинку.

Компанія Adidas використовує штучно-технічний підхід до вивчення ринку, де ринок - це об'єкт, який створюється і постійно створюється за участю людини, під впливом її цілей і принципів. Відповідно до цього підходу ринок має бути побудований відповідно, а отже, те, що побудовано, має бути використано. Adidas бере активну участь у створенні потреб і створює саме ті, які може і має намір задовольнити.

На етапі виробництва продукту основну роль відіграють результати дослідження ринку та маркетингових кампаній, оскільки вони вивчають і формують потреби ринку. Тому при прийнятті рішень щодо якості продукції (в тому числі нової) та кількості нової продукції, необхідності збільшення виробництва ключове рішення приймається на основі роботи відділу маркетингу.

У компанії кожен відділ, кожен співробітник впливає на імідж продукту. Реклама, упаковка товару, корпоративні візитки - все впливає на імідж компанії

«Adidas», репутацію і бренд «Adidas». Співробітники компанії повинні ідентифікувати себе з брендом і бути його першими захисниками. Також існує політика просування бренду всередині компанії, з її співробітниками, це і просування ідеї бренду, і розвиток стандартів компанії, і розвиток розуміння співробітниками власної цінності та інвестицій в компанію та її ядро. бренди. Також розробіть систему, щоб заохочувати працівників розуміти та пов'язувати успіх компанії з їхніми особистими успіхами та досягненнями.

Проводимо SWOT-аналіз ДП «Адідас-Україна» (табл. 2.1). SWOT-аналіз дає можливість оцінити поточне становище і стратегічні перспективи компанії, отримані в результаті вивчення сильних і слабких сторін компанії, її ринкових можливостей і рушійних факторів.

SWOT-аналіз має управлінську та стратегічну цінність, якщо він пов'язує внутрішні та зовнішні чинники середовища та інформує про ресурси та можливості, які знадобляться компанії в майбутньому.

За результатами SWOT-аналізу встановлюємо, що досліджуване ДП «Адідас-Україна» представляє ряд можливостей на сучасному ринку:

- підвищення популярності спорту серед населення. Компанія має досліджувати популярність спорту серед молоді та на основі досліджень брати участь у спортивних змаганнях, акціях та соціальних заходах;
- участь у всеукраїнських змаганнях. Компанії повинні стежити за спортивними змаганнями, бути в курсі спортивних подій в країні та вживати заходів для привернення уваги до продукції компанії відповідно до спортивних подій;
- високі темпи зростання галузі. З огляду на високі темпи зростання галузі та її очевидну привабливість у майбутньому, організація повністю зосереджена на збереженні або збільшенні своєї частки ринку. У якийсь момент організація може відчути потребу у вертикальній інтеграції для посилення своїх конкурентних переваг;

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз ДП «Adidas-Україна»

<p>Зовнішнє середовище</p> <p>Внутрішнє середовище</p>	<p><i>Можливості</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання популярності спорту серед населення 2. Участь у національних змаганнях. 3. Високі темпи зростання в галузі 4. Розвиток інтернет - торгівлі 5. Вихід на нові ринки або сегменти ринку. 6. Розширення асортиментної лінії. 7. Ефективні зв'язки з громадськістю. 	<p><i>Загрози</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ріст цінової чутливості клієнтів 2. Ріст конкуренції зважаючи насичення ринку. 3. Підробки товарів 4. Збільшення цін на матеріали. 5. Зменшення числа покупців продукції внаслідок демографічної кризи. 6. Тиск з боку конкурентів.
<p><i>Сильні сторони</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Займає лідируючі позиції на ринку 2. Бренд «Adidas» сприймається як елемент статусного положення 3. Найбільшу кількість магазинів, що мають вигідне географічне положення 4. Сильна внутрішньокорпоративна культура 5. Реклама та імідж торгового підприємства. 6. Вихід на нові ринки - репутація, гнучка цінова політика, активна роль маркетингу. 7. Розширення ринку збуту за рахунок відкриття нових торгових точок. 	<p><i>Поле СІМ</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Вдосконалення та розширення асортименту продукції 2. Нарощування обсягів виробництва та вихід на нові ринки або сегменти ринку 3. Збільшення прибутковості діяльності 	<p><i>Поле СІЗ</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Дослідження ринку технологій, спортивних ринків та діяльності конкурентів 2. Сертифікація та маркування спортпродукції відповідно до міжнародних вимог 3. Налагодження ефективних науково-технологічних зв'язків у зовнішньому середовищі

<i>Слабкі сторони</i>	<i>Поле СЛМ</i>	<i>Поле СЛЗ</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Складність підтримки високого рівня сервісу, пов'язана з плинністю кадрів 2. Мала частка самостійності у прийнятті рішень 3. Брак фінансових коштів для здійснення стратегічної ініціативи 4. Недостатня увага до інтересів клієнтів 5. Відсутність товарної лінії для покупців середнього віку. 6. Відсутність торгових точок в інших частинах міста. 7. Відсутність системи знижок. 8. Велика залежність від закордонних постачальників обладнання та матеріалів 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формування творчого, підприємницького інноваційного менеджменту 2. Удосконалення управлінських навичок персоналу 3. Створення матеріальних стимулів та умов творчої праці 4. Освоєння нових методів виробництва спортоварів 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Інформаційне забезпечення виробництва з метою прогнозування комерційного потенціалу інноваційної спорттоварів 2. Розробка інвестиційних проектів 3. Підвищення кваліфікації кадрів у галузі правової охорони та інтелектуальної власності

