

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет міжнародної економіки і менеджменту

Кафедра міжнародного менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

Міжнародні економічні відносини

Галузь знань

29 «Міжнародні відносини»

Спеціальність

292 «Міжнародні економічні відносини»

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему « Міжнародні інноваційні бізнес-мережі в умовах глобальної конкуренції (на прикладі компанії Netflix) »

здобувача Рудь Інни Віталіївни
(ПІБ, підпис)

Науковий керівник: д.е.н, професор Білошапка В.А.
(науковий ступінь, учене звання, ПІБ)

(підпис)

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри: к.е.н., доцент Бурмака М.О.

(підпис)

Київ 2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет Міжнародної економіки і менеджменту
Кафедра міжнародного менеджменту**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

Міжнародні економічні відносини
29 «Міжнародні відносини»
292 «Міжнародні економічні відносини»

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

С.І. Ткаленко

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

М.О.Бурмака

(підпис) (ініціали, прізвище) (підпис) (ініціали, прізвище)
«_____» _____ 20__ р. «_____» _____ 20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Рудь Інни Віталіївни

Денної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

**на тему: “Міжнародні інноваційні бізнес-мережі в умовах глобальної
конкуренції (на прикладі компанії Netflix)”**

**Тему затверджено наказом ректора Університету від «28» грудня 2023 р. № 2320 - ст
Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах:**

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	ТЕОРЕТИКО МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ СТРАТЕГІЙ
<i>(назва розділу)</i>	
Розділ 2	АНАЛІЗ ТЕДЕНЦІЙ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ NETFLIX НА СВІТОВИХ РИНКАХ

<i>(назва розділу)</i>	
Розділ 3	СТРАТЕГІЧНІ МОЖЛИВОСТІ ПІДВИЩЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ NETFLIX

<i>(назва розділу)</i>	
Об'єкт дослідження:	процеси управління конкурентоспроможності глобальних компаній на міжнародному ринку
Предмет дослідження:	умови та фактори конкурентоспроможності глобальних підприємств на міжнародному ринку.
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	розробка пропозицій щодо підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності компанії Netflix

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1 – систематизувати ключові теоретико-методичні положення стратегічного управління у міжнародному бізнесі, зокрема типи та способи формування міжнародних стратегій, а також інструментарій стратегічного менеджменту

У розділі 2 – проаналізувати тенденції та проблеми результативності Netflix на міжнародному ринку

У розділі 3 – запропонувати та обґрунтувати варіанти підвищення міжнародної конкурентоспроможності Netflix та способи диверсифікації послуг компанії

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

Білошапка В.А.
(ініціали, прізвище)

«_____» _____ 20__ р.

Завдання одержав здобувач

(підпис)

Рудь І.В.
(ініціали, прізвище)

«_____» _____ 20__ р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 73 сторінок, 5 таблиць, 15 рисунків, 59 перелік джерел посилання з найменувань, 6 додатків.

“Міжнародні інноваційні бізнес-мережі в умовах глобальної конкуренції (на прикладі компанії Netflix)”

Об’єктом дослідження є процеси управління конкурентоспроможності глобальних компаній на міжнародному ринку.

Предметом дослідження є умови та фактори конкурентоспроможності глобальних компаній на міжнародному ринку.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – розробка пропозицій щодо підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності та можливості диверсифікації послуг компанії Netflix.

Для досягнення даної мети слід виконати такі завдання:

- дослідити конкурентні стратегії підприємств у міжнародному бізнесі.
- розглянути принципи і методи управління диверсифікацією у міжнародному бізнесі.
- проаналізувати тенденції та пріоритети розвитку Netflix на міжнародному ринку послуг потокового мовлення.
- здійснити аналіз динаміки міжнародної результативності Netflix.
- обґрунтувати основні елементи покращення фінансової системи Netflix та запропонувати можливості для диверсифікації послуг компанії.

Практичне значення отриманих результатів. Результати викладені у даній кваліфікаційній роботі носять практичну цінність. Проведене дослідження на даних реально діючого підприємства, усі запропоновані пропозиції є актуальними та можуть бути впроваджені у діяльність Netflix. Проведений у роботі аналіз підтверджує їх ефективність та доцільність впровадження

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи 2024.

Рік захисту роботи 2024.

Ключові слова: міжнародна конкурентоспроможність, диверсифікація, послуги потокового мовлення, партнерства, міжнародний ринок, міжнародна результативність, інноваційність.

В і д г у к

про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету міжнародної економіки і менеджменту освітньо-
професійної програми «Міжнародні економічні відносини»

Рудь І.В.

на тему **“Міжнародні інноваційні бізнес-мережі в умовах глобальної конкуренції (на прикладі компанії Netflix)”**

1. Обґрунтування актуальності обраної теми, витриманість логічного ланцюга тема-об’єкт-предмет-мета-завдання-висновки, відповідність побудови роботи її назві, взаємозв’язок назв розділів та підрозділів (0-10 балів): 8

2. Рівень аналізу та повноти розгляду теоретичних концепцій, понятійного апарату досліджуваної предметної галузі; якість аналізу бібліографічних джерел; достатність глибини теоретичних досліджень за темою; цінність теоретичних висновків (0-10 балів): 9

3. Якість та глибина проведених досліджень, застосування аналітичних розрахунків, якісного та кількісного аналізу, відповідність методів і засобів досліджень меті й завданням дослідження, коректність інтерпретації результатів дослідження (0-15 балів): 14

4. Оцінка результатів досліджень; обґрунтування напрямів, наявність альтернативних підходів до вирішення досліджуваної проблеми, можливість впровадження результатів дослідження, рівень обґрунтування запропонованих рішень (0-15 балів): 13

5. Чіткість, обґрунтованість, практичне значення, можливість реалізації висновків (0-10 балів): 9

6. Оформлення роботи та дотримання графіку виконання БДР (0-10 балів): 9

7. Позитивні сторони дипломної роботи: Спроба автора системно проаналізувати можливості стратегічного розвитку «Netflix» у міжнародному бізнесі і конкретизувати умови ефективного використання деяких з них.

8. Недоліки роботи: У процесі підготовки КБР фокус змістився на більш практичні питання стратегічного менеджменту у Netflix, ніж передбачала назва теми. Але це не знижує цінності роботи. Є певні резерви у структуруванні та стилістиці викладання матеріалу.

Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи (0-70 балів): **62**

Допущення КБР до захисту перед ЕК: робота заслуговує на позитивну оцінку та може бути допущена до захисту перед ДЕК: Робота заслуговує на позитивну оцінку та може бути допущена до захисту.

Науковий керівник

_____ д.е.н, професор Білошопка В.А.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ СТРАТЕГІЙ	6
1.1 Принципи та інструменти стратегічного менеджменту.....	6
1.2 Особливості розробки міжнародних стратегій глобальних компаній.....	11
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ NETFLIX НА СВІТОВИХ РИНКАХ.....	23
2.1 Еволюція зростання компанії Netflix.....	23
2.2 Тенденції та проблеми результативності Netflix на ключових ринках.....	35
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ МОЖЛИВОСТІ ПІДВИЩЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНОСТІ NETFLIX.....	50
3.1 Напрямки вдосконалення системи фінансового менеджменту.....	59
3.2 Напрямки диверсифікації Netflix за рахунок нових партнерств та розробки нових послуг.....	58
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68
ДОДАТКИ.....	73

ВСТУП

Стратегічний підхід таких компаній, як Netflix, стає ключовим моментом для розуміння того, як бізнес може розвиватися та процвітати в умовах глобальної конкуренції. Як провідний гравець в індустрії стримінгових медіа, здатність Netflix адаптуватися та впроваджувати інновації в умовах мінливої динаміки ринку має вирішальне значення для збереження конкурентних переваг.

У цьому дослідженні розглядаються принципи та інструменти стратегічного управління, які використовує Netflix для прийняття рішень в умовах зростаючої зовнішньої нестабільності та постійно зростаючої конкуренції. У дослідженні з'ясовується, як стратегічний менеджмент Netflix забезпечує досягання майбутніх результатів і дозволяє адаптувати стратегії відповідно до потреб ринку. Важливо, що дослідження вивчає підхід Netflix до забезпечення раціонального використання та розподілу ресурсів, а також їх доступності в разі потреби, що є ключовою метою системного менеджменту.

Крім того, дослідження заглиблюється в особливості розробки міжнародних стратегій для таких глобальних компаній, як Netflix. Досліджено підхід Netflix як одного з найбільших гравців на міжнародній арені до максимізації прибутку та координації своїх зусиль у різних країнах. У дослідженні розглянуто чотири основні міжнародні стратегії - міжнародна, багатонаціональна, глобальна та транснаціональна - і розглянуто, як реакція Netflix на такі фактори як, диверсифіковані локальні вимоги, впливає на формування його стратегічного розвитку.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка пропозицій щодо підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності Netflix та розробка рекомендацій щодо диверсифікації послуг компанії.

Для досягнення даної мети слід виконати такі завдання:

- дослідити конкурентні стратегії підприємств у міжнародному бізнесі;
- розглянути принципи і методи управління диверсифікацією у міжнародному бізнесі;

- проаналізувати тенденції та пріоритети розвитку Netflix на міжнародному ринку;

- обґрунтувати основні елементи покращення системи фінансового менеджменту Netflix.

Об'єктом дослідження є процеси управління конкурентоспроможності глобальних компаній на міжнародному ринку.

Предметом дослідження є умови та фактори конкурентоспроможності Netflix на міжнародному ринку.

Аналіз діяльності Netflix на глобальних ринках дає уявлення про потенційні проблеми, з якими стикається компанія, та заходи, яких їй необхідно вжити для їх вирішення. Серед ключових питань, що розглядаються в роботі, є посилення конкуренції на ринку стримінгових платформ, зміни у вподобаннях споживачів та стратегічне використання боргового фінансування як потенційного інструменту фінансового менеджменту. Дослідження також пропонує рекомендації для Netflix щодо збереження клієнтської бази та його розширенню на потенційні ринки.

Вивчаючи стратегічне управління Netflix в умовах глобальної конкуренції, це дослідження має на меті сприяти розумінню того, як провідні компанії медіа - та розважальної індустрії можуть розробляти та впроваджувати ефективні стратегії для збереження своїх конкурентних переваг та забезпечення сталого зростання.

У даній кваліфікаційній роботі використано такі методи як: теоретичного узагальнення – для дослідження теоретичної бази; аналізу та синтезу – для дослідження основних типів диверсифікації; історичний – для аналізу історії розвитку Netflix; методи фінансового аналізу – для оцінки динаміки основних показників діяльності Netflix; метод ймовірностей – для прогнозування можливих обсягів реалізації продукції на новому ринку; графічний та табличний – для візуалізації висновків дослідження тощо.

Результати викладені у даній кваліфікаційній роботі носять практичну цінність. Проведене дослідження на даних реально діючого підприємства, усі запропоновані пропозиції є актуальними та можуть бути впроваджені у діяльність компанії Netflix.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ СТРАТЕГІЙ

1.1 Принципи та інструменти стратегічного менеджменту

Значний внесок у розвиток методології стратегічного управління зробили І. Ансофф, П. Друкер, Х. Мінцберг і М. Портер. У своїх працях вони акцентували увагу на виборі напрямку розвитку фірми, вважаючи головним пріоритетом вищого менеджменту відповіді на запитання: у якому бізнесі перебуває фірма та в якому бізнесі вона має бути щоб максимізувати ефективність.

Саме взаємозв'язок між фірмою та її зовнішнім середовищем є, на думку більшості дослідників, головною характеристикою стратегії бізнесу. Так, Х. Мінцберг зазначає, що "формулювання стратегії передбачає інтерпретацію середовища і розвиток послідовних моделей у потоці організаційних рішень". Е. Боуман розглядає стратегію як "інституціональну сферу, що має справу головним чином зі ставленням між організацією та її середовищем". На думку К. Хофера і Д. Шендела: "базові характеристики відповідності, які має організація зі своїм середовищем, слугують детермінантами її стратегії". Як вважає М. Портер: "основою розроблення конкурентної стратегії є співвіднесення компанії з її середовищем" [15].

Таким чином, стратегію можна розглядати як взаємопов'язаний комплекс дій, що їх здійснює фірма для досягнення своїх цілей з урахуванням власного ресурсного потенціалу, а також зовнішньосередовищних чинників і обмежень.

Як описує у своїй книзі Майк В. Пенг, визнаючи еволюційний характер глобалізації, менеджери можуть адаптувати свої стратегії, щоб скористатися

новими можливостями та пом'якшити ризики. Пенг обговорює важливість балансу між глобальною інтеграцією та місцевим реагуванням, відомим під назвою «інтеграція-відповідність». Менеджери повинні адаптувати свої стратегії, щоб використовувати глобальну синергію, одночасно враховуючи місцеві відмінності у вподобаннях споживачів, регуляторному середовищі та культурних нормах. Це вимагає нюансованого підходу до формулювання та реалізації стратегії, що враховує як глобальну, так і локальну динаміку [1].

Хоч би як відрізнялися між собою умови ведення бізнесу в різних країнах, хоч би на якому етапі свого розвитку не перебувала національна економіка, працюючи в тій самій галузі, одні фірми мають успіх, тоді як багато інших, навіть маючи не найгірше устаткування і технологію, переживають кризу. Стратегія являє собою об'єднаний план, що зв'язує всі складові елементи фірми і різні аспекти її діяльності. Крім того, всі складові стратегії мають бути інтегровані та сумісні між собою [4].

А. Томпсон і А. Стрікланд, узагальнивши результати аналізу управлінської практики в різних країнах, виокремили низку суттєвих характеристик, що відрізняють високорезультативні фірми від менш успішних [13].

У фірмах, що успішно працюють, існує почуття напрямку. Менеджери вищої ланки мають чітке уявлення, куди слід спрямувати зусилля і чому. Менеджери фірм, що неуспішно працюють, як правило, так захоплені кризою, що настала, й адміністративними деталями, що ігнорують необхідність подумати глибоко про те, що трапиться через п'ять років, якщо фірма буде продовжувати робити те, що вона робить на сьогоднішній день. Важливі рішення щодо напрямку діяльності опиняються на другому плані. Ці організації почуваються комфортніше, просуваючись повільнішими темпами. Стратегічні питання вивчаються, але рідко матеріалізуються в дії.

У фірмах, що успішно функціонують, менеджери зайняті створенням першокласного плану дій, спрямованого на досягнення гарної фінансової результативності та конкурентоспроможної позиції на ринку. Вони розглядають конкурентні переваги як ключ до високої прибутковості й довгострокового успіху.

В той час, як для менш результативних підприємств характерна відсутність чітких стратегій. Їхні менеджери, зайняті вирішенням внутрішніх проблем і паперовою роботою, не можуть забезпечити організацію достатньою маневреністю для створення кращої конкурентної позиції. Це призводить до переоцінення своїх сил та неспроможності адекватно оцінити ризики, пов'язані із існуючими конкурентами.

Таблиця 1.1 Переваги та недоліки підходів до управління підприємствами

Назва	Характеристика підходу	
	Позитивні сторони (переваги)	Негативні сторони (недоліки)
Процесний	- Високий рівень якості управління підприємством, оскільки явно проглядається відповідальний за результати кожного кроку бізнес-процесу. - Мінімізація функцій, що контролюються, угоджень за рахунок відповідальності за прийняття рішень менеджера проекту або окремого виконавця. - Оптимізація централізованого та децентралізованого підходів - Зниження ризику субоптимізації при управлінні цілісним процесом, що проходить крізь безліч відділів - Відхід від фрагментарної відповідальності під час призначення менеджерів, відповідальних за процес - Управління процесами дозволяє створити кращі підстави для контролю ресурсів і часу виконання робіт - Урахування динамічного характеру розвитку організацій; - Істотне скорочення витрат на управління, що досягається за рахунок виключення дублювання функцій й зайвих ланок управління - Впровадження горизонтальних структур управління з незначною ієрархією, основою яких є бізнес-процеси	- Високий рівень фінансування при переході на процесний підхід до управління - Труднощі, пов'язані зі сприйняттям працівниками нового підходу до управління - Складність реалізації процесного підходу, яка полягає в тому, що з'являється необхідність документального оформлення кожного процесу - Недостатність відображення процесним підходом взаємозв'язку між елементами управління, зміни в організації в цілому, а реалізації її мети у зв'язку зі змінами в якомусь елементі організації - Обов'язки та критерії успішності управління мають сенс лише в контексті конкретного процесу - Зниження можливості професійного зростання та звуження компетенції робітників
Функціональний підхід	- Управління здійснюється сукупністю підрозділів - Підрозділи спеціалізуються на виконанні конкретного виду робіт - Узгодженість всіх операцій - Високий рівень професіоналізму працівників. Хороша взаємодійність всередині кожного підрозділу - Набуття нової якості системою менеджменту підприємства - Отримання механізму найшвидшої реакції на зміни умов господарювання - Чіткий розподіл функцій дає можливість створити стійке працююче підприємство - Зростання якості управління основою діяльності	- Обмежені зони відповідальності - Відсутність відповідального за весь процес; - Проблеми на стиках між функціональними підрозділами - окремі функціональні елементи можуть бути виконані відмінно, а кінцевий результат всього процесу – незадовільний. - Надмірний рівень бюрократії (погоджень, контролю, делегування повноважень і т.д.) - Працівники зосереджені на процесі виконання роботи, а не на кінцевому результаті - Велика кількість угоджень, що збільшує термін виконання роботи до одержання кінцевого результату
Ситуаційний підхід	- Досягнення мети підприємства в даніх умовах часу - Визначення умов формування концепції підприємства щодо розвитку системи управління - Враховування конкретного набору обставин, що впливають на підприємство в даний час - Знаходження оптимальних рішень у конкретних ситуаціях - Суттєва економія часу, коли потрібно оперативно прийняти рішення	- Орієнтація виключно на стандартні завдання - Відсутність стратегічного планування - Складність формування критеріїв оцінки ефективності управління враховуючи широкий спектр ситуацій, що виникають на підприємстві, у зв'язку з чим звужується керуваність управлінського процесу - Управління виконується на рівні ситуації, коли вона керує процесом, а не процес ситуацією.
Системний підхід	- Визначення цілей та критеріїв управління економічною стійкістю підприємства - Підпорядкування встановлених критеріїв загальній меті функціонування підприємства - Розгляд всіх елементів системи у взаємозв'язку - Застосування на різних рівнях – від якогось підрозділу до всього підприємства. У кожному випадку об'єкт управління розглядається як цілісна система - Спрямовування на слабо структуровані проблеми, пошук оптимального варіанта їх вирішення.	- слабка орієнтація на формування іміджу працівників, що веде до демотивації; - неадекватна горизонтальна інтеграція найважливіших функцій управління, таких як набір, оцінка, винагорода і розвиток співробітників. Менеджери виконують ці функції поза єдиним комплексним підходом до персоналу; - недостатнє залучення дійсних керівників і співробітників до розробки та реалізації концепцій управління; - ігнорування змін в ціннісних орієнтаціях людей, байдуже ставлення до цілей діяльності різних груп - Використання дорогих технологій, автоматизованих систем управління - Не передбачає розкладання на взаємозв'язані процедури як на "вході" з постачальниками, так і на "виході" з покупцями і замовниками.
Традиційний підхід	- Вивчається і вдосконалюється набутий досвід - Розвиток навиків та вмінь, набутих в повсякденній діяльності - Рівномірний поступальний розвиток всіх елементів виробництва і досягнення загальних цілей	- Підхід придушує ініціативу - Протидіє новаторству - Не сприяє розвитку підприємства

Джерело: Побудовано автором на основі [1]

Кожен із вищезазначених у таблиці підходах має практичне використання. Нерідко в управлінні підприємством паралельно застосовують два підходи. Останні десятиліття популярним був процесний підхід до управління. Інтерес

практиків був стійкий до застосування цього підходу, можливо й тому, що саме процесоорієнтований підхід є обов'язковою умовою при впровадженні сертифікації якості продукції. Однак останнім часом все більше уваги звертається до використання системного підходу.

Важливою особливістю концепції стратегічного управління є те, що, враховуючи й інтегруючи економічні пріоритети фірми, а також еволюційність її розвитку, слід акцентувати увагу на прагматичній природі механізму ухвалення рішень у більшості організацій та пов'язаній із цим орієнтації на вибір дій, які гармонізують різнопланові цілі за умов посилення зовнішньої нестабільності та обмеженості ресурсного потенціалу.

