

**Химич Ірина**

кандидат економічних наук  
доцент кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг  
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя  
м. Тернопіль, Україна

**Любінська Ольга**

студентка групи ПФс-41  
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя  
м. Тернопіль, Україна

**Iryna Khymych**

PhD (Economics)

associate Professor of Innovation Activity and Services Management  
Ternopil Ivan Puluj National Technical University  
Ternopil, Ukraine

**Olha Liubinska**

student of the group PFs-41  
Ternopil Ivan Puluj National Technical University  
Ternopil, Ukraine

## **ЮВЕЛІРНИЙ РИНОК: ІСТОРИЯ УСПІХУ БРЕНДУ PANDORA**

### **JEWELRY MARKET: THE SUCCESS STORY OF THE BRAND PANDORA**

*«Незабутні моменти»  
(слоган компанії PANDORA)*

На ювелірному ринку прикрас данський бренд PANDORA є чи не найпопулярнішим витвором ювелірного мистецтва. Також, варто нагадати і про світову успішність цього бренду, адже, не дивлячись на те, що на ринку коштовностей постійно з'являються різноманітні новинки, вироби цього бренду залишаються завжди в попиті. Продукція бренду PANDORA представлена на шести континентах: його представництва розташовані та знаходяться в більш як 100 країнах світу, що свідчить про успішність стратегії цього бізнесу.

Історія всесвітнього визнання бренду PANDORA розпочалася із заснування невеличкого магазину в Копенгагені (Данія) в 1982 році, сімейною парою Пером та Віллі Енівольдсен. На початку свого світового визнання, дані авторські прикраси були, так звані, хендмейд-прикрасами, проте, надзвичайно якісні. Для виробництва цих прикрас використовувалися певні дорогоцінні метали, деревина, скло, певні види каміння, а також емалеве покриття. На той час асортимент продукції PANDORA складала, унікальні в своєму роді, браслети, підвіски та перстні. Це були перші спроби та кроки в світ визнання ювелірної краси. Отримавши певний досвід та остаточно закріпившись на ринку прикрас, подружжя вирішує вдосконалювати власну справу – наймає досвідчених дизайнерів, проте, дотримується в своїй стратегії бізнесу самостійного виробництва даних прикрас із власним унікальним неповторним стилем.

У 1987 році, у зв'язку зі значним збільшенням попиту на коштовні вироби, компанія PANDORA переходить на гуртові продажі своєї продукції.

Протягом 1989 року все виробництво даного бренду переноситься до Таїланду, де розпочинається якісно новий та суттєвий крок до розвитку й визнання продукції PANDORA.

На світовому ринку коштовностей бренд PANDORA закріпився в 1999 році. Завдяки власним старанням – правильно організованій стратегії ведення бізнесу, а також завдяки вмінням і талантам дизайнерів Лізбет, Лоун, Лі та Медсен – вироби PANDORA принесли їх

власникам колосальне світове визнання та забезпечили ефективність росту продаж прикрас і, як наслідок, – зростання прибутків [1; 2; 3].

Завдяки правильно підібраній та успішно застосованій творчій концепції дизайнерів бренду, було створено відомий, браслет PANDORA, який і досі залишається візиткою цієї торгової марки. Вигляд легендарного браслету бренду PANDORA представлено на рис. 1.



Рисунок 1 – Модульний браслет бренду PANDORA

Браслети PANDORA вийшли, у своєму теперішньому вигляді, на світові ринки ювелірних прикрас у 2000 році, та забезпечили компанії, по перше, дуже високі прибутки, а, по друге, лідерську позицію на ринку коштовностей.

Основними відмінностями коштовних браслетів PANDORA, а вони коштовні, адже, виготовляються із золота або срібла, є [1; 2; 3]:

- ці браслети модульного типу із дорогоцінними намистинами, які називаються «шарм» («Charms»): їх постійно можна змінювати залежно від бажань – саме така особливість забезпечила даній компанії дуже швидке світове визнання, а разом із ним, і високі прибутки;

- найперша серія шармів для модульного браслету PANDORA була випущена в 2000 році;

- шарми для модульних браслетів PANDORA мають найрізноманітніші тематики: «Природа», «Кохання», «Подорож», «Казка», «Дружба», «Любов і сім'я», «Різдво» тощо;

- дані браслети можна, за бажанням, носити і самі – без намистин;

- всі браслети бренду, в своєму роді, є хендмейд-прикрасами, адже, кожен намистину виготовляють та обробляють окремо вручну;

- в основному, браслети бренду виготовляються із срібла та золота, зокрема, і рожевого, високої проби;

- для намистин використовують різноманітне коштовне та напівкоштовне каміння: діаманти, перлини, гранат, онікс, сапфір, аквамарин, бурштин та інші, також браслети прикрашають рідким муранським склом ручної роботи.