Джерело: сформовано автором

- розвиток торгівлі через Інтернет. Сьогодні неможливо уявити успішний бізнес без його інтеграції з Інтернетом. Тому важливим фактором успіху є створення інтернет-магазинів;
- розширення асортименту. Кожен день компанія повинна зацікавити і утримати своїх потенційних клієнтів. Маючи висококваліфікований персонал та сучасні технології виробництва, ДП «Адідас-Україна» може розширити асортимент продукції;
- ефективні відносини з громадськістю. Компанія повинна будувати відносини зі ЗМІ, а також організовувати заходи, на яких споживачі можуть висловити свою думку про продукцію.

У процесі визначення своїх потенційних можливостей компанія також прагне виявити зовнішні загрози, зокрема:

- підвищена чутливість клієнта до ціни. Під час економічної кризи країни слід звернути увагу на зниження можливості споживачів купувати достатньо дорогі товари;

- посилення конкуренції з огляду на насиченість ринку. Понад 80 років компанія Adidas є символом успіху у світі спорту, але навіть займаючи лідируючі позиції, ми не повинні забувати про конкурентну загрозу;

- контрафактний товар. Сьогодні підробка продукції відомих брендів є великою проблемою, тому слід активно стежити за порушенням корпоративних прав.

- підвищення цін на сировину і матеріали. Підприємство може відчувати зниження обсягів закупівлі продукції внаслідок підвищення ціни на саму продукцію;

- зменшення кількості покупців продукції через демографічну кризу. Криза зазвичай вважається серйозною проблемою, пов'язаною з чисельністю населення, що призводить до економічних і політичних проблем.

Nike і Adidas ведуть конкурентну боротьбу за частку на такому прибутковому та великому ринку, як ринок спортивного взуття. Підвищення попиту спонукало двох підприємців зробити свої маркетингові програми максимально ефективними. Сьогодні частка компанії Adidas на світовому ринку спортивних товарів становить близько 19%. Згідно з рейтингом 100 найдорожчих українських брендів 2020 року (Найдорожчі бренди світу (Brandz Top-100) – «Adidas» посідає 51 місце з вартістю 19 мільйонів доларів, 1 місце – ТМ «Nike» вартістю \$36,8 млн [43].

К представлено даними таблиці. 2.2 у рейтингу 100 найдорожчих українських брендів ТМ «Adidas» покращила свої позиції в рейтингу порівняно з 2019 роком, у 2020 році вона посіла 51 місце із загальною вартістю 19 млн дол.

Таблиця 2.2

Динаміка місце і оцінка ТМ «Adidas» та ТМ «Nike»

ТМ	Місце			Вартість ТМ, млн. \$		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
ТМ «Adidas»	84	61	51	10,77	11	19
ТМ «Nike»	47	42	40	30,12	34,8	36,8

Джерело: сформовано на основі [23]

Розглянемо основних конкурентів компанії «Adidas» - Nike та Puma. Порівнювати дані компанії будемо за різними рейтингами побудованими на основі результатів, які були отримані від 707 співробітниками та клієнтами «Nike», 359 співробітниками та клієнтами «Adidas» та 73 співробітниками і клієнтами «PUMA». Аналіз проводився за трьома характеристиками: якість продукції, ціна, якість обслуговування клієнтів. Результати наведемо в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз головних конкурентів «Adidas»

Критерії оцінки	Adidas	Nike	Puma
Якість продукції	4,3	4,3	4,2
Ціна	4	4	4,1
Якість обслуговування клієнтів	4,1	4,1	4,1

Джерело: сформовано на основі [23]

Далі детальніше порівняємо компанію «Adidas» з компанією «Nike». Показники наведемо на рис. 2.4. Як бачимо, що компанія Nike по всім якостям обходить компанію Adidas. З цього ми можемо зробити висновок, що компанії Adidas потрібно підвищувати свою конкурентоспроможність. Разом з тим, компанія «Adidas» випереджає компанію «Puma» по таким параметрам як індекс лояльності працівників, різноманітність продукції, навички та переваги працівників та професійний розвиток працівників.