Стратегічне управління забезпечує фірму:

- інструментарієм для координації та інтегрування операцій, які часто можуть бути диверсифіковані та географічно розрізнені;
- засобом передбачення й адаптації до зовнішньосередовищних змін;
- механізмом створення необхідного зв'язку між формулюванням і реалізацією стратегії.

Звичайно ж, головною причиною дедалі активнішого використання методів стратегічного управління на сучасному етапі є внесок цих методів у підвищення довгострокової ефективності та прибутковості.

Серед численних аспектів позитивного впливу стратегічного управління на результативність бізнесу хотіла б виділити наступні:

- стратегічне управління сприяє більшій комунікативності між фірмою та її середовищем, а також між різними організаційними елементами фірми;
- стратегічне управління поліпшує внутрішню координацію, що особливо важливо для великих фірм.

Практики управління людськими ресурсами (HRM) відіграють вирішальну роль у крос-менеджменті. Ефективний крос-менеджмент часто вимагає розробки організаційних структур, які забезпечують баланс між глобальною інтеграцією та місцевим реагуванням. Це включає: вивчення різних організаційних структур,

таких як глобальні, багатонаціональні, транснаціональні або матричні структури, та їх значення для крос-менеджменту. Охоплюючи менеджерів усіх ланок, процес стратегічного управління підвищує їхню мотивацію і забезпечує чітке усвідомлення цілей. Водночас конкретнішими стають завдання кожного керівника, а також підвищуються стимули до кооперативного (командного) підходу у вирішенні проблем.

Стратегічне управління веде до підвищення якості схвалюваних рішень у зв'язку з аналізом та урахуванням більшої кількості релевантних чинників і альтернативних варіантів розвитку та передбачає реалістичну модель майбутніх результатів і дає змогу адаптувати стратегії в процесі досягнення поставлених цілей [21].

Процес стратегічного управління вимагає творчого підходу. Хоча менеджери, зайняті розробленням стратегії, використовують статистичні та аналітичні прийоми, вони не можуть обійтися без власних суб'єктивних оцінок. При цьому вкрай важливо досягти розуміння того, що не один, а багато різних курсів дій можуть привести до поставленої мети. Стратегічне управління, значною мірою орієнтуючись на творче мислення менеджерів, пропонує їм можливість розглянути нові й кращі шляхи взаємодії корпорації з умовами зовнішнього середовища бізнесу [2].

Слід зазначити, що наявність стратегії ще не означає автоматично факту здійснення фірмою стратегічного управління та отримання позитивних результатів. Для багатопродуктових фірм стратегічне управління вбирає в себе ієрархію цілей і стратегій, у якій можна виокремити, як мінімум, три рівні:

- 1) корпоративний;
- 2) стратегічного господарського підрозділу, або рівень бізнесу;
- 3) функціональний.

Корпоративна стратегія фокусується на питаннях взаємодії фірми з факторами макросередовища бізнесу та інтеграції її різноманітних операцій у єдиний ефективний комплекс. Ця стратегія охоплює рішення щодо вибору сфери

бізнесу, взаємодії з групами впливу, а також щодо дивідендної політики, пріоритетів зростання і є концептуальними засадами розвитку організації.

На відміну від корпоративної стратегії, що відповідає головним чином на питання, де конкурує фірма, конкурентна стратегія розглядає те, як фірма конкурує на обраних нею ринках.

Підсумовуючи все вищесказане, можемо зробити висновок, що системний менеджмент у дослідженні управлінських методів є одним із найважливіших елементів, оскільки сприяє всебічному впливу на структурно-функціональний зміст управлінських структурно-функціональний зміст управлінських явищ, вивчає їхні багатогранні зв'язки та навколишнє середовище, системоутворюючі чинники та їхній розвиток. Головним призначенням системного менеджменту є системний розгляд комплексу елементів господарської діяльності та системи зв'язків між ними відповідно до поставлених завдань і цілей стратегічного планування.

1.2 Особливості розробки міжнародних стратегій глобальних компаній

Фірма, яка здійснює свою діяльність у більш ніж одній країні, відома як багатонаціональна корпорація (БНК). Найбільші ТНК є основними гравцями на міжнародній арені. Наприклад, річний світовий обсяг продажів Walmart перевищує доларову вартість економіки Австрії, Норвегії та Саудівської Аравії. Хоча Walmart, як правило, розглядається як американський ритейлер, 35% своїх доходів компанія отримує за межами Сполучених Штатів. Walmart володіє значною кількістю магазинів у Мексиці, Центральній Америці, Бразилії, Японії, Великобританії, Канаді, Чилі, Ботсвані та Аргентині. Walmart також бере участь у спільних підприємствах у Китаї та Індії. Навіть більш скромні за розміром ТНК залишаються дуже потужними. Якби Kia була країною, то її поточний рівень продажів, що

становить приблизно 21 мільярд доларів, дозволив би їй увійти в топ-100 серед більш ніж 180 країн світу [12].

Такі транснаціональні корпорації, як Kia та Walmart, розробляють міжнародні стратегії, які б максимізували прибуток та їхні зусилля на різних ринках. Існує чотири основні міжнародні стратегії:

- Міжнародна
- Багатонаціональна
- Глобальна
- Транснаціональна

Таблиця 1.2 Міжнародні стратегії компаній

Тиск на Витрати	Тиск Локальної Відповідності	Міжнародна Стратегія
Низький	Низький	Локальна Стратегія
Високий	Низький	Глобальна Стратегія
Низький	Високий	Багатонаціональна Стратегія
Високий	Високий	Транснаціональна Стратегія

Джерело: Побудовано автором на основі [57]

Кожна стратегія враховує відмінний підхід до спроб передбачити витрати й максимізувати ефективність, з одного боку, та намагання реагувати на зміни в уподобаннях клієнтів і ринкових умовах у різних країнах, з іншого. Реагування або ігнорування цих двох чинників - витрати та місцеві культурні умови - визначає, яка з чотирьох типових міжнародних стратегій буде використана.

Обирання *міжнародної стратегії компанії*, передбачає собою те, що компанія не турбуються ні про витрати, ні про адаптацію до місцевих культурних умов. Вони прагнуть продавати свою продукцію на міжнародному ринку практично без змін на різних ринках. Наприклад, коли Harley Davidson експортує мотоцикли, вони не змінюють ціни або адаптують мотоцикли до місцевих стандартів. Люди в інших країнах купують Harley саме через його відмінність від

місцевих мотоциклів. Покупці хочуть мати американський стиль, звук і потужність Harley, і вони готові платити за цю унікальність. Інші приклади компаній, що використовують міжнародну стратегію, - Starbucks і годинники Rolex [14].

Мультинаціональна стратегія. Компанія, яка обирає мультинаціональну стратегію, не фокусується на витратах чи ефективності, а звертає увагу на реагування на місцеві потреби на кожному своєму ринку. Наприклад, Netflix адаптує свої маркетингові компанії, які транслюють по телебаченню у різних країнах, до місцевих умов. Так само компанія H. J. Heinz адаптує свою продукцію до місцевих уподобань залежно від культурних особливостей кожного ринку.

Глобальна стратегія. Фірма, що обирає глобальну стратегію, віддає перевагу зниженню витрат і підвищенню ефективності, над реагуванням на місцеві потреби на кожному ринку. Наприклад, компанія Microsoft пропонує однакове програмне забезпечення по всьому світу, але адаптує його до місцевих вимог, збільшуючи або зменшуючи вартість послуг відповідно до економічного розвитку країни, в якій пропонує послугу. Процесорний виробник Intel також використовує глобальну стратегію.

Транснаціональна стратегія. Фірма, що вибирає транснаціональну стратегію, шукає рівновагу між глобальною та мультинаціональною стратегіями. Вона намагається збалансувати зниження витрат і адаптацію до місцевих потреб у різних країнах. Наприклад, McDonald's та KFC мають однакові торгові марки і меню по всьому світу, але роблять деякі адаптації до місцевих смаків [10].

Яку стратегію використовує Netflix? Спочатку Netflix зосередився на ліцензуванні наявного контенту. Це було більше схоже на глобальну стратегію. Вони запропонували стандартизовану бібліотеку для всіх регіонів, надаючи пріоритет економічній ефективності.

Згодом із зростанням конкуренції, компанії довелося шукати конкурентну перевагу, і відбувся перехід до оригінального контенту: коли Netflix почав активно інвестувати в оригінальний контент, це вплинуло і на їхню міжнародну стратегію, але не змінило її повністю.

І ось чому:

глобальна привабливість: хоча вони виробляють локалізований контент, вони не відмовилися від створення шоу з широкою міжнародною аудиторією, і увесь контент вироблений Netflix є доступним для споживачів незалежно від їхнього регіону. Це допомагає підтримувати деякі елементи глобальної стратегії, утримуючи витрати під контролем.

локальні нюанси: впровадження оригінального контенту дозволило їм перейти до більш транснаціональної стратегії. Вони обслуговують конкретні регіони, створюючи шоу, які резонують з місцевими культурами та вподобаннями. Характеризуючи зростання Netflix варто враховувати, що компанія вкладає величезний бюджет в маркетинговий сектор. Netflix розуміє що створення та підтримання сильного бренду є ключовим аспектом у веденні міжнародного бізнесу та підвищенню обізнаності бренду [16].

По суті, перехід до оригінального контенту не спричинив повної перебудови міжнародної стратегії компанії, а радше зміцнив їхні позиції в рамках транснаціональної стратегії. Вони використовують переваги як глобальної присутності, так і локального адаптування.

Транснаціональна стратегія перебуває на тій ділянці спектру, де тиск на витрати та задоволення місцевих смаків є високим. Netflix балансує між створенням глобального контенту, який приваблює широку аудиторію (зменшенням витрат), та інвестуванням у місцевий контент (задоволення місцевих уподобань) [18].

Такий підхід дозволяє їм обслуговувати глобальну аудиторію, водночас враховуючи смаки та культурні нюанси різних регіонів.

Розглянемо аспекти необхідні задля доцільного формування та реалізації міжнародних стратегій.

Так, на початковому етапі увага менеджерів концентрується в основному на проблемах вибору зарубіжних ринків, форм виходу на них, а також на визначенні оптимального ступеня стандартизації пропонованої на ці ринки продукції.

Водночас для фірм, які вже мають досвід ведення операцій за кордоном, проблеми міжнародного стратегічного управління стають більш комплексними.

Тут під час визначення напрямку зростання слід враховувати альтернативні варіанти, пов'язані з можливостями, з одного боку, розширити свою присутність у країнах, де вже розпочато діяльність, а з іншого - вийти на нові зарубіжні ринки.

Паралельно з цим стоїть завдання обрати такий рівень координації та інтеграції міжнародних операцій, що може дати змогу оптимізувати трансферт знань та управлінського досвіду, а також з вигодою використати потенціал синергії від багатонаціонального характеру діяльності.

Не викликає сумнівів, що в перспективі ці проблеми можуть бути доволі актуальними і для вітчизняних промислових підприємств, що займаються міжнародним бізнесом. Деякі з цих підприємств, які досягли високого рівня результативності на початковому етапі інтернаціоналізації, вже зараз зайняті трансформацією своїх стратегій у зв'язку з розширенням і диверсифікацією міжнародної діяльності.

Зовнішні чинники інтернаціоналізації включають загальносередовищні умови та мотиви здійснення міжнародних операцій. Внутрішньоорганізаційні чинники визначають головним чином потенціал і готовність фірми конкурувати в міжнародному масштабі.

Очевидно, що зміст і якісні параметри цих двох факторних груп варіюватимуться залежно від міжнародного досвіду фірми. Цим буде спричинена і трансформація стратегічного фокуса, що вбирає в себе матеріалізацію і сферу міжнародної конкурентної діяльності, а також загальні стратегічні орієнтири.

Модифікації піддаються і стратегічні важелі, тобто механізми і можливості, які використовує фірма під час реалізації своїх інтернаціоналізаційних пріоритетів. Ці стратегічні важелі визначаються конкурентними перевагами, які також мають динамічний характер. Стратегічний фокус і важелі разом визначають ключові рішення на кожному з етапів інтернаціоналізації.

Головна увага менеджерів на цьому етапі має бути спрямована на виявлення найбільш перспективних зарубіжних ринків для вже наявних товарів. Перевага в більшій кількості випадків необхідно віддавати ринкам, для яких потрібні мінімальні зусилля по адаптації продукту і корекції маркетингової стратегії. Таким

чином, за рахунок закордонної діяльності можна отримати додаткову економію на масштабах виробництва і, тим самим, зниження витримки, яка є важливою в сучасних умовах для українських промислових підприємств.

Процес вибору зарубіжного ринку здійснюється, як правило, на базі наростаючого за ступенем деталізації аналізу. Подібна модель "чотирьох фільтрів" дозволяє з великої кількості країн вибрати кілька найбільш перспективних не тільки з точки зору загального ринкового потенціалу, але й особливостей фірми, а також цілей її закордонної діяльності.

Фактори, що впливають на вибір форми виходу на зарубіжні ринки, поділяють на зовнішні та внутрішні.

Найбільш важливі зовнішні фактори включають:

1) ринкові фактори країн цільових ринків: розмір ринку та перспективи його зростання, конкурентна структура;

2) зовнішні чинники країн-цільових ринків: політичні, економічні та соціокультурні характеристики, включаючи урядову політику щодо прямих іноземних інвестицій, географічне відстані, економічне зростання, зовнішні зв'язки країни, політичний ризик тощо;

3) виробничі фактори країн-цільових ринків: наявність, якість та вартість сировини, робочої сили, а також ступінь розвиненості інфраструктури (транспорт, комунікації та ін.);

4) фактори країни базування: розмір ринку, вартість виробництва, умови конкуренції, рівень урядової підтримки міжнародного бізнесу;

Серед внутрішніх факторів, що надають найбільший вплив на вибір форми зарубіжної діяльності, слід виділити основні групи:

- продуктові: ступінь диференціації продукту, після продажне обслуговування, технологічний рівень, потенціал глобальної стандартизації тощо;
- ресурсні: управлінські, інвестиційні та технологічні ресурси, виробничий та маркетинговий досвід, оцінка важливості зарубіжної діяльності вищим менеджментом фірми.

Ще одне важливе питання, яке часто виникає на початковому етапі інтернаціоналізації, - це вибір між одночасним виходом на кілька зарубіжних ринків чи орієнтацією лише на один із них з використанням набутого досвіду для освоєння інших потенційно доступних ринків у майбутньому. Вибір між одночасним виходом відразу на кілька зарубіжних ринків вимагає від компанії великої кількості ресурсних витрат, що часто є вирішальним фактором який зупиняє експансію, для компаній, які попередньо не мали міжнародного досвіду. Однак, розширюючись на кількох ринках одночасно, компанія може досягти додаткових конкурентних переваг з точки зору фактору часу та можливості економії на масштабах. Коли компанія розширює свою присутність на міжнародному ринку (фаза локальної експансії), перед нею та її керівництвом зазвичай постають нові виклики та проблеми.

Необхідно адекватно реагувати на стратегії конкурентів, особливо у сфері ціноутворення та стимулювання збуту, заохочувати ініціативу та мотивацію місцевого менеджменту, а також забезпечувати ефективне використання місцевих ресурсів. Це включає оптимізацію управління продажами та маркетингом, а також встановлення та розширення відносин з місцевими корпоративними структурами за кордоном, такими як транспортні системи, телекомунікації, засоби масової інформації, фінансові установи та інші.

Під впливом перелічених завдань має відбуватися переорієнтація міжнародної стратегії фірми на пошук нових напрямів зростання та розширення діяльності. Головна увага зосереджується на забезпеченні зростання та виявлення нових можливостей у країнах, де вже сформовано базу для функціонування.

Формування та реалізація цієї стратегії здійснюється, як правило, на базі регіоцентристської концепції управління, що передбачає значну залученість місцевого менеджменту до вирішення ключових проблем.

На даному етапі багато фірм прагнуть досягати максимального ступеня окупності витрат, пов'язаних з початковим виходом на ринок, включаючи витрати на вивчення та адаптацію до місцевих умов конкуренції, формування контактів з

агентами та дистриб'юторами і часто це може бути досягнуто за рахунок розширення асортименту пропонованих ринку продуктів.

Ряд відомих міжнародних корпорацій, перебуваючи на даному етапі інтернаціоналізації, активно використовували свої конкурентні переваги в галузі технологічного досвіду, менеджменту та маркетингу. Успішність проникнення Procter&-Gamble на загальноєвропейський ринок багато в чому було обумовлено активною експлуатацією технічної переваги. Зокрема, компанії вдалося з мінімальними витратами адаптувати свої пральні порошки Vizir та Ariel до більш суворих водних умов Західної Європи, швидко захопивши значну частку місцевого ринку. Відома швейцарська компанія Swatch, яка спеціалізується переважно на виробництві модних і дорогих годинників, використала популярність свого бренду для значного збільшення закордонних продажів інших товарів: різних видів одягу, сонцезахисних окулярів тощо. [17].

Таким чином, маркетингова стратегія на етапі виходу на місцевий ринок повинна бути спрямована не тільки на адаптацію та модифікацію існуючих продуктів, але й на розробку та використання нових продуктів і брендів.

Найважливішими критеріями вибору конкретних заходів на цьому етапі є потенціал розвитку місцевого ринку та економія на масштабах. Реалізуючи ці пріоритети, компанія значно збільшує інтенсивність своєї зарубіжної діяльності та вступає у фазу розвитку свого транснаціонального статусу [19].

Практика показує, що при застосуванні стратегій розширення ведення бізнесу на окремих зарубіжних ринках все більше уваги слід приділяти вирішенню проблем координації міжнародної діяльності.

Серед факторів, що актуалізують цю тенденцію, головними є:

дублювання зусиль (насамперед маркетингових) між різними країнами та потенціал глобального синергізму; можливості ефективного трансферу продуктів, торгових марок, а також управлінського досвіду з однієї країни до іншої; тенденція до стандартизації купівельних переваг по все «великому спектру промислових та споживчих товарів; посилення конкуренції у глобальному масштабі; формування глобальної маркетингової інфраструктури [20].

Як бачимо, перелічені чинники мають як зовнішньосередовищний так і внутрішньофірмовий характер. На цьому етапі фірма повинна прагнути, з одного боку, мінімізувати розрізненість і дублюваність операцій в окремих країнах, з іншого - використовувати переваги багатонаціонального характеру своєї діяльності.

Таким чином, пріоритети фірми на даному етапі інтернаціоналізації трансформуються в бік глобальної раціоналізації ресурсів між країнами, та максимізації прибутку у глобальному масштабі, а не на рівні окремих зарубіжних ринків, що характерно для етапу локальної ринкової експансії.

Найважливішими елементами планування та управління на цьому етапі є пошук та використання синергічних ефектів, що виникають в результаті масштабності операцій. Такі активи, що легко переносяться через національні кордони, як виробнича технологія, "ноу-хау", управлінський досвід, торгова марка або фірмовий імідж, можуть активно використовуватися і глобально.

Як зазначалося, підвищення загальної ефективності може бути забезпечене із допомогою поліпшення координації та раціоналізації операцій між країнами та різними функціональними сферами. Зокрема, консолідація чи централізація виробництва, матеріально-технічного постачання та інших елементів ланцюжка цінностей може дозволити з одного боку, усунути дублювання зусиль, з другого - реалізувати потенціал економії на масштабах.

Сучасні глобальні компанії стикаються з безліччю викликів, коли змінюють свою глобальну стратегію. Ці виклики часто пов'язані з динамічним і складним характером глобального бізнес-середовища, що вимагає від компаній орієнтуватися в умовах невизначеності та адаптуватися до мінливих обставин. Серед цих проблем можна виділити наступні:

Невизначеність і волатильність: глобальний бізнес-ландшафт характеризується невизначеністю та волатильністю, на які впливають такі фактори, як геополітична напруженість, економічні коливання та технологічні збої. Компанії повинні боротися з непередбачуваними подіями та ринковими зрушеннями, які можуть вплинути на їхні стратегічні рішення та результати діяльності, що наражає

компанію на ризики та може бути надзвичайно економічно ефективним, коли потрібно змінити стратегію [21].

Управління ризиками: зміна глобальних стратегій часто тягне за собою невід'ємні ризики, включаючи фінансові, регуляторні та операційні ризики. Компанії повинні ефективно виявляти, оцінювати та зменшувати ці ризики, щоб захистити свої інтереси та забезпечити успіх своїх стратегічних ініціатив, інакше вони можуть опинитися в ситуації Blockbuster, який повністю закrywся для Netflix через свою нездатність змінити стратегію та бути відкритим для співпраці та нових можливостей, що з'явилися з появою Інтернету [22].