Існує ряд цікавих фактів про бренд PANDORA, а саме:

- з 2013 року компанія PANDORA випускала нові колекції кожні два місяці, на противагу тому, що раніше випускала всього дві колекції в рік;

- з 2017 року компанія вже випускає по десять колекцій в рік;

- з часом компанія почала виготовляти шкіряні браслети і текстильні шнурки, які поєднуються із сріблом та золотом, а також захищають браслети від протирання;

- колекція бренду PANDORA нараховує більше як півтори тисячі виробів, щорічно з'являються ще приблизно 200 нових моделей, при цьому кожна підвіска-шарм є неповторною та не має аналогів;

- бренд PANDORA виготовляє також і сережки, коралі, кільця та перстні, які поєднуються із браслетами та значно доповнюють вишуканий образ;

- коралі бренду також можна збирати із намистин для браслетів;

- шкіряні браслети більше підходять для молоді.

Модульні браслети є, так звані, топовим продуктом компанії PANDORA, і саме на них зорієнтовано всі наступні нові колекції. Насамперед такою популярністю та стійким становищем на ринку коштовностей даний бренд завдячує своїй швидкій адаптивній стратегії, яка зокрема полягає в швидкому представленні різного роду тематичних намистин для модульного браслету (рис. 2 [1]).



Рисунок 2 – Намистини для браслету бренду PANDORA «Любов до України»

В описі цих намистин вказано, що вони є ідеальним доповненням до колекції прикрас та будуть яскравим способом щодо висловлення своєї любові до України. Доцільно зазначити, що офіційним дистриб'ютором PANDORA в Україні виступає ТОВ «Амадео» [1].

Незмінним та незабутнім слоганом для виробів бренду PANDORA служить вислів – «Незабутні моменти». Саме ці слова, як найкраще, за своїм змістом ніби нагадують жінкам про яскравість, неповторність та приємність певних життєвих подій, які можливо об'єднати в певну колекцію – браслет з намистинами – створюючи яку, можна сформувати певні власні життєві історії, відобразити ті почуття та пережиті відчуття, представити власні особисті особливості тощо. Якраз це і відображає основу філософії бренду PANDORA, що є незмінною та забезпечує успіх цієї компанії протягом багатьох років. Це історія самої компанії PANDORA – історія, з якої розпочалася мрія.

Варто зауважити, що в кінці XX століття неповторна ідея в світі коштовностей зуміла значно перевернути існуючу свідомість всієї модної індустрії, яка на перше місце зуміла винести та представити висловлювання настрою та світогляду жінок, просто підкреслюючи їх індивідуальність та багатство внутрішнього світу. Крім цього, згідно концепції компанії PANDORA, їхні прикраси є не просто унікальними, а й повинні бути максимально доступними для своїх клієнтів. Тому з упевненістю можна стверджувати, що компанія PANDORA знає та розкриває таємницю того, як зробити цей світ кращим.

Власне історія стрімкої успішності та беззаперечного світового визнання бренду PANDORA розпочалася з 2000 років, на той час компанія вже зайняла міцні позиції на ринку Німеччини, США та Австралії. Постійний активний розвиток, що забезпечував цій компанії високі прибутки, а за одно й нові можливості, потребував постійного поповнення власних потужностей, тому в 2005 році PANDORA зуміла відкрити власний завод із виготовлення своїх прикрас у Таїланді, протягом 2008 року відкрито другий завод, у 2010 році – третій та четвертий заводи, на яких й досі виготовляється найбільша кількість основних прикрас для всіх покупців цього бренду.

У 2014 році компанія PANDORA відкрила свій тисячний магазин. На даний час, в компанії PANDORA працює понад 27 тис. спеціалістів, з яких 13 тис. зайняті на виробництві в Таїланді. Компанія PANDORA в концепції своєї діяльності дотримується підтримки навколишнього середовища: використовує для потреб виробництва мінімальну кількість водних та енергетичних ресурсів, всі використані у виробництві матеріали переробляються повторно, в більшості на будівельні матеріали, що передаються на подальше використання в місцеві будівельні сектори. Всі виробничі потужності PANDORA є сертифікованими відповідно до певних стандартів ISO 14001 (навколишнє середовище), OHSAS 18001 (охорона здоров'я та безпека), ISO 50001 (енергія), ISO 9001 (якість) [2].