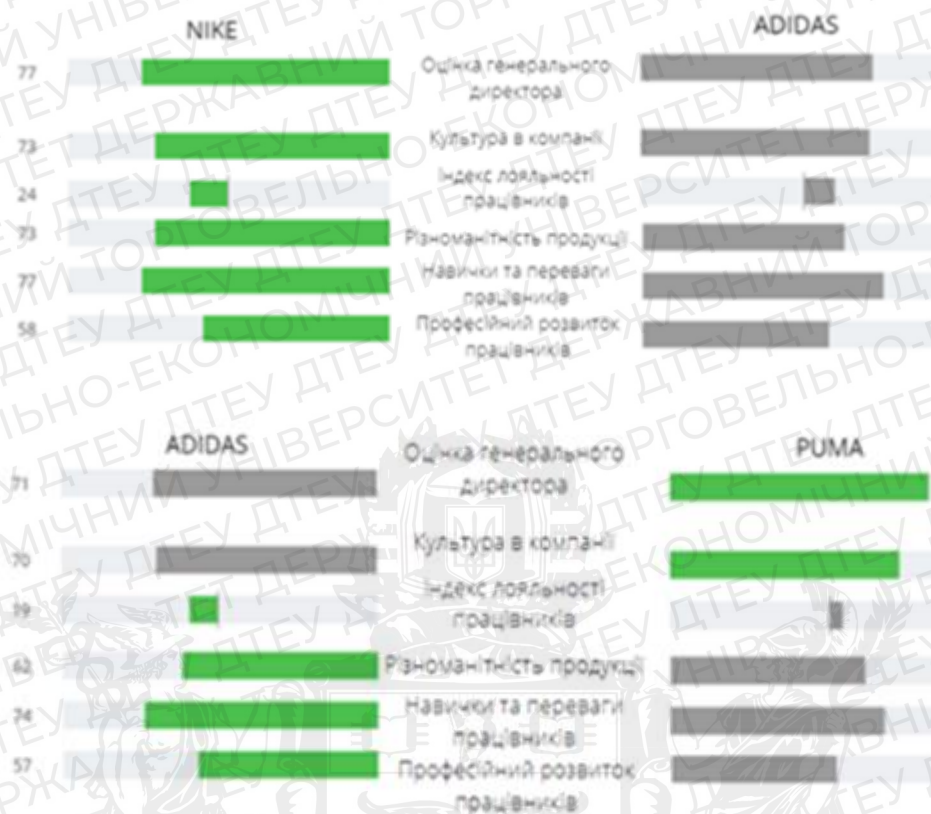


Рис. 2.4. Порівняння компаній «Adidas», «Nike» та «Puma»

Джерело: сформовано на основі [23]

Проаналізувавши загрози Adidas-Україна, перейдемо до його сильних сторін:

- лідируючі позиції на ринку. Протягом багатьох років компанія позиціонує себе як виробник якісної продукції і займає лідируючі позиції на ринку спортивних товарів;

- бренд «Adidas» сприймається як елемент соціального статусу. Оскільки продукція цього бренду не найдешевша, її покупка може свідчити про високий рівень доходу покупця.

- найбільша кількість магазинів із вигідним географічним розташуванням. Одним із найважливіших елементів успішних продажів товарів є вдале географічне розташування магазинів;

- сильна внутрішня корпоративна культура. Підприємець відіграє першорядну роль у формуванні культури;

– реклама та імідж торгового підприємства. В умовах конкурентного ринку імідж відіграє важливу роль у формуванні стійкості підприємства. Турбота про імідж є ознакою організацій, які розвиваються і прагнуть знайти своє обличчя, способи гармонійного співіснування з суспільством;

– розширення ринку збуту за рахунок відкриття нових точок продажу. Багато галузей очолюють усталені компанії-лідери, які захопили найбільші шматки загального пирога на своєму відповідному ринку;

Серед слабких сторін компанії:

– складність підтримки високого рівня обслуговування через плінність кадрів. Через те, що молоді працівники, яких потребує компанія, як правило, не зупиняються на такій роботі, а продовжують розвиватися, тому важко підтримувати такий високий потік працівників;

– невелика самостійність у прийнятті рішень. У великій компанії одна людина не може вирішити важливі проблеми, оскільки це може порушити внутрішню систему кооперації, а також зашкодити іміджу компанії;

– сильна залежність від іноземних постачальників обладнання та матеріалів. Оскільки українська сировина дуже часто неякісна, а необхідне обладнання в країні взагалі не виробляється, підприємство залежить від зовнішніх поставок.

– брак фінансових ресурсів для реалізації стратегічної ініціативи. Фінансова підтримка необхідна для здійснення будь-яких змін у системі роботи та продажів, але при великих витратах на транспорт, рекламу та інші фінансові операції неможливо виділити достатньо коштів для підтримки стратегічної ініціативи;

– недостатня увага до інтересів клієнтів. Компанія повинна постійно проводити дослідження споживачів, щоб дізнатися про їхні переваги та реакції на нові види діяльності;

– відсутність товарної лінії для покупців середнього віку. Продукт дорогий, тому що орієнтований на людей з досить високими доходами. Тому необхідно розвивати асортимент, орієнтований на молодь 17-24 років із

середньою ціновою категорією, щоб вони могли собі це дозволити. Але не можна забувати, що цей продукт повинен відповідати їх потребам.

– відсутність системи знижок. Очевидно, що стимул через падіння ціни на продукт має лише короткочасний ефект. Засоби стимулювання збуту підходять для компаній з невеликою часткою ринку, оскільки їх витрати на рекламу непорівнянні з аналогічними витратами менеджерів.