Адаптація до місцевих умов: глобальні компанії працюють у різних культурних, регуляторних та ринкових середовищах, кожне з яких має свої унікальні виклики та можливості. Адаптація глобальних стратегій до місцевих умов вимагає глибокого розуміння місцевих звичаїв, споживчих уподобань, законодавчої бази та конкурентної динаміки, що є надзвичайно дорогим і ускладнюється певною протекціоністською політикою різних країн і культур, а недостатнє дослідження може призвести до скандалів, як у випадку з Netflix та їхньою помилкою у відтворенні українського менталітету у фільмі «Емілі в Парижі».

Поряд з конкурентним тиском: посилення конкуренції на світових ринках створює виклики для компаній, які прагнуть диференціювати себе та отримати конкурентну перевагу. Швидкий технологічний прогрес, проривні бізнес-моделі та зміна поведінки споживачів сприяють посиленню конкурентного тиску, вимагаючи від компаній постійних інновацій та стратегічної гнучкості, щоб вижити у міжнародному середовищі. [23]

У книзі «Глобальна стратегія: Створення та підтримка переваг через кордони» [24] Інкпен та Рамасвами представляють основу для розробки та реалізації глобальної стратегії, наголошуючи на важливості гнучкості, інновацій та стратегічного узгодження через кордони. Надалі я виділю методи, які я вважаю цінними та корисними для того, щоб Netflix продовжував залишатися лідером у медіаіндустрії.

Спритність: я рекомендую Netflix зберігати гнучкість у реагуванні на ринкові зміни, споживчі вподобання та нові тенденції. Наприклад, продовження швидких інвестицій у виробництво оригінального контенту, пристосованого до конкретних ринків, наприклад, корейських драм, забезпечить Netflix можливість залишатися в авангарді задоволення різноманітних світових потреб у розвагах.

Інновації: для Netflix важливо підтримувати свій інноваційний підхід, наприклад, інвестувати в інтерактивне сторітелінг, як у випадку з «Чорним дзеркалом». Постійно досліджуючи нові формати контенту та стратегії залучення, Netflix може зміцнити свої позиції першопрохідця в індустрії стрімінгових сервісів і завоювати аудиторію по всьому світу.

Стратегічне узгодження: Netflix має надати пріоритет стратегічному узгодженню, адаптуючи свої пропозиції контенту до місцевих уподобань, зберігаючи при цьому послідовну ідентичність бренду на глобальних ринках. Наприклад, продовження співпраці з такими відомими режисерами, як Анураг Кашьяп в Індії, забезпечило б Netflix резонанс з місцевою аудиторією, зберігаючи при цьому прихильність до преміального контенту.

Клієнтоорієнтований підхід: я рекомендую Netflix продовжувати надавати пріоритет клієнтоорієнтованому підходу, вдосконалюючи алгоритми рекомендацій для підвищення задоволеності та утримання користувачів. Використовуючи передову аналітику для точного прогнозування вподобань користувачів, Netflix може гарантувати, що його рекомендації щодо контенту залишатимуться актуальними та привабливими для передплатників, що в кінцевому підсумку сприятиме підвищенню рівня залученості та лояльності.

Партнерства та альянси: Netflix має й надалі зміцнювати свої стратегічні партнерства зі світовими брендами та медіакомпаніями, щоб розширювати свою бібліотеку контенту та охоплення аудиторії. Наприклад, продовження співпраці з відомими франшизами, такими як Marvel Studios, дозволить Netflix залучати нових підписників та утримувати існуючих, пропонуючи ексклюзивний контент, який сподобається різним сегментам аудиторії.

Впроваджуючи ці рекомендації, Netflix може зміцнити свою глобальну стратегію і зберегти конкурентну перевагу на ринку потокового мовлення, що постійно розвивається.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТЕДЕНЦІЙ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ NETFLIX НА СВІТОВИХ РИНКАХ

2.1 Еволюція зростання компанії Netflix

Об'єктом дослідження у даній кваліфікаційній роботі виступає один із найбільших провайдерів стримінгових послуг у світі Netflix. У таблиці 2.1 наведено основні відомості про компанію.

Таблиця 2.1 – Основні відомості про inc. «Netflix»

1	Засновники	Марк Рендольф та Рід Гастінгс
2	Рік і місце заснування	29 серпня 1997 року, Скоттс Веллі, Каліфорнія
3	Початкова бізнес-модель	Продаж DVD поштою з використанням моделі підписки
4	Рік IPO	23 травня 2002 року
5	Ціна IPO	15,00 доларів США
6	Загальні доходи на момент IPO	75,9 мільйонів доларів у 2001 році, до IPO
7	Зміна бізнес-моделі	Початок переходу до стрімінгу в 2007 році
8	Загальні доходи у 2022 році	31,6 мільярда доларів
9	Співробітники	Станом на грудень 2021 року в Netflix працювало 11,300 осіб на повний день у 60 країнах
10	Доходи на одного співробітника	2,62 мільйона доларів
11	Власники	На сьогоднішній день Netflix перебуває у власності глобальних інвесторів, включаючи публічних акціонерів

Джерело: складено автором на основі [52]

У розвитку Netflix є кілька ключових етапів, на які я хочу більш детально сфокусувати увагу:

1997 - 2007 роки, коли компанія тільки-но була заснована в індустрії прокату фільмів:

У 1997 році, коли Netflix тільки-но був заснований, його основним напрямком діяльності була індустрія кінопрокату, в якій домінували 2 великі компанії, а саме Blockbuster Video та Movie Gallery, а також низка невеликих сімейних кінопрокатів.

До приходу Netflix, Blockbuster мав найбільшу частку ринку в індустрії кінопрокату, яка на той час в основному базувалася на моделі магазинів прокату касет. Заснований у 1985 році, Blockbuster увірвався в індустрію із бібліотекою фільмів, яка була набагато більшою, ніж у існуючих невеликих бізнесах. Завдяки централізованій комп'ютерній системі, яка допомагала контролювати та швидко поновлювати пропозицію фільмів, Blockbuster вдалося відрізнити себе від найближчих конкурентів, заклавши основу для успіху. У 1987-1993 роках компанія розпочала широку експансію, охопивши більше міст і навіть іноземний ринок, сподіваючись отримати більше прибутків. Завдяки великій ринковій частці Blockbuster вдалося укласти ділові угоди з кіностудіями, що дозволило компанії отримувати відеокасети за значно нижчими цінами ніж конкуренти.

Однак ця тенденція успіху була перервана появою компанії Netflix наприкінці 1990-х років та її революційною новою бізнес-моделлю. Відмовившись від традиційної форми прокату у вигляді касет, Netflix захопився за можливість поширення DVD-дисків і впровадив цю нову технологію в індустрію. Менш дорогі та менш крихкі DVD-диски зменшили витрати Netflix, а отже, знизили конкурентоспроможність касет. З іншого боку, Blockbuster не зміг правильно зважити значення передової технології і не приділив належної уваги зростанню свого майбутнього найбільшого конкурента - Netflix.

Netflix відмовився від бізнес-моделі магазинів, яку використовували сімейні крамниці та Blockbuster. Натомість він почав з нової бізнес-моделі, яка дозволила споживачам реєструватися і обирати фільми онлайн. Обраний DVD надсилали поштою на вказану адресу протягом кількох днів. Більше того, на відміну від того, що робив Blockbuster, у бізнес-моделі Netflix не було штрафів за затримку, що також було до вподоби користувачам Netflix. Випробувавши як режим оплати за перегляд, який, по суті, вимагає від споживачів платити щоразу, коли вони беруть

фільм напрокат, так і режим підписки, Netflix вирішив перейти до операцій на основі підписки в 1999 році.

Рух у стримінгову індустрію, 2007-2010 роки:

Netflix успішно скористався можливостями, що відкрилися. Звертаючи пильну увагу на технологію DVD, що швидко розвивається, Netflix налагодив співпрацю з постачальниками DVD-плеєрів, щоб забезпечити себе необхідними додатковими товарами. Щоб протистояти потенційним загрозам, які виникали внаслідок жорсткої конкуренції, Netflix також витрачав значні кошти на розробку маркетингової стратегії, щоб убезпечити свою споживчу базу настільки, наскільки це було можливо. На цьому початковому етапі, коли Netflix тільки починав свій бізнес, його стратегії в основному були розроблені таким чином, щоб позиціонувати його найсильніші сторони.

Подібно до того, як люди перейшли від перегляду фільмів у кінотеатрах до прокату DVD-дисків, оскільки це забезпечило їм комфорт перегляду фільмів вдома, дедалі більше споживачів, завдяки поширенню персональних комп'ютерів та новітнім технологіям Інтернету, почали надавати перевагу потоковим послугам, які дозволяють їм уникати транспортних та часових витрат, пов'язаних із поїздками туди й назад, щоб взяти або повернути DVD-диски.

Netflix, маючи і можливість і бажання наздогнати новітню тенденцію, оголосив, що половина його компанії увійде в нову індустрію потокового мовлення, тоді як інша половина залишиться в індустрії прокату DVD, оскільки Netflix все ще отримував великі прибутки, так як на початку 2000-х років він взяв напрокат мільярд фільмів. Маючи велику організаційну гнучкість, Netflix дозволив половині своєї компанії, яка залишилася в індустрії прокату фільмів, зайнятися експлуатацією, де основна увага приділяється масштабуванню та максимізації прибутків; тоді як інша половина перетворюється на дослідницьку, де основна увага приділяється інноваціям та відкриттю різних можливостей для модернізації їхньої бізнес моделі.

Подібно до того, як це було зроблено для послуг прокату фільмів, Netflix також використовував бізнес-модель на основі підписки в індустрії потокового

мовлення, де споживачі повинні щомісяця платити за доступ до будь-яких фільмів або програм з бібліотеки Netflix, коли вони захочуть, на своїх комп'ютерах. Тим часом Netflix також переніс свій алгоритм предиктивних рекомендацій з індустрії кінопрокату на свої потокові сервіси. Замість того, щоб ділити своїх користувачів на різні демографічні категорії, як це було в епоху телебачення, Netflix згрупував їх за різними смаковими уподобаннями. Щоб протистояти жорсткій конкуренції, Netflix утримує низьку абонентську плату, надаючи своїм користувачам необмежений доступ до своєї бібліотеки. Маючи стабільний дохід від використання своєї бібліотеки в індустрії прокату фільмів, Netflix зміг почати планувати своє розширення з точки зору географічного розташування та виробництва оригінального контенту.

2010 - Дотепер, міжнародна експансія та виробництво оригінального контенту.

У 2010 році, коли ринок онлайн-трансляцій у США ставав більш зрілим і насиченим, Netflix оголосив про свій план поступової експансії в інші регіони світу. Першими цілями Netflix стали сусідні регіони, такі як Канада та Латинська Америка, а потім і географічно віддалені регіони, такі як Європа та Індія, де широкопasmовий доступ до Інтернету та використання мобільних пристроїв є високим. Цей великий крок до виходу на міжнародний рівень відкриває нову главу в історії Netflix як бізнесу.

З появою конкурентів, які мали багато в чому подібну з Netflix бібліотеку фільмів, компанія усвідомила, наскільки важливо диференціювати свою бібліотеку від бібліотеки конкурентів, щоб значною мірою утримати свого споживача. У 2011 році Netflix розпочав свій бізнес зі створення оригінального контенту. Netflix володіє та керує трьома компаніями з виробництва контенту, Netflix Studios, розташованими в США, Німеччині та Сінгапурі. Ці компанії виробляють або спільно виробляють оригінальний контент, що дозволяє Netflix мати ексклюзивну частину бібліотеки для подальшої конкуренції зі своїми конкурентами, такими як НВО, який постійно випускає на ринок чудові оригінальні серіали, такі як "Гра престолів". Таким чином, ексклюзивний та оригінальний контент дозволяє

компанії залучати та утримувати підписників. Протягом багатьох років оригінальний контент, створений Netflix, мав великий успіх у світовому масштабі, час від часу отримуючи нагороди.

Netflix також активно шукає партнерів. Співпрацюючи з різними високотехнологічними компаніями, такими як Amazon Web Service у 2010 році, Netflix покращив досвід споживачів, збільшивши загальну швидкість потокового мовлення. Завдяки співпраці з DreamWorks Animation та Warner Bros, Netflix може виробляти контент з більшою ймовірністю досягти хороших рейтингів на ринку.

З роками Netflix поступово закріплює за собою позицію лідера на ринку онлайн-трансляцій з найбільшою часткою ринку. Однак лідерство в одній з форм сучасних розваг також свідчить про те, що загрози, з якими стикається Netflix, більше не обмежуються ринком потокового мовлення або прокату фільмів. Якщо припустити, що частка часу, яку одна людина витрачає на розваги, є приблизно постійною, то різні форми розваг, чи то перегляд фільмів, чи то ігри, тепер стають заміниками одна одної. Тому Netflix також звертає увагу на цих потенційних конкурентів у сферах, які можуть кардинально відрізнитися від онлайн-трансляцій.

Зростання Netflix значно вплинуло на традиційне телебачення та кіноіндустрію, стимулюючи появу численних стримінгових сервісів та підштовхуючи галузь до цифрової трансформації. До 2022 року доходи компанії безперервно зростали, досягнувши 31,6 мільярдів доларів, а штат співробітників зріс до понад 11,300 осіб у 60 країнах світу.

Починаючи з 2013 року, Netflix почав розробляти власний контент під брендом Netflix Originals, який сьогодні є найважливішим стратегічним активом для компанії, яка в 2022 році налічувала майже 223 мільйони користувачів по всьому світу.

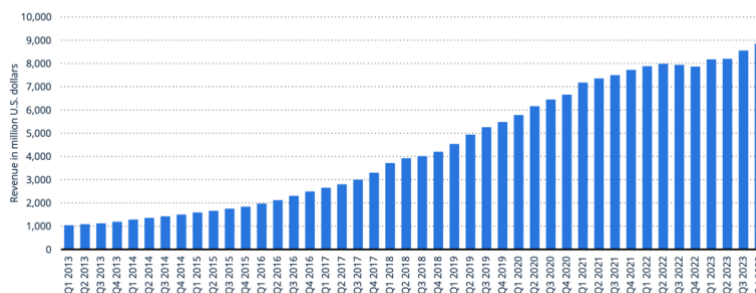


Рисунок 2.1 Дохід, отриманий Netflix з 1 кварталу 2013 року по 4 квартал 2023 року (у мільйонах доларів США)

Джерело: складено автором на основі [47]

У четвертому кварталі 2023 року загальний дохід Netflix склав майже 8,83 мільярда доларів США, порівняно з приблизно 7,9 мільярда у відповідному кварталі 2022 року. Річний дохід компанії у 2023 році склав близько 33,7 мільярда доларів США, продовжуючи десятирічне зростання компанії. Ціннісною пропозицією компанії, яка надає значну конкуренту перевагу є: широкий вибір контенту, ексклюзивний оригінальний контент, перегляд без реклами, персоналізовані рекомендації, доступність інтерфейсу. [Додаток С]

Проте, у першому кварталі 2022 року, вперше в історії Netflix, зростання підписників сповільнилося. Це змусило компанію переосмислити всю свою бізнес-модель і оприлюднити, вперше з моменту заснування, Netflix, що підтримується рекламою.

Розглянемо, що спровокувало сповільнений ріст компанії у 2022 році та до яких дій вдався Netflix задля збільшення доходів компанії.

Вплив пандемії минув: у 2021 році кількість нових платних членів різко скоротилася. З понад 36 мільйонів нових членів у 2020 році до понад 18 мільйонів нових членів у 2021 році. Вплив пандемії минув. Дійсно, стрімке зростання кількості платних користувачів Netflix було зумовлене пандемією.

Підвищення цін: коли загальне зростання кількості платних користувачів почало сповільнюватися, Netflix запровадив різні підвищення цін на свої членські пакети. Це призвело до збільшення доходів. Хоча підвищення цін може бути стійким у довгостроковій перспективі, для Netflix критично важливо продовжувати

інвестувати у оригінальний контент, який доступний лише на його платформі. Адже з часом, якщо Netflix буде зменшувати виробництво оригінального контенту, без залучення нової аудиторії, додаткові підвищення цін можуть стати більш обтяжливими для користувачів, що призведе до того, що вони скасують свої підписки. Наразі базові пакети все ще зручні, тому більшість користувачів, які платять, продовжують ними користуватися.

Netflix був першим стримінговим медіа-плеєром, який почав масово інвестувати в оригінальний контент як свій основний актив. Насправді, ключова статистика, на яку варто звернути увагу, - це ліцензійний та платний контент. Так, у 2019 році відсоток витрат на власний контент становив 21% проти 79% на ліцензійний. Цей показник змінився до 2021 року, коли власний контент зріс до 34% від загальних витрат на контент. Натомість на ліцензійний контент у 2021 році припадало близько 66% загальних витрат на контент. Це свідчить про те, що Netflix повністю перетворюється на медіа компанію, де більша частина контенту, доступного на платформі, може бути її власним контентом.

Входження в рекламний бізнес: з моменту свого заснування Netflix працював за простою моделлю, заснованою на підписці. Неймовірно, як компанії вдалося вирости до понад 220 мільйонів користувачів по всьому світу з такою простою моделлю доходу. Однак станом на 2022 рік компанія також зрозуміла, що якщо вона хоче досягти наступного рівня масштабу у наступному десятилітті, вона повинна додати додатковий драйвер до своєї бізнес-моделі. Подібно до бізнес-моделі Spotify, у 2022 році Netflix запустив рівень, що підтримується рекламою. На мою думку, це спосіб для Netflix генерувати додатковий дохід не підвищуючи при цьому цін на основні плани. Якщо це спрацює, ми можемо побачити, як Netflix з роками запропонує повністю безкоштовний план з підтримкою реклами, як це робить Spotify. Чому? Тому що, якщо рекламний механізм буде масштабовано, це може допомогти Netflix охопити більшу кількість користувачів пропонуючи доступні ціни. Netflix вертикально інтегрує свою бізнес-модель, все глибше занурюючись у виробництво, таким чином стаючи ключовим гравцем у медіа

індустрії. Такий підхід є критично важливим, оскільки виживання цієї бізнес-моделі в цілому в довгостроковій перспективі залежить від здатності:

Мати контент, доступний лише на Netflix. Як ми вже бачили, це критично важливо для того, щоб підписка залишалася актуальною для користувачів у довгостроковій перспективі. Особливо в світлі того, що кількість користувачів, які платять за підписку, зменшується. Контроль над контентом дає контроль над структурою витрат. Той факт, що Netflix володітиме контентом, дає можливість компанії (у довгостроковій перспективі) контролювати структуру витрат. Наразі, коли Netflix авансує гроші на придбання ліцензійного контенту, ці витрати амортизуються з роками, оскільки користувачі платять за підписку. Однак, якщо термін дії ліцензійних угод на контент закінчується, раптово цей контент може виявитися недоступним на платформі, що зробить підписку менш цікавою. Крім того, надмірна залежність від ліцензійного контенту також робить Netflix об'єктом репресій з боку конкурентів. Коротше кажучи, конкуренти Netflix можуть викреслити його з ліцензійних угод, таким чином створюючи загрозу для його бізнес-моделі.

Контроль над дистрибуцією: ще одним ключовим елементом виробництва власного контенту є той факт, що Netflix може вільно розповсюджувати його на своїй глобальній платформі, не потребуючи спеціальних ліцензійних угод для кожної країни. Це дуже важливо, оскільки дуже важко передбачити, в якій країні телесеріал матиме найбільший успіх. Дійсно, протягом багатьох років Netflix демонструє, як серіали, зняті в одній країні, можуть стати світовими хітами (див. світовий успіх "Каса де Папель" або "Пограбування грошей"). Той факт, що Netflix володіє контентом, значно полегшує експерименти, запуск у світовому масштабі та отримання вигоди від цього контенту.

Володіючи власним контентом, Netflix також має можливість ліцензувати його іншим, коли це має сенс. Це має вирішальне значення для трансляції серіалів на інших мережах. Візьмемо приклад зі старим серіалом Netflix, який вже пройшов через платформу Netflix протягом багатьох років. Оскільки Netflix вже отримав повне розповсюдження цього контенту на своїй платформі, він може дозволити

іншим мережам розповсюджувати його за певну плату. Таким чином, створюючи додатковий потік доходів, одночасно посилюючи свій власний контент!