Керівництво компанії, працюючи зі своїми постачальниками, слідкує за тим, щоб їхня діяльність відповідала основним етичним стандартам та принципам PANDORA, щоб відповідала питанням прав людини, забезпечувала безпеку праці, зберігала навколишнє середовище, а також дотримувалася справедливої та чесної ділової політики тощо [2].

У 2021 році керівництво компанії PANDORA заявило про поступову відмову від використання у своїх ювелірних виробках природніх алмазів (діамантів), та розпочате, натомість, застосування для своєї продукції штучних діамантів (вирощені в спеціальних лабораторіях). Планувалося, що перші такі ювелірні вироби будуть представлені для продажу починаючи із 2022 року [3].

30 березня 2022 року компанія PANDORA, у зв'язку із повномасштабним російським вторгненням в Україну, зробила офіційну заяву про завершення дванадцяти річного членства в Асоціації з відповідальної практики в ювелірному бізнесі (the Responsible Jewellery Council), адже, ця асоціація не призупинила членство російських компаній та сертифікацію відповідального бізнесу, а також не закликала своїх членів припинити співпрацю із росією. «Ми шоковані та засмучені неспровокованим нападом на Україну, наші думки спрямовані до народу України, який є жертвою цього безглузлого акту військової агресії. Війна вимагає від усіх компаній діяти з максимальною відповідальністю щодо будь-якої взаємодії чи ділових відносин з росією та білоруссю. PANDORA не може добросовісно бути членом асоціації, яка не поділяє наші цінності», – заявив генеральний директор компанії Олександр Лацик [5].

Компанія PANDORA старається йти в ногу з часом та постійно розвивається, тому в 2010 році вона змінила форму власності, ставши публічним акціонерним товариством, що посприяло розміщенню її власних цінних паперів на Копенгагенській торговій біржі (рис. 3 [4]).



Рисунок 3 – Динаміка цін на акції компанії PANDORA

Керівництво компанії PANDORA 7 лютого 2017 року ініціювало, так звану, програму викупу акцій, тобто певний зворотний викуп акцій, і вже за рік компанія зуміла викупити більше мільйона акцій на суму приблизно 270 млн. дол.

Запроваджені зміни в управлінні даної компанії пішли їй тільки на користь, забезпечивши через два роки отримання сукупного доходу в розмірі більше, ніж 900 млн. євро. За 2016 рік загальний дохід PANDORA становив близько 3 млрд. дол. Також, варто зазначити, що прибутки компанії PANDORA з року в рік тільки зростають – рис. 4 [4].

З наведених даних видно, що компанія PANDORA щорічно отримує високі прибутки, проте, 2020 рік став переламним для всього світового бізнесу. Адже, відомо, що крім позитивних моментів в діяльності компанії бувають і негативні, як і все, світ бізнесу є

нестійким, і на нього мають впливи багато різноманітних факторів, зокрема, якщо загадати 2020 рік, який увійшов в історію, як період початку пандемії Covid-19, то дана ситуація спричинила закриття 80 % зі 2700 магазинів компанії по всьому світу.

Проте, вдосконаливши та адаптувавши власну стратегію бізнесу, компанія PANDORA зуміла протягом 2021 року значно покращити своє бізнес-становище на світовому ринку ювелірних прикрас, отримавши чистий дохід в сумі 4,16 млрд. DKK, тобто на 114,43 % більше, порівняно із результатом 2020 року (1,94 млрд. DKK) [4; 6].