Adidas завжди скрупульозно планується і включає в себе відстеження всіх подій, що відбуваються спортивного світу. Даний бренд спонсорує міжнародні спортивні змагання, а також зірок зі світовим ім'ям (наприклад, Девіда Бекхема, Тіма Дункана і ін.). Крім цього, компанія допомагає «пробитися» молодим талантам, організовуючи різні спорт проекти. Серед них є спортивні табори, спеціалізовані навчальні заклади тощо.

Варто відзначити, що компанія завжди дивиться не тільки в майбутнє, а й минуле. Фахівці компанії стежать за останніми модними тенденціями, враховує смаки і переваги споживачів. Крім цього Adidas відкриваючи нові таланти, створює для себе фундамент, який потім буде просувати бренд на ринок, забезпечуючи фінансове зростання. Дивлячись далеко в майбутнє Adidas не забуває і свою історію розвитку.

Одним із потужних конкурентів Adidas є компанія Nike, яка також знайшла довіру у покупців завдяки високій якості. Але в останній період часу продукція Nike активно критикується споживачами, в той час як товари під брендом Adidas продовжують асоціюватися з найбільш престижними і якісними спортивними виробами.

Необхідно зауважити, що розвиток технологій слугує великим поштовхом як для всіх аспектів розвитку компанії Adidas для, так і для розширення можливостей міжнародного бізнесу. Нині смартфони є у кожного покупця Adidas, - це в сукупності в мільйони, в трильйони разів більше обчислювальної потужності. Служба маркетингу та ІТ не тільки тримають свої додатки і дата-центри під контролем, але і підтримують інтерес до бренду за допомогою технологій, що знаходяться в руках споживачів.

Наприклад, в Adidas є кросівки ZX Flux і додаток, яке можна знайти в Apple App Store і в Google Play. З його допомогою ви робите будь-який знімок, абсолютно будь-який пристойного змісту і «проектуйте» його на зображення взуття, після чого компанія виготовимо для вас персональні кросівки, прикрашені цим знімком. Ще є додаток Snapshot: ви б'єте по м'ячу або кидаєте м'яч, і ваш смартфон вимірює швидкість його польоту. Це щось інше в порівнянні з розсилкою маркетингових повідомлень. Ви запрошуєте людей взаємодіяти з вашим брендом за допомогою технологій, причому не придбаних нами, а тих, які самі споживачі купили для себе.

Отже, успіх міжнародного бізнесу компанії Adidas заключається у:

1. інноваційні розробки. Шипи на підшві кросівок для бігу та гвоздеобразні шрифти на взуття для професійних футболістів, а також використання нейлону для виготовлення підшви взуття;
2. поліпшення технічних показників продукції. Постійний пошук нових рішень для створення спортивних товарів Adidas, бажання створити унікальні і зручні речі та взуття;
3. конкуренція. Створення власних стратегій зростання компанії і грамотна боротьба з такими потужними брендами як Reebok і Nike.
4. історія компанії. У порівнянні з іншими відомими брендами, Adidas надає особливого значення власним історичної спадщини, саме тому елементи, які начебто не викликають інтересу через давність використання, отримують нове життя в більш сучасних моделях, що дуже подобається споживачам.
5. успішний розвиток. Залучення зірок зі світовим ім'ям, фінансування спортивних змагань та відкриття нових спортивних проектів - все це дозволяє постійно чути новини про компанію Adidas і позиціонувати її як успішно розвивається організацію.

2.3. Розробка та впровадження заходів по стимулюванню віртуальних форм міжнародного бізнесу підприємства

Враховуючи стрімкий розвиток цифрових технологій, розширення Інтернету та можливостей доступу до нього користувачів, стає зрозумілим, що за умови вдосконалення технологічної бази та підвищення довіри споживачів до нових джерел інформації відбувається тотальна реорганізація міжнародних комерційних стратегій компаній, зокрема просування продукції засобами інтерактивних комунікацій. Зараз все активніше просуваються новітні технології та продукти у віртуальній реальності.

Все більшої популярності набувають так звані віртуальні корпоративні світи. Це платформи, засновані на тривимірному просторі, користувачами яких є компанії, які хочуть побудувати онлайн-офіс для більш ефективного бізнесу.

На даний момент виділяють чотири типи мережових просторів: віртуальні світи, дзеркальні світи, доповнена реальність та Інтернет-програми [27].

Тоді як віртуальні світи, такі як Second Life, поєднують штучну реальність із діями конкретної людини, дзеркальні світи створюють комбінацію реального світу з картографуванням, моделюванням, локацією та іншими технологіями. Google Earth і Microsoft Virtual Earth є прикладами розроблених дзеркальних світів, які поєднують результати картографування, космічної та наземної фотографії [28].

