

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
ННІ «Каразінський інститут міжнародних відносин та туристичного бізнесу»
Кафедра міжнародних економічних відносин та логістики

Кваліфікаційна робота магістра
на тему: «СТРАТЕГІЇ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНОГО
БІЗНЕСУ»

Виконала:
студентка групи УМБ-61
спеціальності 292 «Міжнародні
економічні відносини»,
освітньо-професійної програми
«Міжнародний бізнес»
Сучкова В.Є. 
Керівник: д. е. н., проф.
Шкодін І.В. 
Рецензент: 

Харків – 2025

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
ННІ «Каразінський інститут міжнародних відносин та туристичного бізнесу»
Кафедра міжнародного бізнесу та консалтингу
Рівень вищої освіти: другий (магістерський)
Спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини»
Освітньо-професійна програма «Міжнародний бізнес»

ЗАТВЕРДЖУЮ

в. о. завідувача кафедри
міжнародного бізнесу та консалтингу
Шкодін І.В.


(підпис, ініціали, прізвище)
«12» лютого 2024 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Сучкова Влада Євгенівна

1. Тема роботи: «Стратегії глобалізації міжнародного бізнесу».
Керівник роботи д .е. н., проф. Шкодін І. В.
Затверджено наказом по університету від 10.02.2025 р. № 4001-5/356 зі змінами від 16.09.2025 року № 4001-5/3289
2. Строк подання студентом роботи: «20» листопада 2025 р.
3. Перелік питань, які потрібно розробити:
 - вивчити сутність поняття та класифікацію глобальних стратегій міжнародного бізнесу;
 - визначити типи та моделі глобальних стратегій міжнародних компаній;
 - проаналізувати етапи розробки та реалізації глобальних стратегій міжнародного бізнесу;
 - дослідити особливості діяльності The Walt Disney Company на глобальному ринку;
 - провести оцінку фінансових показників компанії та її позицій на ринку;
 - проаналізувати конкурентоспроможність The Walt Disney Company серед провідних гравців індустрії;
 - сформулювати стратегічні цілі та пріоритети діяльності компанії;
 - дослідити можливості цифровізації та інноваційного розвитку бізнес-моделі;

- визначити перспективи посилення конкурентоспроможності The Walt Disney Company на глобальному ринку.

4. План роботи

№	Назва етапів роботи
1	Робота з літературою, опрацювання теоретичного матеріалу
2	Розробка плану роботи та його узгодження з керівником
3	Написання першого розділу роботи
4	Написання другого розділу роботи
5	Написання третього розділу роботи
6	Написання вступу та висновків
7	Проходження першого етапу попереднього захисту роботи, робота над помилками, реагування на зауваження
8	Вичитування роботи студентом та керівником, відправка на перевірку на наявність запозичень
9	Проходження 2 етапу попереднього захисту кваліфікаційної роботи
10	Написання анотацій, отримання рецензії та відгуку
11	Підготовка презентації та роздаткового матеріалу
12	Підготовка доповіді для захисту кваліфікаційної роботи

5. Дата видачі завдання: 12 лютого 2025 р.

Студент  В. Є. Сучкова
(підпис) (ініціали, прізвище)

Керівник роботи  І. В. Шкодiна
(підпис) (ініціали, прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 СУТНІСТЬ, ТИПОЛОГІЯ ТА ФОРМУВАННЯ ГЛОБАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ.....	9
1.1 Сутність та класифікація глобальних стратегій міжнародного бізнесу...	9
1.2 Типи та моделі стратегій міжнародних компаній.....	15
1.3 Етапи розробки глобальних стратегій міжнародного бізнесу.....	25
Висновки до розділу 1.....	33
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ THE WALT DISNEY COMPANY.....	34
2.1 Особливості діяльності The Walt Disney Company на міжнародному ринку.....	34
2.2 Оцінка фінансових показників компанії та її позицій на глобальному ринку.....	46
2.3 Аналіз конкурентоспроможності The Walt Disney Company серед провідних гравців індустрії.....	55
Висновки до розділу 2.....	66
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ГЛОБАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ THE WALT DISNEY COMPANY.....	67
3.1 Формування стратегічних цілей та пріоритетів компанії.....	67
3.2 Цифровізація та інноваційний розвиток бізнес-моделі.....	74
3.3 Перспективи посилення конкурентних позицій The Walt Disney Company на глобальному ринку.....	83
Висновки до розділу 3.....	96
ВИСНОВКИ	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	102
ДОДАТКИ.....	112

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність обраної теми зумовлена тим, що в умовах глобалізації та цифрової трансформації саме стратегічне управління визначає конкурентоспроможність міжнародних компаній. Глобальні корпорації змушені адаптуватися до динамічних змін ринків, технологічних трендів, регуляторних вимог і зростаючої конкуренції.

Особливе значення дослідження набуває у сфері медіа та розваг, де відбувається перехід від традиційних каналів дистрибуції до цифрових платформ і зміцнюється роль інтелектуальної власності. The Walt Disney Company є одним із найуспішніших прикладів реалізації глобальної стратегії, що базується на синергії контенту, технологій, тематичних парків та міжнародної експансії. Вивчення досвіду Disney дозволяє виявити ефективні моделі стратегічного розвитку, оцінити їхню адаптацію до сучасних викликів і сформулювати практичні рекомендації для міжнародного бізнесу. Тому обрана тема є своєчасною, значущою як з теоретичного, так і з практичного погляду.

Ступінь наукової вивченості проблеми. Питання формування глобальних стратегій міжнародних компаній висвітлено у працях М. Портера, І. Ансоффа, Г. Мінцберга, Дж. Даннінга та авторів моделей PIMS, BCG і GE/McKinsey. Проблеми діяльності транснаціональних корпорацій, їх конкурентних переваг і виходу на зовнішні ринки розглядаються у роботах Б. Карлоффа, К. Прахалада, Р. Вернона, Я. Шумпетера, а також українських дослідників – Б. Балабанова, О. Вишневської, Л. Федулової, І. Школика та ін. Окремі дослідження присвячені бізнес-моделі The Walt Disney Company, проте здебільшого зосереджуються на історії бренду або фінансових показниках. Комплексний аналіз її глобальної стратегії, синергії бізнес-напрямів та ефективності стратегічних рішень

представлений обмежено, що зумовлює актуальність і наукову значущість цієї роботи.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у науково-теоретичному обґрунтуванні та аналізі глобальної стратегії The Walt Disney Company та розробленні рекомендацій щодо підвищення ефективності стратегічного розвитку компанії на міжнародних ринках.

Досягнення зазначеної мети обумовило необхідність реалізації наступних завдань:

- вивчити сутність поняття та класифікацію глобальних стратегій міжнародного бізнесу;
- визначити типи та моделі глобальних стратегій міжнародних компаній;
- проаналізувати етапи розробки та реалізації глобальних стратегій міжнародного бізнесу;
- дослідити особливості діяльності The Walt Disney Company на глобальному ринку;
- провести оцінку фінансових показників компанії та її позицій на ринку;
- проаналізувати конкурентоспроможність The Walt Disney Company серед провідних гравців індустрії;
- сформулювати стратегічні цілі та пріоритети діяльності компанії;
- дослідити можливості цифровізації та інноваційного розвитку бізнес-моделі;
- визначити перспективи посилення конкурентоспроможності The Walt Disney Company на глобальному ринку.

Об'єктом дослідження є процеси формування та реалізації стратегій глобалізації в діяльності суб'єктів міжнародного бізнесу.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних підходів, інструментів і практичних механізмів розроблення та реалізації стратегій глобалізації The Walt

Disney Company, а також їх вплив на міжнародну конкурентоспроможність та стійкість розвитку компанії.

Методи дослідження. Для досягнення поставлених завдань використано комплекс загальнонаукових, спеціальних та емпіричних методів. Аналіз і синтез застосовано для опрацювання теоретичних основ глобальних стратегій міжнародного бізнесу. Логічний, системний та діалектичний підходи використані для формування понятійного апарату й структури роботи. Статистичний аналіз та порівняння дали змогу оцінити фінансові показники, динаміку розвитку та конкурентні позиції The Walt Disney Company. SWOT-аналіз і елементи моделей BCG та GE/McKinsey використано для виявлення стратегічних переваг, ризиків і потенційних напрямів розвитку компанії. Емпіричний метод анкетування був застосований для дослідження ставлення споживачів до бренду Disney, рівня впізнаваності, лояльності та впливу корпоративної стратегії на поведінку аудиторії.

Основні результати дослідження:

- виявлено закономірності реалізації глобалізаційної стратегії The Walt Disney Company та визначено чинники, що забезпечують її конкурентні переваги у світовому бізнес-середовищі. Компанія функціонує як багатoproфільна транснаціональна корпорація з диверсифікованою бізнес-моделлю, яка поєднує медіамережі, виробництво контенту, стримінгові сервіси, тематичні парки та ліцензування інтелектуальної власності;

- удосконалено методичний підхід до формування стратегій глобалізації міжнародного бізнесу шляхом інтеграції SWOT-аналізу з матричним підходом стратегічного планування, що забезпечує узгодження внутрішніх можливостей компанії з викликами глобального середовища. На цій основі побудовано стратегічну матрицю для The Walt Disney Company, яка дає змогу визначати пріоритетні напрями розвитку з урахуванням конкурентних переваг і ризиків;

- удосконалено методику оцінювання позиціонування бренду The Walt Disney Company у глобальному інформаційному просторі на основі анкетування, самостійно розробленого та проведеного авторкою серед 107 респондентів. Результати показали високий рівень упізнаваності бренду (84,1%) та позитивного іміджу, що підтверджує ефективність глобальної стратегії. Водночас виявлено потребу у подальшому розвитку цифрових платформ, персоналізації сервісів і регіональній адаптації бізнес-моделі компанії.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у можливості їх використання для підвищення ефективності стратегічного управління міжнародними компаніями в умовах глобалізації. Результати дослідження The Walt Disney Company можуть бути використані як аналітична база для формування стратегій цифрової трансформації, розширення глобальної присутності та адаптації бізнес-моделі до змін світового ринку розваг. Крім того, напрацьовані підходи мають прикладне значення для викладання навчальних дисциплін з міжнародного бізнесу, стратегічного менеджменту та маркетингу.

Апробація матеріалів кваліфікаційної роботи. Основні положення та результати дослідження доповідалися на VII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Сучасні перетворення міжнародного бізнесу» (Харків, 22 квітня 2025 року) [86].

Структура роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаної літератури; містить 114 сторінок тексту, 33 рисунки, 15 таблиць. Список використаних джерел включає 86 найменувань літератури. Робота містить 2 додатки на 2 сторінках.

РОЗДІЛ 1 СУТНІСТЬ, ТИПОЛОГІЯ ТА ФОРМУВАННЯ ГЛОБАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ

1.1 Сутність та класифікація глобальних стратегій міжнародного бізнесу

Глобалізація чинить суттєвий вплив на світову економіку шляхом зниження тарифів, покращення комунікації та підвищення мобільності капіталу. Завдяки цьому компанії отримали доступ до глобальних фінансових ринків та розширення бізнесу на міжнародній арені. Стрімкий розвиток міжнародних економічних зв'язків зумовлюють необхідність формування та реалізації ефективних бізнес-стратегій, які максимально задовольняють потреби та можливості компанії [16, с. 12].

Успішне ведення міжнародного бізнесу потребує взаємодії з іноземними партнерами, співробітниками та споживачами. Тому бізнес-менеджерам необхідно враховувати різноманітні фактори: конкуренцію, управління ланцюгами поставок, цінові стратегії тощо. Для успішного розширення споживчої бази та підвищення прибутковості компаніям необхідно витратити додатковий час та ресурси для аналізу можливостей глобального ринку та вибору правильних міжнародних бізнес-стратегій [5, с. 103].

Вибір глобальної стратегії для виходу на зовнішні ринки є першочерговим рішенням для бізнесу, оскільки має прямий вплив на результативність та сигналізує про готовність співпрацювати з міжнародними ланцюгами поставок. Довгий час існував стереотип, що розробка стратегій – це прерогатива талановитих осіб. Проте використання стратегій як ключового інструменту управління висвітлює потребу конкретизації її змісту та принципів розробки. Однак, складність та неоднозначність даної категорії не дозволяють надати їй однозначне та вичерпне трактування.

В наукових джерелах існує безліч визначень стратегії, але всі тлумачать поняття стратегії як усвідомлену та продуману сукупність норм та правил, які лежать в основі прийняття стратегічних рішень. Наприклад, І. Ансофф трактує поняття стратегія як «набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності» [30, с. 165]. В.В. Тертичка визначає термін як «якісно визначена, узагальнена модель довгострокових дій організації, які необхідно здійснити для досягнення поставлених цілей за допомогою розподілу та координації своїх ресурсів» [26, с. 366]. На думку М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі «стратегія – це детальний усебічний комплексний план, призначений для реалізації місії організації і досягнення цілей» [12, с. 696].

За визначенням О.В. Прокопенко та В. А. Омеляненка, стратегія означає «систему установок і заходів, спрямованих на довготермінове зміцнення конкурентної позиції підприємства» [23, с.39]. Віднійчук-Вірван Л.А визначає поняття стратегія як «систему довгострокових цілей і завдань компанії, прийняття дій і виділення необхідних ресурсів для досягнення цілей» [1]. На думку Л. І. Михайлової, стратегія полягає у виборі наборів видів діяльності, в яких компанія здатна створити стійку відмінність на ринку [14].

Отже, узагальнюючи сутність даного терміну, можна підсумувати, що стратегія – це генеральна програма дій, яка визначає пріоритети проблем та ресурсів для досягнення основної мети. Вона відображає ключові цілі та основні шляхи їх реалізації таким чином, щоб компанія змогла отримати визначений напрямок діяльності.

Глобальну стратегію доцільно вважати сполучною ланкою між тим, чого компанія прагне досягти (її цілі) та обраною нею лінією поведінки для досягнення встановлених цілей. На рисунку 1.1 продемонстровано узагальнений підхід для визначення поняття стратегія.

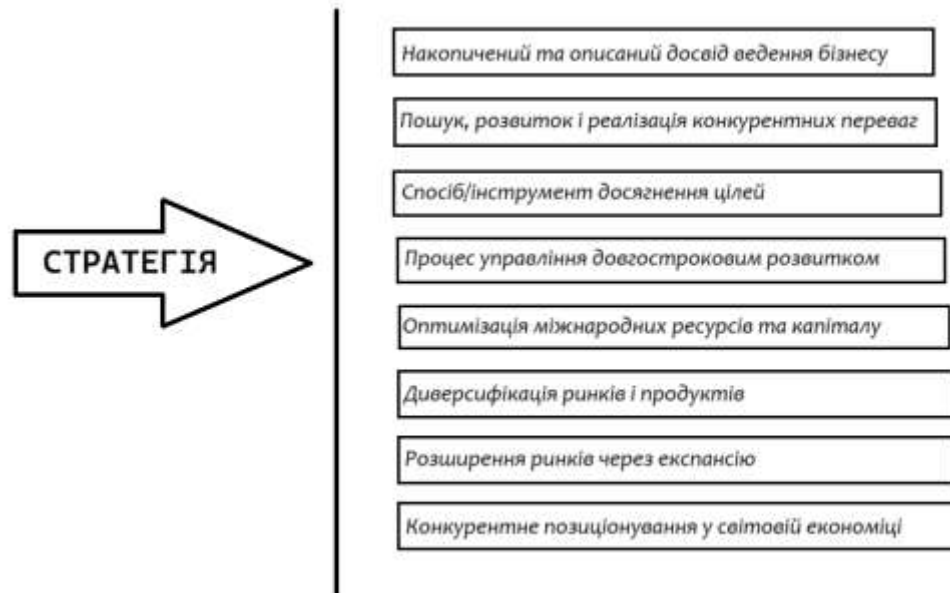


Рисунок 1.1 – Узагальнене розуміння поняття «стратегія»

Джерело: розроблено автором

Глобальна стратегія компанії визначає реальний напрямок її розвитку, який сприяє досягненню стратегічних цілей та забезпечує збереження конкурентних переваг на ринку. Кожна стратегія складається з 4 фундаментальних елементів, які у поєднанні утворюють одне ціле [20]:

- місія – це відповідь на питання, для чого потрібна діяльність компанії. визначається публічний імідж компанії, ринок, на якому вона розвивається, а також потреби, які покриваються її продуктами чи послугами;
- бачення – відповідь на питання, якою компанія має бути в наступні роки. визначається майбутня ситуація для досягнення бажаного стану;
- цінності – набір принципів, правил та переконань, які регулюють управління компанією;
- глобальні цілі – демонструють результати, які керівництво компанії прагне досягти за визначений період у майбутньому.

Вищеперераховані елементи складають основу інституційної філософії та організаційної культури. Це дозволяє визначити еталонну структуру, яка надихає

та впорядковує діяльність компанії. У табл. 1.1 представлені види та форми стратегій міжнародних компаній.

Таблиця 1.1 – Види та форми стратегій міжнародного бізнесу

Назва стратегії	Характерні ознаки	Сильні сторони	Слабкі сторони
Міжнародна стратегія	Випуск однакової продукції в різних країнах. Концентрація виробництва в країні походження. Розміщення виробництва та проведення маркетингових кампаній в інших країнах	Відносно низькі витрати на виробництво	Відсутність адаптації до місцевих ринків, обмежена вигода від масштабу виробництва
Мультидержавна стратегія	Адаптація продукції для місцевих ринків. Розміщення виробництва в різних країнах	Індивідуалізація діяльності до місцевих умов	Обмежена передача технологій та продуктів між країнами
Глобальна стратегія	Централізоване виробництво та маркетинг розташовані в юрисдикціях з найменшими виробничими витратами	Локалізація основних процесів компанії, економія на масштабах	Відсутність адаптації до місцевих умов
Транснаціональна стратегія	Одночасне використання економії на масштабах та передачі знань і продуктів між державами	Вигода від ефекту масштабу та адаптації продукції до місцевих ринків	Відсутність концентрації компанії на витратах та місцевих ринках

Джерело: [10; 20]

Міжнародна стратегія концентрує увагу на експорті товарів та послуги на зовнішні ринки, або ж імпорт товарів з інших країн для внутрішнього використання. Компанії зазвичай мають штаб-квартиру виключно в країні походження, завдяки чому вдається заощадити на інвестуванні в персонал та приміщення за кордоном. Такі міжнародні компанії часто включають дрібних місцевих виробників, які експортують ресурси до сусідніх країн, тому така стратегія вимагає найменших витрат. Однак не варто забувати і про певні проблеми даної моделі: юридичне створення торгових та адміністративних офісів,

управління глобальною логістикою, забезпечення дотримання іноземних виробничих і торговельних правил [18].

Мультидержавна стратегія передбачає інвестування компанії у встановлення своєї присутності на іноземних ринках, адаптацію продуктів та послуг для місцевих споживачів. Ключове завдання полягає у зміні компанії своєї пропозиції та маркетингових стратегій для залучення іноземної цільової аудиторії. Такі компанії зазвичай зберігають штаб-квартири в країні походження та створюють закордонні дочірні компанії. Як влучний приклад мультидержавної стратегії можна навести компанію Kraft Heinz, яка виготовляє спеціалізовану версію кетчупу для споживачів в Індії з пікантною сумішшю спецій. Проте собівартість таких коригувань досить висока, що спричиняє певний рівень фінансового ризику під час запуску неперевіраних продуктів на нових ринках.

Глобальна стратегія дозволяє компаніям максимально скористатися економією від масштабу для збільшення охоплення та прибутків, розширення клієнтської бази та продажу продукції на нових іноземних ринках. Таким компаніям необхідно гомогенізувати продукцію та послуги для мінімізації витрат та охоплення якомога ширшої міжнародної аудиторії [15]. Компанії, які орієнтуються на глобальну стратегію, повинні вносити деякі практичні корективи для адаптації до міжнародних ринків. Наприклад, розробникам програмного забезпечення необхідно налаштувати різні мовні версії для своїх продуктів, а харчові компанії можуть додавати або змінювати назви певних пунктів меню для відповідності місцевим ринкам.

Транснаціональна стратегія є одним з найскладніших методів для розширення діяльності на міжнародному рівні. Вона може розглядатися як поєднання глобальної та міжнародної стратегії. Хоча компанії зберігають основні технології в країні походження, вони також мають змогу розпочати повномасштабну діяльність на нових ринках. Однак відповідальність за прийняття

рішень, виробництво та продажі рівномірно розподіляється між окремими підприємствами у різних юрисдикціях [22].

Для використання даної стратегії компаніям необхідно визначити оптимальну тактику управління для досягнення позитивного ефекту масштабу. Крім того, варто враховувати, що для управління багатьма міжорганізаційними структурами на іноземних ринках необхідні значні стартові інвестиції для задоволення регуляторних вимог, найму співробітників, оренди чи купівлі офісів та виробничих приміщень. Враховуючи необхідність створення діяльності з доданою вартістю для оптимізації коригувань, транснаціональну стратегію зазвичай використовують великі корпорації, такі як General Electric і Toyota. Їм під силу інвестувати в масштабні дослідження та розробки, створювати регіональні підрозділи виробництва, продажу та маркетингу [27].

Хоча на перший погляд глобальні та міжнародні стратегії досить схожі, на практиці є безліч суттєвих відмінностей. Якщо компанії з міжнародною стратегією адаптують внутрішню політику до міжнародних ринків, то в рамках глобальної стратегії компанії по-різному ставляться до кожного іноземного ринку та адаптують до них свої продукти. Транснаціональна стратегія поєднує в собі елементи обох стратегій. Різниця полягає в тому, як саме продукт продається в кожній країні, адже він не змінюється відповідно до місцевих ринків [8]. Влучним прикладом транснаціональної стратегії є бренд Coca-Cola. Цей безалкогольний напій всюди однаковий, з однаковим смаком, логотипом та маркетинговим підходом [21].

Узагальнення видів та форм глобальних стратегій демонструє необхідність розробки однієї або декількох стратегій для покращення конкурентного становища міжнародної компанії на ринку. Найпоширенішими стратегіями є міжнародна, міждержавна, транснаціональна та глобальна, використання яких залежить від ресурсного забезпечення бізнесу, конкурентного становища компанії та особливостей виходу на нові ринки.

1.2 Типи та моделі глобальних стратегій міжнародних компаній

У науковій літературі зустрічаються різноманітні підходи до класифікації та типології глобальних стратегій. Зокрема, М. Портер наголошує на важливості вибору конкурентної позиції в глобальному масштабі [19, с. 85]. А Барлетт і Гошал пропонують оцінювати бізнес-стратегії через призму балансу між стандартизацією та локальною адаптацією, ступенем координації та інтеграції зарубіжних підрозділів [31, с. 139].

Однак, незалежно від конкретного підходу, типи глобальних стратегій відображають, як саме міжнародна компанія повинна організувати свою діяльність, наскільки інтегровано мають діяти зарубіжні філії, якою мірою продукція та маркетинг уніфіковані та як компанії краще використовувати свої регіональні особливості та ресурси. Отже, стратегічне управління може бути реалізоване за різними моделями. Зокрема, М. Портер поділяв стратегії міжнародних компаній на 3 типи: лідерство за витратами, диференціація та фокусування (рис.1.2).



Рисунок 1.2 – Стратегічна модель Портера

Джерело: [3, с. 89]

Головна ідея стратегічної моделі Портера – досягнення необхідного рівня рентабельності, який напряду залежить від конкурентних переваг компанії на ринку. Тобто, щоб випередити конкурентів, у своїй діяльності підприємство повинно керуватися однією з наступних базових стратегій:

- Стратегія лідерства за витратами – дозволяє отримати конкурентні переваги для забезпечення високих рівнів продажів. В рамках даної стратегії цього можна досягти шляхом збільшення прибутку за рахунок зменшення витрат або збільшення частки ринку за рахунок зниження цін. Компанії, які дотримуються цієї стратегії мають доступ до необхідного інвестування капіталу, ефективну логістику, низьковитратну базу (робоча сила, технології, матеріали), а також можливість знизити витрати у порівнянні з рівнем конкурентів [60]. Тобто, скоротити витрати вдається завдяки доступу до дешевої сировини, зменшенню витрат на дослідження, рекламу тощо;

- Стратегія диференціації – дозволяє зробити продукцію чи послуги унікальними та привабливішими за пропозицію конкурентів. В першу чергу при даній стратегії враховується функціональність, довговічність, підтримка та імідж бренду, які так цінуються клієнтами. Необхідною умовою для успішної реалізації моделі є регулярне проведення досліджень, розробок та впровадження інновацій [60]. Компаніям вдається надавати високоякісні продукти або послуги, які відрізняються з позиції покупця від товарів конкурентів;

- Стратегія концентрованого маркетингу – передбачає концентрацію зусиль на конкретному сегменті ринку та досягнення на ньому лідерських позицій. Також інколи її називають стратегією фокусування. В таких умовах компанії можуть здобути конкурентну перевагу завдяки ефективності, а не високій рентабельності [69, с. 14]. Дана стратегія – оптимальний варіант для невеликих компаній, адже передбачає обмеження щодо частки ринку та не потребує значних інвестицій в розвиток своєї продукції.

Майкл Портер розробив «5 сил конкуренції» (рис. 1.3), які відображають можливість конкурентного впливу на компанію. Вони враховуються під час аналізу можливих змін, які потрібно брати до уваги під час розробки стратегії конкурентної боротьби.

Портер назвав дані сили «мікросередовищем» та протиставив йому велику кількість включених у поняття «макросередовище» факторів. На його думку, макросередовище складається із сил, які впливають на здатність компанії до обслуговування клієнтів та отримання прибутку. Модель Porter's Five Forces (рис. 1.3) складається з 3 сил «горизонтальної» конкуренції: загроза появи нових продуктів-замінників та гравців, а також рівень конкурентної боротьби. Крім того, до моделі також входить 2 сили «вертикальної» конкуренції: ринкова влада споживачів та постачальників. Дана модель використовується для проведення якісної оцінки стратегічних позицій компанії в галузі.