Таблиця 2.2 Відсоток використання ліцензованого та оригінального контенту 2019-2021рр.

Рік	Ліцензований контент	Вироблений контент
2019	79%	21%
2020	70%	30%
2021	66%	34%

Джерело: складено автором на основі [59]

Згідно з графіком, відсоток ліцензованого контенту зменшується від 2019 до 2021 року: з 79% у 2019 році до 70% у 2020 році і до 66% у 2021 році. З іншого боку, відсоток виробленого контенту збільшується: від 21% у 2019 році до 30% у 2020 році і до 34% у 2021 році.

Компанія має три бізнес-сегменти:

- Внутрішнє стримінгування: доходи від щомісячних членських внесків за послуги, які складаються виключно з потокового вмісту нашим членам у Сполучених Штатах.
- Міжнародний стримінг: дохід від щомісячних членських внесків за послуги, які складаються виключно з потокової передачі вмісту нашим членам за межами Сполучених Штатів.
- Та домашні DVD: доходи від щомісячних членських внесків за послуги, що складаються виключно з DVD поштою. Це спадщина старої бізнес-моделі Netflix, перш ніж вона стала першою стримінговою компанією.

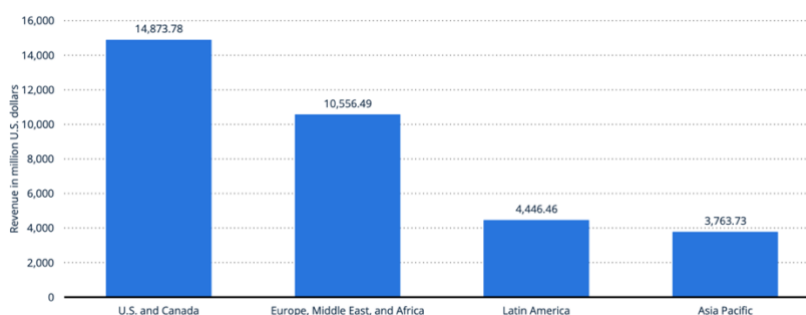


Рисунок 2.2 Глобальний дохід Netflix у 2023 році за регіонами (млн доларів США)

Джерело: складено автором на основі [47]

У 2023 році Netflix повідомила про дохід майже в 15 мільярдів доларів США в Сполучених Штатах і Канаді, порівняно з приблизно 14 мільярдами в попередньому році. Дохід, отриманий у країнах Північної Америки, більш ніж утричі перевищив суму, отриману з Латинської Америки та Азіатсько-Тихоокеанського регіону.

Найбільшим ринком Netflix є Північна Америка, зокрема регіон США та Канади, де компанія заробила 44% свого доходу у 2023 році. Компанія заробила 14 мільярдів доларів у цьому регіоні, що підкреслює її домінування. Вони також отримали значні доходи від Європи, Близького Сходу та Африки (ЕМЕА), Латинської Америки та Азіатсько-Тихоокеанського регіону, де ЕМЕА є другим за величиною ринком. Примітно, що дохід Netflix на одного користувача найвищий у США та Канаді – 16 доларів США на користувача, на відміну від таких регіонів, як Азіатсько-Тихоокеанський регіон, де ARPU є найнижчим.

Контент-стратегія Netflix на різних ринках формується зосередженістю на збільшенні своєї міжнародної присутності з наголосом на локалізації контенту в певних регіонах. Їх інвестиції в контент стали більш глобальними, із переходом від переважно північноамериканських до більш міжнародних проєктів.

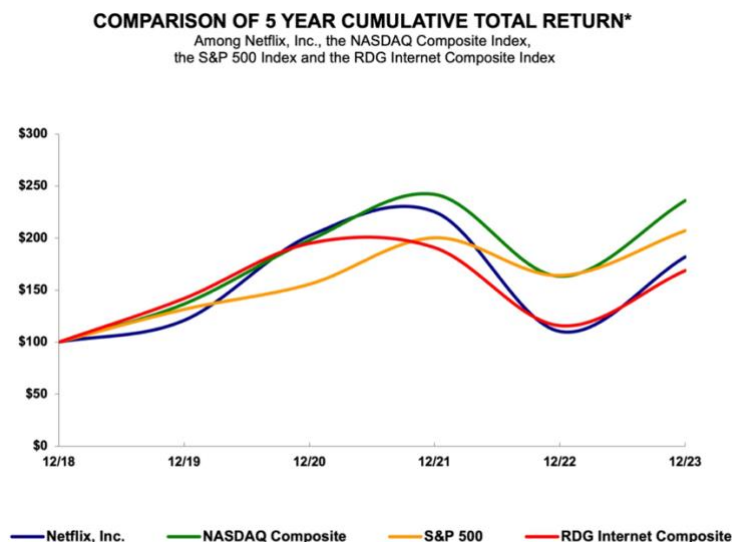


Рисунок 2.3 П'ятирічний інтервал кумулятивної віддачі вкладень акціонерів компанії порівняно з кумулятивними показниками віддачі таких індексів, як NASDAQ Composite, S&P 500 та RDG Internet Composite.

Джерело: складено автором на основі [51]

На ілюстрації, що охоплює п'ятирічний інтервал до 31 грудня 2023 року, представлено аналіз кумулятивної віддачі вкладень акціонерів компанії порівняно з кумулятивними показниками віддачі таких індексів, як NASDAQ Composite, S&P 500 та RDG Internet Composite. Моменти оцінювання припадають на останній день торгів кожного фінансового року, що закінчується 31 грудня від 2018 до 2023 років. Розрахунки кумулятивної прибутковості передбачають інвестицію в розмірі 100 доларів США у звичайні акції корпорації, а також акції, включені до згаданих індексів, та припускають реінвестицію отриманих дивідендів. Водночас, історичні дані про динаміку акцій не слід вважати надійним індикатором майбутньої поведінки ціни акцій.

Іще один аспект, який часто обговорюється та спадає на думку, коли думаєш про компанію Netflix, є корпоративна культура та ієрархія, яка панує всередині компанії.

Netflix перетворився з компанії, що займалася доставкою DVD-дисків поштою, на світового лідера у сфері розваг завдяки унікальній корпоративній культурі. Найважливіші, на мою думку, висновки з книги "Без правил: Netflix і

культура переосмислення" Ерін Мейєр з INSEAD та співзасновника Netflix Ріда Гастінгса [57]:

Культура Netflix обертається навколо основного принципу - наймати та утримувати виняткові таланти і надавати їм свободу з мінімальними обмеженнями. На відміну від традиційних організацій, Netflix працює з невеликою кількістю правил і процесів, дозволяючи співробітникам брати стільки відпусток, скільки їм потрібно, і діяти в інтересах компанії без жорстких правил та обмежень в прийнятті рішень.

Рід Гастінгс розробив цю культуру на основі минулого досвіду, усвідомлюючи, як бюрократія може стримувати інновації. Завдяки звільненням і подальшому підвищенню продуктивності він зрозумів, наскільки важливо створювати середовище, в якому працюють найкращі працівники.

Процес найму в Netflix має на меті підтримувати високу щільність талантів, розуміючи, що навіть один невдаха може вплинути на загальну продуктивність команди. Замість того, щоб складати рейтинг, Netflix використовує "тест на утримання", щоб оцінити цінність працівників для організації.

Компанія пропагує радикальну відвертість, заохочуючи відкритий і чесний зворотний зв'язок на всіх рівнях. Негативні відгуки розглядаються як форма заохочення, спрямована на покращення роботи Netflix. Цей підхід поширюється на основні бізнес-рішення, дозволяючи працівникам всіх рівнів робити важливий вибір.

Хоча не кожна компанія може процвітати в такій культурі, як у Netflix, особливо ті, що надають перевагу стабільності, пандемія COVID-19 підкреслила необхідність гнучкості та інновацій на робочому місці. Загалом, корпоративна культура Netflix демонструє силу відкидання посередності, прийняття зворотного зв'язку та надання працівникам можливості стимулювати інновації та зростання і діяти в інтересах компанії.

2.2 Тенденції та проблеми результативності Netflix на ключових ринках

В епоху, яка характеризується швидкими темпами розвитку цифрового потокового передавання, Netflix став домінуючою силою. Проте компанія стикається з різними викликами та труднощами на своїх основних ринках. У цьому розділі розглядаються операційні складності та стратегічна ефективність потокового гіганта, зосереджуючись на різноманітній динаміці ринку.

Проникнення Netflix на ключові ринки підкреслює його здатність адаптуватися до споживчих тенденцій і конкурентного тиску. Платформа продемонструвала здатність створювати контент, який резонує в різних культурах, дозволяючи компанії виходити на ринки з різними смаками та вподобаннями. Така культурна адаптованість є частиною його ширшої стратегії, спрямованої на підвищення залученості користувачів і ринкової актуальності.

Основним показником ефективності Netflix є швидкість зростання передплатників. Однак, коли платформа наближається до насичення на зрілих ринках, завдання зміщується від залучення нових передплатників до утримання існуючих. Цей перехід вимагає повторного калібрування показників ефективності, зосереджуючись на залученні та утриманні користувачів, а не простому залученні передплатників, як покаже подальший аналіз конкурентів на насиченому ринку поточкових послуг.

Крім того, ефективність ринкової стратегії Netflix також відображається у витратах на придбання контенту та виробництво. Значні інвестиції в оригінальний контент — це палиця з двома кінцями: вони відрізняють послугу, але також створюють значні фінансові навантаження. Аналіз прибутків від цих інвестицій має вирішальне значення для розуміння стійкості ринкової стратегії Netflix.

Кожен ключовий ринок представляє унікальну нормативну базу, яка може перешкоджати або посилювати ринкові стратегії Netflix. Дотримання місцевих стандартів вмісту, податкових зобов'язань і законодавства про конкуренцію викликає постійне занепокоєння. Крім того, загострення конкуренції з боку

регіональних і глобальних потокових сервісів загрожує частці Netflix на ринку, що вимагає перегляду їхніх конкурентних стратегій на кожному ринку.

	Year ended December 31,		
	2023	2022	2021
Revenues	\$ 33,723,297	\$ 31,615,550	\$ 29,697,844
Cost of revenues	19,715,368	19,168,285	17,332,683
Marketing	2,657,883	2,530,502	2,545,146
Technology and development	2,675,758	2,711,041	2,273,885
General and administrative	1,720,285	1,572,891	1,351,621
Operating income	6,954,003	5,632,831	6,194,509
Other income (expense):			
Interest expense	(699,826)	(706,212)	(765,620)
Interest and other income (expense)	(48,772)	337,310	411,214
Income before income taxes	6,205,405	5,263,929	5,840,103
Provision for income taxes	(797,415)	(772,005)	(723,875)
Net income	\$ 5,407,990	\$ 4,491,924	\$ 5,116,228
Earnings per share:			
Basic	\$ 12.25	\$ 10.10	\$ 11.55
Diluted	\$ 12.03	\$ 9.95	\$ 11.24
Weighted-average shares of common stock outstanding:			
Basic	441,571	444,698	443,155
Diluted	449,498	451,290	455,372

Рисунок 2.5 Консолідований звіт про діяльність Netflix у 2023 році

Джерело: складено автором на основі [51]

Аналіз фінансової звітності Netflix показує, що компанія має міцне фінансове становище. Незалежний аудит підтверджує, що звіти чесно представляють позицію компанії відповідно до GAAP США, і жодні істотні проблеми не впливають на їхній внутрішній контроль над фінансовою звітністю. Критичні питання включають амортизацію вмісту, складну область через її залежність від майбутніх моделей перегляду. Фінансові показники відображають значне зростання доходів і чистого прибутку протягом багатьох років із значними інвестиціями в контентні активи.

Використовуючи річні звіти Netflix, Statista, GlobalData можна зробити наступний аналіз діяльності підприємства:

Сфери досліджень Netflix включають машинне навчання, рекомендації, експерименти та причинно-наслідкові висновки, аналітику, платформу машинного навчання, кодування та якість. Його дослідницькі програми зосереджені на алгоритмах персоналізації, оцінці вмісту, маркетингу та оптимізації потокового передавання. Технологія та розробка Netflix спрямована на покращення пропозицій послуг, таких як підтримка та модифікація інтерфейсу користувача, тестування, продаж товарів та інфраструктура. У 2023 фінансовому році компанія понесла

витрати на технології та розвиток у розмірі 2675,8 млн доларів США, що у відсотковому відношенні до доходу склало 7,9%.

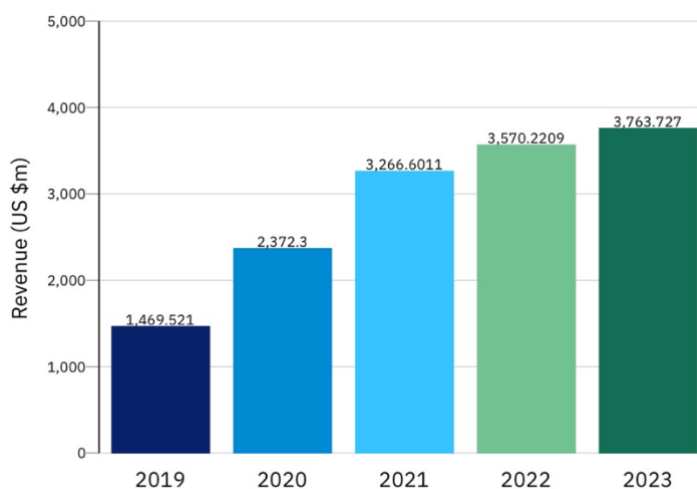


Рисунок 2.4 Доходи із Азіатсько-Тихоокеанського району (APAC)

Джерело: складено автором на основі [46]

Заявлений дохід у 2023 фінансовому році склав 3763,7 млн доларів США, що зросло на 5,4% порівняно з попереднім роком, а CAGR у 2021-2023 роках склав 7,3%. Забезпечив 11,2% доходу компанії в 2023 фінансовому році.

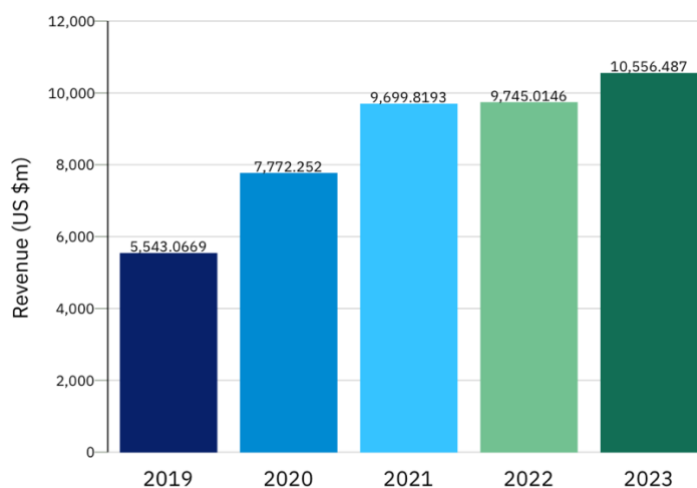


Рисунок 2.5 Прибуток Європа, Близький Схід і Африка (ЕМЕА)

Джерело: складено автором на основі [46]

Заявлений дохід у 2023 фінансовому році склав 10 556,5 мільйонів доларів США, що зросло на 8,3% порівняно з попереднім роком, а CAGR – 4,3% протягом 2021-23 років. Забезпечив 31,3% доходу компанії в 2023 фінансовому році.

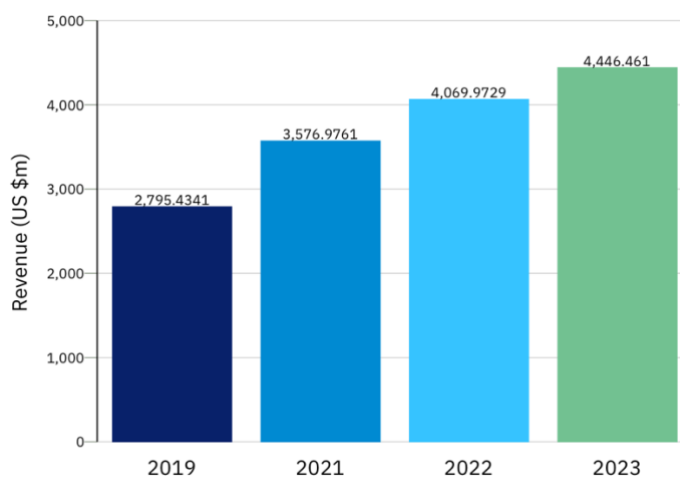


Рисунок 2.6 Прибуток від регіону Латинська Америка

Джерело: складено автором на основі [46]

Заявлений дохід у 2023 фінансовому році склав 4 446,5 млн доларів США, що зросло на 9,3% порівняно з попереднім роком, а CAGR склав 11,5% протягом 2021-23 років. Забезпечив 13,2% доходу компанії в 2023 фінансовому році.

Згідно із офіційним звітом Netflix, Консолідований дохід за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року, зріс на 7% порівняно з роком, що закінчився 31 грудня 2022 року. Операційна маржа за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року, зросла на три відсоткові пункти, головним чином через зростання доходів швидшими темпами порівняно до зростання витрат на доходи та маркетинг і зниження витрат на технології та розробки, частково компенсованих вищим зростанням загальних та адміністративних витрат порівняно зі зростанням доходів.

Стосовно джерел прибутку, Netflix в основному отримує дохід за рахунок щомісячних членських внесків за свої потокові послуги. Компанія пропонує різні плани членства в потоковому ефірі з ціною, яка залежить від країни та особливостей плану. Станом на 31 грудня 2023 року ціна коливалася від 1 до 28 доларів на місяць для платних планів і від 2 до 8 доларів на місяць для додаткових

субрахунків учасників. Дохід від потокового передавання за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року, зріс на 7% порівняно з минулим роком завдяки збільшенню середнього платного членства на 8%, що частково компенсується зниженням середнього місячного доходу за платне членство на 1%. Зміни в поєднанні планів, зростання членства в регіонах з доходом нижче середнього та коливання курсів іноземних валют сприяли цій тенденції.

Більшість доходів Netflix витрачає на амортизації активів контенту з додатковими витратами, пов'язаними з придбанням контенту, ліцензуванням, виробництвом, потоковою трансляцією та іншими операційними витратами. Збільшення собівартості доходів у 2023 році порівняно з попереднім роком відбулося в основному через збільшення амортизації контенту та інших витрат, пов'язаних із придбанням, ліцензуванням і виробництвом контенту.

Також спостерігається збільшення маркетингових витрат у 2023 році порівняно з 2022 роком було зумовлене вищими витратами на рекламу та персонал, частково компенсованими скороченням виплат маркетинговим партнерам.

Витрати на технологію та розробку покривають витрати на персонал для вдосконалення пропозицій послуг, включаючи вдосконалення інтерфейсу користувача, керівництво та інфраструктуру. У 2023 році ці витрати залишилися відносно незмінними порівняно з 2022 роком.

Корпоративна стратегія Netflix прагне розширити свої глобальні бізнес-операції, зберігаючи свою операційну маржу. Компанія зосереджена на покращенні досвіду перегляду за допомогою привабливого контенту, щоб стати лідером ери потокових розваг. Стратегії включають створення оригінального контенту, покращення інтерфейсу користувача та стратегічні партнерства, такі як нещодавня співпраця з Carrefour, щоб запропонувати недорогі підписки, зробити серіали, фільми та ігри більш доступними для нової аудиторії.

Одним із найбільших ризиків для Netflix є втрата клієнтів через високу конкуренцію у сфері потокових послуг.

Конкуренти Netflix включають такі основні потокові сервіси, як Amazon Prime Video, Disney+, Hulu, HBO Max, Apple TV+, а також такі перспективні

платформи, як Peacock і Paramount+. Ці послуги є чудовими завдяки своїм надійним бібліотекам вмісту, значним інвестиціям в оригінальний вміст і, у деяких випадках, підтримці великих медіа-конгломератів із великими ресурсами та наявними базами глядачів. Їх різноманітні пропозиції вмісту, стратегії ціноутворення та унікальні функції, такі як прямі трансляції спортивних змагань і новини, роблять їх конкурентоспроможними на ринку потокового передавання.