Відображений у високій роздільній здатності, Mirror World може стати маркетинговою платформою для реклами, покупок і дослідження продуктів, а також для взаємодії компаній з клієнтами та один з одним. Надання віддалених користувачів реалістичного зображення головного офісу розширить можливості для колективної роботи співробітників. За допомогою «аватар» (віртуальних персонажів, які представляють реальних людей) можна точно відстежувати місцезнаходження користувача на дзеркальній карті світу, зчитуючи відповідну інформацію з GPS – навігатора, мобільного телефону. У цьому випадку люди отримають можливість спільно використовувати наявні у віртуальному просторі програмні засоби.

Технології доповненої реальності, такі як Mobile Device Eyeware від Microvision, дозволяють користувачам бачити на екрані інформацію про об'єкт із тегом RFID [28].

Щоденники в інтернеті - це опис життя людини або історія якогось предмета. Інформація, представлена в Інтернет-журналах, дозволить людям приймати більш обґрунтовані рішення як для себе, так і для своїх організацій. Наприклад, система TrackStick записує траєкторію об'єкта за допомогою технології GPS і передає цю інформацію на сайти Google Earth або Virtual Earth.

Привабливість віртуальних світів з точки зору формування міжнародних маркетингових стратегій компаній зростає, якщо говорити про зниження транспортних витрат. Unisfair проводить віртуальні події на веб-сайті SecondLife, щоб компанії могли заощадити час і гроші на відвідуванні виставок. Віртуальна дошка оголошень Edusim, створена на платформі Croquet, призначена для навчання та навчання персоналу. У проєкті Croquet ця технологія використовується при навчанні студентів іноземним мовам.

Віртуальна реальність відкриває перед компаніями маркетингових послуг такі можливості:

- контакт із широкою аудиторією споживачів;
- просування іміджу та цінності бренду в інноваційних медіа, що є досить перспективним [29].

Не менш популярною є платформа Veincompany (VIC), яка пропонує можливість миттєвого приєднання до вже створеної платформи, що дозволяє будь-якому користувачеві з підключенням до Інтернету приєднуватися або створювати власні віртуальні конференції та виставки, здатні керувати запитами сотень учасників у повністю тривимірному просторі. Платформа VIC дозволяє користувачам створити персоналізований досвід справжньої конференції чи виставки.

Тривимірні віртуальні світи використовуються для ділових зустрічей, де кожен учасник представлений тривимірним аватаром. Стартапи, які пропонують такі послуги, — SecondLife і Avrobus, які представили платформу

Timvi — віртуальний бізнес-центр, де будь-яка компанія може побудувати офіс або конференц-зал будь-якого розміру та використовувати його для зустрічей з партнерами, клієнтами чи навчання співробітників. оболонка онлайн-зустрічі. Під час цієї зустрічі можна використовувати звичайні інструменти: відеоконференції, чати, демонстраційні екрани, онлайн-презентації продукту. Всі ці заходи необхідні з двох причин:

реклама - розміщення реклами таким чином може збільшити продажі в рази, що дозволить отримати більший прибуток;

імідж - набагато простіше продавати продукти або будувати партнерські відносини, якщо ви здивуєте інвесторів своїм 3D робочим столом.

Це сприятиме використанню системи ВІС у формуванні міжнародної корпоративної стратегії Adidas-Україна:

- скорочення витрат (проїзд, проживання, харчування);
- економія часу (для організаторів, спонсорів, продюсерів і особливо для учасників, яким не потрібно їхати до місця зустрічі);
- підвищення гнучкості (швидке експериментування та модифікація існуючих заходів, винайдення нових ідей та модифікація їх онлайн);
- вихід на нові ринки (економія бюджетних коштів на реальних спробах виходу в інші сектори);
- впровадження програми GoGreen;
- застосування підсистеми RunLonger, тобто працювати довше (без обмеження часу);
- конференції, виставки тощо. може працювати 24 години на добу).

Найбільшим досягненням 21 століття є впровадження нанотехнологій у всі галузі. У наш час при проведенні маркетингових досліджень використовуються результати імітаційних технологій.

Віртуальна форма міжнародного маркетингу вимагає від компанії швидкої розробки нової інтерактивної стратегії ринкової поведінки у взаємодії з сучасними споживачами для ефективного застосування запланованих інформаційних та інноваційних заходів. Основним технологічним

інструментом цього маркетингу є взаємодія зі споживачами в Інтернет-мережах.

Adidas – Україна в основному використовує готові продукти цифрового маркетингу. Adidas – Україна ДП не зможе розвивати подібні інструменти такими ж темпами, як стартапи. Тому необхідно використовувати наявні інструменти, особливо для «перехоплення» соціальних мереж та аналізу даних.

Нові інструменти цифрового маркетингу з'являються майже щокварталу. Щодо способів збору інформації в соцмережах, то Adidas – Україна вже випробувала більше десяти, адже ще більш ефективний інструмент цифрового маркетингу зазвичай з'являється приблизно кожні півроку. Однак Adidas - Україна завжди мала найкращий інструмент цифрового маркетингу в усі часи. Більш того, дуже часто розробниками таких інструментів є зовсім молоді стартапи, які, як правило, не надто надійні для компанії розміру Adidas – Україна. По-перше, Adidas Україна потребує інструментів, які можуть корелювати дані. Одним з надійних партнерів у цьому напрямку є компанія SAS - розробник з великим досвідом роботи у сфері статистичних систем. Це компанія середнього розміру, але в області кореляції даних їй немає рівних, тому ДП «Адідас - Україна» воліє співпрацювати з нею. Компанія SAS досить швидко адаптується до змін і не боїться, що зникне в будь-який момент, як тільки з'явиться стартап.