Рисунок 1.3 – Модель п'яти сил Портера

Джерело: [59]

Запропонована Ігорем Ансоффом матриця була представлена в 1957 році в Harvard Business Review та описує можливі стратегії зростання компанії на ринку. Вона враховує тип продукту та ринку. Їх взаємодія та визначений поєднанням

вибір стратегії характеризується відповідною матрицею (табл. 1.2). На практиці матриця уже десятки років вважається одним із найпоширеніших інструментів стратегічного менеджменту та аналізу ключових напрямків для зростання міжнародного бізнесу.

Таблиця 1.2 – Модель «товар-ринок» за І.Ансоффом

Тип ринку	Тип товару	
	Освоєний	Новий
Освоєний	Стратегія глибокого проникнення на ринок	Стратегія розроблення нового товару
Новий	Стратегія розширення ринку	Стратегія диверсифікації

Джерело: [24]

Згідно з даною моделлю, кожного року компанія повинна сформувати план стратегічного зростання та визначити в ньому:

- величину зростання компанії в найближчі роки;
- за рахунок яких джерел буде збільшено обсяг продажів та прибутку;
- які ресурси необхідні для досягнення продуктивного розвитку.

Матриця призначена для систематизації наявної інформації про ринок та продукції компанії, вибору оптимального напрямку розвитку бізнесу на основі наявних ресурсів та можливостей організації. В рамках моделі Ансоффа «товар-ринок» існує 4 можливі стратегії розвитку бізнесу:

- стратегія проникнення на ринок: зростання компанії шляхом збільшення частки наявного товарного ринку;
- стратегія розвитку ринку: зростання компанії шляхом збільшення попиту на нових ринках;
- стратегія розвитку товару: зростання компанії шляхом збільшення попиту на нові продукти;

- стратегія диверсифікації: зростання компанії шляхом одночасного оновлення товарного ряду та виходу на нові ринки.

Для проведення аналізу необхідно обрати одну з можливих стратегій зростання, використовуючи дві характеристики: ринок, на якому функціонує компанія, а також товар, який продає компанія. Ринок в матриці Ансоффа – це окремий сегмент цільової аудиторії компанії:

- існуючий ринок – компанія функціонує на ньому вже певний час, має суттєвий досвід роботи та репутацію. існуючі споживачі – це поточна цільова аудиторія компанії, яка вже купує товар та на яку адресовані всі рекламні кампанії;

- новий ринок – компанія не має досвіду роботи на ньому, однак бажає його опанувати його для розширення можливостей бізнесу. нові споживачі – це цільова аудиторія, яка не знає про існування товару, або для яких існуючий товар не є привабливим;

- існуючий продукт – наявний в асортиментному портфелі компанії товар зі значною історією продажів;

- новий продукт – не представлений в асортиментному портфелі товар без історії продажів, випуск якого планується для залучення нової ЦА або на заміну існуючому товару.

Компанія Starbucks вдало використовує стратегію диверсифікації діяльності шляхом виходу на нові ринки та розширення асортименту кавових напоїв, коригуючи продуктовий ряд згідно з вподобаннями локальних споживачів. Starbucks збільшує свою частку на існуючих ринках за допомогою програм лояльності, сезонних акцій та збільшення кількості магазинів у місцях з високим трафіком. Крім того, компанія також фокусується на стратегії ринкової експансії: виходить з уже відомими продуктами на нові ринки, адаптуючи дизайн точок продажу та асортимент до культури конкретного регіону. Для утримання конкурентних позицій на насичених ринках Starbucks впроваджує нові сорти кави,

продукти харчування та інноваційні напої. Яскравим прикладом диверсифікації є Starbucks Reserve Roasteries та пекарні Princi, які представляють каву найвищого гатунку та крафтову їжу.

Отже, матриця Ансоффа дозволяє структурувати ринкову дійсність та чітко обрати варіант стратегії для зростання. Попри зручність та простоту у використанні, дана методика має односторонню орієнтацію на зростання та обмежується лише двома характеристиками (продукт та ринок) [30, с. 36].

Однак, для стратегічного аналізу можна застосовувати й інші моделі. Наприклад, матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ) призначена для визначення пріоритетності інвестицій на основі оптимального розподілу фінансових ресурсів. Такий підхід дозволяє проаналізувати актуальність продуктів компанії залежно від зростання ринку та зайнятої нею частки [32].

Матриця будується за показниками темпів зростання обсягів продажів та частки обсягу продукту у загальному обсязі продажів компанії. Поле БКГ представлено на рис. 1. 4.



Рисунок 1.4 – Матриця БКГ «зростання – частка ринку»

Джерело: [7]

Адаптована матриця БКГ складається з чотирьох груп товарів: «Важкі діти», «Зірки», «Дійні корови», «Собаки», кожній із яких відповідає певна глобальна стратегія (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3 – Характеристика стратегій управління за матрицею БКГ

Категорія	Характеристика	Стратегія управління
Знаки питання	Проблемні товари. Незначна частка ринку, висока конкуренція	Стратегія підсилювання маркетингових зусиль. Активне просування продукції, пошук нових каналів збуту, зниження цін або остаточний вихід з ринку
Зірки	Лідери на ринку, прибуток від реалізації яких зростає швидкими темпами	Стратегія втримання. Активізація рекламних кампаній, можливе зниження цін для широкого розповсюдження, модифікування
Дійні корови	Стадія зрілості, товар не потребує додаткового інвестування, адже приносить стабільний високий прибуток	Стратегія підтримування: цінові знижки, реклама у каналах розподілу, стимулювання збуту
Собаки	Збиткові товари	Стратегія скорочення для мінімізації витрат

Джерело: [7, с. 47]

Наприклад, товари групи «Важкі діти» характеризуються високими темпами зростання та низькою питоною вагою, які мають невизначені позиції. Для збільшення ринкової частки потрібні значні інвестиції, і тоді вони можуть перетворитися у категорію «Зірки» з високим темпом росту та значною прибутковістю. Це справжні лідери ринку, які у стадії зрілості переміщуються до групи «Дійні корови» – товари з низьким темпом зростання та високою питоною вагою. Вони не вимагають значних інвестицій та приносять суттєві прибутки, тому стають основним джерелом фінансів для розвитку фірми. І остання категорія – «Собаки». Такі товари характеризуються низькою питоною вагою та низькими темпами зростання. Собівартість їх виробництва занадто висока [7, с. 47].

За результатами побудови матриці можна визначити структуру господарського портфелю. Її беззаперечна перевага – наочність та простота у використанні. Однак є і певні труднощі: проблема вимірювання та оцінки ринкової частки та темпів росту ринку. Проведення аналізу у динамічному режимі дозволяє простежити розвиток бізнесу в часі.

Продуктовий портфель компанії Procter & Gamble – яскравий приклад вдалої імплементації матриці БКГ. Компанія має низку товарних ліній, що перебувають на різних стадіях життєвого розвитку. «Дійні корови» - зрілі та прибуткові бренди побутової хімії (Tide, Ariel, Gillette Mach3), стабільний кеш-флоу яких дозволяє фінансувати інноваційні проекти. «Зірки» – це швидкозростаючі категорії, як от преміум Skin & Personal Care (SK II, Olay Regenerist). P&G спрямовує туди найбільші маркетингові бюджети. «Знаки питання» – експериментальні продукти та DTC платформи (Gillette Labs, цифрові підписки на засоби жіночої гігієни). І нарешті «собаки» – це ніші з низьким зростанням і малою часткою (локальні бренди, що втратили актуальність). Такий підхід дає змогу оперативно перерозподіляти фінансові ресурси між напрямки діяльності, інвестуючи в перспективні проекти та вчасно відмовляючись від продуктів, що поступово виходять із фокусу ринку.

GE-McKinsey Matrix – ще один ефективний інструмент для стратегічного планування, яка особливо корисна для керівників компаній в процесі прийняття інвестиційних рішень, управління товарним портфелем, визначення прибуткових ринків та правильної ціни на продукцію. Це своєрідна адаптація матриці БКГ для спрощеного аналізу бізнес-підрозділів та розробки глобальних стратегій для зростання компанії шляхом появи нових продуктів чи опцій продажу [43]. Таким чином можна визначити стратегічний напрямок діяльності компанії для підвищення ефективності та продуктивності її підрозділів. GE-McKinsey Matrix складається з 3 компонентів [46]:

- Привабливість галузі. Необхідно виміряти ризики для компанії: вийти або продовжувати конкуренцію на ринку. Оцінка галузевої привабливості дозволяє передбачити розвиток індустрії в довгостроковій перспективі. Необхідно проаналізувати структуру та прибутковість галузі, цінові тенденції, попит, сегментацію ринку, доступ до робочої сили;

- Сила бізнес-одиниці. Даний критерій демонструє здатність компанії конкурувати на ринку. На цей компонент впливають численні фактори: лояльність клієнтів, частка ринку, прибутковість компанії, позиція бренду, гнучкість виробництва тощо;

- Інвестиційні стратегії. Після проведення комплексного аналізу керівництво зможе побудувати ефективну інвестиційну стратегію за наступними сценаріями: інвестиції/зростання, утримання, «збір урожаю».

Компанія General Electric історично застосовує дев'ятикоміркову матрицю GE/McKinsey для портфельних рішень. Кожну стратегічну бізнес-одиницю вона щорічно оцінює за двома осями: привабливість галузі (темпи зростання, маржинальність, регуляторні бар'єри) та конкурентна сила (частка ринку, технологічні патенти, бренд). SBU з високою силою й високою привабливістю (Aviation, Healthcare) потрапляють у верхній правий сектор і отримують пріоритетні інвестиції. «Середні» напрями (Gas Power) підтримуються, але оптимізуються. «Слабкі/непривабливі» (Lighting, Appliances) виводяться або продаються. Така системна класифікація дала GE змогу скоротити непрофільні активи, зосередити капітал на високотехнологічних сегментах і підвищити рентабельність портфеля.

Отже, за підсумками побудови матриці McKinsey можна визначити пріоритетні послуги та/або товари компанії, найприбутковіші продукти, а також напрями, які потребують інвестування.

PIMS (Profit Impact of Market Strategies) – це дієвий інструмент стратегічного аналізу економічної інформації великих корпорацій. Такий набір статистично

задокументованого досвіду допомагає визначити стратегії, які виявляють максимальну ефективність у різних видах бізнес-середовищ [61]. Основна задача PIMS – виявлення взаємозв'язку між ключовими стратегічними рішеннями в бізнесі та їх результатами. Комплексний аналіз даних дозволяє керівництву відстежувати актуальні тренди бізнес-середовища, визначати критично важливі чинники для розвитку компаній та розробляти стратегії для забезпечення стійкої конкурентної переваги в обраному сегменті ринку.



Рисунок 1.5 – Моделі оцінювання глобальних стратегій компаній

Джерело: [13]

Як продемонстровано на рисунку 1.5, моделі оцінювання стратегій поділяють на формальні та матричні. Формальні моделі відносяться до економіко-математичних методів, які чітко відображають економічні процеси та явища. Однак в ринковій економіці модель – це інструмент розробки стратегії, вона не обов'язково повинна бути формалізована у вигляді математичних відносин. Головна її задача – відображати динамічність процесів у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

1.3 Етапи розробки глобальних стратегій міжнародного бізнесу

На думку М. Портера, головною умовою розробки конкурентоспроможної стратегії є чітке розуміння суті бізнесу, його цілей та можливостей їх реалізації. На ступінь реалізації стратегії впливають характер активів компанії, конкурентоспроможність її пропозиції у порівнянні з конкурентами, мотиваційні установки, досвід та професіоналізм топ-менеджменту, соціально-політичні фактори, а також внутрішні та зовнішні межі стратегії конкуренції [19].

Згідно з М. Портером, для формування глобальної стратегії необхідно виконати декілька обов'язкових етапів: проаналізувати структуру та рушійні сили галузі, виявити та оцінити альтернативи досягнення конкурентної переваги, проаналізувати конкурентні стратегії, вибрати оптимальну альтернативу та сформуванати остаточну систему конкурентних стратегій [19]. Іванов Б.Ю. вважає, що конкурентну стратегію необхідно розробляти за наступними напрямками: реагування на зміни у галузі, розробка ринкових підходів для отримання конкурентної переваги, об'єднання стратегічних ініціатив функціональних підрозділів, розв'язання актуальних стратегічних проблем [25].

Головна умова формування успішної конкурентної стратегії міжнародної компанії – комплексність та завершеність. Дивлячись на систематизацію форм та моделей стратегій, можна дійти до висновку щодо необхідності узагальнення їх етапів розробки та реалізації. На рисунку 1.6 зображені ключові етапи розробки глобальних стратегій. Детальний алгоритм розробки глобальної стратегії представлений у Додатку А.

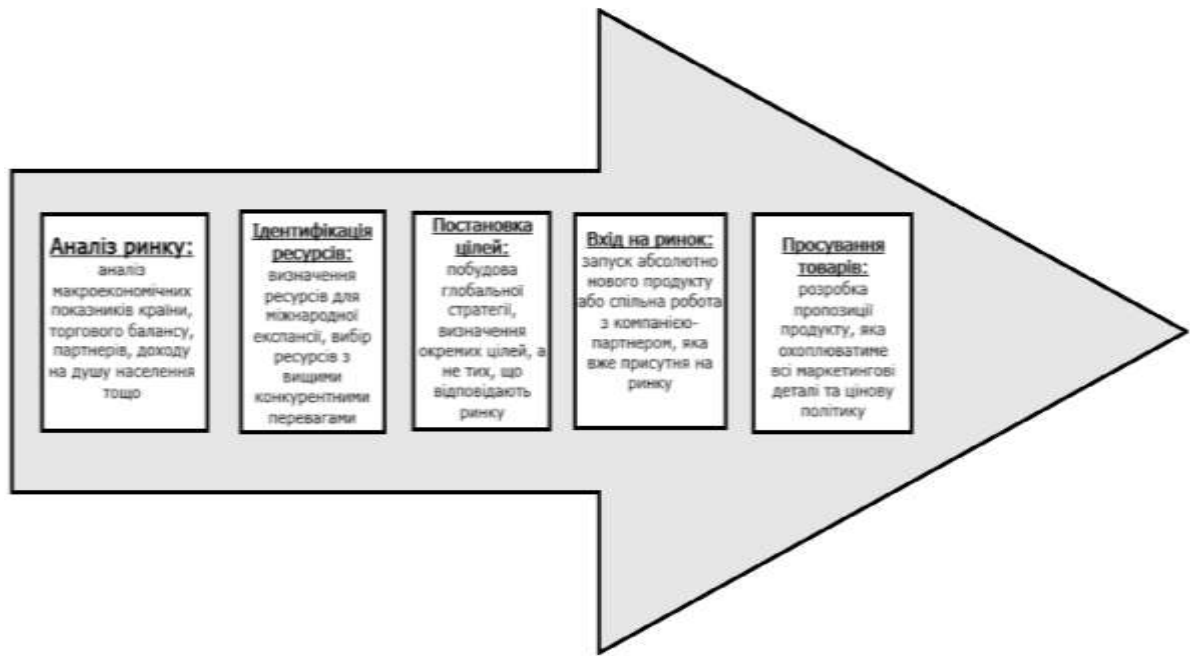


Рисунок 1.6 – Етапи розробки та реалізації міжнародних стратегій

Джерело: [21]

Стратегічне планування – це дієвий інструмент, використання якого дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення відповідно до встановлених цілей та політики компанії. Цей процес також передбачає просування стратегії організації та її оновлення за необхідності. Завдяки такому комплексному підходу компанії можуть проявляти ініціативність, оскільки самостійно визначають власне майбутнє, мають можливість ініціювати та впливати на діяльність, керуючись при цьому власною стратегією. Головною перевагою стратегічного планування визначають можливість бізнесу обирати оптимальні стратегії шляхом систематичного, логічного та раціонального підходу [9].

Виділяють 3 етапи стратегічного планування:

- Формулювання стратегії. На цьому етапі необхідно розробити бачення та місію компанії, визначити зовнішні можливості та загрози, сильні та слабкі сторони, встановити довгострокові цілі розробити альтернативні стратегії та обрати одну конкретну стратегію, якої компанія буде дотримуватися для

забезпечення конкурентоспроможності в галузі. Очевидно, що жодна компанія не має необмеженого доступу до ресурсів. Тому перед керівництвом стоїть задача визначити альтернативні стратегії, які дають найбільші конкурентні переваги. Окрім довгострокової мети діяльності необхідно також встановлювати щорічні цілі, розробляти внутрішню політику, мотивувати співробітників та оптимально розподіляти доступні ресурси [17]. Також в рамках формулювання стратегії необхідно розробити ефективну організаційну структуру, спланувати маркетингову діяльність, підготувати бюджети тощо.

- Реалізація стратегії. На етапі виконання необхідно мобілізувати працівників та керівництво для спільної реалізації сформульованої стратегії. Це один із найскладніших та найбільш трудомістких етапів стратегічного управління, який залежить від вміння керівництва ефективно мотивувати співробітників. Ще одна важлива умова – розвинені навички міжособистісного спілкування. Усі підрозділи та відділи мають реагувати на різні процеси своєї діяльності з огляду на загальний план роботи організації.

- Оцінка стратегії. Завершальний етап стратегічного управління, який є основним засобом отримання інформації. Будь-яка стратегія підлягає майбутнім модифікаціям через постійну мінливість внутрішніх та зовнішніх факторів на ринку.

Саме завдяки ефективному стратегічному менеджменту компанія може функціонувати як конкурентоспроможна компанія шляхом сприяння комунікації та взаємодії між менеджерами та співробітниками [11]. Усі етапи стратегічного планування відбуваються на чотирьох організаційних рівнях, кожен з яких визначає конкретні задачі та напрямки розвитку (таблиця 1.4).

Головна задача стратегічного менеджменту – визначення загальної місії компанії. Для цього необхідно поставити запитання: що таке бізнес? Відповідь на нього допоможе визначити оптимальні цілі, розробити стратегії та приймати виважені управлінські рішення.

Таблиця 1.4 - Організаційні рівні розробки глобальних стратегій

Тип стратегії	Характеристика	Напрямки діяльності
Корпоративна	Регулює діяльність компанії в цілому. Сприяє досягненню цілей на загально-корпоративному рівні	Посилення конкурентних позицій на ринку, визначення інвестиційних пріоритетів, зміцнення ділових операцій
Ділова	Призначена для визначення окремого виду діяльності компанії	Розробка підходів до формування конкурентних переваг, об'єднання стратегічних дій функціональних підрозділів
Функціональна	Призначена для окремих функціональних напрямків компанії залежно від сфери діяльності	Підтримання ділової стратегії, досягнення цілей підрозділу, створення управлінських орієнтирів для реалізації цілей компанії
Операційна	Стратегія для окремих структурних одиниць компанії	Розв'язання цілей окремих підрозділів, вирішення оперативних задач: закупівлі, управління запасами, транспортування, реклама

Джерело: [4]

В процесі стратегічного планування вкрай важливо інтерпретувати всю діяльність організації як єдине ціле. Лише за такої умови можливо збалансувати поточні задачі з майбутніми потребами, а також провести грамотний розподіл людських та фінансових ресурсів для реалізації ключових задач.

Отже, оцінювання має здійснюватися безперервно, а не лише по завершенню певного періоду чи у разі виникнення проблем. Такий підхід дозволить компанії по максимуму використовувати внутрішні сили в міру їх розвитку, скористатися можливостями, долати загрози та слабкі сторони.

Окрім безпосереднього формування та оцінювання системи стратегічного розвитку компанії також необхідно здійснити комплексне дослідження внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства, відстежити їхню динаміку

та визначити, як ці чинники впливають на досягнення бажаних стратегічних орієнтирів (таблиця 1.5). Для практичного втілення стратегії важливо окреслити пріоритети, що відображають економічні інтереси компанії. Найпоширенішими інструментами діагностики є PEST- та SWOT-аналіз, які дозволяють ідентифікувати ключові чинники розвитку торговельного бізнесу. Серед них: глобалізація ринків, посилення конкурентного тиску, зростання вимог до якості продукції та стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційного середовища.

Таблиця 1.5 – Фактори розвитку в умовах нестабільного середовища

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
<u>Загальноекономічні:</u> - приріст обсягу національного ВВП; - уповільнення інфляційної динаміки; - стабільні податкові правила гри; - зростання реальних доходів населення; - зниження рівня безробіття.	<u>Операційний потенціал:</u> - результативний маркетинг; - оптимальна структура поточних витрат; - висока завантаженість основних засобів; - достатні страхові запаси; - різноманітний асортимент продукції.
<u>Ринкові:</u> - розширення внутрішньої місткості ринку; - зростання споживчого попиту; - поживавлення операцій на фондовому ринку; - валютна стабільність.	<u>Інвестиційний ресурс:</u> - збалансований портфель капіталовкладень; - раціональне використання інвестиційних коштів; - досягнення цільових показників прибутковості; - ефективна система управління інвестиціями.
<u>Соціально-політичні умови:</u> - політична стабільність; - позитивні демографічні тенденції.	<u>Фінансова стійкість:</u> - результативна фінансова стратегія; - ліквідна структура активів; - приріст рентабельності власного капіталу; - мінімізація фінансових ризиків.

Джерело: розроблено автором

Глобалізація світового ринку невпинно підвищує рівень конкуренції. Компанії конкурують вже не в межах власної держави, а одразу на міжнародній арені. Місце виробництва поступово втрачає значення: китайський продукт здатен

успішно конкурувати із західноєвропейським чи американським. У цьому середовищі споживачі висувають нові пріоритети, серед яких: збалансоване співвідношення ціни та якості, розгалужене післяпродажне обслуговування, підтверджена безпека й надійність, впізнаваність бренду у світі та наявність інноваційних характеристик [6].

Ринкові тренди дали покупцям змогу обирати необхідний товар із заданими характеристиками. Розвиток e-commerce і цифрових сервісів забезпечив споживача інструментами для глибокого порівняльного аналізу. Відтак дослідження ринку та маркетингова аналітика стали невід’ємними складниками стратегічного планування розвитку будь-якого підприємства.

Для діяльності у висококонкурентному середовищі в першу чергу компанії необхідно визначити пріоритетний стратегічний вектор і сформувати відповідно до нього комплексну програму цілеспрямованих заходів. Для ранжування можливих сценаріїв застосовують різноманітні фільтри: наявні конкурентні переваги, обсяг фінансових ресурсів, узгодженість із профілем компанії, відповідність зовнішнім ринковим умовам, оцінка ступеню ризику.

Після вибору базового варіанту стратегії необхідно приступити до процесу її декомпонування. Стратегію розподіляють на функціональні блоки: маркетинг, виробництво, фінанси, HR тощо. Сукупність таких елементів утворює стратегічний набір компанії, який виражається у стратегічному плані – документі з детальним описом стратегії, термінів та порядку її реалізації.

Реалізація стратегії – останній і найвідповідальніший етап. У процесі реалізації необхідно постійно моніторити проміжні показники, адже можливі «стратегічні розриви» – непередбачувані зміни зовнішнього чи внутрішнього середовища. Лише завдяки налагодженому механізму зворотного зв’язку та гнучкому коригуванню дій компанія здатна мінімізувати негативні наслідки.

Ще одна обов’язкова умова ефективного стратегічного менеджменту – вибір та реалізація стратегії для кожної стратегічної зони господарювання компанії.

Така задача вимагає проведення ґрунтового аналізу параметрів ринкового середовища та діагностики внутрішніх можливостей компанії за різноманітними напрямками (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Критерії та показники для аналізу СЗГ

Критерії	Показники
Забезпеченість виробничими потужностями	Ступінь укомплектованості технікою, будівлями та устаткуванням; їх технічний стан і середній вік; наявні технології; рівень організації виробничих процесів; площа земельних угідь тощо.
Матеріально-технічна база	Походження й надійність каналів МТЗ; кількість і репутація постачальників; умови співпраці з ними; швидкість обороту матеріальних запасів.
Кадровий потенціал	Укомплектованість персоналом та його кваліфікаційний рівень; плинність кадрів; потреба в нових працівниках.
Виробнича діяльність	Ефективність управління технологічним процесом; рівень виробничих витрат; раціональність та віддача основних і оборотних активів; продуктивність праці.
Ринкова конкурентоспроможність продукції	Якість товарів; цінова політика; частка компанії у відповідному сегменті; конкурентна позиція СГО в межах стратегічної зони господарювання.

Джерело: розроблено автором

Отже, грамотно обраний стратегічний курс одночасно є і фінальним продуктом аналітичного етапу, і дієвим інструментом управління розвитком. Він концентрує ресурси на пріоритетних напрямках і формує підґрунтя для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Ознайомившись з узагальненими чинниками та умовами можна дійти до висновку, що під час формування конкурентної стратегії компанія має враховувати низку взаємопов'язаних параметрів:

- Поточна стратегічна модель. Необхідно з'ясувати сильні та слабкі сторони чинного курсу, враховуючи типові труднощі: дефіцит або затримка достовірної інформації, відсутність єдиних критеріїв оцінювання, можливий опір колективу ретельному аудиту стратегії;

- Конфігурація конкурентного поля. Слід оцінити інтенсивність п'яти сил конкуренції, масштаб і поведінкові патерни основних гравців, а також тип ринкової структури: від роздробленого сектору до олігополії чи квазі-монополії;
- Розмір та сфера діяльності бізнесу. Важливо врахувати, чи провадить компанія стандартну або вузькоспеціалізовану діяльність, чи орієнтована вона на масове, серійне або штучне виробництво, а також роль інновацій у продуктово-технологічному портфелі;
- Фаза життєвого циклу ринку. Стратегія конкуренції повинна коригуватися залежно від того, чи ринок перебуває у фазі швидкого підйому, уповільнення або застою;
- Стан галузі. Варто розмежувати підходи до боротьби у молодих, зрілих, стагнуючих, фрагментованих галузях, а також на глобальних ринках;
- Поточна конкурентна позиція. Рівень ринкового впливу визначає чотири базові статуси: аутсайдер, компанія зі слабкою позицією, компанія з сильною позицією та безпосередній лідер.