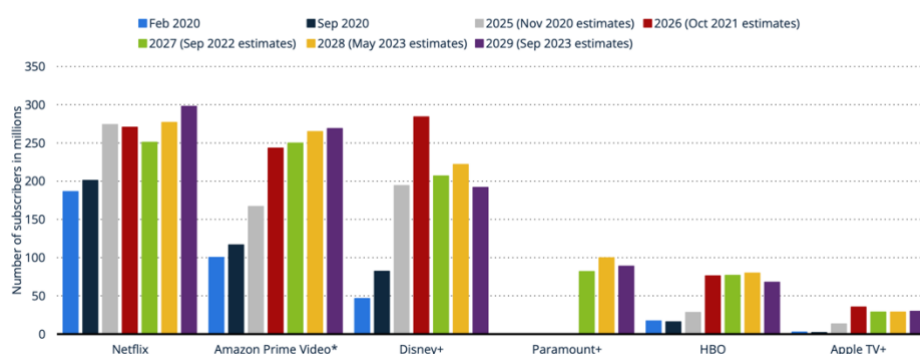


Рисунок 2.7 Орієнтовна кількість абонентів SVOD у всьому світі з 2020 по 2029 роки за послугами (у мільйонах)

Джерело: складено автором на основі [47]

На цьому графіку представлено оцінку кількості абонентів сервісів відео за підпискою (SVOD) в усьому світі з 2020 по 2029 рік для різних сервісів: Netflix, Amazon Prime Video, Disney+, Paramount+, HBO та Apple TV+. Цифри представлені за декількома моментами часу, включно з фактичними даними за лютий та вересень 2020 року та прогнозами на різні роки, зокрема 2025, 2026, 2027, 2028 і 2029. Прогнози показані на основі оцінок, зроблених в різний час.

Для Netflix, прогноз на 2029 рік (жовтий стовпчик) показує зменшення кількості абонентів порівняно з оцінкою за травень 2023 року (фіолетовий стовпчик), що може свідчити про очікуване уповільнення росту або втрату ринкової частки.

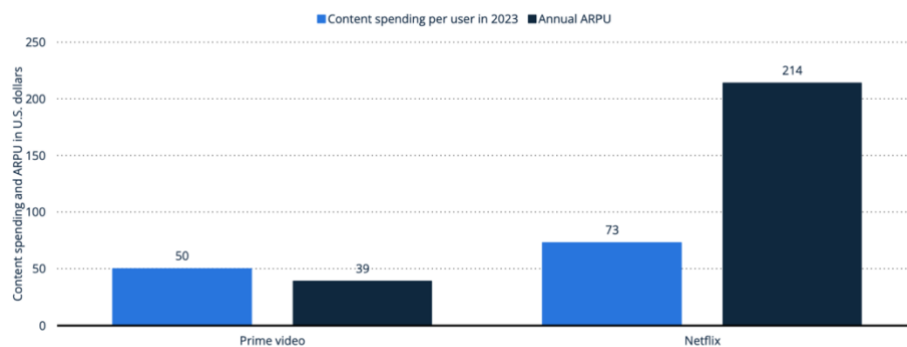


Рисунок 2.8 Витрати на вміст на користувача та річний дохід на користувача (ARPU) Netflix і Amazon Prime Video у 2023 році (дол. США)

Джерело: складено автором на основі [47]

На графіку показано оцінку витрат на контент на одного користувача та річного доходу на користувача (ARPU) для Netflix та Amazon Prime Video в 2023 році.

Netflix: Оцінюється, що витрати на контент на одного користувача становлять 73 долари, тоді як річний дохід на користувача (ARPU) сягає 214 доларів.

Amazon Prime Video: Витрати на контент на одного користувача оцінені в 50 доларів, з ARPU в 39 доларів.

З точки зору вигоди для Netflix, дані свідчать про високу рентабельність інвестицій в контент: компанія отримує більше в прибутках на користувача в порівнянні з витратами на контент. З іншого боку, ARPU Amazon Prime Video нижчий, ніж витрати на контент на користувача, що може вказувати на меншу дохідність або вибір стратегії, зосередженої на розширенні ринку з метою майбутнього зростання.

Високий ARPU у Netflix є показником ефективності їх бізнес-моделі та можливості компанії генерувати високі доходи на інвестиції в контент. Це може бути результатом сильного бренду, лояльності аудиторії та здатності створювати контент, який резонує з широкою аудиторією.

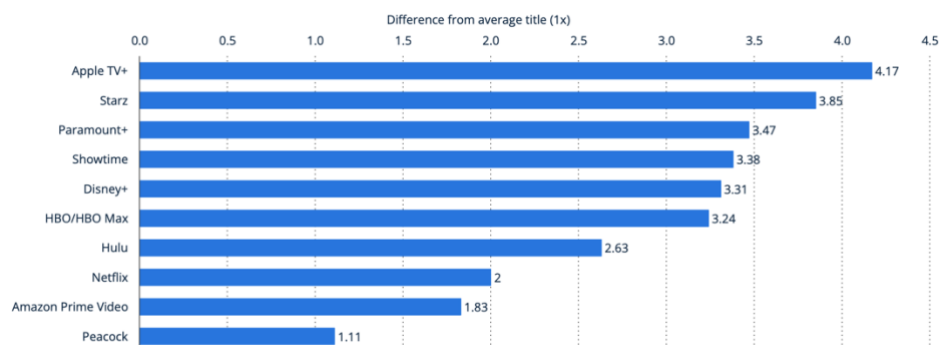


Рисунок 2.9 Найпопулярніші сервіси потокового відео на основі попиту аудиторії на оригінальні серіали в усьому світі у 2022 році, на відміну від середнього по ринку

Джерело: складено автором на основі [47]

На графіку відображено популярність сервісів потокового відео у 2022 році залежно від попиту на оригінальні ТВ-серіали порівняно з ринковим середнім. Netflix має коефіцієнт попиту 2, що означає, що його оригінальні ТВ-серіали в два рази популярніші від середнього показника на ринку. У порівнянні, Apple TV+ має найвищий коефіцієнт, що свідчить про дуже високий попит на їх оригінальні серіали.

Для Netflix цей коефіцієнт є позитивним, оскільки вказує на високу залученість аудиторії та ефективність їх інвестицій у створення оригінального контенту. Така залученість може перекладатися на вищу утриманість користувачів і здатність генерувати дохід, що є вигідним для компанії. На графіку Netflix перебуває вище середнього, але нижче лідерів, таких як Apple TV+ і Starz, що може вказувати на потенціал для зростання та простір для покращення їх контентової стратегії.

У першому кварталі 2022 року Netflix повідомив про втрату 200 000 передплатників, що стало першою втратою передплатників за понад десять років. Це був значний спад у порівнянні з попередньою траєкторією зростання, коли вони постійно додавали мільйони передплатників щороку. Втрата підписників пояснюється посиленням конкуренції з боку інших потокових платформ,

постійним впливом спільного використання облікових записів і складними економічними умовами в деяких країнах, що впливають на платоспроможність користувачів. До того ж сплеск використання Netflix дещо знизився порівняно із 2020-2021 роками, коли світ знаходився у кризі COVID19.

Для того щоб виправити ситуацію та збільшити доходи компанія вдалася до меж, які вони раніше не розглядали як варіант впровадження, насамперед це новий пакет послуг із рекламою, від якої Netflix почав отримувати додатковий дохід. І компанія змінила політику щодо функції ділитися паролями із різними користувачами від одного акаунта в США, що доволі значно вплинуло на динаміку зростання доходів компанії.

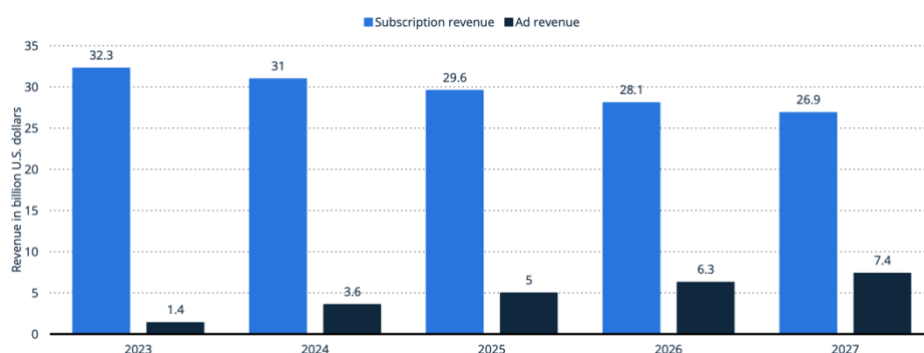


Рисунок 2.10 Дохід Netflix від підписок і реклами з 2023 по 2027 рік (у мільярдах доларів США)

Джерело: складено автором на основі [47]

Згідно з прогнозом, дохід від реклами постачальника потокового відео Netflix зросте до понад семи мільярдів доларів США. доларів США до 2027 року. Для порівняння, дохід від підписки, за оцінками, зменшиться приблизно до 27 мільярдів доларів США. доларів.

Спільний доступ до паролів і використання VPN є доволі значною проблемою для Netflix, оскільки дозволяє користувачам обходити регіональні обмеження вмісту та ділитися обліковими записами з особами, які не належать до їх домогосподарств, перевищуючи планове використання однієї підписки. Раніше Netflix закривав очі на те, що користувачі діляться паролями, тому що намагався залучити якомога більшу аудиторію та створити обізнаність бренду, а це у свою

чергу, було своєрідним сарафанним радіо та всерівно позиціонувало продукт та залучало аудиторію. Але підрахувавши потенційний потік коштів, який компанія могла б отримувати, вони дещо змінили свою політику щодо використання одного акаунта для декількох незалежних користувачів.

Стримінгові сервери продовжують залишатися основним двигуном зростання витрат на розваги. Загальний дохід у цьому секторі в усьому світі зріс з 97,7 мільярда доларів США у 2020 році до 126,7 мільярда доларів США у 2021 році, а кількість платних користувачів зросла на 13,5%. Піратство вмісту також добре зарекомендувало себе та існує з часів зародження цілої індустрії.

Оскільки Netflix має ряд різних ліцензій і угод з різними країнами та регіонами, які обмежують доступ користувачів до деяких серіалів і фільмів, це збільшує кількість користувачів, які намагаються отримати доступ до вмісту інших регіонів за допомогою VPN.

Вже давно стверджується, що послуги незаконного перегляду відео допомагають перетворити попередніх «піратів» (тобто користувачів, які незаконно завантажують контент) на клієнтів, які платять за контент. Рівень піратства справді падає на розвинених ринках, але споживачі все ще готові отримувати доступ до контенту, повідомляючи паролі до послуг, які оплачуються законно. Цей обмін часто суперечить умовам використання цих послуг.

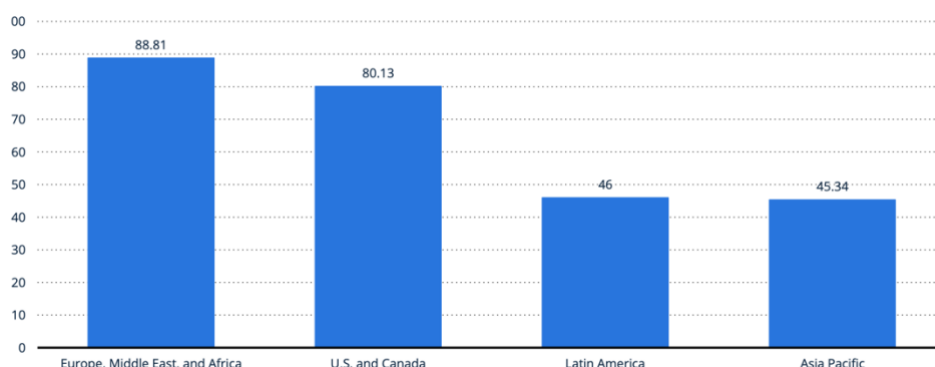


Рисунок 2.11 Кількість абонентів Netflix, які платять за потокове передавання, у всьому світі станом на 4 квартал 2023 року за регіонами (у мільйонах)

Джерело: складено автором на основі [47]

Лише в регіоні EMEA у 2023 році завдяки обміну паролями Netflix втратив 1,8 мільярда доларів США доходу. Ймовірно, кілька факторів спонукають споживачів частіше ділитися паролями:

- Зростання роздрібних ц: Netflix підвищив свій стандартний тариф на 8–37% у порівнянні з минулим роком у кожній європейській країні, включений у наше опитування у 2021 році, за винятком Польщі. У 2021 році ARPU у Європі, на Близькому Сході та в Африці (EMEA) зріс на 8,5% порівняно з минулим роком, а дохід збільшився на 1,9 мільярда доларів США. [42] Однак частка користувачів, які діляться паролями з іншими, зросла на дев'ять процентних пунктів у порівнянні з минулим роком, що дорівнює 1,8 мільярда доларів США втраченого доходу, таким чином майже вдвічі зменшивши зростання доходу Netflix у регіоні за рік.
- Менша доступність безкоштовних пробних версій: як Disney+, так і Netflix значно зменшили доступність безкоштовних пробних версій своїх послуг у певних регіонах, зокрема в Європі. Це потенційно призвело до того, що люди, які об'єднали кілька безкоштовних пробних версій, використовуючи різні онлайн-ідентифікації, погодилися на спільний доступ до облікового запису з іншою особою.
- Більший вибір споживачів: середня кількість платних потокових відеосервісів, якими користуються споживачі, зросла на 0,4 у Європі та на 0,9 у США між 2020 і 2023 роками. Швидкість зростання такого «стекування послуг», ймовірно, з часом сповільниться, але ми очікуємо, що воно продовжуватиметься як у 2022 році, оскільки бібліотеки вмісту ще більше фрагментуються, коли окремі студії запускають власні пропозиції для споживачів.

Усі ці фактори сприяють ускладненню ринкових умов для програвачів потокового відео. Netflix уже відчуває цей тиск: якщо вилучити розповсюджувачів паролів із числа користувачів Netflix, які самі повідомили про себе в опитуванні споживачів, виявиться, що база платних передплатників Netflix скоротилася в таких країнах, як Нова Зеландія, Польща, Іспанія, Швеція, Таїланд, Туреччина та

Великобританія у 2021 р. Що призвело до зниження доходів у 2022 р., як ми обговорювали вище. Завдяки такій статистиці у 2023 році Netflix запровадив блокування пароля Netflix, який забороняє користувачам використовувати один обліковий запис для кількох користувачів.

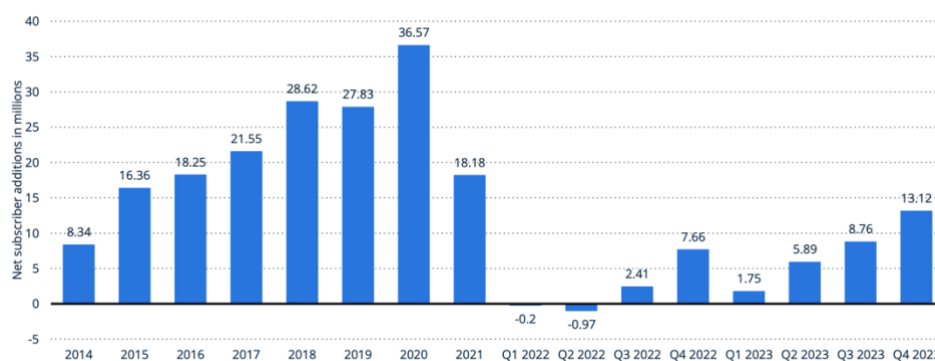


Рисунок 2.12 Кількість платних абонентів Netflix у всьому світі з 2014 по 4 квартал 2023 (мільйони)

Джерело: складено автором на основі [47]

Незважаючи на те, що Сполучені Штати є провідним ринком Netflix за кількістю передплатників, Австралія та Велика Британія стали ринком який набрав популярності та надав найбільшу кількість підписників у 2022 році. У 2022 році 65 відсотків австралійських і 57 відсотків домогосподарств у Великій Британії користувалися послугами Netflix.

Сполучені Штати — це не лише місце, де Netflix розпочав свою діяльність як служба прокату DVD у 1997 році, але ця країна також залишається найбільшим ринком Netflix тепер, коли компанія перетворилася на найпопулярнішу платформу SVOD у всьому світі.

Згідно з останніми даними компанії, у третьому кварталі 2022 року кількість передплатників Netflix у США та Канаді становила 73,4 мільйона після Європи, Близького Сходу та Африки разом узятих [45].

Netflix втратив приблизно 300 тисяч передплатників у всьому світі протягом перших двох кварталів 2022 року [44]. Кількість передплатників Netflix скоротилася з 221,84 мільйона до 220,7 мільйона в першій половині 2022 року, що стало першим падінням за понад десять років. Ще однією з причин такої швидкої

втрати передплатників, безсумнівно, могли стати збільшення цін на існуючі послуги, які зросли за останні кілька років. У листопаді 2022 року Netflix вже оголосив про додавання дешевшої опції підписки з рекламою, що дещо виправило ситуацію.

Незважаючи на те, що встановлення обмеження на безперешкодне ділення паролів, схоже, дало позитивні результати в США, зі значним збільшенням кількості передплатників у 3-му та 4-му кварталах 2023 року використання VPN залишається постійною проблемою. Постачальники послуг VPN постійно адаптують свої технології, щоб обійти механізми відстеження Netflix, роблячи обмеження на основі IP менш ефективними.

Стратегії Netflix щодо обмеження обміну паролями включають тестування функції, яка дозволяє власникам облікових записів сплачувати додаткову плату за надання доступу до свого облікового запису за межами домогосподарства, яка спочатку пілотувалась у деяких країнах Латинської Америки. Цей підхід може слугувати моделлю для впровадження в Європі, зосереджуючись на перетворенні неавторизованих глядачів на платних передплатників.

Що стосується використання VPN, Netflix інвестує в технологію виявлення та блокування VPN, гарантуючи дотримання ліцензійних угод щодо вмісту. Подальші інвестиції в дослідження та розвиток технологій могли б покращити ці методи виявлення, зберігаючи цілісність регіональних обмежень щодо вмісту.

Впроваджуючи стратегії обмеження обміну паролями та вирішення проблеми використання VPN, Netflix має враховувати баланс між підвищенням безпеки та підтримкою позитивного досвіду користувача. Дуже важливо чітко повідомляти про зміни, щоб уникнути відчуження законних користувачів.

Окрім того, відповідно до нещодавно оприлюдненої інформації Forbs Netflix прийняв рішення перестати публічно звітувати про кількість передплатників щоквартально. Ця заява вже призвела до того що, ціна акції компанії впала на 6%, адже сприйнялася публікою як ознака сповільнення приєднання нових користувачів до платформи Netflix [46].

Разом із цим, відповідно до фінансового звіту Netflix, У березні 2021 року Рада директорів Netflix викупила до 5 мільярдів доларів публічних акцій компанії без терміну дії, а у вересні 2023 року Рада директорів збільшила дозвіл на викуп акцій ще на 10 мільярдів доларів США, також без терміну дії. Викуп акцій здійснюється шляхом зворотного викупу на відкритому ринку відповідно до Правил 10b-18 Закону про біржі, включно з використанням торгових планів, призначених для відповідності Правилу 10b5-1 Закону про біржі, приватних угод, планів прискореного викупу акцій, блокових закупівель або інших подібних методів закупівель і в таких обсягах, які керівництво вважає доцільними [49].

Як зазначається у звіті у компанії немає ніяких зобов'язань викупувати будь-яку конкретну кількість акцій, а терміни та фактична кількість викуплених акцій залежатимуть від низки факторів, включаючи ціну акцій на біржі, загальні економічні, ділові та ринкові умови та альтернативні інвестиційні можливості. У фінансовому році, який закінчився 31 грудня 2023 року, Компанія викупила 14 513 790 публічних акцій на загальну суму 6 045 мільйонів доларів США. Станом на 31 грудня 2023 року доступними для викупу залишаються 8,4 мільярда доларів.

Звичайно, рішення Netflix припинити щоквартальну звітність про кількість передплатників можна пов'язати з ширшим контекстом її стратегічних змін і ринкової динаміки, як-от внесення стратегічних змін, наприклад, на зосередження уваги на інших важливих показниках, які краще відображають бізнес-ефективність і стратегічні цілі компанії.

Можливо компанія вирішила зосередити фокус на залученні глядачів як ключового фактора успіху в потоковій індустрії. Такі показники, як тривалість перегляду та залученість користувачів, можуть бути більш значущим показником задоволеності та лояльності клієнтів, ніж необроблена кількість передплатників. Але незважаючи на рішення припинити звітування про кількість передплатників, Netflix продовжує зростати як щодо передплатників, так і щодо доходу. Проте прогноз доходу на поточний квартал нижчий за очікування аналітиків, що вказує на потенційні виклики для компанії, проте буде подальшому зростати згідно із прогнозами.