Варто проаналізувати використання франчайзингових схем у взаємодії зі споживачами та іншими ринковими та соціальними агентами на реальних кейсах із цих трьох сфер діяльності. При застосуванні франчайзингових систем у сучасній системі маркетингових контактів мінімізуються маркетингові витрати, що сприяє покращенню впізнаваності бренду серед сучасних споживачів.

Аналіз причин покупки будь-якого товару складний і займає багато часу. Для кожної категорії товарів існують певні причини їх придбання, яких немає для іншої категорії. Варто вивчити специфіку закупівлі товарів вибіркового попиту. Власне, саме такі товари споживач, вибираючи покупку, зазвичай

порівнює між собою за показниками придатності, якості, ціни та зовнішнього оформлення.

Досліджується також поведінка споживачів і потенційні ринки, проводиться адаптаційний поглиблений аналіз продукту на відповідність його вимогам ринку. У цьому контексті на основі певних критеріїв встановлюється межа відповідності і відповідальності ментального поля споживачів площині фундаментальних сил ринку.

В даний час компанія Адідас активно розвиває глобальний ланцюжок поставок Adidas Group. Актуальним є розробка для такого ланцюга датчиків ідентифікації продукції з використанням новітніх технологій. Це так звані ідентифікаційні радіо позначки, які вже кілька років обговорюються в багатьох компаніях, але за межі пілотних проектів так і не виходили, однак насправді мають величезний потенціал. Якщо у компанії є можливість простежити за виробом на всьому шляху від виробництва до продажу, на всьому ланцюжку поставок, компанія зможе сильно зменшити обсяг оборотних коштів, підвищити роздрібні продажі та доступність товару.

Інноваційні віртуальні технології використовуються також при виготовленні спортивних товарів компанії. Мобільні додатки і серверні системи розробляє відділ IT. RFID зараз впали в ціні досить для того, щоб нарешті з'явився сенс їх впроваджувати. Нині, мітками RFID забезпечили екіпіровку марки Neo, чим допомогли підвищити її доступність в магазинах. Враховуючи отриманий досвід використання RFID-міток пропонується їх більш широкомасштабні впровадження.

Впровадження запропонованих заходів по стимулюванню міжнародного бізнесу з використання віртуальних форм ведення міжнародного менеджменту дозволять ДП «Adidas-Україна» працювати більш ефективно і покращити свої конкурентні позиції.

Висновки до розділу 2

«Adidas» є беззаперечним лідером ринку спортивних товарів в Україні та СНД. Можливість закуповувати товари в магазинах по всій країні, а також співпраця з великою кількістю оптових клієнтів чітко виділяє компанію серед конкурентів. Господарською діяльністю компанії Adidas є виробництво спортивних і спортивних товарів, забезпечення відтворення товарів і потреб споживачів у них, розвиток каналів збуту товарів для задоволення цих потреб, з метою отримання прибутку.

Успіх міжнародної діяльності Adidas полягає в: інноваційних розробках; поліпшення технічних показників продукції; конкуренція; історія компанії; успішний розвиток. Adidas прагне стати першою спортивною компанією, яка запросила спортсменів, споживачів і партнерів приєднатися до брендів. Вже сьогодні adidas співпрацює з одними з найбільш креативних та інноваційних організацій впливу в світі. Реалізація запропонованих заходів щодо стимулювання міжнародної торгівлі шляхом використання віртуальних форм міжнародного менеджменту дозволить ДП «Адідас-Україна» працювати ефективніше та покращити свої конкурентні позиції. Продовжуючи розвивати індустрію спортивних товарів, бренди компанії отримають частку ринку протягом цього періоду і, таким чином, розширять свою здатність створювати привабливі організаційні та операційні важелі.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами матеріалу викладеному у дипломній роботі можливо зробити наступні висновки:

1. Активний розвиток інтеграційних процесів, стрімкий науково-технічний прогрес, розвиток інформаційно-комунікаційних технологій спонукають практично всі підприємства, незалежно від розміру, форми власності та сфери діяльності, все більше залучатися до сфери міжнародних відносин. Під впливом процесів глобалізації, міжнародної інтеграції, розвитку новітніх інформаційних технологій та жорсткої конкуренції зароджується нова модель ведення бізнесу – віртуальна організація. Таку організаційну структуру актуально використовувати в умовах економічної кризи, коли є проблеми зі збутом виробленої продукції та брак фінансових ресурсів.