Отже, дослідження демонструють, що науковці пропонують різноманітні етапи формування та реалізації стратегій міжнародних корпорацій. Для вироблення стійких підходів до конкурентного зростання компанії необхідно уніфікувати ключові управлінські процедури та стандартизувати стратегічні практики. Розробка глобальної бізнес-стратегії – виключна компетенція топ-менеджменту. Саме керівництво має сформулювати та презентувати основу плану, забезпечивши тим самим прихильність компанії обраному курсу. Реалізація стратегії зазвичай змінює існуючу організаційну конфігурацію: запуск зарубіжних виробничо-складальних майданчиків, нова логістика й перегляд взаємовідносин із постачальниками істотно впливають на ланцюги поставок. Відповідно до цього має розширюватися й компетентнісний профіль міжнародної управлінської команди, яка реалізує стратегічний план транснаціональної корпорації.

Висновки до розділу 1

У першому розділі було розглянуто теоретико-методологічні засади формування глобальних стратегій міжнародних компаній. Проаналізовано сутність поняття «глобальна стратегія», яке трактується як довгострокова система управлінських рішень, спрямована на забезпечення стійкої конкурентної позиції компанії на світовому ринку шляхом оптимального поєднання глобальної інтеграції та локальної адаптації. Встановлено, що глобальна стратегія є ключовим фактором зростання вартості бізнесу, розширення ринків збуту та ефективного використання ресурсів у транснаціональному середовищі.

Узагальнення наукових підходів М. Портера, І. Ансоффа, Г. Мінцберга та інших дослідників дозволило виокремити основні типи міжнародних стратегій: міжнародну, мультидоместичну, глобальну та транснаціональну. Кожна з них відрізняється рівнем стандартизації продукту, централізацією управління та ступенем адаптації до локальних ринків. Показано, що ТНС дедалі частіше обирають транснаціональну модель як найгнучкішу та найбільш конкурентоспроможну.

Також проаналізовано методичні інструменти стратегічного аналізу, які застосовуються для оцінки зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу компанії: SWOT, PESTEL, модель п'яти сил Портера, матриці BCG та GE/McKinsey, концепція PIMS. Визначено, що їх використання забезпечує обґрунтованість стратегічних рішень, знижує рівень ризиків і дозволяє сформувати конкурентні переваги на світовому рівні.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ

THE WALT DISNEY COMPANY

2.1 Особливості діяльності The Walt Disney Company на міжнародному ринку

The Walt Disney Company – одна з найвідоміших та найвпливовіших медіакорпорацій світу, яка працює у сфері розваг ЗМІ, анімації, кіновиробництва, ліцензування та тематичних парків. Компанія не лише створила цілий пласт сучасної поп-культури, а й зуміла сформувати унікальну бізнес-модель, що поєднує креативність, інновації та ефективне управління глобальними активами. Основні відомості про компанію зібрані у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні відомості про «The Walt Disney Company»

Показник	Характеристика
Дата заснування	16 жовтня 1923 року
Засновники	Уолт та Рой Дісней
Штаб-квартира	Бербанк, Каліфорнія, США
Бізнес-сегменти	Disney Entertainment, ESPN, Disney Experiences (парки, товари, стримінг)
Дохід	\$91,36 млрд (зростання +3% відносно минулого року), 2024 рік
Чистий прибуток	\$4,972 млрд (зростання +111%), 2024 рік
Операційний прибуток	\$11,91 млрд, маржа ~13%, 2024 рік
Кількість співробітників	~225 000 осіб, 2024 рік
Основні конкуренти	Netflix, Universal, Warner Bros., Amazon, Paramount

Джерело: [72; 74]

The Walt Disney Company зберігає провідні позиції на міжнародному ринку, активно розвиваючи напрямки кіновиробництва, потокового мовлення, дистрибуції контенту, мережі телеканалів та фізичної інфраструктури розваг у понад 50 країнах. Стратегічна гнучкість компанії, постійне розширення та глобальне охоплення аудиторії дозволили їй трансформуватись із невеликої анімаційної студії в

багатопрофільну транснаціональну корпорацію з диверсифікованою структурою бізнесу.

Історія бренду розпочалася ще у 1923 році, коли брати Уолт та Рой Дісней заснували власну невелику анімаційну студію «Disney Brothers Cartoon Studio», яку згодом перейменували на «Walt Disney Studios». Первинно компанія фокусувалася на створенні анімаційних короткометражок, зокрема серії «Аліса в країні чудес». У 1928 році вийшов мультфільм *Steamboat Willie*, в якому вперше з'явився Міккі Маус – персонаж, що згодом став символом компанії. 1937 рік ознаменувався виходом першого повнометражного анімаційного фільму *Snow White and the Seven Dwarfs*, що став проривом у світовій індустрії розваг. Проект охрестили «Діснеївським безумством», адже бюджет на створення фільму перевищив заплановані витрати на 400%. У наступні десятиліття компанія продовжувала нарощувати виробництво анімаційного контенту, включаючи стрічки *Pinocchio*, *Fantasia*, *Dumbo* і *Bambi*.

Новий стратегічний етап розпочався у 1955 році з відкриттям першого тематичного парку *Disneyland* у Каліфорнії. Цей формат інтеграції розважального контенту та фізичного простору згодом був масштабований на міжнародному рівні. Сьогодні компанія управляє мережею з шести тематичних парків по всьому світу. У другій половині XX століття *Disney* перетворилася на мультисегментний конгломерат, поглинувши низку ключових активів: *Capital Cities/ABC Inc.* (1996), *Pixar* (2006), *Marvel Studios* (2009), *Lucasfilm* (2012) та *21st Century Fox* (2019).

За сторіччя *Walt Disney* стала однією з провідних медіакорпорацій у світі, яка оперує у сферах анімації, телебачення, кіноіндустрії, стримінгових сервісів, тематичних парків, ліцензування продукції та інтерактивних технологій. Уолт Дісней сказав: «Якщо ви можете це уявити, то можете це і зробити». Ці слова і стали справжнім кредо компанії.

Діяльність *The Walt Disney Company* охоплює повний цикл створення, дистрибуції та комерціалізації контенту. Основа бізнес-моделі *Disney* – система

інтелектуальної власності (IP), що масштабується через мультимедійні платформи, фізичну інфраструктуру та ритейл. Корпорація контролює декілька розважальних та медіапідприємств, які забезпечують її глобальну присутність.

Одним із центральних активів є кіновиробництво, що реалізується через Walt Disney Studios, Pixar, Marvel Studios, Lucasfilm, 20th Century Studios та інші підрозділи. Ці студії випускають високобюджетні фільми, серіали й анімаційні проекти, які не лише мають касовий успіх, а й стають основою для створення мерчендайзу, атракціонів у парках розваг і тематичних круїзів. Платформи стримінгу, зокрема Disney+ і Hulu, дозволяють компанії здійснювати прямий контакт зі споживачами в цифровому середовищі.

Другим ключовим елементом є мережа тематичних парків і курортів (Disneyland, Walt Disney World, Disneyland Paris, Tokyo Disney Resort тощо), яка не лише генерує дохід, а й слугує фізичним простором для розширення клієнтського досвіду. Ці об'єкти інтегрують інноваційні технології, елементи гейміфікації та персоналізації, забезпечуючи унікальний формат взаємодії з брендом. Компанія також активно розвиває напрям круїзних перевезень і міжнародного туризму.

Окремо варто згадати комерційне ліцензування продукції: іграшки, одяг, книги, відеоігри та інші продукти на основі відомих персонажів Disney реалізуються через глобальні роздрібні мережі, франшизу Disney Store та онлайн-платформу ShopDisney. Уся екосистема Disney базується на високому ступені синергії між контентом і продуктом, що дозволяє компанії монетизувати IP на кожному етапі життєвого циклу споживання.

У 2025 році The Walt Disney Company зайняла 122 місце в рейтингу Fortune 500 (рисунки 2.1). Це найвище місце в історії компанії. Для порівняння, у 1995 році, коли був започаткований даний рейтинг, Disney зайняла лише 383 позицію. Починаючи з 2015 року компанія поступово покращувала свої результати. Найбільш суттєве погіршення відбулося у 2022 році, що було пов'язано зі зниженням операційних прибутків, зокрема через високі витрати на розвиток

стримінгових сервісів, виробництво контенту та реорганізацію підрозділу медіа та розповсюдження (DMED) [73].

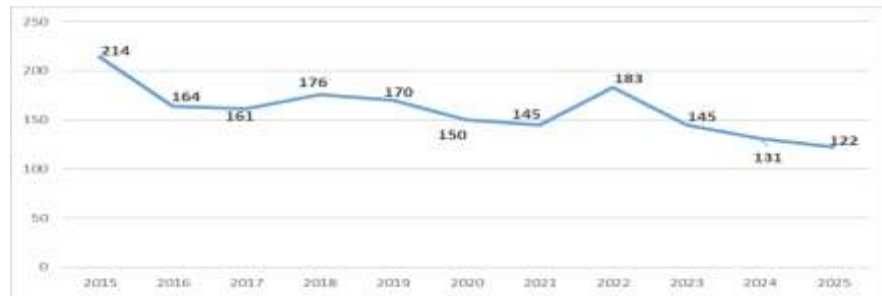


Рисунок 2.1 – Динаміка позицій The Walt Disney Company у рейтингу Fortune 500 (2015–2025 pp.)

Джерело: [45]

Варто відзначити, The Walt Disney Company входить не лише до числа провідних корпорацій у сфері медіа та розваг, але й до світових лідерів за рівнем вартості бренду. Наприклад, за версією Forbes у рейтингу «The World's Most Valuable Brands» компанія посіла 7-ме місце, вартість бренду оцінили у 61,3 млрд доларів США (рисунок 2.2). Це підтверджує виняткову силу корпоративного іміджу та глобальне визнання бренду Disney, який формує додаткові конкурентні переваги на міжнародному ринку.

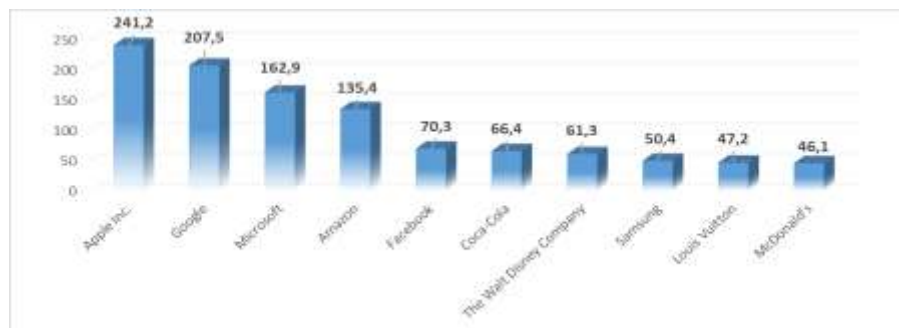


Рисунок 2.2 – Місце The Walt Disney Company у рейтингу «The World's Most Valuable Brands» за версією Forbes, млрд дол. США

Джерело: [70]

Крім того, Disney є одним з ключових гравців глобального медіа-ринку. За даними порталу CompaniesMarketCap, який агрегує біржові дані, The Walt Disney Company займає друге місце за ринковою капіталізацією серед світових розважальних компаній (рисунок 2.3).

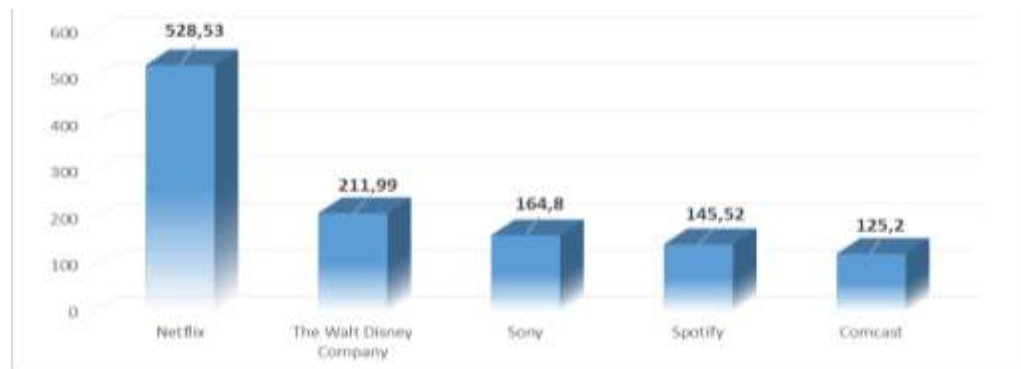


Рисунок 2.3 – Найбільші компанії індустрії розваг у світі за показником ринкової капіталізації, млрд дол. США

Джерело: [35]

Організаційна структура Disney є прикладом складної корпоративної системи, адаптованої під потреби розважального ринку (рисунок 2.4). Компанії функціонує на основі дивізійної структури, що забезпечує гнучкість, ефективність управління та стратегічну орієнтацію на різні сегменти аудиторії.



Рисунок 2.4 – Організаційна структура The Walt Disney Company

Джерело: розроблено автором за даними [72]

Розмір компанії не дозволяє функціонувати як єдине ціле. Її структура складається з численних дочірніх підрозділів, які технічно є автономними підприємствами у складі корпоративної парасольки Disney.

На чолі компанії стоїть Головний виконавчий директор (CEO), який несе відповідальність за загальну стратегію, ефективність операцій та фінансові результати групи. Наразі цю посаду займає Robert A. Iger, який повернувся до керівництва компанії у 2022 році. Він напряму підпорядковується Раді директорів та координує роботу чотирьох ключових сегментів діяльності:

- Disney Entertainment. Охоплює основні напрямки у сфері медіа та контенту, включаючи виробництво фільмів (Walt Disney Studios, 20th Century Studios, Pixar, Marvel Studios, Lucasfilm), серіальний та телевізійний контент (ABC Entertainment, Disney Television Studios), стримінгові платформи (Disney+, Hulu, Star+) та студії анімації.

- ESPN. Окремий підрозділ, відповідальний за виробництво та трансляцію спортивного контенту: кабельні та супутникові канали ESPN, стримінгову платформу ESPN+, співпрацю з Національною футбольною лігою (NFL), NBA, NHL, MLB та іншими спортивними організаціями.

- Disney Experiences. Цей напрямок охоплює фізичну взаємодію з брендом: тематичні парки, круїзні лінії, готелі, курорти, інтерактивні розваги та споживчий досвід у фізичних просторах. Це дозволяє підтримувати преміум-рівень клієнтського досвіду та перетворити контент у реальні емоційні подорожі.

- Disney Parks, Experiences and Products. Даний підрозділ зосереджений на комерціалізації контенту та бренду: ліцензування товарів і персонажів (іграшки, одяг, аксесуари), роздрібна торгівля (Disney Store, shopDisney), розвиток продуктів споживання, мерчендайзу, книжкових серій, ігор тощо. Цей напрямок відповідає за забезпечення глобальної присутності Disney у домівках споживачів через ліцензовану продукцію.

The Walt Disney Company у своїй діяльності застосовує стратегію зростання, яка ґрунтується на трьох ключових вимірах: горизонтальній інтеграції, вертикальній інтеграції та диверсифікації. Такий підхід забезпечує компанії довгострокове зміцнення ринкових позицій, ефективне управління портфелем бізнес-напрямів та створення синергії між підприємствами.

Процес горизонтальної інтеграції полягає у злитті або придбанні підприємств в межах одного ланцюга створення вартості. Такий підхід дозволяє Disney збільшувати загальну ринкову владу, розширювати пропозицію продуктів та послуг, створювати економію на масштабі, зміцнити свої позиції у галузі та знизити рівень конкуренції на ринку. Прикладом є придбання у 2006 році студії Pixar Animation Studios, що дозволило не лише посилити творчий потенціал, а й збільшити ринкову частку та прибутковість.

Стратегія вертикальної інтеграції реалізується шляхом контролю над кількома етапами виробничо-збутового процесу: від створення продукту до його розповсюдження та продажу. Для Disney це означає поєднання виробництва контенту, управління каналами дистрибуції (телебачення, стримінгові платформи, кінотеатри) та комерціалізації через мерчандайзинг і тематичні парки. Такий підхід забезпечує оптимізацію витрат, кращий контроль якості та стабільність доходів.

Диверсифікація стала визначальною рисою стратегії корпорації. Починаючи з анімаційного виробництва, компанія поступово сформувала багатогалузеве портфоліо: від кіностудій і телемереж до тематичних парків, круїзних ліній, курортів, роздрібної торгівлі та ліцензування продукції. Завдяки придбанню Marvel, Lucasfilm та 21st Century Fox Disney суттєво розширила свої франшизи, що перетворилися на глобальні культурні феномени.

Однією з ключових складових успіху компанії є її послідовна стратегія придбань великих медіа-активів. Розглянемо основні етапи стратегічного розширення діяльності The Walt Disney Company (рисунок 2.5):

- Придбання Pixar (2006). Угода на суму \$7,4 млрд забезпечила інтеграцію провідної студії комп'ютерної анімації, що створила такі франшизи, як Toy Story та Finding Nemo. Це дозволило зміцнити позиції Disney в анімаційному сегменті [80].

- Придбання Marvel Entertainment (2009). Угода вартістю \$4 млрд відкрила для Disney доступ до понад 500 персонажів коміксів. Marvel Studios стала джерелом однієї з найуспішніших франшиз у кіноіндустрії – Marvel Cinematic Universe.

- Придбання Lucasfilm (2012). За \$4,05 млрд Disney отримала права на франшизи Star Wars і Indiana Jones. Це дозволило компанії масштабувати контент і розширити діяльність у сфері тематичних парків.

- Придбання 21st Century Fox (2019). Угода на суму \$71,3 млрд стала найбільшою в історії компанії. Вона включала активи 20th Century Fox, FX Networks, National Geographic і контрольний пакет у Hulu. Це суттєво збільшило контентну бібліотеку Disney та посилило позиції в стримінговому сегменті [41].

- Запуск Disney+ (2019). Стримінговий сервіс стартував у листопаді 2019 року та за перший день отримав понад 10 млн підписників. Платформа стала ключовим елементом стратегії прямої взаємодії з клієнтами та швидко розширилася на міжнародні ринки [50].

- Розвиток Hulu та ESPN+. Завдяки придбанню Fox компанія отримала контрольний пакет Hulu, що посилило її позиції на внутрішньому ринку США. Паралельно активно розвивається ESPN+, який став важливою частиною портфелю спортивного контенту.

- Розширення франшиз та інтеграція контенту. Disney систематично інтегрує власні франшизи у тематичні парки, мерчандайзинг і стримінгові сервіси. Прикладом є успішна комерціалізація Frozen, Avengers Campus у Disneyland та запуск нових серіалів у рамках Star Wars і Marvel.

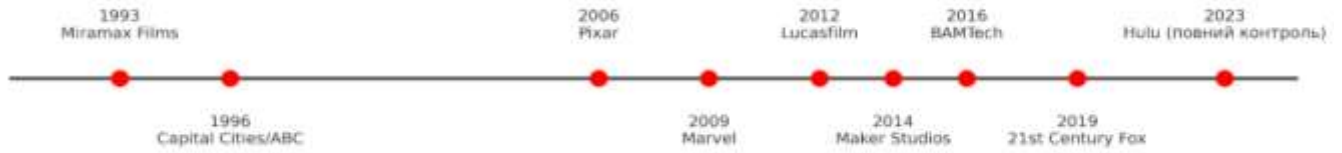


Рисунок 2.5 – Основні придбання The Walt Disney Company у 1993–2023 рр.

Джерело: розроблено автором

Важливим елементом діяльності The Walt Disney Company є її широке міжнародне охоплення, яке формує основу глобальної бізнес-стратегії корпорації. Станом на 2024 рік Disney володіє та управляє найбільшою у світі мережею тематичних курортів, що об'єднують дванадцять парків, розташованих у шести комплексах на трьох континентах (рисунок 2.6). До числа ключових об'єктів належать Disneyland Resort у Каліфорнії та Walt Disney World Resort у Флориді (США), Disneyland Paris у Франції, Tokyo Disney Resort у Японії, Hong Kong Disneyland Resort та Shanghai Disney Resort у Китаї. Така географічна диверсифікація забезпечує стабільність доходів корпорації, знижуючи залежність від кон'юнктурних коливань на окремих ринках.



Рисунок 2.6 – Географія тематичних курортів The Walt Disney Company

Джерело: [40]

Аналіз географічної структури доходів The Walt Disney Company (рисунок 2.7) свідчить про домінування американського ринку, на який припадає понад 72 млрд дол. США, що становить близько 79 % від загального обсягу виручки. Це пояснюється концентрацією основних бізнес-активів корпорації саме в Північній Америці, включно з ключовими студіями, медіа-мережами та парками розваг. Європейський регіон забезпечив компанії понад 10,2 млрд дол. США доходу, що підкреслює важливість локалізованих медіаактивів і популярність Disneyland Paris як туристичного центру. Азійсько-Тихоокеанський регіон приніс майже 8,9 млрд дол. США, що демонструє зростаючу роль ринків Китаю та Японії у стратегії глобальної експансії Disney. Подальше нарощення присутності на цих ринках може сприяти зменшенню географічної концентрації доходів і підвищенню стійкості компанії до економічних ризиків у межах одного регіону.

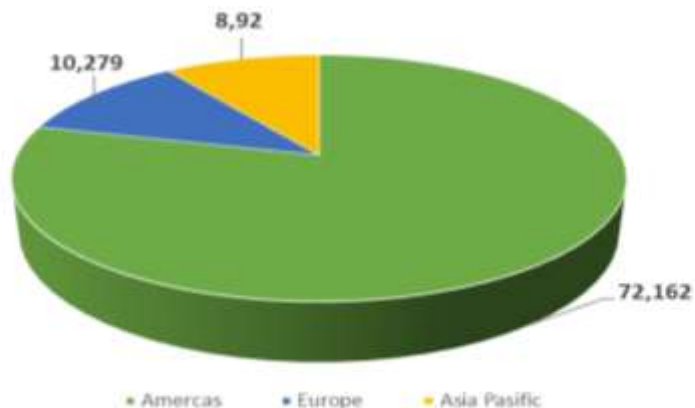


Рисунок 2.7 – Структура доходів The Walt Disney Company за регіонами у 2024 році, млрд дол. США

Джерело: [77]

Особливістю міжнародної експансії Disney є різноманітність моделей управління. Так, Tokyo Disney Resort перебуває у власності компанії Oriental Land Co., яка здійснює його операційне управління за ліцензією Disney. Hong Kong Disneyland Resort функціонує у форматі спільного підприємства між урядом

Гонконгу та The Walt Disney Company, а Shanghai Disney Resort реалізується у партнерстві з державною корпорацією Shanghai Shendi Group. Подібні форми співпраці свідчать про стратегічну гнучкість компанії та її здатність адаптуватися до правових і економічних умов окремих країн.

Міжнародні курорти Disney не лише створюють значні доходи для корпорації, а й чинять помітний економічний вплив на країни розташування. Зокрема, Disneyland Paris є одним із найбільших туристичних об'єктів Європи, який щороку відвідують понад 16 мільйонів гостей [29], тоді як Shanghai Disney Resort у Китаї став важливим елементом розвитку внутрішнього туризму та інфраструктури регіону (таблиця 2.2). Глобальна присутність компанії поєднує комерційні інтереси з функціями потужного драйвера економічного розвитку.

Таблиця 2.2 – Динаміка відвідуваності курортів The Walt Disney Company у 2018–2023 рр., тис осіб

Рік/ Resorts	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Walt Disney World (Флорида, США)	58,311	58,778	18,826	36,226	47,060	48,770
Disneyland Resort (Каліфорнія, США)	28,527	28,730	5,593	13,550	25,881	27,250
Disneyland Paris (Франція)	15,141	14,990	4,030	5,384	15,270	16,100
Tokyo Disney Resort (Японія)	32,558	32,560	7,560	12,100	22,100	27,500
Shanghai Disney Resort (Китай)	11,800	11,210	5,500	8,480	5,300	14,000
Hong Kong Disneyland Resort (Гонконг)	6,700	5,695	1,700	2,800	3,400	6,400

Джерело: [71]

Аналіз динаміки відвідуваності курортів свідчить про суттєві коливання, які напряму корелюють із глобальними економічними та соціальними викликами. У 2020 році пандемія COVID-19 призвела до безпрецедентного падіння: відвідуваність у Флориді скоротилася утричі, а у Франції та Гонконзі – майже у

чотири рази. Поступове відновлення розпочалося у 2021–2022 рр., однак тільки у 2023 році більшість курортів повернулися до рівнів, близьких до докризових.

Компанія The Walt Disney Company не лише консолідує свою присутність у традиційних ринках, але й активно заявляє про розширення у нові географічні регіони через запуск тематичних парків, розвиток стримінгових платформ та виробництво локального контенту.

У травні 2025 року Disney та урядовий девелопер Miral оголосили про плани побудувати новий курортний парк на острові Yas Island в Абу-Дабі [75]. Це буде сьомий курорт Disney у світі та перший великий парк серед Disney-комплексів у регіоні Близького Сходу. Disney відповідатиме за дизайн і керівництво креативним управлінням, тоді як Miral фінансує та управлятиме проектом.