Особисто я вважаю, що між діяльністю Netflix з викупу акцій та її рішенням припинити публічне звітування про статистику передплатників. Перехід Netflix до викупу власних акцій безпосередньо перед оголошенням про рішення припинити оприлюднення статистики передплатників міг пом'якшити удар по ціні акцій компанії. Викуповуючи акції, Netflix, ймовірно, мав на меті пом'якшити будь-який потенційний негативний вплив на вартість своїх акцій, спричинений оголошенням. Цей стратегічний крок міг допомогти пом'якшити падіння ціни та зменшити загальний вплив на фінансовий стан компанії.

Це може бути завчасно прийнятий крок по відношенню до реакції фондового ринку на рішення Netflix про перестання звітувати про кількість передплатників, що спровокувало впадіння ціни акцій компанії на 6,2%, підкреслює важливість настроїв інвесторів. Участь у викупі акцій до таких оголошень може бути стратегічним кроком для завчасного вирішення проблем і стабілізації ціни акцій, адже за інших обставин падіння акцій могло було б бути значно більшим.

Отримані результати аналізу тенденцій та результативності Netflix на світових ринках свідчать про потребу у вжитті заходів для вирішення потенційних проблем. Зокрема, зростаюча конкуренція на ринку стримінгових платформ може обмежити потенційний ріст компанії, вимагаючи розробки стратегій для збереження та залучення аудиторії. Зміна вподобань споживачів також може стати фактором, що впливає на результативність Netflix, вимагаючи сталого оновлення контенту та адаптації до нових трендів.

Крім того, питання фінансової стійкості є важливим аспектом для компанії, особливо у зв'язку зі збільшенням витрат на контент та розширенням на нові ринки. Це може потребувати пошуку нових джерел фінансування або оптимізації витрат для забезпечення стабільності та збалансованості фінансів компанії.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ МОЖЛИВОСТІ ПІДВИЩЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНОСТІ NETFLIX

3.1 Напрямки вдосконалення системи фінансового менеджменту

Виходячи із результатів дослідження проведених у другому розділі було б доцільно розробити та проаналізувати SWOT аналіз Netflix [Додаток Д]. Із розробленого SWOT аналізу можна дійти до такого висновку, що загалом Netflix виграє від своєї сильної присутності на ринку та фінансових показників, але стикається з проблемами, пов'язаними з юридичними питаннями, конкуренцією та залежністю від зовнішніх постачальників. Однак, використовуючи можливості для розширення та інновацій, Netflix може пом'якшити ці загрози та продовжити свою траєкторію зростання у світовій індустрії розваг, про що ми і будемо обговорювати у цій частині диплому.

Netflix працює на основі місячної передплати, пропонуючи необмежений доступ до широкого спектру онлайн-контенту за фіксовану плату. Пропонуючи різні плани підписки, адаптовані до різних потреб і бюджетів, Netflix залучає різноманітну клієнтську базу. Від базового плану, який дозволяє потокове передавання тільки одному пристрої одночасно, до преміум-плану, який пропонує потокове передавання Ultra HD на чотирьох пристроях одночасно.

Після першого падіння доходів і втрати понад 1 000 000 мільйонів передплатників Netflix змінив підхід до фінансового управління та бізнес-моделі. Оскільки деякі з моїх рекомендацій щодо фінансового менеджменту мають певне відношення до показника EBITDA, я розробила вертикальний аналіз на основі звіту про доходи Netflix за період 2021/2022, щоб визначити потенційні причини падіння.

Вертикальний аналіз балансу — це фінансовий інструмент, який допомагає зрозуміти відносний розмір кожного компонента балансу до загальних активів за певний рік. Виражаючи кожен статтю у відсотках від загальних активів, це дозволяє легше порівнювати різні періоди діяльності компанії шляхом нормалізації відмінностей у розмірі.

Виходячи із вертикального аналізу [Додаток Е] можна зробити наступні висновки та надати рекомендації:

Активи:

- Оборотні активи дещо зросли з 18% до 19% загальних активів. Це може свідчити про збільшення ліквідності або зміни в управлінні оборотним капіталом. Помітними змінами є збільшення «Інших оборотних активів» з 3% до 5% та «Короткострокових інвестицій» з 0% до 2%.
- Вміст активів, чистий зменшився з 69% до 67% загальних активів. Оскільки активи контенту становлять значну частину загальних активів Netflix, це незначне зменшення може свідчити про відносний перерозподіл або повільніше зростання інвестицій в активи контенту порівняно з іншими сферами активів.
- Інші необоротні активи зросли з 10% до 11%, що могло відображати інвестиції в довгострокові активи, крім вмісту, майна чи обладнання.

Зобов'язання та акціонерний капітал:

- Поточні зобов'язання зменшилися з 19% до 16% від загальних активів, головним чином завдяки скороченню короткострокової заборгованості з 2% до 0%. Це вказує на зменшення короткострокових фінансових зобов'язань, потенційно покращуючи короткостроковий фінансовий стан компанії.
- Непоточні зобов'язання продемонстрували зменшення як довгострокової заборгованості (з 33% до 30%), так і інших непоточних зобов'язань (з 6% до 5%). Це свідчить про зменшення

довгострокових фінансових зобов'язань, що може вплинути на довгостроковий леверидж компанії та процентні витрати.

- Загальні зобов'язання зменшилися з 64% до 57%, що свідчить про зменшення загального фінансового левериджу та покращення фінансової стабільності.
- Власний капітал зріс з 36% до 43% від загальних активів, головним чином завдяки збільшенню нерозподіленого прибутку з 28% до 35%. Це вказує на те, що компанія зберігає більшу частину своїх прибутків, можливо, для реінвестування та вкладання у виробництво нового оригінального контенту, що зміцнює базу власного капіталу.

Що свідчить про:

1. *Поліпшення ліквідності*: збільшення поточних активів відносно загальних активів свідчить про кращу ліквідність, потенційно позиціонуючи компанію для ефективнішого виконання короткострокових зобов'язань.

2. *Менше використання боргу*: зменшення як короткострокових, так і довгострокових зобов'язань у відсотках від загальних активів свідчить про відмову від боргового фінансування, зменшення фінансового ризику та, можливо, процентних витрат.

3. *Сильніша позиція акціонерного капіталу*: збільшення акціонерного капіталу у відсотках від загальних активів вказує на міцнішу базу власного капіталу, що може підвищити довіру інвесторів і створити буфер проти потенційних фінансових труднощів.

Загалом цей вертикальний аналіз показує, що з 2021 по 2022 рік компанія переходить до іншої стратегії фінансування, можливо, через збільшення нерозподіленого прибутку та зменшення залежності від боргу. Це можна розглядати як захід, використаний компанією, щоб відреагувати на зниження доходу у другому періоді 2022 року.

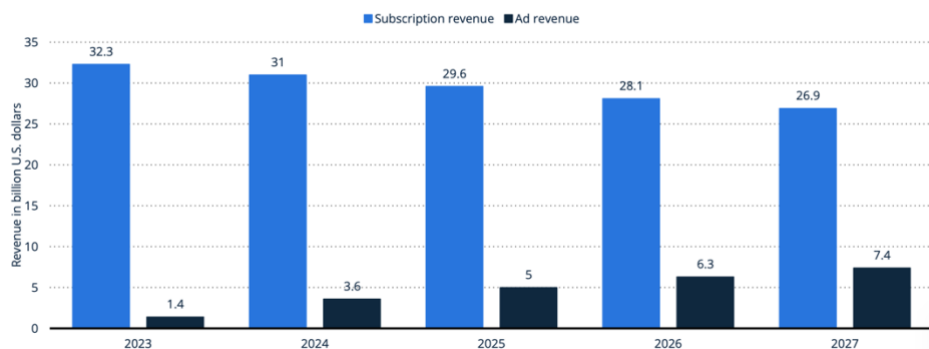


Рисунок 3.1 Дохід Netflix від підписок і реклами з 2023 по 2027 рік (у мільярдах доларів США)

Джерело: складено автором на основі [50]

Але згідно з прогнозом на наступні роки, Netflix збільшить свої доходи, додавши рекламу до своїх планів підписки, що ми і можемо спостерігати у фінансовому звіту за період 2023 і початок 2024 років. Ми спостерігаємо значне збільшення доходу, але разом зі збільшенням доходів ми можемо помітити збільшення витрат на виробництво контенту та амортизацію контенту.

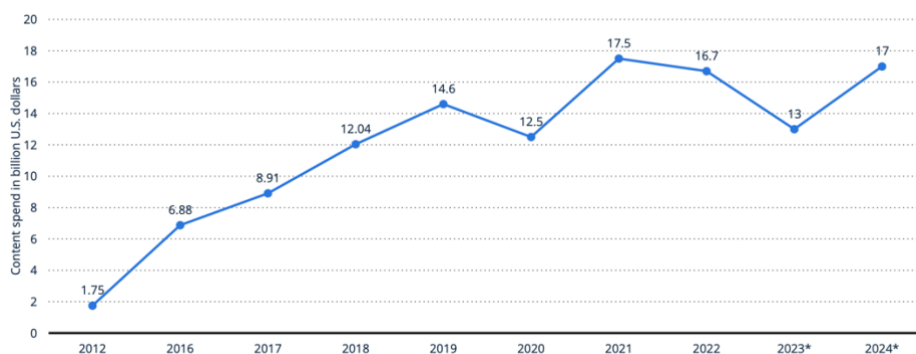


Рисунок 3.2 Витрати Netflix на контент у всьому світі з 2012 по 2024 рік (у мільярдах доларів США)

Джерело: складено автором на основі [50]

Оскільки майже 70% прибутку спрямовується на створення контенту, стійкість цієї моделі залежить від постійного зростання та утримання передплатників. Якщо вміст не знайде очікуваного резонансу серед аудиторії або

не зможе залучити нових передплатників, Netflix, можливо, доведеться переглянути свою інвестиційну стратегію, щоб уникнути довгострокової фінансової напруги.

Це дозволяє припустити, що для Netflix буде доцільно стратегічне використання leverage buyout EBITDA. Поточний коефіцієнт чистого боргу/EBITDA Netflix 2,6x вважається доволі консервативним у потоковому ринку відповідно до конкурентів [46]. Це означає низький рівень боргового фінансування порівняно з його прибутком до сплати відсотків, податків, зношення та нарахування амортизації (EBITDA). Про це також свідчить вертикальний аналіз balance sheet 2021/2022 років, але так як очікувані прибутки компанії будуть зростати, Netflix зможе виплачувати борги і при цьому збільшувати прибуток. У даному випадку використання показника боргового навантаження виступає як додаткове джерело фінансування для компанії.

Дослідження показує, що для Netflix існує можливість стратегічного використання боргового фінансування. Коефіцієнт чистого боргу/EBITDA між 3,0x і 4,0x вважається помірним рівнем використання боргового фінансування для медіа компаній. Цей діапазон дозволяє компаніям балансувати потенційні переваги боргового фінансування з пов'язаними з цим ризиками. Зобов'язання Netflix щодо потокового контенту зменшилися у 2023 році. Це означає, що сума грошей, яку вони зобов'язалися витратити на придбання або створення потокового контенту, трохи зменшилася порівняно з 2022 роком (21,71 мільярда доларів США проти 21,83 мільярда доларів США). У 2021 році вони витратили найбільше грошей на зобов'язання щодо потокового вмісту порівняно з будь-яким попереднім роком з моменту запуску [40]. Варто зауважити, що Netflix має найнижчий коефіцієнт використання боргового фінансування серед своїх конкурентів, що свідчить про опору на внутрішній капітал для створення контенту. Це означає, що стратегічне використання боргового фінансування може потенційно звільнити капітал для подальших інвестицій компанії.

Потенційні переваги збільшення використання боргового фінансування:

1. *Підвищена рентабельність*: стратегічне використання боргового фінансування може потенційно збільшити рентабельність власного капіталу (ROE), якщо віддача від інвестицій у нові контент-проекти перевищує процентну ставку за боргом. Можна створити фінансову модель для моделювання різних сценаріїв використання боргового фінансування та оцінки їх впливу на ROE.

2. *Збільшення купівельної спроможності*: додаткове боргове фінансування може звільнити капітал для того, щоб Netflix міг інвестувати більше у створення контенту, придбання, оновлення технологій та розширення ринку. Це може підвищити його конкурентну перевагу та потенціал зростання абонентської бази.

Хоча збільшення використання боргового фінансування має потенційні переваги, для Netflix важливо ретельно оцінити ризики та підтримувати здоровий баланс.

Заявлений дохід в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні за 2023 фінансовий рік склав 3763,7 млн. доларів США, що на 5,4% більше, ніж у минулому році, із середньорічним зростанням у 7,3% за 2021-2023 роки. Забезпечив 11,2% доходу компанії в 2023 фінансовому році. (APAC) це найнижчий дохід Netflix у порівнянні з іншими країнами. Навіть враховуючи той факт, що ціни в цьому регіоні, які пропонує Netflix, нижчі, ніж у Європі та Америці, значного збільшення кількості підписників чи доходу все одно не спостерігається. Оскільки Netflix починає реалізовувати плани з рекламою, я рекомендую знизити ціни на абонентську плату, збільшуючи при цьому кількість реклами, щоб компенсувати менший дохід, і збільшити маркетингові витрати в цьому регіоні, щоб просувати Netflix і залучати нових клієнтів.

Це призведе до таких потенційних переваг:

1. *Збільшення проникнення на ринок*: зниження плати за підписку може зробити Netflix більш доступним для більш широкого кола споживачів у регіоні Азіатсько-Тихоокеанського регіону, що потенційно призведе до збільшення проникнення на ринок. Це могло б привабити чутливих до ціни клієнтів, які раніше вагалися з підпискою через проблеми з витратами.

2. *Конкурентна перевага*: пропонуючи нижчі ціни порівняно з конкурентами в регіоні, Netflix може отримати конкурентну перевагу та позиціонувати себе як більш привабливий варіант для споживачів. Це допоможе Netflix захопити частку ринку та виділитися серед інших потокових платформ.

3. *Зростання доходу*: хоча зниження плати за підписку спочатку може призвести до зменшення доходу на кожного абонента, загальне збільшення кількості абонентів завдяки доступності може призвести до значного зростання доходу з часом. Збільшення рекламних і маркетингових зусиль може ще більше прискорити зростання цього доходу шляхом залучення нових клієнтів.

4. *Проінформованість про бренд і залучення клієнтів*: збільшення витрат на рекламу та маркетинг може підвищити поінформованість про бренд і його видимість у регіоні APAC. Охоплюючи більшу аудиторію за допомогою цільових рекламних кампаній і рекламних заходів, Netflix може сприяти залученню клієнтів і стимулювати попит на свої послуги.

5. *Потенціал довгострокового зростання*: інвестування в регіон Азіатсько-Тихоокеанського регіону зараз, навіть за рахунок короткострокових доходів, може створити позицію Netflix для довгострокового зростання та успіху. Оскільки ринок потокового передавання продовжує розширюватися в усьому світі, захоплення частки ринку в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні на ранній стадії може принести значні дивіденди в майбутньому.

6. *Лояльність і залучення клієнтів*: нижчі ціни та збільшення маркетингових зусиль можуть призвести до більшої задоволеності та залученості клієнтів. Пропонуючи співвідношення ціна-якість і ефективно просуваючи свої пропозиції контенту, Netflix може підвищити лояльність клієнтів і знизити рівень відтоку на ринку Азіатсько-Тихоокеанського регіону.

7. *Аналіз даних*: збільшення витрат на маркетинг також може дати цінну інформацію про споживчі переваги, поведінку та тенденції в регіоні APAC. Netflix може використовувати ці дані для подальшого адаптування своїх пропозицій контенту, маркетингових стратегій і моделей ціноутворення, щоб краще відповідати потребам і перевагам клієнтів Азіатсько-Тихоокеанського регіону.

Так як заходи, застосовані Netflix щодо заборони ділитися паролями призвели до значного збільшення нових користувачів та значного збільшення доходів у 2023 році в США. У третьому кварталі 2023 року Netflix повідомив, що додав 8,8 мільйона передплатників, що значно перевищило попередні очікування компанії. Дані за четвертий квартал показали ще кращі результати: 13,1 мільйона передплатників у всьому світі, загалом понад 260 мільйонів [44] . Це приріст майже на 30 мільйонів порівняно з 2022 роком.

Рекомендується, запровадити такі самі межі із встановленням обмеження на використання VPN та заборону ділитися паролями за межами одного домогосподарства на території Європи. Щодо Азіатсько-Тихоокеанського та Латиноамериканського регіонів поки що, введення цих обмежень може тільки призвести до того, що менша кількість користувачів буде користуватися послугами компанії коли на цих територіях спостерігається і так значно менший рівень доходу на громадянина в порівнянні із США або Європейським регіонами.

Що стосується використання VPN, Netflix інвестує в технологію виявлення та блокування VPN, гарантуючи дотримання ліцензійних угод щодо вмісту. Подальші інвестиції в дослідження та розвиток технологій могли б покращити ці методи виявлення, зберігаючи цілісність регіональних обмежень щодо вмісту.

Впроваджуючи стратегії обмеження обміну паролями та вирішення проблеми використання VPN, Netflix має враховувати баланс між підвищенням безпеки та підтримкою позитивного досвіду користувача. Дуже важливо чітко повідомляти про зміни, щоб уникнути відчуження лояльних користувачів.

Крім того, Netflix має враховувати нормативно-правовий ландшафт, особливо в Європі, де закони про конфіденційність є суворими. Участь у діалозі з регуляторами та врахування відгуків клієнтів є ключовими для адаптації їхнього підходу до різних ринків. Нарешті, постійні інвестиції в технологію виявлення та управління несанкціонованим доступом, а також розширення пропозицій вмісту, можуть допомогти зменшити потенційні втрати передплатників.

3.2 Напрямки диверсифікації Netflix за рахунок нових партнерств та розробки нових послуг

На перший погляд, Netflix є провідним гравцем у цьому секторі, відомим своєю широкою аудиторією та різноманітністю контенту. Однак, за останні роки, інші компанії відчули сильний потяг до цього сектору і вкладають значні ресурси у здобуття частки ринку. Це виражається через інтенсивні рекламні кампанії, розширення контентних бібліотек, технологічні інновації та стратегії ціноутворення.

Не дивлячись на лідерство Netflix, наявність цих конкурентів ставить під питання його майбутнє домінування. Один із ключових аспектів цього змагання полягає в залученні нових передплатників. Це важливо для забезпечення стійкого росту та збереження конкурентної переваги. Потенційна проблема залучення нових передплатників виникає внаслідок ситуацій, де конкуренти привертають увагу аудиторії за допомогою інноваційних стратегій або важливих ексклюзивних контентних угод.

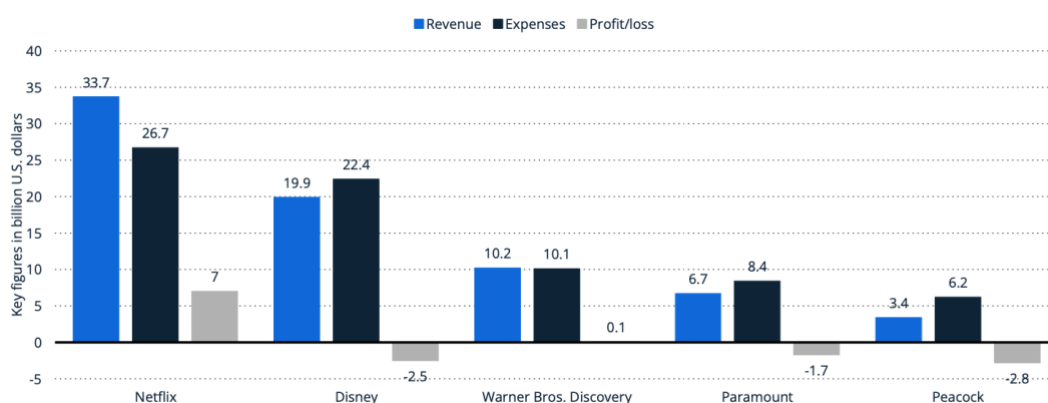


Рисунок 3.3 Доходи, витрати та операційні прибутки/збитки безпосереднього бізнесу вибраних медіа компаній у всьому світі в 2023 фінансовому році (у мільярдах доларів США)

Джерело: складено автором на основі [47]

Тому, аби залишатися і надалі лідером у своїй галузі Netflix рекомендується і надалі продовжувати збільшувати бібліотеку свого оригінального контенту, щоб відрізнитися від своїх конкурентів, продовжувати розширювати спектр послуг та створювати нові партнерства, щоб досягати більш диверсифіковану аудиторію. До того ж, важливо продовжувати інвестувати в нові розробки та маркетинг щоб просувати свій оригінальний контент та підтримувати оренд імідж.