2. Віртуальне підприємство – це нова форма ведення бізнесу, яка виникає внаслідок необхідності швидкого пошуку ділових партнерів та ефективної координації спільних бізнес-проектів. Менеджерам віртуальних організацій необхідно більш детально вивчити галузь і ринкові можливості для ефективної розробки стратегії розвитку бізнесу. Об'єктом аналізу повинні бути: ступінь глобалізації сектора, вартість суб'єкта, можливість гнучкої поведінки, рівень якості продукту, потенціал для інновацій. Управління віртуальним підприємством є досить складним процесом, який вимагає значної попередньої підготовки, детального аналізу інформаційних ресурсів, бізнес-процесів, виробничих можливостей учасників і реального завантаження їхнього обладнання. Віртуальні організації отримують реальні конкурентні переваги на ринку за рахунок економії часу, скорочення витрат, інтернаціоналізації компанії, підвищення гнучкості та адаптивності та підвищення інноваційної активності.

3. «Adidas» є беззаперечним лідером ринку спортивних товарів в Україні та СНД. Можливість закуповувати товари в магазинах по всій країні, а

також співпраця з великою кількістю оптових клієнтів чітко виділяє компанію серед конкурентів. Господарською діяльністю компанії Adidas є виробництво спортивних і пов'язаних зі спортом товарів, забезпечення відтворення товарів і потреб споживачів у них, розвиток каналів збуту товарів для задоволення цих потреб, з метою отримання прибутку.

4. Успіх міжнародної діяльності Adidas складають: інноваційні розробки; поліпшення технічних показників продукції; конкуренція; історія компанії; успішний розвиток. Adidas прагне стати першою спортивною компанією, яка запросила спортсменів, споживачів і партнерів приєднатися до брендів. Вже сьогодні adidas співпрацює з одними з найбільш креативних та інноваційних організацій впливу в світі. Продовжуючи розвивати індустрію спортивних товарів, бренди компанії отримують частку ринку протягом цього періоду і, таким чином, розширяють свою здатність створювати привабливі організаційні та операційні важелі.

5. Питання розвитку віртуальних форм міжнародної торгівлі в Інтернеті посідає перше місце в системі основних пріоритетів провідних країн світу. Віртуальні форми міжнародної торгівлі мають добрі перспективи, для подальшого розвитку яких необхідна відповідна політика приватного та державного секторів економіки в різних країнах, а також розробка інноваційних підходів для підвищення ефективності маркетингу електронних платформ і рішень, враховуючи використання успішного досвіду країн – лідерів розвитку віртуальної міжнародної торгівлі. Для України віртуальні форми ведення бізнесу є важливим засобом виходу на світовий економічний ринок, тому необхідна активна державна політика у розвитку цієї перспективної галузі. Для цього мають бути розроблені напрями оптимізації для глобального вирішення проблем правового забезпечення електронної комерції, підвищення комп'ютерної культури населення, формування інвестиційного та інноваційного клімату в державі тощо.

6. Зараз новітні технології та продукти все активніше просуваються у віртуальній реальності. Все більшої популярності набувають так звані

віртуальні корпоративні світи. Це платформи, засновані на тривимірному просторі, користувачами яких є компанії, які хочуть побудувати онлайн-офіс для більш ефективного бізнесу. Існує чотири типи мережевих просторів: віртуальні світи, дзеркальні світи, доповнена реальність та Інтернет-календарі. Реалізація запропонованих заходів щодо стимулювання міжнародної торгівлі з використанням віртуальних форм міжнародного менеджменту дозволить «Адідас-Україна» працювати ефективніше та покращити конкурентні позиції.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 01.01.2016 р. Відомості Верховної Ради УРСР (ВВР), 1991, № 29, ст. 377 (у редакції № 905-VIII (905-19). URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/959-12>.
2. Про холдингові компанії в Україні: Закон України від 15.03.2016 р., № 3528-IV. Відом. Верхов. Ради України. 2006. № 34. 291 с.
3. Жовнович Р. І. Планування діяльності підприємства як метод менеджменту. Фінанси України. 2017. № 1. С. 19-24.
4. Загорна Т.О. Віртуальні організації в умовах інформаційної економіки. Економіка: реалії часу. 2014. № 6 (16). С. 128-135. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n6.html>.
5. Кинчевская К. Р. Виртуальные организации как форма бизнес-организации. URL: http://science.donnu.ru/wp-content/uploads/2016/06/Том-3-СН_1.pdf.
6. Куценко В. М. Міжнародний менеджмент: Навч. посіб. К.: МАУП, 2016. 296 с.
7. Нападовська Л.В. Внутрішньогосподарський контроль в ринковій економіці: моногр. Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2018. 244 с.
8. Онищенко С. В. Принципи та основні критерії побудови ефективної системи менеджменту на підприємстві. Економіка: проблеми теорії та практики. Дніпропетровськ: ДНУ. 2016. Вип. 156. С. 120-126.
9. Сердюк О.Д. Теорія та практика менеджменту: Навч. посібник. К.: Професіонал, 2017. 432 с.
10. Пахалюк Т.О. Розвиток міжнародного бізнесу в умовах глобалізації. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/12/436.pdf>.
11. Почасова Т. П. Організаційно-функціональні аспекти створення віртуального підприємства. Збірник наукових праць МННЦ ІТіС. 2018. Вип. 13. С. 5 – 16.
12. Причепа І.В. Економіка підприємства: навч. посіб. Вінниця: ВНТУ,

2014. 145 с.