Ще одна складова експансії – створення International Content Group, яке передбачає запуск контентних хабів для виробництва локального й регіонального контенту для стримінгових платформ Disney+ та інших брендів. Це дозволяє компанії адаптувати продукти до культурного контексту різних країн і таким чином збільшувати споживчу лояльність [76].

Отже, сучасна діяльність The Walt Disney Company характеризується комплексністю та багатовекторністю. Компанія поєднує класичні сегменти бізнесу (кіновиробництво, телебачення, парки розваг) із новими формами глобальної експансії (стримінгові платформи, розвиток франшиз, інноваційні технології). Вона активно використовує стратегії горизонтальної та вертикальної інтеграції, а також диверсифікацію, що дозволяє підтримувати лідерські позиції на світовому ринку. Глобальна присутність, інституційна культура та стратегічні інвестиції у розвиток забезпечують корпорації стійкість до зовнішніх викликів та збереження конкурентоспроможності у динамічному міжнародному середовищі.

2.2 Оцінка фінансових показників компанії та її позицій на глобальному ринку

Фінансові показники є ключовим індикатором стабільності та конкурентоспроможності будь-якої міжнародної корпорації. Для The Walt Disney Company вони відображають не лише масштаби бізнесу, а й ефективність обраної стратегії зростання, здатність адаптуватися до глобальних кризових викликів та утримувати лідерські позиції на ринку медіа та розваг. Аналіз доходів, чистого прибутку, активів та інших фінансових параметрів у динаміці дозволяє визначити тенденції розвитку компанії, оцінити інвестиційну привабливість та спрогнозувати подальші перспективи.

Важливо, що фінансові результати Disney є не лише відображенням її масштабів, а прямо пов'язані зі стратегічними рішеннями у сфері глобального розвитку. Зокрема, запуск стримінгового сервісу Disney+ у дозволив компанії вийти на нові міжнародні ринки та сформував понад 150 млн підписників, що забезпечило зростання доходів сегменту Direct-to-Consumer. Придбання медіахолдингу 21st Century Fox у 2019 році розширило бібліотеку контенту (National Geographic, Hulu, FX Networks) та посилило присутність на азійському, європейському та латиноамериканському ринках. Інвестиції у тематичні парки, зокрема у Shanghai Disney Resort, забезпечили стабільне зростання доходів сегмента Parks & Experiences. фінансова динаміка компанії підтверджує ефективність її глобалізаційної стратегії, яка поєднує розширення цільових ринків, диверсифікацію джерел доходу та монетизацію контенту.

Динаміка світових доходів корпорації The Walt Disney Company у 2010–2024 фінансових роках (рисунок 2.8) свідчить про стійке зростання з окремими періодами уповільнення. Якщо у 2010 році дохід становив лише 38,06 млрд дол. США, то у 2024 році цей показник досягнув 91,36 млрд дол. США. Зростання було

особливо інтенсивним у 2014–2019 роках, коли компанія щорічно нарощувала прибутки завдяки розвитку франшиз Marvel і Lucasfilm, а також розширенню міжнародних парків. Пандемія COVID-19 призвела до падіння доходів, проте вже у 2022 році Disney продемонструвала відновлення із показником 82,72 млрд дол. США. Подальше зростання у 2023–2024 роках підтверджує ефективність стратегій диверсифікації та активного розвитку потокового сегмента (Disney+, ESPN+, Hulu), що забезпечують компанії лідерські позиції на глобальному ринку розваг.

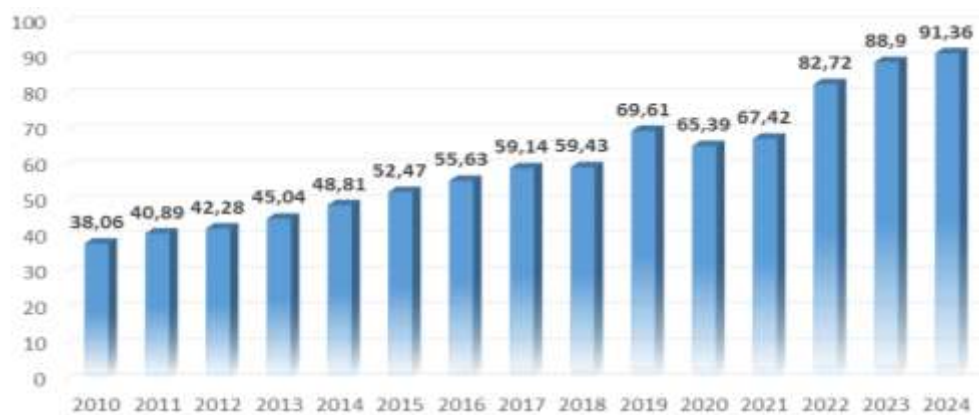


Рисунок 2.8 – Світовий дохід компанії «The Walt Disney Company» за 2010–2024 фінансові роки, млрд дол. США

Джерело: [63]

На рис. 2.9 відображено динаміку основних фінансових показників компанії, включаючи дохід, чистий прибуток та загальні активи. Діаграма демонструє, що протягом аналізованого періоду дохід компанії мав загально висхідну траєкторію: після тимчасового падіння у 2020 році внаслідок пандемії COVID-19 та пов'язаного з нею скорочення туристичних і розважальних послуг, показники почали відновлюватися та у 2025 році сягнули 92,1 млрд дол. США. Це свідчить про стійкість бізнес-моделі Disney та ефективність диверсифікації її джерел доходів.

Динаміка чистого прибутку є більш волатильною: у 2020–2021 рр. компанія зазнала збитків, що пояснюється зростанням витрат на розвиток стримінгових сервісів та зниженням відвідуваності тематичних парків (рисунок 2.9). Починаючи з 2022 р. прибутковість знову перейшла у позитивну площину, хоча рівень чистого прибутку залишається нижчим, ніж у докризовий період. Загальні активи компанії стабільно перевищували 190 млрд дол. США, демонструючи лише незначні коливання. Це свідчить про масштабність корпорації та високий рівень її фінансової стабільності.

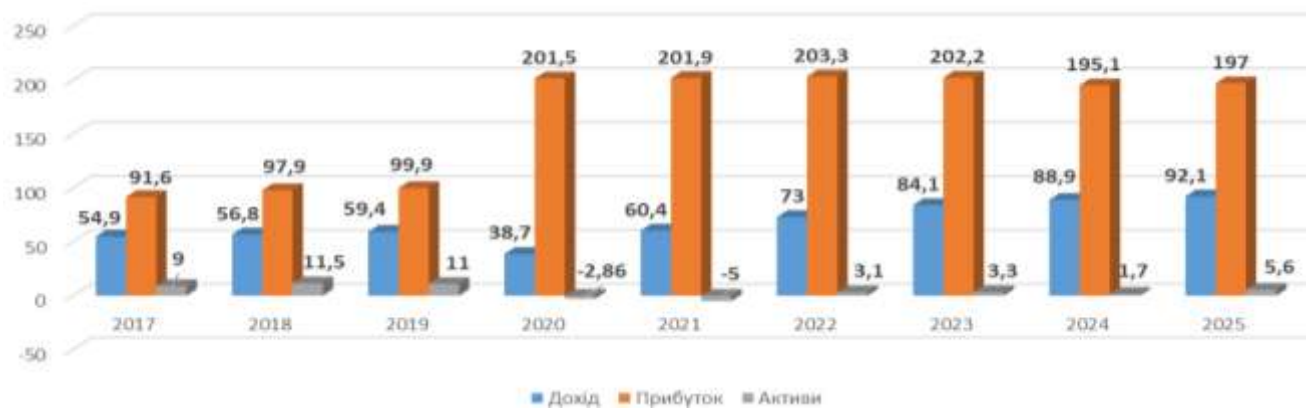


Рисунок 2.9 – Динаміка доходу, активів та чистого прибутку Walt Disney Company у 2017-2025 рр., млрд дол. США

Джерело: [78]

Важливим індикатором ефективності діяльності компанії є показник чистої маржі (рисунок 2.10), який відображає частку чистого прибутку у структурі загального доходу. У докризовий період (2017–2019 рр.) компанія зберігала стабільно високий рівень рентабельності: чиста маржа коливалася в межах 16–20 %, що свідчило про здатність ефективно трансформувати дохід у прибуток. Проте у 2020–2021 рр. через пандемію COVID-19 та пов’язані з нею обмеження на роботу парків, зниження відвідуваності курортів та значні витрати на запуск і

підтримку стримінгових сервісів показник маржі різко знизився, набувши від’ємних значень.

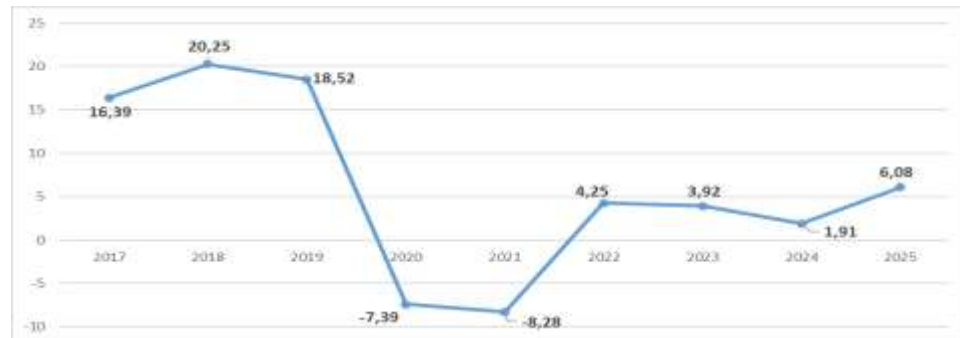


Рисунок 2.10 – Динаміка чистої маржі The Walt Disney Company, %

Джерело: розроблено автором

Сегментна структура доходів The Walt Disney Company (рисунок 2.11.) у фінансовому 2024 році підтверджує, що найбільший внесок забезпечує сегмент Entertainment (41,19 млрд дол. США), що включає кіновиробництво, телевізійні канали та стримінгові сервіси.

Другим за значенням є сегмент Experiences, який охоплює тематичні парки, курорти та круїзні лінії. За даними річного звіту, доходи цього сегменту склали \$34,151 млн, що на 5 % більше, ніж у 2023 році, зокрема завдяки зростанню доходів від міжнародних парків +13 % і внутрішніх парків +4 % [56]. Сегмент Sports, представлений ESPN, приніс 17,62 млрд дол. США, посилюючи позиції компанії на ринку спортивних трансляцій. Таким чином, диверсифікація доходів між традиційними медіа, цифровими сервісами та досвідом споживачів дозволяє The Walt Disney Company утримувати фінансову стійкість і знижувати ризики залежності від окремих напрямів.

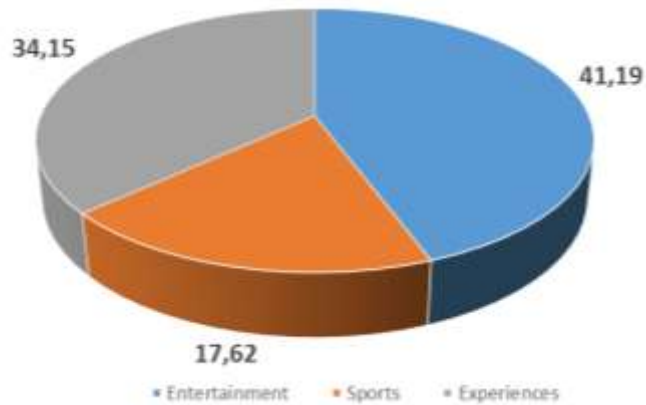


Рисунок 2.11 – Розподіл доходу Walt Disney Company за секторами у 2024 році, млрд дол. США

Джерело: [66]

У 2024 фінансовому році The Walt Disney Company відзначилася істотними результатами у сфері стрімінгових сервісів, зокрема завдяки розвитку платформи Disney+. Кількість передплатників у сегменті Disney+ Core досягла майже 120 млн осіб, а з урахуванням Hotstar – понад 156 млн [74]. Порівняно з періодом активного зростання у перші роки після запуску, компанії вдалося стабілізувати темпи приросту та сконцентруватися на якісних показниках, таких як середній дохід на одного користувача (ARPU) та географічна диверсифікація. Зростання кількості користувачів у Північній Америці та Європі поєднувалося з поступовим укріпленням позицій на ринках Азії, де ключову роль відіграє Hotstar.

Вперше з моменту запуску Disney+ продемонстрував операційний прибуток у \$321 млн у четвертому кварталі 2024 року, що стало стратегічним проривом для сегмента Direct-to-Consumer. Такий результат став можливим завдяки оптимізації витрат, перегляду тарифної політики та впровадженню рекламної моделі підписки. Отриманий ефект засвідчив здатність компанії перетворити стрімінговий бізнес із дотаційного на прибутковий, створюючи умови для його довгострокової стійкості.

Важливим індикатором стратегічного розвитку є обсяги капітальних інвестицій (CAPEX), які відображають готовність компанії вкладати кошти у

довгострокові активи та підтримувати конкурентоспроможність (рис. 2.12). Для The Walt Disney Company капітальні витрати охоплюють розбудову тематичних парків і курортів, модернізацію кіностудій, розвиток інфраструктури та впровадження інноваційних технологій.

Динаміка капітальних інвестицій демонструє поступове зростання з помітними коливаннями, зумовленими як внутрішніми стратегічними пріоритетами, так і зовнішніми економічними чинниками (рисунок 2.12). Пандемія COVID-19 призвела до тимчасового скорочення інвестицій у 2020–2021 рр., проте вже з 2022 року спостерігається відновлення та стійке нарощування обсягів CAPEX. У 2024 році компанія досягла рекордного рівня – 5,412 млрд дол. США, що свідчить про повернення до активної інвестиційної політики.

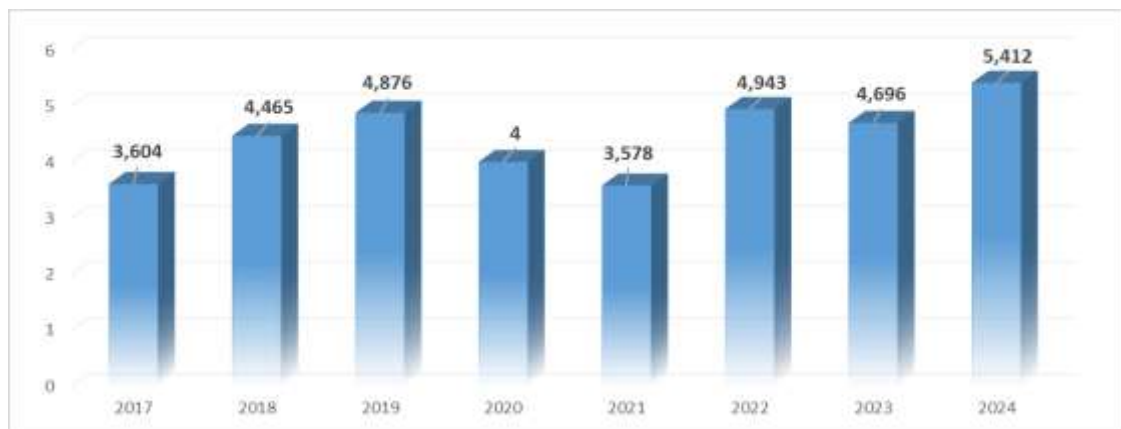


Рисунок 2.12 – Динаміка капітальних інвестицій (CAPEX) The Walt Disney Company у 2017–2024 рр., млрд дол. США

Джерело: [74]

Прогнозні дані за 2025 рік підтверджують посилення цього тренду: лише за перші дев'ять місяців фінансового року корпорація вже інвестувала близько 6,108 млрд, що дає підстави очікувати загальний річний обсяг понад 8 млрд дол. США [61]. Це стане найбільшим показником за всю історію компанії.

Аналіз динаміки загальних зобов'язань демонструє суттєві коливання у структурі боргового навантаження (рисунок 2.13). У 2017–2018 рр. рівень зобов'язань залишався відносно стабільним і не перевищував 50 млрд дол. США. Проте у 2019 році компанія здійснила масштабне придбання 21st Century Fox, що призвело до різкого зростання зобов'язань до 100,1 млрд дол. США, а у 2020 р. – до рекордних 113,3 млрд дол. США.

У наступні роки Disney поступово скорочувала боргове навантаження, що відображається у зниженні показника до 90,7 млрд дол. США у 2024 р.. Така динаміка свідчить про стратегічний курс компанії на зменшення фінансових ризиків та відновлення стійкості після кризового періоду пандемії.

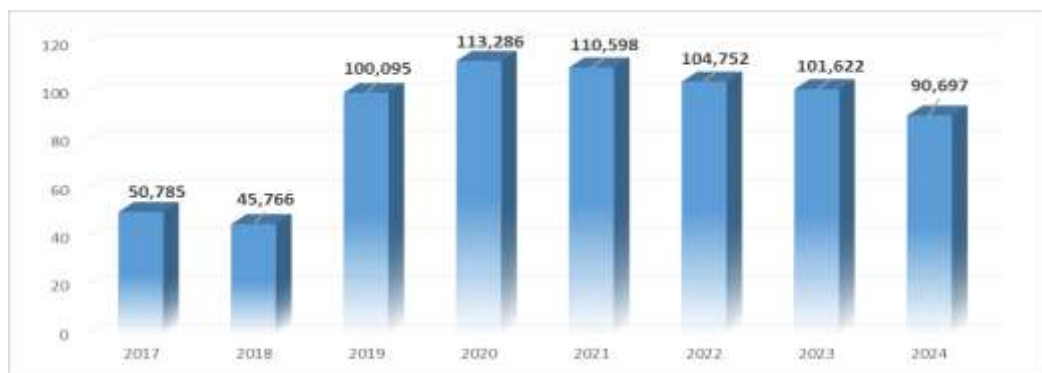


Рисунок 2.13 – Динаміка загальних зобов'язань The Walt Disney Company, млрд дол. США

Джерело: [74]

Дивідендна політика The Walt Disney Company є важливим індикатором фінансової стійкості та стратегічних пріоритетів корпорації. До 2019 року компанія зберігала традицію регулярних виплат дивідендів, що забезпечувало стабільний дохід для акціонерів і підвищувало інвестиційну привабливість Disney. Проте починаючи з 2020 року, на тлі пандемії COVID-19 та зростання боргового навантаження після придбання 21st Century Fox, виплати були повністю призупинені. Це рішення пояснювалося необхідністю збереження ліквідності та

спрямування ресурсів на підтримку основних напрямів бізнесу, зокрема розвитку стримінгових сервісів.

Поступове відновлення фінансових результатів дозволило Disney у 2023 році оголосити про повернення до дивідендної політики. У січні 2024 року компанія виплатила перший дивіденд після чотирирічної паузи у розмірі 0,30 дол. США на акцію. Надалі очікується поступове підвищення дивідендних виплат у міру зниження боргового навантаження та зростання прибутковості.

Також варто розглянути і динаміку вартості акцій (рисунок 2.14). У 2010–2014 рр. вартість акцій зросла більш ніж утричі, що пов'язано з успішними кінопроектами та розвитком міжнародних парків. Пік зростання припав на 2019–2021 рр., коли котирування перевищували \$175, що співпало з інтеграцією активів 21st Century Fox та стрімким розвитком Disney+. Однак у 2022 р. вартість акцій різко впала до \$81,34, що було зумовлено зростанням витрат на стримінгові сервіси, високим борговим навантаженням і глобальною економічною невизначеністю.

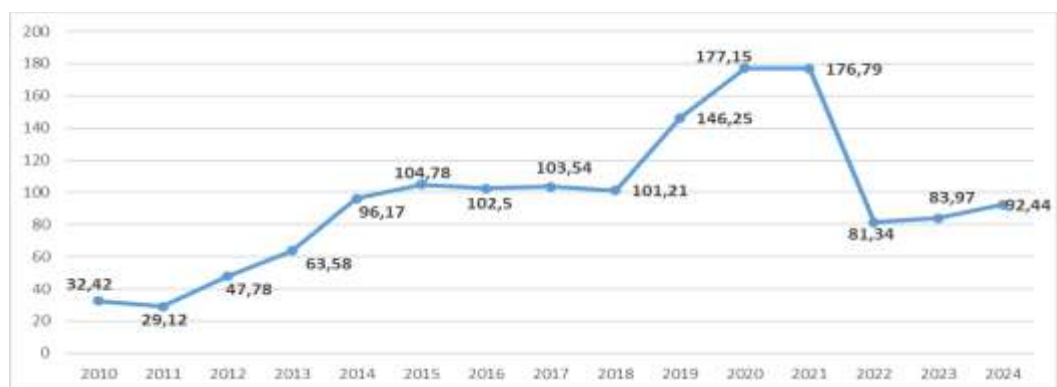


Рисунок 2.14 – Динаміка вартості акцій Disney, дол. США

Джерело: [53]

У наступні роки відбулося часткове відновлення: у 2023–2024 рр. котирування піднялися до рівня \$92,44, але залишалися нижчими за докризові

максимуми. За даними фондового ринку, станом на вересень 2025 року ціна акцій коливається в межах \$112–113, що свідчить про відновлення довіри інвесторів та позитивні очікування щодо фінансових результатів компанії.

Значну роль у реалізації глобальної стратегії Disney відіграють інвестиції у локалізацію контенту, які дозволяють адаптувати продукцію компанії до культурних особливостей різних регіонів. Лише у 2023 році корпорація спрямувала понад 30 % від загального бюджету стримінгового виробництва на створення локальних серіалів та фільмів у Європі, Азії та Латинській Америці. До таких проєктів належать корейські серіали «Moving» і «Big Bet», індійська адаптація «The Legend of Hanuman», японські аніме-проєкти для Hulu та Disney+, а також європейські оригінали, створені у Франції, Німеччині та Іспанії. Локалізація охоплює не лише мову дубляжу чи субтитрів, а й сценарну адаптацію, підбір локальних акторів та співпрацю з місцевими студіями. Це свідчить про те, що стратегія компанії базується на поєднанні глобального бренду з регіональною диференціацією контенту, що сприяє підвищенню прибутковості міжнародних сегментів та зростанню лояльності аудиторії.

Таким чином, фінансові показники The Walt Disney Company демонструють складну, але водночас стійку траєкторію розвитку. Компанія пережила значне падіння прибутковості у період пандемії та зростання боргового навантаження після масштабних інвестицій, проте змогла відновити стабільність завдяки диверсифікації бізнесу, розвитку стримінгових сервісів та модернізації парків. Динаміка доходів, маржі, капітальних витрат, боргових зобов'язань і ринкової капіталізації свідчить, що Disney поступово повертає довіру інвесторів і посилює свої позиції на глобальному ринку розваг.

2.3 Аналіз конкурентоспроможності The Walt Disney Company серед провідних гравців індустрії

Масштабний конгломерат The Walt Disney Company не має подібних аналогів у світі. Лише бренд об'єднує його численні різнопрофільні відділення. Компанія поєднує традиційні напрямки діяльності (тематичні парки, студійне виробництво та телемережі) з цифровими сервісами. Конкурентне середовище медіаіндустрії формується передусім під впливом стрімкого розвитку стримінгових сервісів. Саме вони визначають глобальні тренди у виробництві та дистрибуції контенту.

Основними конкурентами Disney на глобальному ринку виступають Netflix, Warner Bros. Discovery, Paramount Global, Comcast (NBCUniversal) та Sony Pictures (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Порівняльні показники діяльності The Walt Disney Company та провідних конкурентів (2024 р.)

Компанія	Дохід (млрд USD)	Активи (млрд USD)	Чистий борг (млрд USD)	Співробітники (осіб)	Ринкова капіталізація (млрд USD)	Підписники стримінгу (млн)
The Walt Disney	91,361	196,219	43,520	≈225 000	169,000	220,000
Netflix	39,000	49,800	13,100	≈13 000	240,000	269,000
Warner Bros. Discovery	39,300	140,100	44,200	≈35 500	20,000	97,000
Paramount Global	29,250	46,200	14,620	≈21 900	~7,530	67,500
Comcast (NBC Universal)	121,600	274,400	89,500	≈186 000	170,000	34,000
Sony Pictures	82,360	221,100	15,400	≈113 000	100,000	13,000

Джерело: [74; 57; 84; 58; 33; 68; 65; 52]

Кожна з цих корпорацій має власні сильні сторони: Netflix утримує позицію лідера у стримінгових сервісах, Warner Bros. Discovery володіє масштабною бібліотекою контенту, Paramount Global активно розвиває цифрову дистрибуцію, Comcast поєднує виробництво й телекомунікаційні активи, а Sony Pictures традиційно сильна у кіновиробництві. Порівняння діяльності Disney з цими гравцями дозволяє комплексно оцінити її конкурентоспроможність та визначити стратегічні перспективи на світовому ринку розваг.

У 2024 році The Walt Disney Company увійшла до числа найбільших компаній за обсягами виручки, посівши друге місце серед аналізованих корпорацій. З результатом у 91,361 млрд дол. США вона поступилася лише Comcast із доходами понад 121,600 млрд дол. США, але випередила Sony та суттєво перевищила показники Warner Bros. Discovery, Netflix та Paramount Global. Це підтверджує статус Disney як одного з головних світових гравців у сфері розваг, що формує значну частку глобального ринку.

За обсягом активів компанія поступається Comcast та Sony, проте залишається у трійці лідерів. У 2024 році Disney акумулювала активи на рівні 196 млрд дол. США, тоді як Comcast перевищила 274 млрд дол., а Sony – 221 млрд дол. Інші конкуренти мають суттєво менші масштаби: активи Warner Bros. Discovery становили 140 млрд дол., Netflix – 49,8 млрд дол., а Paramount Global – лише 46,2 млрд дол. Це підкреслює фінансову стійкість Disney, яка має значний ресурс для інвестицій та подальшого розвитку.