Netflix застосовує розгорнуту стратегію для придбання контенту та диференціації на різних ринках. Однією з їхніх ключових тактик є налагодження стратегічних партнерських відносин із виробничими студіями для отримання ексклюзивних прав на високоякісний контент, що відрізняє їх від конкурентів. Вони також багато інвестують у створення оригінальних серіалів і фільмів, що допомагає їм пропонувати унікальний контент, який неможливо знайти на платформах інших провайдерів, а якщо вони є в наявності то це означає, що Netflix отримує із цього прибуток.

Також згідно із аналізом прибутку, Азіатсько-Тихоокеанського район (APAC) є найменш прибутковим для Netflix та складає станом на кінець 2023 року 11%. Тому цей регіон потребує більших маркетингових вкладень та вкладень в дослідження “customer needs and wants” (бажань та вподобань користувачів).

Потенційним рішенням, яке допоможе компанії скорочувати витрати на маркетинг та використовувати менше ресурсів задля розроблення оригінального контенту є впровадженням AI технологій, таких як платформа Vitrina AI. Платформа становить інструмент, що надає можливості компаніям на кшталт Netflix в навігації у сфері адквізиції контенту. Вона фасилітує доступ до міжнародного контенту та розповсюджувачів, а також асистує у вишукуванні кваліфікованих постачальників у сферах виробництва, візуальних ефектів та локалізації. Vitrina AI також сприяє розумінню глобальних можливостей для бізнесу у сфері розваг, включаючи співпрацю у виробництві та фінансування.

Через ліцензійні обмеження та стратегічний фокус на створенні оригінального контенту Netflix часто видаляє значну кількість фільмів і телешоу зі своєї бібліотеки. Цей цикл ротації вмісту є частиною підтримки свіжого та

законодавчо сумісного каталогу, але може розчарувати користувачів, коли улюблені назви зникають. Ця стратегія, забезпечуючи унікальну бібліотеку, вимагає тонкого балансу між збереженням популярного ліцензованого вмісту та просуванням оригіналів Netflix.

Щоб впоратися з проблемою ротаційної бібліотеки контенту, Netflix буде доцільно запровадити функцію, яка дозволить користувачам брати напрокат фільми від інших провайдерів, таких як НВО, безпосередньо через свою платформу. Більшість конкурентів Netflix уже представили цю функцію, покращуючи свій каталог фільмів.

Ця стратегія буде використовувати існуючу базу користувачів Netflix, надаючи їм ширший доступ до вмісту безпосередньо через інтерфейс Netflix. Для Netflix це може означати додаткові потоки доходу від плати за оренду та потенційно більше утримання передплатників завдяки пропозиції більш повної бібліотеки контенту. Це також може пом'якшити наслідки втрати ліцензованого вмісту, надаючи користувачам можливість орендувати до прикладу, фільми. Співпраця з такими конкурентами, як НВО, щодо оренди контенту може зробити Netflix більш універсальною розважальною платформою.

У деяких випадках, через неякісний поглиблений аналіз ринку Netflix потрапляє в гучні скандали, пов'язані зі створенням контенту.

Одним із прикладів може бути полеміка, викликана зображенням української героїні в серіалі «Емілі в Парижі». Персонаж критикували за увічнення негативних стереотипів, оскільки її зображували як злодійку – образ, який отримав негативну реакцію за те, що він був нечутливим і сприяв культурним кліше. Це викликало суспільний резонанс, зокрема серед українських глядачів та за її межами, із закликами до більш відповідального та точного представлення в ЗМІ.

Такі випадки підкреслюють проблеми, які виникають у зв'язку з глобалізацією контенту – баланс між створенням привабливих історій та шанобливим і автентичним представленням різноманітних культур. Критика «Емілі в Парижі» підкреслює важливість культурної чутливості та дослідження у створенні контенту, щоб уникнути увічнення стереотипів, які можуть призвести до

негативного сприйняття та потенційного зниження глядацької аудиторії в постраждалих регіонах.

Негативна реакція може послужити точкою навчання для Netflix у процесі розробки контенту. У ньому наголошується на необхідності залучати консультантів з питань культури, проводити ретельні дослідження ринку та потенційно використовувати платформи штучного інтелекту, такі як Vitrina AI, щоб отримати розуміння культурних нюансів і уникнути подібних спотворень у майбутньому. Відгуки від таких інцидентів також можуть сприяти вдосконаленню механізмів перевірки контенту Netflix, забезпечуючи перевірку шоу на культурну чутливість і точність, таким чином захищаючи бренд від подібних суперечок і фінансових наслідків через зниження глядачів або скасування підписки.

З іншого боку, на даному етапі розвитку, для Netflix необхідно виходити на нові ринки та намагається диверсифікувати свій портфель, співпрацюючи з іншими компаніями та провайдерами.

Партнерство між Setanta Sports і Netflix виглядає як стратегічний крок, який має на меті створити унікальний досвід для вболівальників, поєднавши спорт і розваги в одному пакеті під назвою Fan Pack. Цей пакет дозволяє підписникам у 13 країнах насолоджуватися різноманітним вмістом обох сервісів, наприклад переглядом Формули-1 на Setanta Sports і доповненням до спортивних документальних фільмів на Netflix, таких як «Формула-1: Драйв, щоб вижити» та «Точка зламу». Співпраця представлена як ексклюзивне поєднання спорту та розваг, що обслуговує широке коло глядачів і посилює присутність на ринку як Setanta Sports, так і Netflix. Хоча конкретні відомості про показники успіху цього партнерства не надаються, сама концепція, здається, була добре сприйнята, пропонуючи цінну опцію для передплатників, які люблять як високоякісні спортивні програми, так і різноманітний розважальний контент (SBC EURASIA). Як наслідок цього партнерства є залучення нових клієнтів до послуг компанії із метою отримання більшого прибутку.

Ставши спонсором спортивних подій, Netflix може викликати інтерес у фанатів цих подій і спонукати їх переглядати контент на їхній платформі. Крім

того, така стратегія може сприяти збільшенню лояльності існуючих абонентів, які також зацікавлені в спортивних подіях.

Спортивний контент, такий як трансляція реслінг-шоу WWE «Raw», може привертати до сервісу інші аудиторії, які можуть бути менш зацікавлені в традиційному стримінговому контенті.

За лаштунками Netflix інвестує в покращення своєї медіа-інфраструктури та інтерфейсу користувача. Це включає використання його власної мережі доставки контенту Open Connect, яка керує розподілом великих обсягів даних через Інтернет, забезпечуючи потокове відео високої якості. Вони також використовують хмарні центри обробки даних Amazon для своєї IT-інфраструктури, що дозволяє розподілити володіння між групами інженерів, стимулюючи створення надійних програм і розробку інструментів для моніторингу, виявлення та швидкого вирішення проблем, що попри очевидні переваги також містить в собі ризики, тому що Amazon Prime є прямим конкурентом Netflix, і компанія повинна дуже обачно ставитися до співпраці із компанією конкурентом.

Створення нових партнерств та продуктів, на мою думку, є вирішальним кроком для Netflix щоб залишатися конкурентоспроможними та передовими на ринку стримінгових сервісів та у медіапросторі. Виділяю наступні потенційні можливості для Netflix, які є перспективними для компанії:

- У січні 2024 року Netflix ініціював обговорення потенційного партнерства з Carrefour, відомим роздрібним продавцем, спрямоване на запровадження планів передплати зі знижкою. Ця перспективна співпраця свідчить про прагнення Netflix розширити свою базу передплатників, звернувшись до споживачів, чутливих до ціни, забезпечуючи тим самим більшу доступність своєї великої колекції серіалів, фільмів та ігор. Крім того, того ж місяця Netflix дослідив ще одну перспективну можливість партнерства з ITV. Цей передбачуваний альянс може включати пропозицію популярних шоу ITV на платформі Netflix у поєднанні зі спільною розробкою нових оригінальних серіалів. Використовуючи багатий репертуар контенту ITV і наявну присутність у сфері мовлення у Великій Британії, це партнерство має потенціал для зниження витрат на підписку, збагачуючи каталог

контенту, тим самим підвищуючи загальну цінність пропозиції для передплатників.

- У жовтні 2022 року компанія придбала американську незалежну студію Spry Fox, що спеціалізується на виробництві ігор. Нове придбання дозволяє компанії посилити свій творчий розвиток в іншому жанрі та розширити різноманітність своєї ігрової бібліотеки. Spry Fox може використовуватися Netflix як із метою виробництва оригінального контенту в кіноіндустрії і так само це відкриває для них абсолютно іншу категорію потенційних користувачів. Netflix може створювати ігри на основі їхнього оригінального контенту і робити їх доступними лише для своїх передплатників або заключати ліцензовані угоди із іншими компаніями, задля права використовувати ці ігри на своїх платформах.

Так як компанія позиціонує себе медіа компанією і в центрі їхньої бізнес моделі стоїть виробництво оригінального контенту, доречним було б розглянути можливість зростання в індустрію кіно та розваг. У 2021 році на США припадало 40,2% вартості світового ринку кіно та розваг, за ними йдуть Азіатсько-Тихоокеанський регіон (30,4%), Європа (23,1%), Близький Схід (1,7%) та решта країн світу (4,6%). . Популярність потокових сервісів, таких як Spotify і Netflix, розвиток смартфонів і смарт-телевізорів, висока швидкість Інтернету та попит споживачів на більшу різноманітність розваг призвели до зростання ринку фільмів і розваг в останні роки. Прогнозується, що протягом 2024–2026 років ринок зростатиме на 6,2% до 2026 року. Netflix надає розважальні послуги, такі як художні фільми, документальні фільми, фільми та телесеріали, через Інтернет. Компанія розповсюдила кілька оригінальних програм, включаючи оригінальні серіали, спеціальні програми, міні-серіали, документальні фільми. Як додаткове джерело доходу було б також доцільно розглянути співпрацювання із кінотеатрами задля попереднього показу їхнього оригінального контенту.

У підсумку, Netflix має потенціал для подальшого розвитку і збільшення свого впливу на ринку медіа та розваг. Шляхом вдосконалення системи фінансового менеджменту, укладення стратегічних партнерств, розробки нових продуктів і послуг, а також поглиблення інфраструктури і технологічних

можливостей, компанія може забезпечити стабільний ріст та конкурентну перевагу в галузі стримінгових сервісів та розваг. Шляхом впровадження цих стратегій, Netflix може розширити свою аудиторію, підвищити лояльність клієнтів та забезпечити стійкий фінансовий успіх у майбутньому.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження на тему: “Міжнародні інноваційні бізнес-мережі в умовах глобальної конкуренції (на прикладі компанії Netflix)” дозволило зробити наступні висновки:

Досліджено принципи та інструменти стратегічного менеджменту.

З’ясовано, що враховуючи й інтегруючи економічні пріоритети фірми, а також еволюційність її розвитку, слід акцентувати увагу на прагматичній природі механізму ухвалення рішень у більшості організацій та пов’язаній із цим орієнтації на вибір дій, які гармонізують різнопланові цілі за умов посилення зовнішньої нестабільності та обмеженості ресурсного потенціалу. Стратегічне управління передбачає реалістичну модель майбутніх результатів і дає змогу адаптувати стратегії в процесі досягнення поставлених цілей. Головним призначенням системного менеджменту є системний розгляд комплексу елементів господарської діяльності та системи зв’язків між ними відповідно до поставлених завдань і цілей стратегічного планування.

Досліджено особливості розробки міжнародних стратегій глобальних компаній.

З’ясовано, що найбільші ТНК є основними гравцями на міжнародній арені. Такі транснаціональні корпорації, як Kia та Walmart, розробляють міжнародну стратегію, яка б максимізувала прибуток та їхні зусилля в різних країнах. Існує чотири основні міжнародні стратегії:

- міжнародна;
- багатонаціональна;
- глобальна;
- транснаціональна

Кожна стратегія враховує відмінний підхід до спроб передбачити витрати й максимізувати ефективність, з одного боку, та намагання реагувати на зміни в уподобаннях клієнтів і ринкових умовах у різних країнах, з іншого. Відповідь або

невідповідь на ці два чинники - витрати та місцеві культурні умови - визначає, яка з чотирьох типових міжнародних стратегій буде використана.

Проведено аналіз результативності Netflix на світових ринках.

Отримані результати аналізу тенденцій та результативності Netflix на світових ринках свідчать про потребу у вжитті заходів для вирішення потенційних проблем. Зокрема, зростаюча конкуренція на ринку стримінгових платформ може обмежити потенційний ріст компанії, вимагаючи розробки стратегій для збереження та залучення аудиторії. Зміна вподобань споживачів також є фактором, що впливає на результативність Netflix, вимагаючи сталого оновлення контенту та адаптації до нових трендів.

Розроблено напрямки вдосконалення фінансового менеджменту.

Було досліджено, що для Netflix існує можливість стратегічного використання боргового фінансування. Коефіцієнт чистого боргу/EBITDA між 3,0x і 4,0x вважається помірним рівнем використання боргового фінансування для поточних компаній. Цей діапазон дозволяє компаніям балансувати потенційні переваги боргового фінансування з пов'язаними з цим ризиками. Варто зауважити, що Netflix має найнижчий коефіцієнт використання боргового фінансування серед своїх конкурентів, що свідчить про опору на внутрішній капітал для створення контенту. Це означає, що стратегічне використання боргового фінансування може потенційно звільнити капітал для подальших інвестицій.

Розроблено напрямки диверсифікації Netflix за рахунок створення нових партнерств та виходу на нові ринки.

Рекомендується, запровадити обмеження на використання VPN та заборону ділитися паролями за межами одного домогосподарства на території Європи. Щодо Азіатсько-Тихоокеанського та Латиноамериканського регіонів поки що введення цих обмежень може тільки призвести до того, що менша кількість користувачів буде користуватися послугами компанії в міру і так значно меншого рівня доходу на громадянина в порівнянні із США або Європейським регіонами.

Було встановлено, що Netflix має потенціал для подальшого розвитку і збільшення свого впливу на ринку медіа та розваг. Шляхом вдосконалення системи

фінансового менеджменту, укладення стратегічних партнерств, розробки нових продуктів і послуг, а також поглиблення інфраструктури і технологічних можливостей, компанія може забезпечити стабільний ріст та конкурентну перевагу в галузі стримінгових сервісів та розваг. Шляхом впровадження цих стратегій, Netflix може розширити свою аудиторію, підвищити лояльність клієнтів та забезпечити стійкий фінансовий успіх у майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гвоздь М.Я. Проблемы та переваги використання процесного підходу до управління підприємствами / М.Я. Гвоздь, В.І. Мицько // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика. – 2014. – No 811. – С. 56-62.
2. Дідур К.М. Системний підхід до управління підприємством та персоналом підприємства К.М. Дідур // Ефективна економіка. – 2012. – No 4.
3. Єфімова О. Системний підхід – основа управління діяльністю підприємств / О. Єфімова // Персонал. – No 2. – 2007. – С. 67-72.
4. Захаркін О.О. Порівняльна характеристика концепцій управління підприємством в системі його інноваційної діяльності / О.О. Захаркін // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. – 2014. – No 4. – С. 53-59.
5. Калинченко М.Л. Гармонізація економічних інтересів у системі маркетингового управління підприємством / М.Л. Калинченко // Економіка промисловості. – 2013. – No 3(63). – С. 119-128.
6. Морозенко В.М., Кузнєцова К.О. Диверсифікація напрямів міжнародної діяльності підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : зб. тез доп. III Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 08 груд. 2022 р. Київ, 2022. С. 84-85.
7. Уткіна Ю.М. Якісні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. Вип. 65. С. 60-67.
8. Камарчук І.М., Шопський Ф.І., Шевченко О.В. Змістовно-теоретична характеристика міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2022. № 66. С. 78-84.
9. International Business: Competing in the Global Marketplace" by Charles W. L. Hill and G. Tomas M. Hult, McGraw-Hill Education, 2008.

10. "Global Marketing Management" by Warren J. Keegan and Mark C. Green, Pearson Prentice Hall, 2010.
11. "Global Strategy" by Mike W. Peng, Cengage Learning, 2014. 34-38 p.
12. Osiyevskiy O., Biloshapka V. Shapeholders: managing them as allies, partners and significant constituents. *Strategy & Leadership*. 2017. № 5 (45) pp.41-48.
13. "Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage" by Arthur A. Thompson Jr. and A. J. Strickland III. 1981, 123-129 p.
14. Nachum L. The Origins of the International Competitiveness of Firms: The Impact of Location and Ownership in the Professional Service Industries. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2019. 256 p.
15. Mikel Porter Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, Free Press, 1985, 4 -15 p.
16. "The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Profitable Decision Making" by Thomas Nagle and John Hogan, Prentice Hall, 1990. 135p.
17. Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2013). *Financial Management: Theory & practice*. Cengage Learning.
18. Chopra, S., Chopra, S., Veeraiyan, M., & Veeraiyan, M. (2017). *Movie Rental Business: Blockbuster, Netflix, and Redbox*. Kellogg School of Management Cases, 1-21.
19. Sachwald F. European integration and competitiveness: Acquisitions and Alliances in Industry. Melbourne: Edward Elgar Publishing, 2015. 352 p.
20. Papanastassiou M., Pearce R. Multinationals, Technology and National Competitiveness. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2019. 288 p.
21. "International Business: The Challenges of Globalization" by John J. Wild and Kenneth L. Wild), Pearson Prentice Hall, 2008. 165 p.
22. "Global Shift: Mapping the Changing Contours of the World Economy" by Peter Dicken, Paul Chapman Publishing Ltd, 1986. 120-135p.
23. "Global Strategy: Creating and Sustaining Advantage across Borders" by Andrew Inkpen and Kannan Ramaswamy, by Oxford University Press, 2006. 56-62 p.

24. Ani, F. G., Günther, D., Wang, B., & Bondarenko, I. (2016). A Strategic Analysis of Netflix Inc.
25. Venkatesan, R., Venkatesan, R., Shively, D., Shively, D., Venkatesan, R., & Venkatesan, R. (2017). Netflix, Inc.: The Customer Strikes Back. Darden Business Publishing Cases, 1-7.
26. Porter M., Pollak S., Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Browne Ct. Unit: Echo Point Books & Media, 2019. 624 p.
27. Radu C., Catanet A. Firm's international competitiveness. Management and marketing, 2007. pp. 1146–1150.
28. Shafaeddin M., Reinert E. Competitiveness and Development: Myth and Realities. London: Anthem Press, 2014. 344 p.
29. Shenkar O. International Business. London: Routledge, 2021. 772 p.
30. Vladyslav Biloshapka, Oleksiy Osiyevskyy, Marc Meyer. The value matrix: a tool for assessing the future of a business model. Strategy & Leadership, 2016, p 46.
31. Vladyslav Biloshapka, Oleksiy Osiyevskyy. Your winning business model agenda: four questions to shape growth. Strategy & Leadership, 2018.
32. "What makes a global business model?," in Presenza, A. and Sheehan, L.R. (Eds).
33. Geopolitics and Strategic Management in the Global Economy, IGI Global, pp. 19-25.
34. Treacy, M. and Sims, J. (2004), "Take command of your growth," Harvard Business Review, Vol. 82 No. 4, pp. 127-133.
35. Simons Robert. Seven Strategy Questions: A Simple Approach For Better Execution. Harvard Business Review Press, 2010.
36. Voigt, K., Buliga, O., & Michl, K, Entertainment on Demand: The Case of Netflix. Management For Professionals, 2016, pp. 127-141.
37. Mier, J., & Kohli, A, Netflix: reinvention across multiple time periods, reflections and directions for future research. AMS Review, 11(1-2), 2021, pp.194-205.
38. GÜREL, E. (2017), SWOT ANALYSIS: A THEORETICAL REVIEW. Journal Of International Social Research, 10(51), 2017, pp. 994-1006.