13. Уорнер М., Вітцель М.. Віртуальні організації. Нові форми ведення бізнесу в XXI столітті. Добра книга. 296 с.

14. Юхименко П. І. Міжнародний менеджмент. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 488 с.

15. Яркіна Н.М. Управління підприємством як економічна категорія (теоретичні аспекти). Держава та регіони. 2014. С. 130-136.

16. David C. Thomas. Cross-Cultural Management: Essential Concepts. Peterson – SAGE Publications, Inc, 2017. 37 с.

17. Friedman, T. L. The Lexus and the Olive Tree. New York : Anchor Books, 190 p.

18. Laasch, O. Glocal Sustainability, Responsibility and Ethic. 1st Edition. Cengage Learning, USA, Copyright, 2015. 576 p.

19. Ricky W. Griffin. International Business: A Managerial Perspective (8th Edition). New Jersey: Pearson.

20. Adidas: Неможливе можливо. URL: <https://investory.news/adidas-nemozhlive-mozhlivo/>

21. Краковецький О. Новий простір: як бізнесу підготуватись до ери штучного інтелекту. URL: <https://mind.ua/openmind/20214722-novij-prostir-yak-biznesu-pidgotuvatis-do-eri-shtuchnogo-intelektu>.

22. Величко К.Ю. Сучасні тенденції та перспективи розвитку ринку інтернет-торгівлі: міжнародний досвід та національна практика. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2017. Вип. 1(25). С. 184–196

23. Карчева Г.Т., Огородня Д.В., Опенько В.А. Цифрова економіка та її вплив на розвиток національної та міжнародної економіки. Фінансовий простір. 2017. № 3 (27). С.13–21

24. Ecommerce Report: Global 2021. URL: <https://www.ecommercewiki.org/reports/807/ecommerce-report-global-2021>

25. Мельничук О.С. Глобальні тенденції розвитку електронної

комерції. Наукові праці НДФІ. Вип. 1. С. 58–69.

26. Одарченко А. М. Особливості електронної комерції та перспективи її розвитку в Україні. Бізнес Інформ. 2015. №1. С. 342–346.

27. Innovation, BCG: A return to prominence and the emergency of new world order: report / J. P. Andrew, J. Manget, D. C. Michael, Consulting Group. Boston, MA: The Boston Consulting Group, Inc., 2013. 25 p.

28. Попова Ю.М., Шинкаренко Р.В., Харченко Т.І. Сучасні технології ведення бізнесу у міжнародних економічних відносинах. Молодий вчений. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/4/29.pdf>.

29. The Statistic Portal. Digital advertising spending worldwide 2012-2018 (fee-based). URL: <http://www.statista.com/statistics/237974/online-advertising-spending-worldwide>.

30. Павлюк Р. Все буде «цифра»: чим відрізняється діджиталізація від діджиталу. URL: <https://mind.ua/openmind/20226703-vse-bude-cifra-chim-vidriznyaetsya-didzhitalizaciya-vid-didzhitalu?fbclid=IwAR1rq11Ue-MNzUKItTBSYFBUZ7xNwnTnnzH6ZyrhcKVYsPeJgYiOZZ-Klk4>

31. Куди йде електронна комерція. Мовою цифр. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/kudy-ide-elektronna-komertsii-movoiu-tsyfr>.

32. Віртуальний офіс: що це таке? URL: <http://ukr-vestnik.com/interesting/rezonans/virtualniyofis-shho-tse-take.html>.

33. Кіт А.В. Особливості діяльності віртуальних підприємств у сфері міжнародного бізнесу. Студентський вісник НУВГП. 2017. Вип. 1(7). С. 72–74.

34. Ковшова І.О., Ілько Л.М. Організація дистанційного менеджменту на підприємстві. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2017. № 2. С. 21–27.

35. Рудь Н.Т., Мохнар М. Віртуальні підприємства: сутність та доцільність використання в інноваційній діяльності. Економічний форум. 2016. № 4. С. 197–207.

36. Бойченко К. С. Віртуальне підприємство як фактор підвищення результативності бізнес проектування. Проблеми економіки. №1. С. 205 – 209.

37. Білошапка В. А. Управлінська результативність в розвитку міжнародних компаній. К.: КНЕУ, 2017. 234 с.

38. Аналіз стану та перспектив розвитку ринку спортивних товарів України. URL: <http://rda.ua/news/analiz-stanu-ta-perspektiv-rozvitku-rinku-sportivnih-tovariv-ukrayini-bachennya-direktora-retail-development-advisor-taisiyi-litovchenko.html>

39. Adidas. URL: https://zg-brand.ru/statiy/history_brand/adidas/

40. 9 тенденцій на ринку одягу за версією Alibaba. URL: <https://retailers.ua/uk/news/mneniya/11350-9-tendentsiy-na-ryinke-odejdyi-po-versii-alibaba>.