За кількістю співробітників компанія є беззаперечним лідером ринку. У 2024 році в Disney працювало близько 225 тис. осіб, тоді як у Comcast – 186 тис., у Sony – 113 тис., а в Warner Bros. Discovery, Paramount Global та Netflix цей показник був набагато меншим і становив від 13 тис. до 35 тис. Це свідчить про величезний кадровий потенціал компанії, який дає змогу одночасно розвивати різні напрями бізнесу.

Оцінка ринкової капіталізації демонструє інший розподіл сил. Лідером є Netflix із 240 млрд дол. США, тоді як Disney із результатом близько 169 млрд дол. посідає лише третю позицію, поступаючись також Comcast (170 млрд дол.). Sony, Warner Bros. Discovery та Paramount Global мають значно нижчу ринкову вартість. Це свідчить про те, що інвестори значно вище оцінюють цифрову бізнес-модель Netflix, тоді як потенціал Disney недооцінений через складну структуру бізнесу та високі боргові зобов'язання.

У сфері стримінгових сервісів конкурентна боротьба особливо гостра (рисунок 2.15). Disney у 2024 році мала сукупно близько 220 млн підписників (Disney+, Hulu, ESPN+), що ставить її на друге місце після Netflix із 269 млн користувачів. Значно менші показники у Warner Bros. Discovery (97 млн), Paramount Global (67,5 млн), Comcast (34 млн) та Sony (13 млн). Це підтверджує, що основна конкуренція у цифровому сегменті розгортається саме між Disney та Netflix, які формують нові стандарти розвитку світового ринку відеостримінгу.

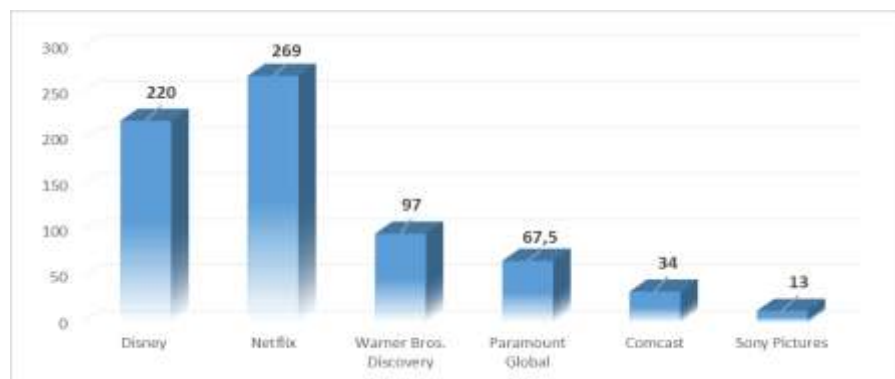


Рисунок 2.15 – Кількість підписників стримінгових сервісів провідних медіакомпаній у 2024 році, млн осіб

Джерело: [65]

Порівняльний аналіз витрат на контент у 2024 році свідчить про провідні позиції Disney серед найбільших медіагігантів світу (рисунок 2.16). Компанія інвестувала 27,3 млрд дол. США, що забезпечило їй перше місце за масштабами

фінансування творчого виробництва. Високий рівень інвестицій Disney зумовлений необхідністю підтримки розгалуженої екосистеми, яка включає кіноіндустрію, телемережі та стримінгові сервіси. Серед конкурентів найближчими за обсягами витрат стали Comcast та Netflix.

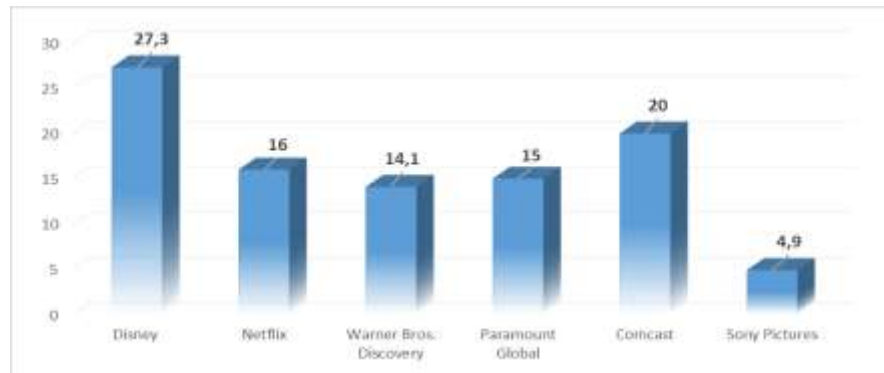


Рисунок 2.16 – Загальні витрати провідних медіакомпаній на створення контенту у 2024 році, млрд дол. США

Джерело: [51]

Однією з головних конкурентних переваг Disney є володіння унікальним портфелем франшиз, який не має аналогів за масштабами у світовій індустрії. Marvel, Star Wars, Pixar і класична анімація забезпечують компанії стабільні касові збори у кінотеатрах та високий попит на стримінгових платформах. У 2024 році Disney залишалася лідером світового бокс-офісу, зокрема завдяки успіхам фільмів із всесвіту Marvel. Це дозволяє поєднувати прем'єрні покази з подальшою дистрибуцією на Disney+, що підвищує цінність її екосистеми.

Конкуренти застосовують різні підходи. Netflix робить ставку на широкий асортимент міжнародного контенту, активно інвестуючи у виробництво в Європі, Латинській Америці та Азії. Це дозволяє платформі швидко реагувати на локальні смаки глядачів, але компанія не має культових брендів, здатних забезпечити багаторічну монетизацію. Warner Bros. Discovery володіє значним контентним портфелем (DC, Harry Potter, HBO Originals), однак через реструктуризації компанія змушена скорочувати виробництво. Paramount Global покладається на франшизи

Star Trek та SpongeBob, проте їхній вплив не можна порівняти з масштабом Marvel чи Star Wars. Sony зберігає сильні позиції у кіновиробництві (Spider-Man, Jumanji), але не володіє власною великою стримінговою платформою, здатною повністю реалізувати потенціал франшиз.

The Walt Disney Company має одну з найбільш диверсифікованих бізнес-моделей у світовій медіаіндустрії. Окрім традиційного виробництва контенту, компанія отримує значні доходи від тематичних парків, курортів, круїзних ліній, мерчандайзингу та ліцензування брендів. Такий підхід дозволяє Disney мінімізувати ризики, пов'язані з коливаннями у стримінговому чи кінематографічному сегментах. Наприклад, у 2024 році на парки й курорти припало понад 40% операційного прибутку компанії, що підкреслює важливість цього напрямку для її фінансової стабільності.

У конкурентів структура доходів значно менш диверсифікована. Netflix майже повністю залежить від підписки на стримінг і не має альтернативних джерел доходу. Warner Bros. Discovery, Paramount Global та Sony мають сильні студійні підрозділи, але бізнес зосереджений здебільшого на контенті та телемережах. Єдиним конкурентом, який демонструє певну схожість із Disney у масштабі диверсифікації, є Comcast, що володіє NBC Universal і водночас розвиває телекомунікаційний бізнес (кабельне телебачення, інтернет). Проте навіть у цьому випадку Comcast не має настільки потужного немедійного сегмента, як Disney. Тому саме диверсифікація бізнесу робить Disney більш стійкою до ринкових коливань, ніж більшість конкурентів.

Метод SWOT-аналізу є одним із найбільш ефективних інструментів стратегічного дослідження конкурентоспроможності компанії. Він дозволяє комплексно оцінити сильні та слабкі сторони бізнесу, а також ідентифікувати зовнішні можливості й загрози, що формують умови діяльності на ринку. Використання цього підходу дає змогу виявити ключові чинники, які визначають позиції Disney серед провідних медіакорпорацій світу (Додаток Б).

Сильні сторони The Walt Disney Company (табл. 2.4):

- Унікальний портфель франшиз. Компанія володіє правами на такі культові бренди, як Marvel, Star Wars, Pixar та Disney Animation. Це забезпечує стабільні касові збори та дозволяє створювати довгострокові стратегії монетизації через кіно, телебачення, ігри, стримінг і мерчандайзинг.

- Диверсифікація джерел доходів. Бізнес-модель Disney поєднує різні напрями: від виробництва фільмів і стримінгових сервісів до роботи тематичних парків і телемереж. Така структура дозволяє компанії мінімізувати ризики та підтримувати фінансову стабільність навіть у разі спадів в окремих сегментах.

- Глобальна присутність. Компанія активно функціонує в Північній Америці, Європі та Азії, володіючи мережею курортів, парків і студій. Це дає змогу не лише залучати доходи з різних ринків, а й адаптувати контент до культурних особливостей регіонів.

- Висока брендова цінність. За оцінками Interbrand і Brand Finance, Disney стабільно входить до десятки найдорожчих брендів світу. Висока впізнаваність і позитивна асоціація бренду формують довіру аудиторії та партнерів, що полегшує вихід на нові ринки.

- Лояльність споживачів. Продукція компанії охоплює аудиторію від дітей до дорослих, створюючи унікальну можливість для багатопокіліннього споживання. Завдяки цьому Disney має величезну базу фанатів, яка підтримує попит на контент і товари навіть у періоди ринкової турбулентності.

- Синергія між сегментами. Вихід нового фільму чи серіалу підсилює інші напрями бізнесу, зокрема продаж ліцензій, роботу парків і розвиток стримінгу. Такий підхід забезпечує взаємопідтримку сегментів і дозволяє максимально використовувати потенціал франшиз.

- Висока капіталізація та інтерес інвесторів. У 2024 році ринкова капіталізація компанії перевищила 169 млрд дол. США. Це свідчить про довіру з боку інвесторів і створює сприятливі умови для залучення нових інвестицій у розвиток бізнесу.

- Сильні позиції у світовому бокс-офісі. Фільми компанії традиційно входять до списків лідерів касових зборів, часто перевищуючи мільярд доларів доходів. Це не лише приносить прибутки, а й закріплює бренд Disney як символ якісного та успішного продукту.

Разом з тим, діяльність Disney супроводжується низкою слабких сторін. Однією з головних проблем залишається високе боргове навантаження, яке сформувалося після придбання 21st Century Fox та масштабних інвестицій у стримінгові сервіси. Попри швидке зростання кількості підписників Disney+, Hulu та ESPN+, ці платформи залишаються збитковими. Високі витрати на виробництво контенту та конкуренція з Netflix і Amazon Prime ускладнюють вихід на стабільну прибутковість.

Значними залишаються й операційні витрати, пов'язані з утриманням і розвитком тематичних парків, особливо в умовах економічної нестабільності. Додатковим викликом є складна організаційна структура корпорації, яка ускладнює процес прийняття управлінських рішень. Також слід відзначити нерівномірність прибутковості окремих сегментів: прибутки від франшиз та контенту значно перевищують результати стримінгу та парків, що створює дисбаланс у загальній фінансовій стратегії.

Таблиця 2.4 – Сильні та слабкі сторони The Walt Disney Company

Strengths	Weakness
- Унікальний портфель франшиз	- Високе боргове навантаження
- Диверсифікація джерел доходу	- Збитковість стримінгових сервісів
- Глобальна присутність	- Високі операційні витрати парків
- Висока брендова цінність	- Складна організаційна структура
- Лояльність аудиторії	- Нерівномірність прибутковості сегментів
- Лідерство у витратах на контент	
- Синергія між різними сегментами бізнесу	
- Висока капіталізація та інтерес інвесторів	
- Сильні позиції у світовому бокс-офісі	

Джерело: розроблено автором

Можливості подальшого розвитку Disney формуються під впливом як внутрішніх ресурсів компанії, так і зовнішніх тенденцій індустрії розваг. Серед ключових перспектив варто виокремити (табл. 2.5):

Таблиця 2.5 – Можливості та загрози The Walt Disney Company

Opportunities	Threats
- Розширення стримінгових сервісів - Нові міжнародні ринки - Зростання туристичних потоків після пандемії - Інновації у сфері технологій - Стратегічні партнерства і придбання - Можливості крос-монетизації - Популярність дитячого та сімейного контенту - Вихід у нові медіа сегменти	- Жорстка конкуренція у стримінгу - Перенасичення ринку контентом - Висока залежність від глобальних подорожей - Піратство та нелегальний контент - Зростання конкуренції з боку TikTok, YouTube та інших платформ UGC

Джерело: розроблено автором

- Розширення стримінгових сервісів. Подальше зростання Disney+ та розвиток Hulu і ESPN+ відкривають шлях до залучення нових підписників у різних регіонах світу. Це дозволяє зміцнити позиції компанії на ринку та конкурувати з глобальними гравцями.

- Вихід на нові міжнародні ринки. У 2023 році Disney анонсував проєкт будівництва нового тематичного парку в Абу-Дабі, що стане ключовим елементом розширення на ринок Близького Сходу. Це створить нові джерела доходу й дозволить компанії залучати туристів з регіонів, де попит на індустрію розваг швидко зростає.

- Зростання туристичних потоків. Відновлення міжнародних подорожей у 2022–2024 роках призвело до поступового зростання відвідуваності парків у США, Європі та Азії. Це дає змогу Disney швидко компенсувати втрати від карантинних обмежень та стабілізувати виручку від сегмента Parks & Resorts.

- Інновації у сфері технологій. Використання технологій віртуальної та доповненої реальності вже інтегрується в атракціони та стримінгові продукти Disney. Такі інновації створюють унікальний користувацький досвід і стають конкурентною перевагою на ринку розваг.

- Стратегічні партнерства та придбання. Компанія має досвід успішних угод із Pixar, Marvel та Lucasfilm, які суттєво посилили контентний портфель. У майбутньому подібні придбання або партнерства можуть допомогти закріпити позиції у нових медіа-сегментах та технологічних індустріях.

- Можливості крос-монетизації. Завдяки поєднанню кінофільмів, стримінгових платформ, парків і мерчу Disney може генерувати доходи з одного продукту на багатьох рівнях. Наприклад, успіх франшизи Frozen приніс компанії прибутки не лише від кіно, а й від продажу іграшок, шоу та тематичних атракціонів.

- Популярність дитячого та сімейного контенту. Дитячі й сімейні фільми залишаються найбільш затребуваними у світовому прокаті, і Disney традиційно домінує в цій ніші. Це забезпечує стабільний попит навіть у періоди економічних спадів, коли інші сегменти можуть просідати.

- Розвиток e-commerce та digital-продуктів. Власний онлайн-магазин Disney Store та інтеграція e-commerce у стримінгові сервіси відкривають нові канали доходу. Цей напрям дозволяє компанії скоротити залежність від офлайн-продажів та гнучко реагувати на зміну споживчих звичок.

Попри сильні позиції, The Walt Disney Company стикається з жорсткою конкуренцією у сфері стримінгових сервісів. Netflix, Amazon Prime Video, Apple TV+ та інші провідні компанії щороку збільшують інвестиції у власний контент, що ускладнює утримання аудиторії та вимагає від Disney значних витрат. Додатковим ризиком є перенасичення ринку контентом, коли навіть відомим брендам важко забезпечити достатню увагу споживачів.

Ще однією суттєвою загрозою є макроекономічні чинники. Економічні спади, зростання інфляції та зниження купівельної спроможності негативно позначаються

на витратах домогосподарств на розваги й подорожі. Для Disney небезпечною є висока залежність від глобальних туристичних потоків, оскільки будь-які обмеження на міжнародні поїздки миттєво знижують прибутковість парків та курортів. Нарешті, новою формою виклику є зростання конкуренції з боку платформ користувацького контенту, як-от TikTok та YouTube, які відбирають значну частку часу молодіжної аудиторії, традиційно важливої для Disney.

На основі проведеного SWOT-аналізу для The Walt Disney Company було побудовано матрицю стратегій (рис. 2.17), яка дозволяє чітко визначити напрями розвитку компанії з урахуванням поєднання внутрішніх і зовнішніх чинників. Такий інструмент дає змогу зіставити сильні та слабкі сторони корпорації з наявними можливостями та загрозами, що створює комплексне уявлення про стратегічний потенціал та загальні перспективи розвитку на світовому ринку.



Рисунок 2.17 – Матриця стратегій The Walt Disney Company

Джерело: розроблено автором

У квадраті SO-стратегій (Strengths–Opportunities) простежується акцент на використанні сильних сторін компанії для реалізації сприятливих зовнішніх

можливостей. Завдяки потужному портфелю франшиз і впізнаваності бренду Disney може ефективно розширювати глобальну присутність, виходячи на нові ринки через будівництво тематичних парків та розвиток digital-продуктів. Використання синергії між сегментами бізнесу (кіновиробництво, стримінгові сервіси, парки розваг) дозволяє компанії створювати інтегровані рішення, які одночасно зміцнюють позиції у кількох напрямках.

ST-стратегії (Strengths–Threats) демонструють, як The Walt Disney Company може застосовувати свої сильні сторони для зменшення впливу ринкових загроз. Лояльна аудиторія та диверсифікація джерел доходу допомагають пом'якшити наслідки економічних спадів і забезпечують стабільність навіть у періоди турбулентності. Інвестиції у виробництво контенту та його якісне просування дозволяють компанії залишатися конкурентоспроможною на перенасиченому ринку, де основними суперниками виступають Netflix, Amazon Prime та нові UGC-платформи.

У квадраті WO-стратегій (Weaknesses–Opportunities) акцент робиться на подоланні внутрішніх слабких сторін за рахунок використання зовнішніх можливостей. Так, боргове навантаження може бути знижене завдяки стратегічним партнерствам, інноваційним фінансовим рішенням і залученню нових джерел монетизації. Збитковість стримінгових сервісів частково компенсується попитом на дитячий і сімейний контент, що є традиційною перевагою Disney на світовому ринку.

WT-стратегії (Weaknesses–Threats) спрямовані на мінімізацію впливу одночасно слабких сторін і зовнішніх загроз. Реструктуризація боргових зобов'язань, оптимізація фінансових потоків і відмова від непрофільних активів підвищують стійкість корпорації у кризових умовах. Автоматизація операційних процесів та цифровізація бізнесу знижують залежність від коливань туристичних потоків та економічної нестабільності. Крім того, особливе значення має

посилення кіберзахисту та боротьба з піратством, що дозволяє зберігати прибутковість від реалізації медіаконтенту.

Побудована матриця стратегій The Walt Disney Company демонструє, що поєднання сильних сторін із зовнішніми можливостями створює основу для подальшого глобального зростання компанії. Водночас виявлені загрози та слабкі місця вимагають адаптації бізнес-моделі, підвищення операційної ефективності та технологічної гнучкості.

Висновки до розділу 2

У другому розділі проаналізовано діяльність The Walt Disney Company на міжнародних ринках, її фінансові результати та конкурентні позиції. Компанія функціонує як багатoproфільна транснаціональна корпорація з диверсифікованою бізнес-моделлю, що охоплює медіамережі, виробництво контенту, стримінгові сервіси, тематичні парки та ліцензування інтелектуальної власності.

Фінансові показники свідчать про відновлення та зростання після кризи, спричиненої пандемією. Основна частка доходів формується на внутрішньому ринку США, однак збільшується внесок Європи та Азійсько-Тихоокеанського регіону, що підтверджує ефективність глобалізаційної стратегії. Запуск Disney+, придбання 21st Century Fox, розширення Shanghai Disney Resort та інвестиції у локалізований контент забезпечили зростання виручки сегментів Direct-to-Consumer та Parks and Experiences і демонструють прямий зв'язок стратегічних рішень із фінансовими результатами.

Порівняння з основними конкурентами (Netflix, Warner Bros. Discovery, Comcast/NBCUniversal) показало, що Disney зберігає лідерство завдяки унікальній бібліотеці контенту, вертикальній інтеграції та глобальній присутності. Водночас посилення конкуренції на ринку стримінгу, зростання витрат на виробництво контенту та залежність від економічної ситуації у США створюють ризики.

Розділ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ГЛОБАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ THE WALT DISNEY COMPANY

3.1 Формування стратегічних цілей та пріоритетів компанії

Формування стратегічних цілей The Walt Disney Company є ключовим елементом удосконалення її глобальної стратегії, оскільки саме цілі визначають напрями розвитку, пріоритети інвестування та шляхи зміцнення конкурентних позицій на міжнародному ринку. В умовах динамічних змін у сфері цифрових технологій, зростання конкуренції у медіа індустрії та трансформації споживчих моделей компанія має постійно адаптувати свої стратегічні орієнтири до нових викликів глобального середовища [55].

Виходячи з результатів SWOT-аналізу, стратегічні пріоритети Disney зосереджуються на посиленні інноваційного потенціалу, розширенні присутності на міжнародних ринках, розвитку персоналізованих цифрових сервісів і поглибленні партнерських екосистем. Оновлення стратегічних цілей дозволить компанії забезпечити збалансований розвиток усіх бізнес-напрямів, зміцнити корпоративну стійкість і підтримувати довгострокову конкурентоспроможність у глобальному масштабі.

Наразі The Walt Disney Company дотримується комплексного підходу до формування стратегічних цілей, що поєднує творчий потенціал із технологічними рішеннями та глобальним охопленням аудиторії. Її стратегічна модель побудована на принципах інтеграції бізнес-напрямів, посилення цифрової присутності та сталого розвитку. Відповідно до офіційних звітів компанії, визначені стратегічні пріоритети охоплюють розвиток стримінгових сервісів, диверсифікацію контенту, розширення міжнародної присутності та зміцнення ESG-ініціатив. Водночас, за умов високої конкуренції в медіа індустрії та швидкої еволюції технологій, наявна система стратегічних пріоритетів потребує адаптації до нових глобальних реалій.

Основні стратегічні цілі залишаються орієнтованими на довгострокове зростання за рахунок диверсифікації контенту, розвитку стримінгових платформ та розширення міжнародної присутності (таблиця 3.1). Разом із тим, аналіз показує, що частина існуючих орієнтирів вимагає перегляду. Зокрема, акцент на кількісному зростанні підписників потребує зміщення у бік підвищення якості користувацького досвіду, інноваційних форматів контенту та ефективної монетизації [36]. Також варто посилити увагу до аналітики даних і штучного інтелекту як інструментів прогнозування поведінки споживачів, що є критично важливим для збереження конкурентоспроможності.

Таблиця 3.1 – Порівняння поточних і вдосконалених стратегічних орієнтирів The Walt Disney Company

Поточна стратегічна ціль	Напрямок удосконалення	Очікуваний ефект
Зростання кількості підписників Disney+	Фокус на персоналізації контенту й утриманні користувачів	Збільшення середнього доходу на користувача (ARPU)
Диверсифікація бізнес-напрямів	Підвищення взаємодії між сегментами (Entertainment – Parks – Consumer Products)	Синергія бренду та стабільне зростання виручки
Глобальна експансія через відкриття парків	Локалізація контенту та партнерства з місцевими студіями	Підвищення культурної релевантності та впізнаваності
Скорочення витрат у виробництві	Інвестування у штучний інтелект та автоматизацію процесів	Оптимізація операційних витрат без втрати якості
ESG-ініціативи до 2030 року	Інтеграція принципів сталого розвитку у всі етапи виробництва	Підвищення довіри інвесторів та соціальної лояльності

Джерело: розроблено автором за даними [74]

Компанія визнає суттєві зміни у структурі світового медіа ринку та поведінці споживачів, що вимагають гнучкішого підходу до стратегічного планування (таблиця 3.2). На сучасному етапі глобалізації ринку розваг Disney стикається з трьома групами викликів: посиленням зовнішньої конкуренції,

швидкою технологічною еволюцією та геополітичними ризиками, що безпосередньо впливають на формування довгострокових пріоритетів.

Одним із ключових зовнішніх викликів для Disney є посилення конкуренції. Якщо раніше головними суперниками виступали кілька великих студій, то сьогодні ринок насичений цифровими гігантами (Netflix, Amazon, Universal, Apple TV+), які активно інвестують у стримінгові сервіси, інноваційний контент і алгоритми персоналізації [62]. Така ситуація створює потребу для Disney не лише підтримувати високий рівень виробництва, а й розвивати гнучкість, швидкість ухвалення рішень і здатність працювати з даними в режимі реального часу.

Не менш вагомими є зміни у поведінці споживачів. Нове покоління користувачів покоління Z формує іншу логіку споживання контенту: короткі відеоформати, інтерактивність, миттєвий зворотний зв'язок та відсутність прив'язки до традиційних медіаканалів [28]. Disney має оновлювати не лише зміст своєї продукції, а й способи її подання, акцентуючи на персоналізації та мультиплатформенності. Якщо раніше головним інструментом впливу був кінематограф, то сьогодні компанія має конкурувати за увагу користувача у соціальних мережах, мобільних додатках та геймінговому просторі.

Наступний напрям, що вимагає перегляду цілей, – технологічні зміни. Технологічна трансформація індустрії базується на чотирьох драйверах: штучному інтелекті (AI), big data, віртуальній (VR) та доповненій реальності (AR) [79]. Для Disney це означає:

- Потребу в інтеграції AI-аналітики у процес розробки контенту та управління користувацькими рекомендаціями;
- Використання VR/AR у тематичних парках для створення інтерактивного досвіду;
- Розвиток власних платформ збору даних та прогнозування тенденцій споживання, що дозволяє підвищити точність стратегічного планування.

Використання таких інструментів дозволяє не тільки покращити якість контенту, а й будувати передбачувану модель взаємодії з аудиторією. Для Disney це шанс перейти від традиційної системи «продукт-глядач» до інтегрованої екосистеми, де користувач є активним співтворцем досвіду.

Не можна ігнорувати й геополітичні та регуляторні чинники. Обмеження для міжнародних медіа компаній у ряді країн, зміни податкових та антимонопольних правил, вимоги до локалізації контенту – усе це впливає на темпи зростання й потребує адаптації корпоративних стратегій.