39. Chopra, S., & Veeraiyan, Movie Rental Business: Blockbuster, Netflix, and Redbox. Kellogg School Of Management Cases, 2017, pp. 1-21.
40. What Is "Bullet Screen" And Why Is It So Popular In China?. Medium, 2014.
<https://medium.com/ipg-media-lab/what-is-bullet-screen-and-why-is-it-so-popular-in-china-be71ee774453>.
41. SHS Web of Conferences 148, 03032 (2022). URL: <https://doi.org/10.1051/shsconf/202214803032> ICPRSS 2022 Two Decades and More: Evolution of Netflix's Business Models and Outlook of Future Xinyang Sun 1 National Junior College, 288916, Singapore.
42. Гейді Чжун. "The Media Industry's Debt Dilemma." Variety. URL: <https://variety.com/vip/the-media-industrys-debt-dilemma-1235345044/>.
43. Netflix – Watch TV Programmes Online, Watch Films Online. Netflix.com, 2022. URL: <https://www.netflix.com/sg/>.
44. Brumley, J. Netflix Doubled Profits, but It Can't Keep Paying This Price | The Motley Fool. URL: <https://www.fool.com/investing/2021/04/25/netflix-paid-a-price-for-doubling-its-profits/>.
45. World Trade Organization (WTO). URL: <https://www.wto.org/>.
46. Netflix inc. Global Data- <https://explorer-globaldata-com.kedge.idm.oclc.org/HomePage/Home>.
47. Statista Netflix inc. - <https://www.statista.com/statistics/273883/netflixs-quarterly-revenue/>.
48. Forbs Ukraine - <https://forbes.ua/news/netflix-vidmovivsya-vid-zvitiv-pro-kilkist-peredplatnikov-aktsii-kompanii-vzhe-vidreaguvali-19042024-20666>.
49. How Netflix Finds Innovation on the Edge of Chaos, By Benjamin Kessler , INSEAD Knowledge - <https://knowledge.insead.edu/print/pdf/node/40791>.
50. Business Model Innovation February 27, 2024 Netflix - Explaining the Business Model and Revenue Streams Uncover the inner workings of Netflix's business model and revenue streams in this in-depth article, Roald Larsen - <https://www.untaylorred.com/post/netflix-explaining-the-business-model-and-revenue-streams>.

51. ANNUAL REPORT PURSUANT TO SECTION 13 OR 15(d) OF THE SECURITIES EXCHANGE ACT OF 1934 For the fiscal year ended December 31, 2023, Netflix
inc.URL:https://s22.q4cdn.com/959853165/files/doc_financials/2023/ar/Netflix-10-K-01262024.pdf.
52. Netflix official website
URL:https://www.google.ru/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://jobs.netflix.com/culture&ved=2ahUKEwjP3_Vp9OFAxWp7QIHHbKdAvwQFnoECCAQAQ&usg=AOvVaw3DLkZqdZlalBLurSjM0lNP.
53. Harvard business review How Netflix Reinvented HR Trust people, not policies. Reward candor. And throw away the standard playbook. by • Patty McCord From the Magazine (January–February 2014) URL: <https://hbr.org/2014/01/how-netflix-reinvented-hr>.
54. [Szajnowicz D.](#), [Spitzer C.](#) Conceptual Design of a Global Audit to Improve the International Competitiveness of Small and Medium Enterprises. Deutschlands: GRIN Verlag, 2005. 272 p.
55. The 2021 EU Industrial R&D Investment Scoreboard. URL: <https://iri.jrc.ec.europa.eu/scoreboard/2021-eu-industrial-rd-investment-scoreboard> (дата звернення: 19.02.2023)
56. [Thompson A.](#), [Strickland A.J.](#) Crafting & Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage. [New York City](#): McGraw-Hill Education, 2013. 888 p.
57. No Rules Rules: Netflix and the Culture of Reinvention, Ерін Мейер з INSEAD та співзасновник Netflix Піда Гастінгс, Penguin Press, 2020. 20 - 35p.
58. Types of International Strategies Virginia Tech University. URL: <https://pressbooks.lib.vt.edu/strategicmanagement/chapter/9-4-types-of-international-strategies/>.
59. Four week MBA: What is business analysis. URL: <https://fourweekmba.com/business-analysis/>.

ДОДАТКИ

Огляд зарубіжної літератури

1. "Global Strategy" by Mike W. Peng

In this comprehensive guide, Peng delves into the intricacies of global strategy, offering a deep dive into key concepts and frameworks essential for understanding the complexities of international business. From entry strategies to organizational designs, Peng provides insights and practical advice backed by extensive research and real-world examples.

2. "International Business: Competing in the Global Marketplace" by Charles W. L. Hill and G. Tomas M. Hult

Hill and Hult provide an extensive exploration of international business, covering topics such as globalization, cross-cultural management, and international market entry strategies. With rich case studies and practical examples spanning industries and regions, this textbook offers comprehensive guidance for navigating the global marketplace.

3. "Global Marketing Management" by Warren J. Keegan and Mark C. Green

Focused specifically on marketing strategies in a global context, Keegan and Green offer a detailed examination of the challenges and opportunities of international marketing. From market entry strategies to product adaptation and branding, this book provides practical insights and strategies for creating successful global marketing campaigns.

4. "The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Profitable Decision Making" by Thomas Nagle and John Hogan

Pricing is a critical aspect of international strategy, and Nagle and Hogan provide a comprehensive guide to pricing strategies and tactics. With in-depth discussions on topics such as value-based pricing, price discrimination, and pricing psychology, this book offers practical advice and actionable insights for optimizing pricing decisions in global markets.

5. "Globalization and Its Discontents Revisited: Anti-Globalization in the Era of Trump" by Joseph E. Stiglitz

Stiglitz revisits the issues of globalization and its impact on economies and societies, offering insights into the challenges and controversies surrounding global economic integration. From trade agreements to currency fluctuations and income inequality, Stiglitz provides a thought-provoking analysis of contemporary global economic issues.

6. "International Business: The Challenges of Globalization" by John J. Wild and Kenneth L. Wild

This comprehensive textbook covers a wide range of topics related to international business, including global strategy development, international trade, foreign market entry, and cross-cultural management. With detailed case studies and practical examples, Wild and Wild offer a thorough overview of the challenges and opportunities of globalization.

7. "The End of Globalization: Lessons from the Great Depression" by Harold James

James explores the historical parallels between the Great Depression and contemporary challenges to globalization, offering insights into the potential consequences of economic nationalism and protectionism. Drawing on historical research and economic analysis, James provides a compelling argument for reevaluating the assumptions and policies of global economic integration.

8. "Global Strategy: Creating and Sustaining Advantage across Borders" by Andrew Inkpen and Kannan Ramaswamy

In this insightful book, Inkpen and Ramaswamy present a framework for developing and implementing global strategy, emphasizing the importance of agility, innovation, and strategic alignment across borders. With case studies and practical examples drawn from diverse industries and regions, this book offers valuable insights for global business leaders.

9. "The Strategy Paradox: Why Committing to Success Leads to Failure (And What to Do About It)" by Michael E. Raynor

Raynor challenges conventional wisdom about strategy development, arguing that a rigid commitment to a single strategic path can lead to failure in dynamic and

uncertain environments. Drawing on extensive research and case studies, Raynor provides strategies for navigating uncertainty, managing risk, and adapting to changing market conditions.

10. "Global Shift: Mapping the Changing Contours of the World Economy" by Peter Dicken

Dicken examines the shifting dynamics of the global economy, exploring trends such as globalization, regionalization, and the rise of emerging markets. With updated data and analysis, Dicken provides a comprehensive overview of the evolving global economic landscape, offering insights into the forces shaping the future of international business.

The research examines the principles and tools of strategic management, highlighting the pragmatic nature of the decision-making mechanism in most organizations and the associated focus on actions that harmonize diverse goals amid increasing external instability and resource constraints. Strategic management provides a realistic model of future results and allows for the adaptation of strategies in the process of achieving set goals. It ensures the rational use and allocation of resources, as well as their availability at the necessary time. The main purpose of systems management is the systemic consideration of the complex of elements of economic activity and the system of connections between them in accordance with the tasks and goals of strategic planning.

The study also investigates the features of developing international strategies for global companies. The research made by author identifies that Netflix needs to take measures to address potential problems. In particular, growing competition in the streaming platform market may limit the company's potential growth, requiring the development of strategies to retain and attract audiences. Changes in consumer preferences may also become a factor affecting Netflix's performance, requiring sustainable content updates and adaptation to new trends. The author also explores the possibility of Netflix's strategic use of debt financing and gives recommendations regarding the use of the VPN. The author is trying to analyse the possibilities for Netflix to retain their customer base and to get new ones, same as providing potential solves for the existing problems within company and streaming industry.

Key words: International strategies; Global companies; Netflix; Streaming platform market; Competition; Consumer preferences; Debt financing; VPN; Customer base; Strategy improvement; Decision-Making process.

Year: 2024

Додаток С

Складові бізнес моделі Netflix

№	Найменування статті	Характеристика	Наслідки	Приклади
1	Ціннісна пропозиція	Пропозиція Netflix базується на ключових факторах: - Велика бібліотека контенту: широкий вибір фільмів, телешоу, документальних фільмів. - Оригінальний контент: виробництво ексклюзивного оригінального контенту. - Досвід без реклами: середовище перегляду без рекламних перерв. - Персоналізація: алгоритми рекомендації контенту. - Доступність: перегляд контенту в будь-який час на різних пристроях.	Забезпечення широкого вибору розваг для передплатників. Надання ексклюзивного оригінального контенту, якого немає в інших місцях. Усунення перерв завдяки перегляду без реклами. Підвищення задоволеності користувачів через персоналізовані рекомендації. Забезпечення доступності через різні пристрої та локації. Приваблення користувачів, які шукають різноманітні розваги на вимогу.	- Велика колекція фільмів, телешоу та документальних фільмів. - Ексклюзивний оригінальний контент, такий як «Дивні дива» та «Корона». - Досвід перегляду без перерв від реклами. - Персоналізовані рекомендації контенту на основі уподобань користувача. - Доступність на різних пристроях і локаціях. - Приваблення користувачів, які шукають різноманітні розваги на вимогу.
2	Сегменти споживачів	Netflix обслуговує різні сегменти клієнтів, включаючи: 1. Особисті користувачі: передплатники, які шукають особисті розваги. 2. Сім'ї: надає контент, підходящий для перегляду всією родиною. 3. Бізнеси: пропонує корпоративні плани для розваг в офісах. 4. Творці контенту: співпрацює з творцями для створення оригінального контенту.	Відповідність потребам розваг окремих осіб та сімей. Пропозиції корпоративних рішень для розваг працівників. Співпраця з творцями контенту для розширення оригінального контенту. Розширення контенту для задоволення різних користувачів та галузей.	- Задоволення особистих та сімейних потреб у розвагах. - Надання корпоративних рішень для розваг працівників. - Співпраця з творцями контенту для розширення оригінального контенту. - Розширення контенту для задоволення різних користувачів та галузей.
3	Стратегія дистрибуції	Стратегія дистрибуції Netflix включає кілька ключових компонентів: – Онлайн-стрімінг: доставляє контент через свою онлайн-платформу та додаток. – Глобальне присутність: пропонує послуги в понад 190 країнах світу. – Ліцензування контенту: придбання та ліцензування контенту від різних студій. – Сумісність з пристроями: забезпечує доступність на	Забезпечення доступного стрімінгу через свою онлайн-платформу та додаток. Розширення послуг глобально для досягнення різних ринків. Забезпечення контенту через угоди з ліцензування зі студіями. Забезпечення доступності контенту на різних пристроях. Пріоритетність доступності, глобального охоплення та доступності	– Надання доступного стрімінгу через онлайн-платформу та додаток. – Розширення послуг до понад 190 країн світу. – Забезпечення контенту через угоди з ліцензування зі студіями. – Забезпечення доступності контенту на різних пристроях. – Пріоритетність доступності, глобального охоплення та

		широкому спектрі пристроїв.	контенту через канали дистрибуції.	доступності контенту через канали дистрибуції.
4	Джерела доходу	Netflix генерує дохід з різних джерел: 1. Плата за передплату: збирає платежі від передплатників щомісяця. 2. Оригінальний контент: залучає та утримує передплатників завдяки ексклюзивному контенту. 3. Міжнародне розширення: збільшує доходи за рахунок глобального розширення. 4. Товари: продаж товарів, пов'язаних з популярними шоу та серіалами.	Покладається на плату за передплату як на основне джерело доходу. Приваблює та утримує передплатників за рахунок ексклюзивного оригінального контенту. Розширює потенціал доходів завдяки глобальним зусиллям. Монетизує популярні шоу та серіали через продаж товарів. Різноманітність джерел доходів для фінансової стабільності.	– Заробіток від щомісячних плат за передплату. – Генерування доходу від ексклюзивного оригінального контенту. – Розширення доходів через глобальні зусилля. – Монетизація популярних шоу та серіалів через продаж товарів. – Різноманітність джерел доходів для фінансової стабільності.

Додаток Д

SWOT аналіз Netflix

Strengths	Weakness	Opportunities	Threats
Існування великого спектру послуг, які пропонує Компанія та наявності великої кількості користувачів. Станом на грудень 2023 року компанія мала 260,3 мільйона платних членств і додала 29,5 мільйона членств у звітному році. Компанія повідомила про 240,9 мільйона середньооплачуваних членств і 11,6 мільйонів доларів США як середньомісячний дохід на платне членство. Збільшення клієнтської бази відбулося за рахунок великої уваги до маркетингової діяльності.	Судові процедури Netflix стикається з кількома судовими позовами, які можуть призвести до штрафів і зашкодити її репутації в галузі. У січні 2024 року Рене Пош, учасниця серіалу «Любов сліпа», подала позов проти Netflix за репутаційну шкоду та юридичну відповідальність через звинувачення в небезпечних умовах праці та поганому поводженні з учасниками її реаліті-шоу. Ця судова суперечка підкреслює занепокоєння щодо прав учасників та умов на робочому місці у виробництві реаліті-шоу. Це може вплинути на імідж Netflix і вплинути на довіру глядачів, що призведе до довгострокових результатів для програм і репутації бренду.	Придбання Spry Fox	Залежність від сторонніх постачальників Залежність від сторонніх джерел може збільшити операційні витрати та капітальні витрати компанії. Для мережевої інфраструктури компанія покладається на єдиного стороннього мережевого постачальника Amazon Web Services (AWS). AWS пропонує Netflix платформу розподіленої хмарної обчислювальної інфраструктури. Компанія також використовувала можливості зберігання, обробки даних та інші сервіси AWS. Діяльність компанії також може бути схильна до таких ризиків, як збір у хмарному інтерфейсі, наданому AWS, або її нездатність розширити існуючі замовлення на завдання чи випустити нові замовлення на завдання. Будь-які суперечки з AWS можуть вплинути на бізнес компанії.
Глобальна присутність дозволяє Netflix зменшити ризики, пов'язані із залежністю доходів від одного регіону. Це також дозволяє компанії залучати широку базу клієнтів і надавати їй конкурентну перевагу перед групами аналогів. Netflix має потужну мережу Інтернет-телебачення з членами потокової передачі в понад 190 країнах. Компанія класифікує свій дохід від потокового передавання за чотирма географічними сегментами, такими як США та Канада (UCAN); Європа, Близький Схід і Африка (EMEA); Латинська Америка (LATAM); та Азіатсько-		Розробка та впровадження нових Партнерств та угод	Конкурентний тиск Netflix працює в сфері медіа-сервісів і виробництва оригінальних програм, які є висококонкурентними. Більшість великих американських студій беруть участь у цьому, разом із низкою інших операцій, які можуть забезпечити як засоби розповсюдження їхніх продуктів, так і джерела прибутку. Компанія стикається з гострою конкуренцією з боку інших провайдерів мереж програмування. Деякі з його основних конкурентів включають Amazon.com Inc, AMC Networks Inc, Cineverse Corp, DISH Network Corp, Hulu LLC,

Тихоокеанський (APAC). У 2023 фінансовому році на частку UCAN припало 44,1% доходу компанії від потокового передавання, за нею йдуть країни EMEA (31,3%), LATAM (13,2%) і APAC (11,2%).			Lions Gate Entertainment Corp, Paramount Global, Warner Bros. Discovery Inc і YouTube LLC. У лютому 2024 року Amazon Prime Video уклала партнерство з AIS, щоб покращити глобальний досвід розваг для користувачів у Таїланді. У березні 2024 року Dish Media компанії DISH Network Corp уклала угоду про партнерство щодо розповсюдження адресних рекламних ресурсів на потоковій платформі Philo.
Висока ліквідність дає Netflix перевагу, дозволяючи їй використовувати потенційні можливості, що виникають на ринку. На кінець 2023 фінансового року поточний коефіцієнт компанії становив 1,1. Це сталося завдяки збільшенню на 7% його поточних активів з 9 266,5 млн доларів США у 2022 фінансовому році до 9 918,1 млн доларів США у 2023 фінансовому році, що стало результатом збільшення дебіторської заборгованості з 988,9 млн доларів США у 2022 фінансовому році до 1 287,1 млн доларів США у 2023 фінансовому році. Поточний коефіцієнт компанії був вищий, ніж у її конкурентів, таких як Lions Gate Entertainment Corp і Cineverse Corp., які повідомили про поточний коефіцієнт 0,4 і 0,8, відповідно, протягом того ж року.		Запуск нових продуктів і послуг	Фільми та телепрограми Піратство Піратство фільмів і телепрограм може з часом вплинути на бізнес компанії. Піратство в багатьох частинах земної кулі набуло значного значення. Піратство полегшило це завдяки доступності цифрових копій технологічних досягнень і контенту та дозволу конвертації фільмів і телевізійного контенту в цифрові формати. Це полегшує передачу, створення та спільний доступ до неавторизованих копій телевізійного контенту та кінофільмів. Поширення неавторизованих копій цих продуктів може зашкодити бізнесу компанії, оскільки ці продукти зменшують дохід, який компанія отримує від своїх продуктів.
Поліпшення фінансових показників дозволяє компанії забезпечувати вищі доходи своїм акціонерам і залучати подальші інвестиції. У 2023 фінансовому році Netflix повідомила про дохід у розмірі 33 723,3 мільйона доларів США,		Зростання індустрії розваг і кіно в усьому світі	

що свідчить про збільшення на 6,7% порівняно з 31 615,6 мільйона доларів США у 2022 фінансовому році. Зростання доходу відбулося завдяки збільшенню чистого доходу від потокового передавання на 6,9%, завдяки збільшенню середньої платності членства на 8%. У 2023 фінансовому році операційний дохід компанії зріс на 23,5%, тобто з 5 632,8 млн доларів США у 2022 фінансовому році до 6 954 млн доларів США у 2023 фінансовому році. Покращення операційної ефективності свідчить про націленість компанії на ефективне управління витратами. У 2023 фінансовому році компанія зафіксувала чистий прибуток у розмірі 45 407,9 млн. США порівняно з 44 491,9 млн. США у 2022 фінансовому році, тобто збільшення на 20,4%.			
--	--	--	--

Assets			
Current assets:			
Cash and cash equivalents		14%	11%
Short-term investments		0%	2%
Trade Receivables		2%	2%
Other current assets		3%	5%
Total current assets		18%	19%
Content assets, net		69%	67%
Property and equipment, net		3%	3%
Other non-current assets		10%	11%
Total assets		100%	100%

Liabilities and Stockholders' Equity			
Current liabilities:			
Current content liabilities		10%	9%
Accounts payable		2%	1%
Accrued expenses and other liabilities		3%	3%
Deferred revenue		3%	3%
Short-term debt		2%	0%
Total current liabilities		19%	16%
Non-current content liabilities		7%	6%
Long-term debt		33%	30%
Other non-current liabilities		6%	5%
Total liabilities		64%	57%

Stockholders' equity:		0%	0%
Preferred stock		0%	0%
Common stock		9%	10%
Treasury stock at cost		-2%	-2%
Accumulated other comprehensive loss		0%	0%
Retained earnings		28%	35%
Total stockholders' equity		36%	43%
Total liabilities and stockholders' equity		100%	100%

Короткий звіт за результатами перевірки кваліфікаційної роботи антиплагіатною інтернет-системою Unicheck



Ім'я користувача:
Міжнародного менеджменту Олійник Вікторія

ID перевірки:
1016238589

Дата перевірки:
09.05.2024 08:34:00 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
09.05.2024 08:46:24 EEST

ID користувача:
100005721

Назва документа: Рудь І.В. Міжнародні інноваційні бізнес-мережі в умовах глобальної конкуренції (на прикл...

Кількість сторінок: 66 Кількість слів: 14532 Кількість символів: 111820 Розмір файлу: 1.64 MB ID файлу: 1016020766

7.42% Схожість

Найбільша схожість: 1.98% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1000760873)

4.38% Джерела з Інтернету 224

Сторінка 68

5.86% Джерела з Бібліотеки 187

Сторінка 70

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

2