Таблиця 3.2 – Вплив глобальних трендів на стратегічні пріоритети The Walt Disney Company

Глобальний тренд	Виклик для компанії	Необхідна стратегічна дія
Розвиток AI та big data	Зміна моделі споживання контенту, потреба у персоналізації	Інвестиції у системи аналітики даних, автоматизацію рекомендацій і таргетинг контенту
Геополітична фрагментація ринку	Обмеження на присутність у деяких країнах, нові правила для стримінгових сервісів	Локалізація виробництва, створення регіональних студій і партнерств із місцевими компаніями
Вимоги ESG	Необхідність зниження вуглецевого сліду та підвищення корпоративної стійкості	«Зелена» модернізація парків, енергоефективне виробництво, екологічні ініціативи
Зміна поколінь споживачів	Втрата уваги традиційної аудиторії, нові очікування щодо формату контенту	Розвиток short-form відео, інтерактивних сервісів, гейміфікації
Технологічна конвергенція медіа та розваг	Розмиття меж між кіно, іграми та VR-досвідом	Інтеграція AR/VR у тематичні парки, розвиток мультимедійних платформ
Глобальна конкуренція у стримінгу	Тиск з боку Netflix, Amazon, Universal	Розширення власної екосистеми (Disney+, Hulu, ESPN+), унікальний контент і партнерські колаборації

Джерело: розроблено автором

Загалом, сукупність зовнішніх і внутрішніх змін формує об'єктивну необхідність оновлення стратегічних цілей The Walt Disney Company. Йдеться не лише про оновлення показників чи KPI, а про переосмислення самої логіки

стратегічного розвитку: від масштабування до якості, від централізації до партнерства, від стандартного контенту до локалізованого та персоналізованого досвіду.

Оновлення стратегічних орієнтирів The Walt Disney Company має спиратися на комплексний аналіз поточного стану бізнес-моделі та її ключових викликів. На основі результатів SWOT-аналізу та оцінки зовнішнього середовища можна виділити 5 головних пріоритетів, реалізація яких забезпечить стійке зростання компанії в умовах цифрової трансформації та глобальної конкуренції.

1. Поглиблення локалізації контенту. Одним із головних напрямів розвитку є створення регіональних студій та розширення мережі локального виробництва контенту. Міжнародні ринки демонструють зростаючий попит на продукцію, що відображає місцеву культуру, мову й соціальні особливості. Для Disney це не лише можливість збільшити охоплення аудиторії, а й спосіб підвищити лояльність споживачів через культурну релевантність.

Практичними кроками можуть стати відкриття регіональних центрів копродукції (у Південній Кореї, Індії, Іспанії, Латинській Америці) та розвиток спільних проектів із локальними продюсерськими компаніями. Адаптація популярних франшиз до культурного контексту конкретних регіонів дозволить зберегти глобальну ідентичність бренду та водночас посилити локальну присутність.

2. Підсилення інноваційного напрямку. Другою стратегічною метою є розширення R&D-напряму – досліджень і розробок у сфері цифрових технологій, інтерактивних медіа та персоналізації контенту. У сучасній медіа індустрії ключову роль відіграє AI-аналітика, здатна прогнозувати споживчу поведінку та створювати індивідуалізовані рекомендації.

Впровадження алгоритмів штучного інтелекту може оптимізувати розподіл контенту на стримінгових платформах, підвищити тривалість перегляду й

збільшити ARPU (Average Revenue per User). Крім того, розвиток AR/VR-рішень у парках розваг відкриває новий рівень клієнтського досвіду [49].

3. Оптимізація бізнес-портфелю. Зміни у структурі бізнесу вимагають від Disney перегляду балансу між основними напрямками: тематичні парки, стримінгові сервіси, контентне виробництво та ліцензування. Надмірна концентрація на стримінгу, яка була виправданою у 2020–2022 роках, сьогодні потребує диверсифікації доходів.

Доцільним є перехід до інтегрованої моделі прибутковості, де стримінгові платформи використовуються не як окремий бізнес-напрямок, а як інструмент підтримки брендів і тематичних парків. Такий підхід дозволить формувати замкнутий цикл споживання: від перегляду контенту до участі у заходах і придбання продукції Disney.

4. Розвиток стратегічних партнерств. Зміцнення позицій компанії на світовому ринку неможливе без технологічних та творчих колаборацій [48]. Співпраця з компаніями Apple, NVIDIA, Microsoft може сприяти впровадженню нових технічних стандартів в області CGI, 3D-анімації та інтерактивних розваг [82].

Окремий напрям – партнерства з локальними студіями в країнах із динамічним розвитком медіа ринку (Індія, Південна Корея, ОАЕ, Туреччина). Такі колаборації допомагають не лише оптимізувати витрати, а й адаптувати контент до вимог місцевого ринку, підвищуючи його конкурентоспроможність. Розширення партнерських екосистем зменшує ризики надмірної централізації та підвищує інноваційну гнучкість [56].

5. Стійкість та корпоративна соціальна відповідальність. Сучасна глобальна стратегія неможлива без інтеграції ESG-принципів (Environmental, Social, Governance). Disney уже реалізує ініціативу «Disney Planet Possible», спрямовану на зменшення викидів вуглецю та впровадження зеленої енергетики в парках розваг.

Подальший розвиток цього напрямку може передбачати перехід до повністю енергоефективних тематичних парків, екологічних виробничих процесів та освітніх програм для відвідувачів. Такі дії не лише зміцнюють корпоративну репутацію, а й формують позитивний імідж Disney як соціально відповідального бренду майбутнього. Сучасне стратегічне управління неможливе без ефективної системи ризик-менеджменту, здатної не лише виявляти потенційні загрози, а й запобігати їхньому впливу на довгострокові цілі компанії [34]. Для The Walt Disney Company, яка оперує у понад 50 країнах і поєднує десятки різних бізнес-напрямів, питання інтегрованого управління ризиками є ключовим чинником стратегічної стабільності.

Для підвищення стійкості до цих факторів доцільно інтегрувати ризик-менеджмент у систему стратегічного планування, зробивши його частиною корпоративного циклу «аналіз – прогноз – рішення». Практично це може реалізовуватися через такі підходи:

- Регулярна стратегічна оцінка ризиків (Strategic Risk Review): проводиться щорічно разом із переглядом бізнес-цілей. Наприклад, перед запуском нових стримінгових послуг або міжнародних проектів оцінюється політична стабільність регіону, законодавчі вимоги, кіберризики;
- Сценарне планування (Scenario Planning): розробка альтернативних сценаріїв розвитку подій (зниження підписників, зрив постачань, збої у VR-парках) і визначення конкретних дій для кожного. Це допомагає компанії зберігати керованість у кризових ситуаціях;
- Система KRI (Key Risk Indicators): впровадження ключових показників ризику, що відстежуються нарівні з KPI. Наприклад, частота інцидентів кібербезпеки, рівень відтоку користувачів, залежність від зовнішніх партнерів;
- Цифрова аналітика ризиків: використання big data для виявлення аномалій у поведінці клієнтів та партнерів, прогнозування фінансових ризиків, контроль за репутаційними загрозами в онлайн-середовищі [44];

- Децентралізована система реагування: замість централізованого кризового штабу створення локальних команд управління ризиками у великих регіональних підрозділах. Це прискорює прийняття рішень і враховує культурні особливості ринку.

Крім того, Disney може посилити внутрішній контроль і прозорість, створивши спеціальний комітет із ризиків при Раді директорів, який координуватиме роботу фінансового відділу, відділу безпеки та департаменту стратегічного планування. Такий підхід не лише мінімізує втрати, а й дозволяє перетворити ризик-менеджмент на інструмент конкурентної переваги. Компанія швидше реагує на зміни, ефективніше розподіляє ресурси і знижує невизначеність при ухваленні стратегічних рішень.

Отже, сучасна стратегія розвитку The Walt Disney Company базується на поєднанні творчого потенціалу з аналітичним управлінням і цифровими технологіями. Проведений аналіз показав, що оновлення стратегічних цілей є необхідним кроком для збереження глобального лідерства в умовах зростаючої конкуренції та динамічних змін медіа ринку. Компанія поступово переходить від традиційної моделі розширення контенту до системного підходу, що включає локалізацію, технологічні інновації, стійкий розвиток та партнерські колаборації.

3.2 Цифровізація та інноваційний розвиток бізнес-моделі

Цифровізація стала ключовим вектором стратегічного розвитку The Walt Disney Company, адже саме вона визначає здатність компанії зберігати конкурентоспроможність у новій глобальній економіці розваг [74]. Після пандемії COVID-19 і стрімкого переходу споживачів до онлайн-форматів Disney зробила цифрову трансформацію пріоритетом корпоративної стратегії [37]. Проте, щоб забезпечити стійке зростання, компанії необхідно не лише підтримувати наявні

технологічні рішення, а й удосконалювати бізнес-модель через глибшу інтеграцію даних, розвиток штучного інтелекту, інновації у сфері користувацького досвіду та розширення цифрових екосистем. Інновації мають розглядатися не як окремий напрям, а як основа всієї діяльності Disney: від створення контенту до управління парками, маркетингу та аналітики.

Сьогодні ключовим інструментом цифровізації виступає екосистема стримінгових платформ Disney+, Hulu та ESPN+, яка об'єднує понад 200 мільйонів користувачів у світі (рисунок 3.1). Компанія активно використовує аналітику big data для персоналізації контенту, розробляє рекомендаційні алгоритми та прогнозні моделі поведінки аудиторії. Разом із тим, структура цифрових даних залишається фрагментованою між різними підрозділами, що знижує ефективність використання аналітики. Для подальшого розвитку доцільно впровадити єдину платформу управління клієнтськими даними (Unified Customer Data Platform), яка забезпечить централізований збір, аналіз і використання інформації у маркетингу, фінансах та управлінні продуктами.

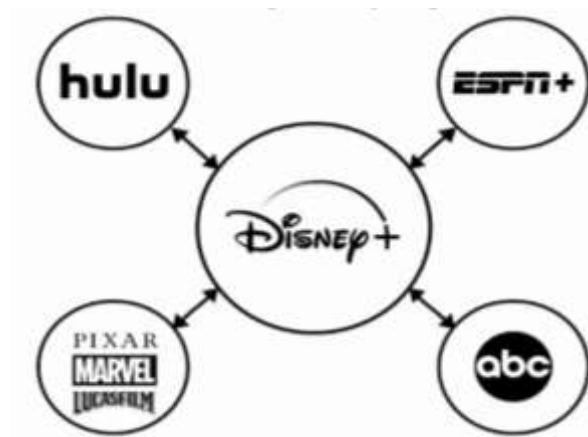


Рисунок 3.1 – Цифрова екосистема The Walt Disney Company

Джерело: розроблено автором

Виробництво контенту також зазнало істотної технологічної трансформації. Disney Studios активно використовує CGI, 3D-модельовання, системи motion capture та хмарні обчислення для оптимізації процесів зйомки. Проте цифрова автоматизація все ще зосереджена переважно у творчих відділах. Розширення цифрових інструментів на управлінські та логістичні ланцюги дозволить скоротити витрати і прискорити виведення контенту на ринок. Особливо перспективним напрямом є використання штучного інтелекту у прогнозуванні комерційного потенціалу фільмів, що може підвищити точність прийняття інвестиційних рішень.

Ще одним перспективним напрямом є розширення інтерактивності контенту. Disney вже активно експериментує з технологіями AR/VR у продуктах Pixar і Marvel, однак ці рішення доцільно масштабувати до рівня окремої стратегічної ініціативи. Створення віртуальних тематичних просторів (Metaverse Parks) дозволить користувачам взаємодіяти з улюбленими персонажами у форматі розваг нового покоління, що особливо важливо для покоління Z і покоління Alpha, які цінують персоналізований досвід [47].

З огляду на жорстку конкуренцію зі сторони Netflix, Amazon Prime Video, Apple TV+ і Warner Bros. Discovery, Disney має посилити акцент на утриманні підписників та створенні локалізованого контенту для регіональних ринків [64]. Це можливо реалізувати через розробку адаптивної системи рекомендацій, що враховує мовні та культурні особливості користувачів різних країн. Також перспективним напрямом є розвиток короткоформатного відео та інтегрованих підписок, що поєднують розважальні, спортивні й освітні продукти в одному середовищі.

Цифровізація також охопила тематичні парки та фізичні сервіси. Система MyMagic+ і мобільні додатки Disney Parks забезпечують інтеграцію бронювання, навігації, платежів і зворотного зв'язку з відвідувачами [36]. Це створює єдину екосистему клієнтського досвіду, однак потребує подальшого вдосконалення у

сфері захисту персональних даних і кібербезпеки, з огляду на зростання обсягу зібраної інформації про споживачів.

У маркетинговій діяльності компанія вже активно застосовує AI-аналітику для прогнозування трендів і поведінки споживачів, проте ефективність цієї системи можна посилити через інтеграцію машинного навчання у процеси управління рекламними кампаніями та розподіл бюджетів (таблиця 3.3). Крім того, доцільно створити єдиний центр аналітики (Digital Intelligence Hub), який об'єднає дослідження користувацьких даних із фінансовими та стратегічними показниками [54].

Таблиця 3.3 – Поточні цифрові рішення The Walt Disney Company: досягнення та напрями вдосконалення

Напрямок	Поточне рішення	Переваги	Рекомендації щодо вдосконалення
Стримінг	Disney+, Hulu, ESPN+	Велика база користувачів, персоналізація контенту	Інтегрувати дані користувачів у спільну систему аналітики; посилити персоналізацію та утримання підписників.
Виробництво контенту	CGI, 3D, motion capture	Висока якість і ефективність	Розширити використання AI для прогнозування попиту й ефективності проєктів; посилити автоматизацію управління виробництвом.
Тематичні парки	MyMagic+, мобільні додатки	Зручність і інтеграція сервісів	Розвивати AR/VR-досвід і цифрові сервіси взаємодії; посилити кібербезпеку даних відвідувачів.
Маркетинг	AI-аналітика, соціальні кампанії	Висока точність таргетингу	Об'єднати маркетингову аналітику з даними стримінгу; вдосконалити алгоритми прогнозування поведінки клієнтів.
Управління	Хмарні сервіси, ERP	Автоматизація процесів	Удосконалити інтеграцію між підрозділами; впровадити єдину CRM-систему для централізованого аналізу.

Джерело: розроблено автором

Подальший розвиток цифрової бізнес-моделі The Walt Disney Company має ґрунтуватися на переході від фрагментарного використання технологій до цілісної

інтегрованої системи управління цифровими активами. Для досягнення стійкого конкурентного ефекту компанії доцільно зосередитися на кількох стратегічних напрямках, які відповідають сучасним технологічним викликам і структурі корпоративної екосистеми Disney.

По-перше, необхідно забезпечити інтеграцію клієнтських баз усіх цифрових платформ у межах єдиної CRM-екосистеми (рисунок 3.2). Наразі дані користувачів Disney+, ESPN+, Hulu, парків і роздрібних сервісів залишаються роз'єднаними, що обмежує точність аналітики та ускладнює крос-монетизацію. Централізована база даних, що поєднує маркетингові, поведінкові й фінансові показники, дозволить створити повноцінну модель «360° клієнта» – основу для автоматизованої персоналізації контенту, адаптивного ціноутворення та індивідуальних пакетів підписок. Це також відкриє можливість для запровадження динамічних моделей доходу, орієнтованих на реальний рівень залученості користувача.



Рисунок 3.2 – Інтегрована цифрова модель The Walt Disney Company

Джерело: розроблено автором

По-друге, одним із пріоритетів має стати впровадження систем AI в управління попитом. На відміну від традиційної аналітики, AI-рішення здатні

прогнозувати не лише загальні тенденції, а й індивідуальні патерни поведінки клієнтів [38]. Для Disney це дає змогу точніше визначати потенційний відтік підписників, оптимізувати контентну пропозицію та зменшити витрати на неефективні проєкти. Створення внутрішнього підрозділу «Disney AI Lab» із фокусом на моделюванні споживчого попиту та сценаріїв ринку стане основою для формування власної аналітичної школи компанії та скорочення залежності від зовнішніх технологічних провайдерів [54].

По-третє, варто розширювати цифрову взаємодію з клієнтами через формати розширеної реальності (AR/VR). Disney уже має успішні приклади використання цих технологій у парках і стримінговому контенті, однак подальше вдосконалення можливе через створення віртуальних парків розваг Metaverse, де користувачі можуть брати участь в інтерактивних подіях і купувати цифрові продукти. Це дозволить компанії диверсифікувати джерела прибутку, залучити молодшу аудиторію та забезпечити постійний цикл залучення без територіальних обмежень. Віртуальні сервіси також можна інтегрувати зі стримінговими підписками, формуючи багаторівневу систему клієнтського досвіду [67].

У результаті реалізації зазначених напрямів Disney може перейти від моделі багатоплатформового управління до єдиного цифрового середовища, у якому дані, аналітика, маркетинг і стратегічне планування функціонують у синхронному режимі [39]. Це створить основу для підвищення ефективності, прибутковості та інноваційної стійкості бізнесу на глобальному рівні.

Подальше зміцнення фінансової стійкості The Walt Disney Company безпосередньо залежить від того, наскільки ефективно компанія зможе використати цифровізацію не лише як інструмент оптимізації, а як основу для формування нової, більш адаптивної фінансової моделі. У сучасних умовах нестабільного ринку саме цифрові технології створюють можливості для підвищення прибутковості, диверсифікації джерел доходу та зниження ризиків операційної діяльності (рисунк 3.3).



Рисунок 3.3 – Вплив цифровізації на фінансову ефективність бізнес-моделі Disney

Джерело: розроблено автором

Одним із ключових результатів цифровізації є розширення структури доходів. Якщо раніше основна частка прибутку компанії формувалася за рахунок традиційного контентного виробництва та парків розваг, то сьогодні значну роль відіграють стрімінгові сервіси (Disney+, Hulu, ESPN+), цифрові ліцензії, інтегровані підписки та продажі в межах віртуальних екосистем. Так, у 2024 році сукупний дохід від цифрових платформ перевищив дохід від телевізійного сегмента, що свідчить про поступовий перехід до data-driven економіки, де основною цінністю є користувацькі дані та цифрова взаємодія [55]. Синергетичний ефект цифрової трансформації Disney проявляється через взаємодію ключових напрямів, що формують її фінансову стійкість (рисунок 3.4).



Рисунок 3.4 – Цифрові драйвери фінансової стійкості Disney

Джерело: розроблено автором

Важливим елементом фінансової стійкості є оптимізація витрат завдяки цифровим технологіям (таблиця 3.4). Використання AI-аналітики для прогнозування попиту, управління контентом і планування відвідуваності парків дозволить зменшувати витрати на виробництво, логістику й персонал. Наприклад, аналітичні моделі передбачення відтоку підписників дають змогу своєчасно коригувати цінову політику або контентну пропозицію, запобігаючи фінансовим втратам. У сфері парків розваг впровадження системи MyMagic+ та мобільних додатків допоможе скоротити середній час обслуговування клієнтів і витрати на операційне управління, що безпосередньо вплине на прибутковість напрямку [83].

Цифровізація також стимулюватиме появу нових каналів монетизації. Серед найбільш перспективних – продаж цифрових активів у межах Metaverse, розширення гейміфікованого контенту та інтегровані партнерські програми з іншими технологічними гігантами (Apple, NVIDIA, Epic Games). Такі колаборації дозволять Disney використовувати власний контент не лише як розважальний продукт, а як складову цифрової економіки, де користувачі одночасно є споживачами і співтворцями цінності. Це формує довгострокову модель прибутку, менше залежну від сезонних коливань або зовнішніх криз.

Таблиця 3.4 - Фінансові ефекти цифровізації The Walt Disney Company

Напрямок цифровізації	Економічний ефект	Приклади та механізми реалізації
AI-аналітика	Зменшення витрат на маркетинг, прогнозування попиту, підвищення точності планування виробництва контенту	Системи прогнозування відтоку підписників у Disney+; AI-моделі оптимізації контентних релізів і рекламних кампаній
Автоматизація парків	Скорочення операційних витрат і підвищення середнього доходу на одного відвідувача	Впровадження MyMagic+, мобільних застосунків для бронювання, систем черг і безготівкових платежів
Metaverse-проекти	Формування нових джерел доходів і диверсифікація бізнес-моделі	Продаж цифрових активів (NFT, віртуальні квитки), створення віртуальних тематичних парків, інтеграція з ігровими платформами
Централізована CRM	Зростання рівня утримання клієнтів, персоналізація пропозицій, крос-продажі	Об'єднання баз користувачів Disney+, ESPN+, Hulu у спільну аналітичну систему; інтегровані пакети підписок (Disney Bundle)
ESG-цифровізація	Підвищення інвестиційної привабливості, оптимізація витрат на енергоспоживання	Запуск відкритого ESG Dashboard; аналітика викидів та утилізації відходів; «Disney Planet Possible» як бренд сталого розвитку

Джерело: розроблено автором

Крім того, цифрова трансформація суттєво впливає на рентабельність інвестицій (ROI). Завдяки автоматизації процесів, централізованому збору даних і уніфікації IT-інфраструктури компанія досягне скорочення витрат на підтримку систем і швидше окупатиме технологічні інвестиції. Водночас розвиток власних R&D-центрів зменшує залежність від зовнішніх підрядників і стимулює інноваційний цикл усередині компанії.

Варто також зазначити, що цифрова бізнес-модель сприяє зниженню ризиків фінансової нестабільності. Гнучкість цифрових платформ дозволяє Disney швидко адаптуватися до змін ринку, переключаючи фокус між напрямками з різними рівнями прибутковості. Наприклад, падіння телевізійної реклами частково компенсується зростанням доходів від підписок Disney+, а сповільнення у сегменті парків – продажами ліцензійного контенту та цифрових прав. Така

диверсифікація джерел доходу мінімізує вплив економічних циклів і забезпечує стабільність грошових потоків.

Для ефективної реалізації цифрової стратегії необхідно формувати єдину цифрову корпоративну культуру, що поєднує технологічну обізнаність, інноваційне мислення та готовність персоналу до змін. Навіть найсучасніші технологічні рішення не забезпечать очікуваного ефекту без підготовленої команди, здатної використовувати їх максимально результативно. Компанії доцільно розширювати програми навчання у сфері аналітики даних, кібербезпеки, управління цифровими проектами, а також стимулювати внутрішні ініціативи, спрямовані на експерименти з новими технологіями.

Отже, цифровізація виступає ключовим фактором модернізації бізнес-моделі The Walt Disney Company, забезпечуючи поєднання технологічної інноваційності, фінансової гнучкості та аналітичної точності управлінських рішень. Розвиток інтегрованої цифрової екосистеми, впровадження AI-аналітики, автоматизація операцій і формування інноваційної корпоративної культури створюють фундамент для підвищення конкурентоспроможності компанії на глобальному ринку. Подальше вдосконалення цих напрямів стане основою для реалізації стратегічної мети Disney – зміцнення позицій лідера світової медіаіндустрії в умовах цифрової економіки.

3.3 Перспективи посилення конкурентних позицій The Walt Disney Company на глобальному ринку

У сучасних умовах глобальної конкуренції, технологічних змін та зниження традиційних джерел доходу компанії розважальної індустрії змушені переглядати свої стратегічні підходи. Проведений у другому розділі SWOT-аналіз діяльності The Walt Disney Company дав можливість визначити сильні сторони бренду, ключові

ризика та фактори зовнішнього середовища, які можуть як посилювати, так і послаблювати її ринкові позиції. Для перевірки релевантності цих висновків було проведено опитування серед споживачів та активних користувачів продуктів Disney.

У рамках дослідження було проведено опитування, у якому взяли участь 107 осіб. Більшість респондентів (45,8%) є представниками вікової категорії 24-35 років. Ще 35,5% опитаних відзначили, що вони належать до вікової категорії 18-24 роки. Незначна частка опитаних належать до вікової категорії 35-45 років та до 18 років (11,2% та 7,5% відповідно). Щодо гендерного розподілу, то більшість опитаних становлять жінки (57%).

Результати опитування підтвердили, що The Walt Disney Company має надзвичайно сильні позиції у глобальному інформаційному просторі. 84,1% респондентів оцінили впізнаваність бренду на рівні 5 із 5, що свідчить про високий рівень глобальної присутності та впливу. Жоден з учасників не оцінив впізнаваність нижче середнього рівня, що вказує на стабільну та усталену позицію Disney в культурній свідомості аудиторії.

Аналіз відповідей щодо частоти споживання контенту продемонстрував, що більшість респондентів взаємодіють із продукцією компанії епізодично. Так, 52,3% зазначили, що звертаються до контенту Disney «інколи», а ще 40,2% – «рідко». Лише 5,6% опитаних споживають його регулярно, тоді як 1,9% взагалі не користуються послугами та продуктами компанії. Це означає, що Disney має високу впізнаваність, але недостатню сталість взаємодії з аудиторією, що підкреслює потребу в розвитку стримінгових платформ, персоналізації контенту та розширенні цифрової екосистеми.

Аналіз структури споживання контенту Disney (рисунок 3.5) демонструє, що найпопулярнішим форматом залишаються кінопроекти та серіали, які обрали 85% опитаних. Це підтверджує, що саме кінематографічний сегмент залишається базовим каналом взаємодії Disney з аудиторією та основою формування брендового

образу. Друге місце посідають товари та ліцензійна продукція (28%), що свідчить про високий рівень комерційної цінності франшиз і значення мерчу як джерела доходу. Натомість стримінгові сервіси (8,4%) та тематичні парки (7,5%) мають значно нижчі показники, що пояснюється як географічними обмеженнями доступу до парків, так і меншою популярністю Disney+ у порівнянні з кінотеатральними релізами.

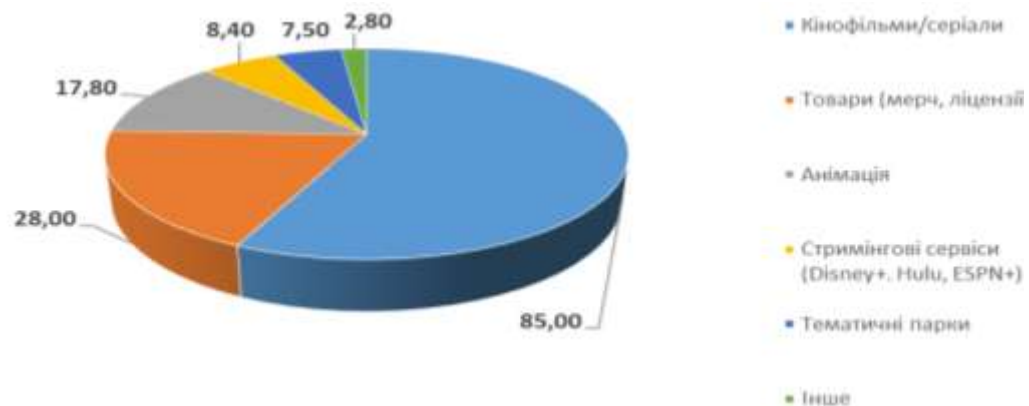


Рисунок 3.5 – Структура споживання контенту The Walt Disney Company, %
Джерело: розроблено автором

За результатами запитання щодо ключових асоціацій з брендом (рисунок 3.6), більшість респондентів пов'язують компанію з мультфільмами (72%), Діснейлендом та парками розваг (68,2%), культовими героями (34,6%), логотипом із замком, принцесами та класичними казками. Це доводить, що емоційна складова бренду залишається одним із найпотужніших активів компанії: Disney сприймається як символ дитячої казки, магії, сімейних цінностей та розваг.

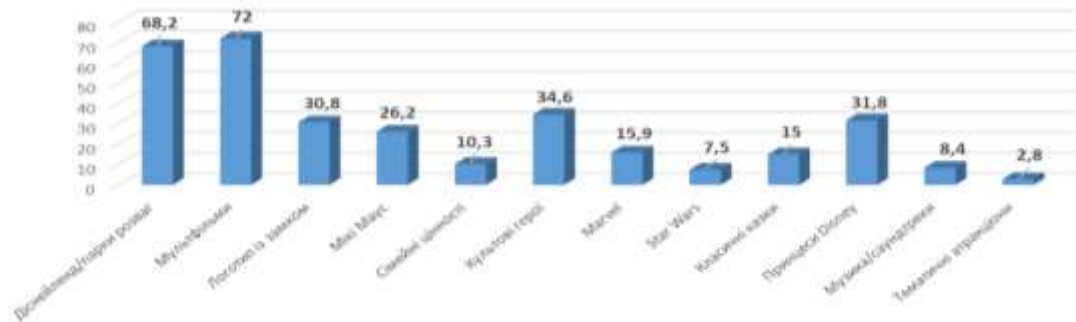


Рисунок 3.6 – Асоціації респондентів із брендом Disney, %

Джерело: розроблено автором

За результатами опитування, респонденти найбільшим конкурентним активом Disney (рисунок 3.7) вважають сильну брендову ідентичність та світову репутацію (56,1%). Друге місце посіла розвинена мережа дочірніх брендів (52,3%), що підтверджує важливість багатофраншизної моделі Disney як джерела синергії та стабільних прибутків. Високо були оцінені також глобальна присутність і впізнаваність бренду (44,9%) та синергія між різними бізнес-напрямами (44,9%), що відображає комплексність та інтеграцію бізнес-моделі. Довіра сімейної аудиторії та асоціювання з «безпечним» сімейним контентом відзначили 34,6% опитаних, тоді як високу якість контенту обрали 21,5%.

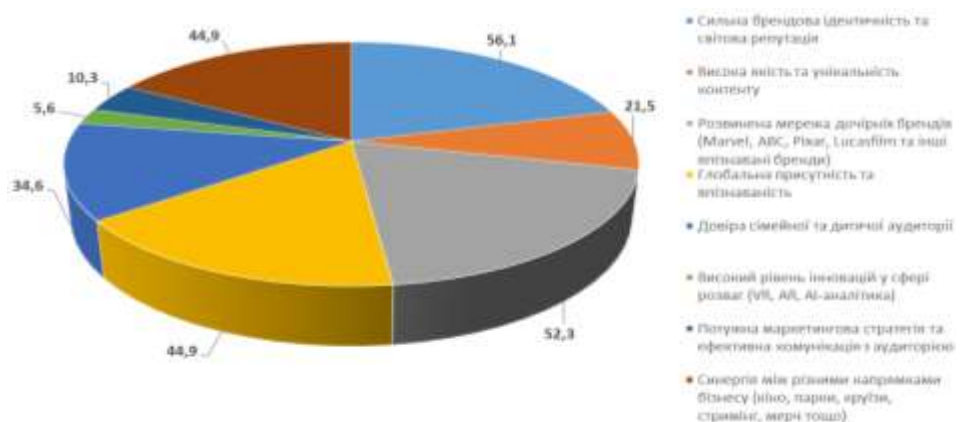


Рисунок 3.7 – Розподіл відповідей щодо сильних сторін The Walt Disney Company, %

Джерело: розроблено автором

Згідно з результатами опитування, найбільш критичною проблемою (рисунок 3.8) респонденти вважають посилену конкуренцію зі стримінговими сервісами (54,2%). На другому місці – занадто високі ціни на продукцію та послуги (35,5%), що може впливати на лояльність аудиторії та доступність контенту. Водночас 32,7% опитаних відзначили складність доступу до контенту Disney, що особливо актуально для окремих країн, зокрема України, де офіційне оформлення підписки на Disney+ досі неможливе. Це обмежує охоплення аудиторії та створює передумови для користування піратським контентом. Менш критичними, але важливими залишаються висока собівартість контенту (20,6%), вразливість до економічних криз (15%) та втрата молодіжної аудиторії (11,2%). Виявлені проблемні зони формують основу для подальших стратегічних рекомендацій.

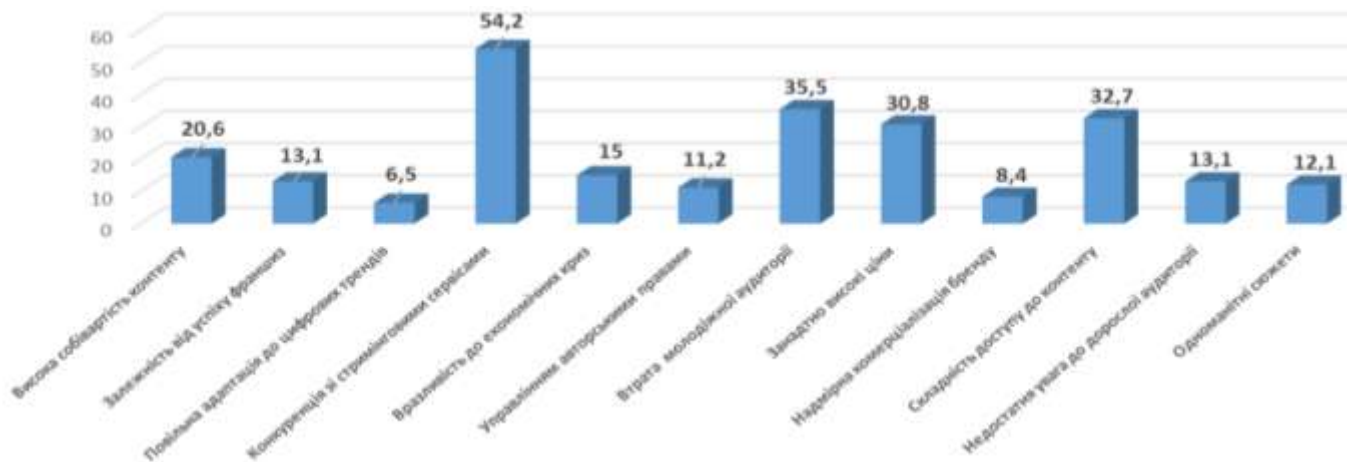


Рисунок 3.8 – Оцінка ключових проблемних зон Walt Disney Company, %

Джерело: розроблено автором

Опитування показало, що The Walt Disney Company сприймається як глобальний лідер індустрії розваг, але при цьому має сильних конкурентів. Понад 70% респондентів назвали основним конкурентом Netflix, що підкреслює стратегічну важливість стримінгового напрямку. Також часто згадували Warner

Bros./HBO, Universal Pictures та навіть TikTok і YouTube, що свідчить про зростання конкуренції не лише між медіагігантами, а й із платформами користувацького контенту. Водночас 80% опитаних оцінили рівень інноваційності Disney у 4–5 балів із 5 можливих, що свідчить про збереження високого технологічного іміджу компанії та довіру до її здатності адаптуватися до викликів ринку.

За результатами опитування, найбільший стратегічний потенціал для зміцнення позицій компанії респонденти вбачають у розвитку стримінгових сервісів (38,3%) та розширенні присутності на нових регіональних ринках (36%). Значна частка також підтримала розширення цифрової екосистеми Disney (29%), розвиток мережі парків і туризму (29%) та впровадження партнерських програм з технологічними компаніями (32,7%).

Аналіз відповідей демонструє, що найбільш перспективними для Disney респонденти вважають зміцнення брендового іміджу та підвищення лояльності аудиторії (18,7%), розвиток цифрових технологій і створення єдиної глобальної екосистеми (17,8%), а також розширення міжнародної присутності компанії (15%). Водночас значна частка опитаних підтримує посилення стримінгових сервісів (15%) та розвиток мережі парків та атракцій для туризму (12,5%). Це підтверджує, що суспільні очікування щодо майбутньої стратегії Disney зосереджені навколо цифровізації, конкуренції на глобальному ринку та оновлення бізнес-моделі (рис. 3.9).



Рисунок 3.9 – Пріоритетний стратегічний напрям розвитку The Walt Disney Company у найближчі 5 років, %

Джерело: розроблено автором

Результати анкетування підтвердили ключові тенденції, визначені під час аналітичного дослідження, та дали змогу виокремити напрями, які сприймаються аудиторією як найбільш перспективні для майбутнього розвитку компанії. На основі поєднання аналітичних даних (SWOT-аналізу) та емпіричних результатів (опитування) було сформовано декілька стратегічних напрямів, реалізація яких дозволить зміцнити конкурентні позиції The Walt Disney Company на глобальному ринку та забезпечити стійкість її бізнес-моделі у довгостроковій перспективі.

1. Розширення глобальної цифрової екосистеми Disney. Цифрова екосистема вже стала ключовим джерелом взаємодії Disney з аудиторією, але нині вона залишається фрагментованою. Стримінгові сервіси, мобільні додатки парків, онлайн-магазини та ігрові проекти існують як окремі платформи. Для зміцнення конкурентоспроможності компанії доцільним є перехід до єдиної інтегрованої цифрової системи, яка забезпечує безшовну взаємодію користувача з усіма продуктами Disney: від перегляду контенту до купівлі квитків у парк, мерчу чи участі у віртуальних подіях.

Пропоновані кроки вдосконалення:

- Створення єдиного облікового запису Disney ID, який забезпечуватиме доступ до Disney+, Hulu, парків, фан-магазину, програм лояльності та віртуальних платформ;
- Впровадження AI-персоналізації: рекомендації контенту, товарів, подій, маршрутів у парках розваг;
- Розширення можливостей цифрової взаємодії AR/VR, інтерактивні історії, віртуальні тури парками (як у Metaverse);
- Запуск інтегрованої системи підписок (bundle-пакети), що об'єднують стримінг, кіно, парки або мерч;
- Використання спільних даних користувача (data-driven модель) для маркетингу, монетизації та побудови лояльності.

Формування єдиного цифрового простору дозволить збільшити тривалість взаємодії з клієнтом, знизити ризик відтоку підписників, підвищити прибутковість за рахунок крос-продажів і сформувати сталу data-driven бізнес-модель. Це також створює основу для виходу в метавсесвіт і розвитку нових форматів цифрових продуктів.

2. Посилення конкурентоспроможності стримінгового напрямку. Стримінгові платформи Disney+ та Hulu стали ключовими драйверами зростання компанії, але їхня рентабельність і конкурентоздатність усе ще залишаються нижчими порівняно з Netflix або Amazon Prime Video. Конкуренція посилюється, глядачі очікують персоналізованого контенту, зручності користування, стабільного оновлення бібліотеки та доступу з будь-якої країни. Тому стратегія має бути спрямована не лише на збільшення кількості підписників, а на підвищення цінності сервісу, утримання аудиторії та монетизацію поза межами класичної підписки.

Ключові пропозиції:

- Персоналізація контенту та рекомендацій на основі алгоритмів (AI/Big Data): формування індивідуальних підбірок для дітей, сімей, фанатів Marvel, Star Wars, тощо;

- Виробництво ексклюзивного міжнародного контенту: локальні серіали для Європи, Латинської Америки, Азії – те, що вже успішно використовує Netflix;
- Єдині підписні пакети (bundle-модель): Disney+ + Hulu + ESPN+ + доступ до мерчу або знижок у парках;
- Можливість часткового безкоштовного доступу (advertising-supported): залучення користувачів, які не готові оплачувати повну підписку;
- Розширення доступу в країнах, де підписка недоступна: запуск локалізації, співпраця з телеком-операторами, системами мобільних платежів;
- Поглиблення інтеграції з ігровою індустрією та метавсесвітом: стримінг + інтерактивний контент + гейміфікація універсумів Marvel, Pixar, Star Wars.

Disney зможе не лише утримати існуючу аудиторію, а й залучити нові ринки, підвищити середній дохід на одного користувача (ARPU) та зменшити залежність від традиційного телебачення. Це дозволить перетворити стримінг із витратного сегмента на високоприбутковий стратегічний актив компанії.

3. Диверсифікація джерел доходів і вихід на нові ринки. У сучасних умовах насиченості ринку контенту та посилення конкуренції Disney вже не може покладатися лише на традиційні джерела прибутку: касові збори, парки розваг та ліцензування. Посилення фінансової стійкості компанії потребує диверсифікації потоків доходів через розвиток цифрових продуктів, партнерських моделей, гейміфікованих сервісів, метаверс-проектів та розширення географічної присутності. Такий підхід не лише знижує залежність від сезонності та зовнішніх криз (як-от пандемія 2020 р.), а й формує більш прогнозовану бізнес-модель.

Особливу увагу варто приділити глобальній експансії. Згідно з результатами опитування, найбільш перспективними ринками для розширення діяльності Disney (рисунки 3.10) респонденти вважають Європу (36,4%), Північну Америку (20,6%), Азію (21,5%) та Близький Схід (14%). Саме ці регіони мають розвинену цифрову інфраструктуру, зростаючий попит на сімейний та анімаційний контент і водночас досить високий рівень платоспроможності населення. Водночас Африка та

Латинська Америка отримали значно нижчі показники, що свідчить про обмежену купівельну спроможність та ризики політичної нестабільності.

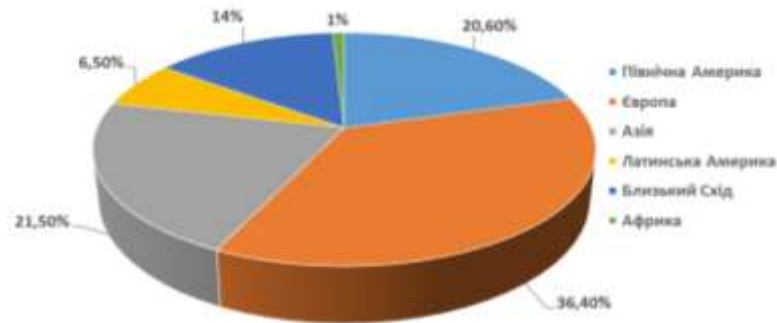


Рисунок 3.10 – Перспективні ринки для розширення The Walt Disney Company (за результатами опитування), %

Джерело: розроблено автором

Потенціал Близького Сходу полягає не лише у високій купівельній спроможності, а й у державній підтримці культурно-розважальних проєктів (Vision 2030 у Саудівській Аравії, Dubai Expo City, Abu Dhabi Entertainment Strategy). Поява парку Disney в ОАЕ може стати «воротами» до ринку Саудівської Аравії, Катару та Кувейту.

Окрім географічної експансії, важливим напрямом диверсифікації є розвиток цифрових сервісів за межами стримінгу: інтерактивні освітні платформи для дітей, AR/VR-додатки, продаж цифрових артефактів у метавсесвітах (віртуальні квитки, аватари, NFT-колекції), тематичні онлайн-фестивалі тощо. Така модель дозволить Disney отримувати нові джерела доходу без необхідності значних капіталовкладень у фізичну інфраструктуру.

Також доцільним є розширення партнерств із локальними студіями та технологічними компаніями в Азії, Європі та MENA, що скорочує витрати на адаптацію контенту, сприяє кращій локалізації та полегшує входження на культурно чутливі ринки. Наприклад, моделі співпраці за схемою co-production

активно використовують Netflix та Warner Bros. Disney може масштабувати цей підхід для Pixar, Marvel та Lucasfilm.

4. Оптимізація фінансової структури та зменшення боргового навантаження. Фінансова стійкість є критичною умовою для реалізації будь-яких стратегічних ініціатив Disney – від цифрової трансформації до глобальної експансії. Незважаючи на стабільне зростання доходів, компанія все ще має значне боргове навантаження (90,4 млрд.дол. США) та високі витрати на обслуговування капіталу, що знижує інвестиційну гнучкість. Тому першочерговим завданням має стати не збільшення капіталовкладень, а оптимізація джерел фінансування та ефективніше управління ресурсами.

Пропозиції щодо вдосконалення:

- Поетапне скорочення боргового портфеля шляхом спрямування частини грошового потоку на дострокове погашення кредитів та облігацій;
- Перегляд інвестиційних програм. Пріоритет – проекти з високою віддачею (стримінг, цифрові сервіси), а низькорентабельні активи можна передати в партнерство або частково продати;
- Підвищення ефективності внутрішніх витрат через автоматизацію операцій, централізовану IT-інфраструктуру та скорочення дублюючих бізнес-процесів;
- Впровадження внутрішньої системи фінансового ризик-менеджменту: прогнозування cash-flow, стрес-тестування інвестицій, сценарне планування.

Оптимізація фінансової структури дозволить зменшити боргове навантаження, підвищити довіру інвесторів, забезпечити стабільність грошових потоків та створити ресурсну базу для інвестицій у цифрові технології, контент, міжнародні ринки та інноваційні формати.

5. Зміцнення брендового іміджу та підвищення лояльності аудиторії

Disney залишається одним з найсильніших брендів у світі, однак його довгострокова стійкість залежить від здатності зберегти унікальність та

актуальність у зміненому конкурентному середовищі. Посилення конкуренції зі сторони Netflix, Universal, Warner Bros. Discovery, зростання впливу TikTok та YouTube, зміна медіаповедінки покоління Z і високий рівень повторюваності контенту створюють ризики розмивання брендової ідентичності. Додатковим викликом є критика надмірної комерціалізації та залежності від продовжень і ремейків, що знижує емоційну цінність продуктів.

Захист унікальності бренду вимагає переходу від експлуатації існуючих франшиз до системного розвитку нових інтелектуальних продуктів (IP). Це означає збільшення інвестицій у студії, що створюють оригінальний контент (Pixar, 20th Century Animation, Searchlight), підтримку молодих сценаристів і режисерів, розширення жанрового портфелю та інтеграцію культурної різноманітності, як це зроблено у «Encanto», «Moana», «Coco». Важливим стає повернення до сильних сюжетів, музичний супровід як елемент впізнаваності, а також збереження моральної та емоційної складової, яка традиційно відрізняє Disney.

Побудова лояльності аудиторії має носити системний характер і ґрунтуватися на трьох компонентах:

- Емоційний зв'язок – унікальні історії, символи, персонажі;
- Персоналізована взаємодія – програми лояльності, кастомізований мерч, рекомендаційні сервіси на Disney+;
- Ком'юніті-модель – фан-сервіси, клуби, закриті заходи, інтерактив у парках, гейміфікація.

Така система повинна об'єднувати всі точки дотику з аудиторією (стримінг, парки, магазини, події, онлайн-сервіси) в єдиний бренд-досвід. Подібну модель давно використовує Universal Studios (Harry Potter Wizarding World), що підтверджує її ефективність.

Очікуваним результатом реалізації цього напрямку стане підвищення лояльності аудиторії, залучення молодих споживачів, зростання довіри до бренда,

а також зміцнення позицій Disney у конкурентному середовищі. Крім того, підтримка унікальної ідентичності позитивно відобразиться на продажах ліцензійних товарів, відвідуваності парків, стійкості стримінгових підписок і потенціалі розвитку партнерств із технологічними та медійними компаніями.

6. Формування гнучкої системи антикризового управління. Сучасна діяльність The Walt Disney Company характеризується високою залежністю від зовнішніх ризиків: падіння попиту, страйків у кіноіндустрії, скорочення доходів стримінгових платформ, регуляторного тиску та коливань фінансових ринків. Події останніх років, зокрема пандемія COVID-19, блокування роботи парків та круїзів, затримки виробництва контенту й різке скорочення прибутку у 2023 р., засвідчили, що навіть така масштабна корпорація є вразливою без ефективної системи кризового реагування. Тому Disney має перейти від реактивного управління окремими проблемами до проактивної моделі, яка дозволяє не лише своєчасно ідентифікувати ризики, а й забезпечувати безперервність бізнес-процесів.

Ключовим завданням є побудова внутрішньої системи, яка поєднуватиме фінансовий контроль, прогнозування, інформаційну аналітику та гнучке управління операціями. Це означає створення єдиного центру стратегічної стійкості, що координуватиме роботу фінансового департаменту, юридичної служби, IT-підрозділів, студійного виробництва та парків розваг. Такий центр не лише аналізуватиме поточні загрози (коливання грошових потоків, зростання боргу, збої у постачанні, скорочення підписок), а й прогнозуватиме їх вплив із використанням сценарного планування та цифрової аналітики. Фактично йдеться про перехід до моделі, де будь-яке управлінське рішення – від прем'єри фільму до відкриття нового парку – супроводжується оцінкою ризиків і можливих варіантів реагування.

Окремого значення набуває фінансова гнучкість. Disney потребує резервного механізму, який дозволить підтримувати інвестиційні проєкти навіть у

періоди нестабільності. Це можуть бути як внутрішні страхові фонди, сформовані за рахунок прибутків парків і ліцензування, так і партнерські фінансові інструменти зі студіями, технологічними компаніями та інвестиційними фондами. Для контентного сегмента важливим є диверсифікація виробничих локацій (США, Канада, Австралія, країни Азії), що дає змогу уникати зупинок роботи через локальні страйки або обмеження.

Отже, аналіз стратегічних можливостей показав, що зміцнення конкурентних позицій The Walt Disney Company потребує переходу до більш інтегрованої та гнучкої моделі розвитку. На основі SWOT-аналізу та результатів опитування визначено 6 ключових напрямків удосконалення: розвиток цифрової екосистеми, оптимізація фінансів, посилення стримінгових сервісів, диверсифікація доходів та вихід на нові ринки, підтримка унікальності бренду та формування антикризової системи управління. Реалізація цих напрямків дозволить Disney зменшити залежність від циклічних ринкових коливань, підвищити рентабельність цифрових активів, посилити емоційний зв'язок з аудиторією та забезпечити стабільне зростання на глобальному рівні.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було обґрунтовано необхідність оновлення глобальної стратегії з урахуванням сучасних викликів світового ринку. Проведений аналіз показав, що традиційна модель зростання, заснована переважно на виробництві контенту та розвитку парків розваг, більше не забезпечує довгострокову конкурентоспроможність. Поглиблення локалізації контенту, посилення інноваційного потенціалу та розвиток партнерських екосистем стали ключовими умовами підвищення гнучкості корпорації в умовах цифрової трансформації та геополітичної нестабільності.

Цифрова трансформація також сприяє переходу до інтегрованої моделі управління, де дані, маркетинг і фінанси функціонують у єдиному середовищі. Інвестиції в Metaverse, AR/VR-рішення та платформу Disney AI Lab формують нові формати взаємодії з аудиторією та зменшують залежність від зовнішніх технологічних провайдерів.

SWOT-аналіз та результати опитування показали, що найбільш перспективними є локалізація, цифрові екосистеми, партнерські колаборації та впровадження AI в операційну діяльність. Отже, Disney переходить від моделі «контент + виробництво» до системної екосистемної стратегії, заснованої на інноваціях, цифровій інтеграції, клієнтоорієнтованості та сталому розвитку.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі проведено аналіз глобальної стратегії The Walt Disney Company та розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності стратегічного розвитку компанії на міжнародних ринках.

Поняття глобальної стратегії міжнародного бізнесу відображає здатність компанії функціонувати в умовах зростаючої інтеграції світових ринків. Глобальна стратегія визначає напрям розвитку підприємства, узгоджує його цілі, ресурси та конкурентні переваги на міжнародному рівні. Ефективна глобальна стратегія поєднує стандартизацію управлінських процесів і гнучкість щодо локальних умов. Вона забезпечує баланс між централізованим контролем та адаптацією до особливостей національних ринків. Формування глобальної стратегії є комплексним процесом, спрямованим на досягнення довгострокових конкурентних переваг і сталого розвитку компанії в міжнародному середовищі.

Типологія та моделі глобальних стратегій демонструють різноманіття підходів до формування конкурентних переваг міжнародних компаній. Концепції М. Портера, І. Ансоффа, а також інструменти стратегічного аналізу (матриці БКГ, GE/McKinsey та PIMS) дозволяють системно оцінювати позиції бізнесу на глобальному ринку. Вони спрямовані на досягнення оптимального балансу між стандартизацією діяльності та адаптацією до локальних умов, ефективним використанням ресурсів і зростанням рентабельності.

Розробка та реалізація глобальних стратегій є багаторівневим процесом, що охоплює аналіз зовнішнього середовища, формування місії, визначення цілей, розробку й вибір стратегії, її впровадження та подальшу оцінку ефективності. Ключову роль у цьому процесі відіграє стратегічне планування, яке забезпечує системність управлінських рішень і дає змогу компанії гнучко реагувати на зміни ринку. Важливим аспектом є інтеграція корпоративної, ділової, функціональної та

операційної стратегії, що забезпечує узгодженість дій на всіх рівнях організації. Успіх реалізації стратегії залежить від кваліфікації управлінців, внутрішніх комунікацій, мотивації персоналу та здатності до постійного моніторингу зовнішніх і внутрішніх чинників.

The Walt Disney Company є прикладом успішної транснаціональної корпорації, яка перетворила креативну індустрію на високорентабельну глобальну екосистему. Її бізнес-модель ґрунтується на синергії контенту, технологій і споживчого досвіду, що забезпечує стабільне зростання навіть в умовах мінливого ринку. Компанія поєднує горизонтальну та вертикальну інтеграцію з активною диверсифікацією: від кіноіндустрії й стримінгових сервісів до тематичних парків і ліцензування продукції. Така стратегія дозволила Disney сформувати глобальний вплив, охоплюючи аудиторію понад 50 країн і підтримуючи присутність у ключових економічних регіонах світу.

Фінансові результати підтверджують ефективність обраної глобальної стратегії та здатність корпорації зберігати стійкість у мінливих умовах ринку. Після кризового періоду пандемії компанія продемонструвала впевнене відновлення: дохід перевищив 91 млрд дол. США у 2024 році, а рентабельність поступово зростає завдяки оптимізації витрат і розвитку стримінгових платформ. Сегментна структура доходів свідчить про збалансованість між традиційними медіа, цифровими сервісами та тематичними парками, що знижує ризики залежності від окремих напрямів. Інвестиції в інновації та цифрову трансформацію стали ключовими чинниками фінансової стабільності та довгострокового зростання. Зменшення боргового навантаження, відновлення дивідендної політики та позитивна динаміка вартості акцій засвідчують посилення довіри інвесторів і стратегічну ефективність компанії.

Проведений аналіз підтвердив, що The Walt Disney Company зберігає провідні позиції у світовій медіаіндустрії завдяки поєднанню масштабів, фінансової стабільності та унікального портфеля франшиз. Компанія демонструє

високу диверсифікацію джерел доходів, що забезпечує їй стійкість у періоди ринкових коливань і дозволяє компенсувати збитковість окремих сегментів за рахунок прибутковості інших. Порівняння з основними конкурентами (Netflix, Sony, Warner Bros. Discovery, Paramount Global і Comcast) показало, що Disney має найширшу присутність на глобальному ринку, найпотужніші ресурси для інвестування та один із найвищих рівнів лояльності аудиторії. Водночас серед ключових викликів залишаються високе боргове навантаження, збитковість стримінгових сервісів і складна структура управління. SWOT-аналіз засвідчив, що поєднання сильних сторін компанії з можливостями розвитку створює сприятливе підґрунтя для подальшого розширення її глобального впливу, а диверсифікація бізнесу, інноваційність і стратегічні партнерства залишаються головними факторами конкурентної переваги Disney у світовій індустрії розваг.

Оновлення стратегічних цілей The Walt Disney Company є необхідною умовою підвищення ефективності її глобальної стратегії в умовах цифрової трансформації та посилення конкуренції. Компанія послідовно зміщує акценти з кількісного зростання на якісну взаємодію з аудиторією, інвестуючи у персоналізацію контенту, розвиток аналітики даних та впровадження штучного інтелекту. Такий підхід сприяє оптимізації витрат і підвищенню прибутковості через покращення користувацького досвіду. Стратегічні пріоритети, зосереджені на локалізації контенту, інноваціях, партнерствах і сталому розвитку, створюють основу для збереження лідерства Disney у світовій індустрії розваг.

Цифровізація стала ключовим чинником еволюції бізнес-моделі The Walt Disney Company, забезпечивши перехід від традиційних форматів розваг до інтегрованої цифрової екосистеми. Компанія успішно розвиває стримінгові сервіси Disney+, Hulu та ESPN+, використовує big data й AI для персоналізації контенту та оптимізації управління попитом. Впровадження цифрових інструментів у виробництво, маркетинг і тематичні парки сприяє зниженню витрат і зростанню прибутковості. Завдяки автоматизації процесів, розвитку CRM-

системи, AR/VR-рішень і Metaverse-проектів Disney створює нові канали монетизації та підвищує залученість аудиторії. Цифрова трансформація не лише зміцнює фінансову стійкість, а й формує нову модель управління, засновану на даних, інноваціях і гнучкості, що дозволяє компанії утримувати позицію лідера світової медіаіндустрії.

Проведене дослідження підтвердило, що The Walt Disney Company має значний потенціал для зміцнення позицій на ринку за умови оновлення стратегічних підходів і адаптації до цифрової економіки. Опитування підтвердило високу впізнаваність бренду, але виявило потребу в більш тісній взаємодії користувачів із продуктами компанії. Це визначає важливість створення єдиної цифрової екосистеми, що поєднає контент, тематичні парки, стримінгові сервіси й мерчандайзинг у спільний простір. Основні напрями розвитку: зміцнення стримінгових платформ, персоналізація контенту через AI, розширення джерел доходу (AR/VR, метавсесвіт, партнерства) і вихід на нові регіональні ринки. Ключовими умовами сталого зростання є оптимізація фінансової структури, скорочення боргу, розвиток антикризового управління й збереження емоційної ідентичності бренду. Реалізація цих напрямів забезпечить трансформацію Disney у сучасну технологічну екосистему з високою конкурентоспроможністю та довгостроковою стабільністю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1) Вілінчук-Вірван Л. А. Міжнародний бізнес: підручник. Чернівці : Наші книги, 2008. 376 с.
- 2) Гулакова В. Л., Козак Ю. Г. Оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Всеукраїнський форум з проблем міжнародних економічних відносин*. Проблеми розвитку малих відкритих економік. 2018. С. 225–259.
- 3) Кирій Р. П. Стратегії конкуренції в системі розвитку банку. Вісник Української академії банківської справи. 2008. N 1. С. 88 – 92.
- 4) Коваленко Н. В., Мізюк С. Г. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства: сутність, основні складники та джерела формування конкурентних переваг. *Класичний приватний університет*. 2019. Вип. 2(13). С. 26–30.
- 5) Козак Ю. Г., Мазаракі А. А., Балабанов І. Т. Міжнародний бізнес: теорія і практика. Київ: Знання, 2020. 312 с.
- 6) Костюк А. К., Бояринова К. О. Інноваційний розвиток підприємств: економічні умови, проблеми та перспективи. *Актуальні проблеми економіки та управління: зб. наук. праць молодих вчених*. 2011. Вип. 5. С. 30–33.
- 7) Крайнюченко О. Ф., Белова Т. Г., Олігова К. В. Методичні підходи щодо комплексного оцінювання стратегічного господарського портфеля підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 7 (158). С. 45–49.
- 8) Лисиця Н. Р. та ін. Міжнародний бізнес: теорія і практика: монографія. Харків: ХНЕУ, 2008. 140 с.
- 9) Ломовських Л. О. Соціокультурний чинник маркетингового середовища як основа розробки міжнародних конкурентних бізнес-стратегій в

умовах глобалізації економіки . *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2020. № 1. С. 177–187.

10) Мазнєв Г. Є., Лагода Т. О., Піпіна Т. Є., Калічкіна О. М. Міжнародний бізнес: участь підприємств і підприємців: навч. посіб. Харків: Міжнар. наук.-осв. ун-т ім. В. Н. Каразіна, 2010. 84 с.

11) Макарчук К. О. Міжнародний бізнес в умовах глобалізації: теоретичний аспект. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. 2013. № 1086, вип. 2. С. 28–31.

12) Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. Київ: Діалектика, 2020. 704 с.

13) Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5428> (дата звернення: 02.04.2025).

14) Михайлов Л. І. та ін. *Міжнародний бізнес*: навч. посіб. 2-ге вид., допов. Суми: Літера, 2018. 281 с.

15) *Міжнародний бізнес*: навч. посіб. Донець. нац. ун-т ім. Василя Стуса. Вінниця: Нілан, 2017. 424 с.

16) Міщенко А. П. *Глобальні стратегії транснаціональних корпорацій*: монографія. Київ: Центр навчальної літератури, 2018. 250 с.

17) Паламарчук Н. О. Маркетингові стратегії ТНК: сучасні особливості формування та досвід країн ЄС. *Бізнес Інформ*. 2016. № 12. С. 313–317.

18) Полуянов С. О. Сутність та основні поняття стратегічного планування. *Криміналістика і судова експертиза*. 2020. Вип. 65. С. 721–728.

19) Портер М. *Конкурентна перевага: як досягти високого результату та забезпечити сталий розвиток* / пер. з англ. Київ: Наш Формат, 2018. 592 с.

20) Разінькова М. Ю. Міжнародний розвиток бізнесу: проблеми та шляхи їх вирішення. *Економічний простір*. 2019. № 151. С. 91–100.

- 21) Рогач О., Косамбіна В. Транснаціональні корпорації та експорт нових індустріальних країн Азії: монографія. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 255 с
- 22) Руденко Л. В. Транснаціональні корпорації: навч.-метод. посіб. для самот. вивчення дисципліни. Київ: КНЕУ, 2004. 227 с.
- 23) Стратегічне управління системною стійкістю національної інноваційної системи: колект. монографія / за заг. ред. О. В. Прокопенка, В. А. Омеляненка. Суми: Триторія, 2019. 222 с.
- 24) Стратегічний менеджмент : навч. посіб. – Київ : Центр учбової літератури, 2016. – 376 с. – URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Butko_Mykola/Stratehichnyi_menedzhment.pdf (дата звернення: 20.04.2025).
- 25) Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства / за заг. ред. Ю. Б. Іванова, О. М. Тищенко. ННЖЕК, 2006. 384 с.
- 26) Тертичка В. В. *Стратегічне управління*: підручник. Київ: К.І.С., 2017. 931 с.
- 27) Шкіль Н. Г. Міжнародний бізнес в контексті національних вимірів. *Економічний форум*. 2014. № 2. С. 35–39.
- 28) Accenture. Gen Z and the Future of Media [Електронний ресурс]. 2023. URL: <https://www.accenture.com/us-en/insights/media/gen-z-future-media> (дата звернення: 20.10.2025).
- 29) AECOM Theme Index 2023 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://aecom.com/wp-content/uploads/documents/reports/AECOM-Theme-Index-2023.pdf> (дата звернення: 05.09.2025).
- 30) Ansoff I. Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. New York: McGraw-Hill, 1965. 241 p.
- 31) Bartlett C. A., Ghoshal S. Transnational Management: Text, Cases & Readings in Cross-Border Management. New York: McGraw-Hill, 2011. 576 p.

32) BCG Matrix: Portfolio Analysis in Corporate Strategy [Електронний ресурс]. URL: <https://www.business-to-you.com/bcg-matrix/> (дата звернення: 29.03.2025).

33) Comcast Corporation. Annual Report 2024 [Електронний ресурс]. 2024. URL: <https://www.cmcsa.com/financials/annual-reports> (дата звернення: 25.09.2025).

34) Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). *Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance*. New York: AICPA, 2017. 128 p.

35) CompaniesMarketCap. Largest entertainment companies by market cap [Електронний ресурс]. 2024. URL: <https://companiesmarketcap.com/entertainment/largest-entertainment-companies-by-market-cap> (дата звернення: 05.09.2025).

36) Deloitte. Digital Media Trends 2024: Personalization, Data & Privacy [Електронний ресурс]. London: Deloitte Insights, 2024. 38 с. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/technology/digital-media-trends-consumption-habits-survey/2024/digital-media-trends-introduction.html> (дата звернення: 10.10.2025).

37) Deloitte Insights. Media and Entertainment Industry Outlook 2023: *Post-COVID Digital Shift* [Електронний ресурс]. 2023. 25 с. URL: <https://www.deloitte.com/global/en/Industries/tmt/perspectives/media-and-entertainment-industry-outlook.html> (дата звернення: 15.10.2025).

38) Deloitte. The Future of Artificial Intelligence in Media & Entertainment: аналітичний звіт [Електронний ресурс]. 2024. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/services/consulting/articles/future-of-media-and-entertainment.html> (дата звернення: 21.10.2025).

39) Disney. Investor Day Presentation – Data & Technology Strategy [Електронний ресурс]. 2024. URL: <https://thewaltdisneycompany.com/investor-day> (дата звернення: 15.10.2025).

40) Disney parks around the world. *Family Travel* [Электронный ресурс]. URL: <https://familytravel.com.au/disney-parks-around-world/> (дата звернения: 07.09.2025).

41) Disney. Disney's Acquisition of 21st Century Fox Will Bring an Unprecedented Collection of Content and Talent to Consumers Around the World [Электронный ресурс]. URL: <https://thewaltdisneycompany.com/disneys-acquisition-of-21st-century-fox-will-bring-an-unprecedented-collection-of-content-and-talent-to-consumers-around-the-world/> (дата звернения: 05.09.2025).

42) Disney. Total liabilities (2010–2025). *Macrotrends* [Электронный ресурс]. URL: <https://macrotrends.net/stocks/charts/DIS/disney/total-liabilities> (дата звернения: 27.09.2025).

43) Enduring Ideas: The GE–McKinsey Nine-Box Matrix [Электронный ресурс]. McKinsey & Company, 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/ourinsights/enduring-ideas-the-ge-and-mckinsey-nine-box-matrix> (дата звернения: 16.03.2025).

44) EY. Global Risk Management Survey: AI, Data Analytics and Risk Intelligence. Ernst & Young, 2024. 54 p.

45) Fortune. Global 500 Ranking [Электронный ресурс]. URL: <https://fortune.com/ranking/global500/> (дата звернения: 12.09.2025).

46) GE–McKinsey Matrix: A Strategic Business Portfolio & Investment Analysis Tool [Электронный ресурс]. URL: <https://flevy.com/blog/ge-mckinsey-matrix-a-strategic-businessportfolio-investment-analysis-tool/> (дата звернения: 16.03.2025).

47) How Disney Uses VR, AR and Immersive Technologies in Entertainment [Электронный ресурс]. Medium, 2023. URL: <https://medium.com/echo3d/how-disney-is-using-3d-augmented-reality-and-virtual-reality-to-reshape-the-entertainment-0fcc203eff26> (дата звернения: 17.10.2025).

- 48) Hitt M., Ireland R., Hoskisson R. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. Cengage Learning, 2022.
- 49) IEEE Xplore. Immersive Technologies in Theme Parks: AR/VR Integration. IEEE Journals, 2023. 112 p.
- 50) Iger B. Bob Iger: Disney, Marvel, Star Wars, Fox, Job Losses, Cost Cuts. *The Guardian* [Электронный ресурс]. 2022. URL: <https://www.theguardian.com/film/2022/nov/21/bob-iger-disney-marvel-star-wars-fox-job-losses-cost-cuts> (дата звернения: 08.09.2025).
- 51) KPMG. The Future of Content Spend and Business Models in Media [Электронный ресурс]. 2025. URL: <https://kpmg.com/kpmg-us/content/dam/kpmg/pdf/2025/future-content-spend-business-models-in-media.pdf> (дата звернения: 27.09.2025).
- 52) Macrotrends. Company Financial Data: Netflix, Disney, Warner Bros., Paramount, Comcast, Sony [Электронный ресурс]. 2024. URL: <https://www.macrotrends.net/> (дата звернения: 25.09.2025).
- 53) Macrotrends. Walt Disney Stock Price 2010–2024 [Электронный ресурс]. 2024. URL: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/DIS/walt-disney/stock-price-history> (дата звернения: 30.09.2025).
- 54) McKinsey & Company. *AI in Media and Entertainment: The Next Chapter* [Электронный ресурс]. New York, 2023. 27 с. URL: <https://www.mckinsey.com/> (дата звернения: 17.10.2025).
- 55) McKinsey & Company. *Global Media and Entertainment Outlook 2024–2028*. 2024.
- 56) Moran A. *Global Television Formats: Understanding Television Across Borders*. London: Routledge, 2020. 256 p.
- 57) Netflix, Inc. Form 10-K for fiscal year ended December 31, 2024 [Электронный ресурс]. 2025. URL: <https://www.sec.gov/edgar/browse/?CIK=1065280> (дата звернения: 25.09.2025).

- 58) Paramount Global. *Form 10-K 2024* [Электронный ресурс]. 2025. URL: <https://ir.paramount.com/financials/sec-filings> (дата звернения: 25.09.2025).
- 59) Porter M. E. The Five Competitive Forces that Shape Strategy. *Harvard Business Review*. 2008. 86 p.
- 60) Porter's Generic Strategies [Электронный ресурс]. URL: https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_82.htm (дата звернения: 29.03.2025).
- 61) Profit Impact of Market Strategies (PIMS) [Электронный ресурс]. INC, 2021. URL: <https://www.inc.com/encyclopedia/profit-impact-of-market-strategies-pims.html> (дата звернения: 16.03.2025).
- 62) PwC. Global Entertainment & Media Outlook 2024–2028. London: PricewaterhouseCoopers, 2024. 56 с.
- 63) Statista. Global revenue of The Walt Disney Company [Электронный ресурс]. 2025. URL: <https://www.statista.com/statistics/273555/global-revenue-of-the-walt-disney-company/> (дата звернения: 28.09.2025).
- 64) Statista. Global SVOD market share (Netflix, Disney+, Amazon, HBO Max, Apple TV+) [Электронный ресурс]. 2024. URL: <https://www.statista.com/topics/10958/subscription-video-on-demand-market-worldwide/#statisticChapter> (дата звернения: 22.10.2025).
- 65) Statista. Number of subscribers to selected video streaming services worldwide as of 2024 [Электронный ресурс]. 2024. URL: <https://www.statista.com/statistics/1237165/svod-subscribers-worldwide-by-service/> (дата звернения: 27.09.2025).
- 66) Statista. The Walt Disney Company's revenue by operating segment in 2024 [Электронный ресурс]. 2024. URL: <https://www.statista.com/statistics/193140/revenue-of-the-walt-disney-company-by-operating-segment/> (дата звернения: 05.09.2025).

- 67) Statista. Virtual reality users worldwide as of 2024 [Электронный ресурс]. 2024. URL: <https://www.statista.com/topics/2532/virtual-reality-vr/?srsltid=AfmBO0r9EXxoFC1zk6H7a0bJJnF1OWFX1u4fDSXH77-0agIhVt9D47ME> (дата звернення: 15.10.2025).
- 68) Sony Group Corporation. *Annual Securities Report 2024* [Электронный ресурс]. 2024. URL: <https://www.sony.com/en/SonyInfo/IR/library/secreport/> (дата звернення: 27.09.2025).
- 69) Tanwar R. Porter's Generic Competitive Strategies. *IOSR Journal of Business and Management*. 2013. Vol. 15, Issue 1. С. 11–17.
- 70) The 2020 World's Most Valuable Brands . *Forbes* [Электронный ресурс]. 2020. URL: <https://www.forbes.com/the-worlds-most-valuable-brands/> (дата звернення: 13.09.2020).
- 71) Themed Entertainment Association (TEA), AECOM. *Theme Index and Museum Index 2018–2023* [Электронный ресурс]. 2024. URL: <https://aecom.com/theme-index/> (дата звернення: 27.09.2025).
- 72) The Walt Disney Company. About Disney [Электронный ресурс]. URL: <https://thewaltdisneycompany.com/about-disney> (дата звернення: 05.09.2025).
- 73) The Walt Disney Company. *Annual Report 2022* [Электронный ресурс]. URL: <https://thewaltdisneycompany.com/app/uploads/2023/02/2022-Annual-Report.pdf> (дата звернення: 05.09.2025).
- 74) The Walt Disney Company. *Annual Report 2024* [Электронный ресурс]. 2024. URL: <https://thewaltdisneycompany.com/investor-relations/> (дата звернення: 25.09.2025).
- 75) The Walt Disney Company. *Announces Abu Dhabi theme park* [Электронный ресурс]. URL: <https://thewaltdisneycompany.com/disney-announces-abu-dhabi-theme-park/> (дата звернення: 09.09.2025).
- 76) The Walt Disney Company. *Creates international content group to expand local content production* [Электронный ресурс]. URL:

<https://thewaltdisneycompany.com/the-walt-disney-company-creates-international-content-group-to-expand-pipeline-of-local-content-and-continue-to-grow-its-global-direct-to-consumer-business/> (дата звернення: 05.09.2025).

77) The Walt Disney Company. *Fiscal Year 2024 Annual Report (Form 10-K)* [Електронний ресурс]. URL: <https://thewaltdisneycompany.com/app/uploads/2025/01/2024-Annual-Report.pdf> (дата звернення: 05.09.2025).

78) The Walt Disney Company. *Forbes* [Електронний ресурс]. URL: <https://www.forbes.com/companies/the-walt-disney-company/> (дата звернення: 05.09.2025).

79) The Walt Disney Company. *Reports third quarter and nine months earnings for fiscal 2025* [Електронний ресурс]. 2025. URL: <https://thewaltdisneycompany.com/the-walt-disney-company-reports-third-quarter-and-nine-months-earnings-for-fiscal-2025/> (дата звернення: 23.09.2025).

80) Top 5 Companies Owned by Disney. *Investopedia* [Електронний ресурс]. URL: <https://www.investopedia.com/articles/markets/102915/top-5-companies-owned-disney.asp> (дата звернення: 05.09.2025).

81) U.S. Securities and Exchange Commission. *Disney Form 10-Q (2024)* [Електронний ресурс]. URL: <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1744489/000174448924000276/dis-20240928.htm> (дата звернення: 06.09.2025).

82) Variety. Disney, Apple and Nvidia boost tech partnerships in entertainment industry [Електронний ресурс]. 2023. URL: <https://variety.com/2025/digital/news/nvidia-disney-ai-robotics-gtc-2025-1236341728/> (дата звернення: 20.10.2025).

83) Walt Disney Parks. *MyMagic+ and Digital Operations Efficiency Report* [Електронний ресурс]. 2024. URL: <https://www.slideshare.net/slideshow/disney->

[making-magic-through-digital-innovation-42250374/42250374](https://www.warnerbros.com/making-magic-through-digital-innovation-42250374/42250374) (дата звернення: 16.10.2025).

84) Warner Bros. Discovery. *Annual Report 2024* [Електронний ресурс]. 2024. URL: https://s201.q4cdn.com/336605034/files/doc_financials/2024/ar/Warner-Bros-Discovery-2024-Annual-Report.pdf (дата звернення: 25.09.2025).

85) World Economic Forum. *Future of Media, Entertainment and Sport 2024* [Електронний ресурс]. Geneva: WEF, 2024. URL: <https://www.weforum.org/publications/industries-in-the-intelligent-age-white-paper-series/media-entertainment-and-sport/> (дата звернення: 27.09.2025).

86) Сучкова В. Є. Методи та моделі стратегій розвитку міжнародних компаній // *Матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні перетворення міжнародного бізнесу»*. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025.

ДОДАТКИ

Етапи розробки глобальної стратегії міжнародних корпорацій [39]

Етапи розробки міжнародної стратегії	
<u>1 етап:</u> Визначення місії	1. Формування уявлення про напрями довгострокового розвитку компанії 2. Орієнтація при виборі стратегії, плануванні та контролі діяльності компанії
<u>2 етап:</u> Визначення цілей	1. Трансформації місії в сукупності цілей 2. Побудова дерева цілей
<u>3 етап:</u> Аналіз внутрішніх можливостей	1. Аналіз продукції, виробничого потенціалу, маркетингу, собівартості 2. Визначення сильних та слабких позицій компанії 3. Формування конкурентних переваг компанії
<u>4 етап:</u> Аналіз зовнішнього середовища	1. Аналіз ринку покупців та конкурентів 2. Аналіз та оцінка впливу макросередовища 3. Вибір цільового ринку та ринкового сегменту
<u>5 етап:</u> Вибір стратегії	1. Стратегічна сегментація та формування портфелю стратегій 2. Вибір базової стратегії розвитку
<u>6 етап:</u> Розробка оргструктури	1. Розробка принципів та методів мотивації 2. Приведення оргструктури у відповідність
<u>7 етап:</u> Реалізація стратегії	1. Підбір персоналу на ключові позиції 2. Визначення стратегічно важливих переваг 3. Мотивація 4. Створення структури організації

SWOT-аналіз діяльності The Walt Disney Company у глобальній медіа індустрії

Strengths	Weakness
- Унікальний портфель франшиз - Диверсифікація джерел доходу - Глобальна присутність - Висока брендова цінність - Лояльність аудиторії - Лідерство у витратах на контент - Синергія між різними сегментами бізнесу - Висока капіталізація та інтерес інвесторів - Сильні позиції у світовому бокс-офісі	- Високе боргове навантаження - Збитковість стримінгових сервісів - Високі операційні витрати парків - Складна організаційна структура - Нерівномірність прибутковості сегментів
Opportunities	Threats
- Розширення стримінгових сервісів - Нові міжнародні ринки - Зростання туристичних потоків після пандемії - Інновації у сфері технологій - Стратегічні партнерства і придбання - Можливості крос-монетизації - Популярність дитячого та сімейного контенту - Вихід у нові медіа сегменти - Розвиток e-commerce та digital продуктів	- Жорстка конкуренція у стримінгу - Перенасичення ринку контентом - Економічні спади та інфляція - Висока залежність від глобальних подорожей - Піратство та нелегальний контент - Зростання конкуренції з боку TikTok, YouTube та інших платформ UGC