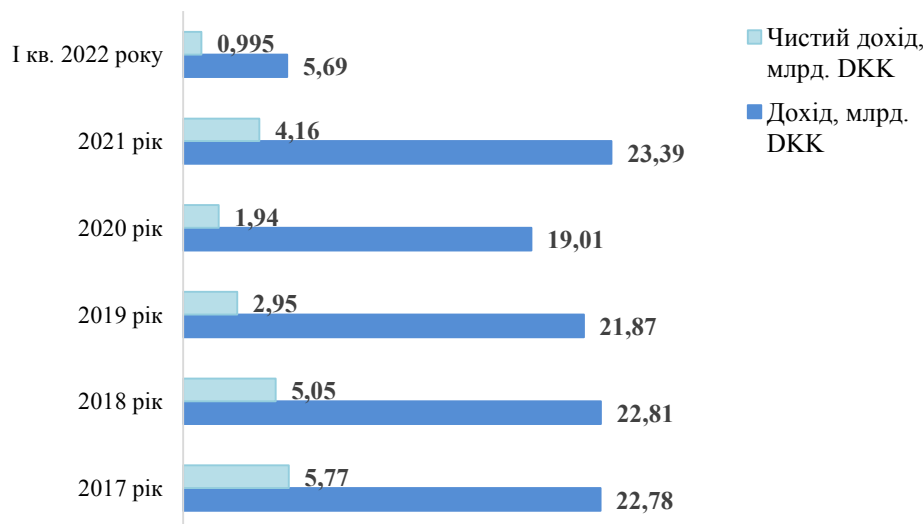


Рисунок 4 – Динаміка доходів компанії PANDORA, млрд. DKK

Також, вартим уваги виступає і те, що компанія PANDORA за I квартал 2022 року отримала досить високі результати фінансових показників, так її дохід склав 5,69 млрд. DKK (765 млн. євро), що є на 21 % більше, порівняно із результатом попереднього року і на 18 % більше, порівняно із рівнем до пандемії 2019 року.

Також, дохід на внутрішньому ринку компанії в США зріс на 7 %, порівняно із результатом минулого року, та на 62 %, відносно результату за 2019 рік. У Великій Британії сума доходу PANDORA зросла на 32 %, у порівнянні із результатом минулого року. Спостерігається значне зростання доходу компанії в Італії (33 %), Франції (35 %) та Німеччині (43 %), відповідно, в порівнянні із результатами минулого року. Без змін залишився рівень продажу продукції PANDORA в Австралії. Наявність нових спалахів Covid-19 у Китаї призвела до зниження загальної суми доходу компанії на -18 %, відносно результату за минулий рік [6].

Варто відмітити, що близько 90 % усіх продаж ювелірних виробів компанії припадає на країни Європи та США. Починаючи з 2015 року компанія PANDORA вийшла на ювелірний ринок Китаю.

Керівництво компанії PANDORA прогнозує, що за 2022 рік очікується зростання доходу від продажів органічної продукції на 4-6 %. Проте, також враховує наявність деяких суттєвих факторів невизначеності: війна росії з Україною, наявність інфляційних процесів у світі, Covid-19 тощо [6].

#### Перелік використаних джерел

1. PANDORA. URL: [https://e-pandora.ua/product/792015c00\\_e043](https://e-pandora.ua/product/792015c00_e043).
2. Історія бренду PANDORA. URL: <https://silvers.in.ua/ua/istoriya-brenda-pandora.html>.
3. Про PANDORA. URL: <https://e-pandora.ua/about>.
4. Фінансові ринки: PANDORA. URL: <https://www.google.com/finance/quote/3P7:FRA?hl=uk&window=MAX>.

5. NewsDetail. PANDORA. URL: <https://pandoragroup.com/investor/news-and-reports/press-releases/newsdetail?id=25046>.

6. PANDORA posts record Q1 revenue, ups FY sales outlook despite ongoing uncertainty. URL: <https://fashionunited.uk/news/business/pandora-posts-record-q1-revenue-ups-fy-sales-outlook-despite-ongoing-uncertainty/2022050662934>.

УДК 339.7

**Штефан Людмила**

кандидат економічних наук, доцент  
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування  
Вінницький навчально-науковий інститут економіки  
Західноукраїнського національного університету  
м. Вінниця, Україна

**Liudmyla Shtefan**

PhD (Economics)

Docent, Associate Professor of Finance, Banking and Insurance  
Vinnytsia Educational and Scientific Institute of Economics  
Western Ukrainian National University  
Vinnytsia, Ukraine

## **ВНУТРІШНІ ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ**

### **DOMESTIC FINANCIAL RESOURCES OF TRANSNATIONAL CORPORATIONS**

У процесі зростаючої відкритості та взаємозалежності національних економік та формуванні нового типу міжнародних фінансових відносин посилюється роль транснаціональних корпорацій (ТНК). Варто зазначити, що за останні два десятиліття обсяг та темпи зростання світових валових інвестицій в основний капітал були вдвічі меншими, ніж прямі іноземні інвестиції. Мережа філій ТНК по всьому світі розростається досить швидкими темпами, адже нині близько 80 % світових платежів пов'язані з внутрішніми транзакціями ТНК. Про зростання масштабів транснаціоналізації світової економіки свідчить те, що сума внутрішнього та зовнішнього нагромаджених обсягів прямих іноземних інвестицій досягла 1/5 світового ВВП, експорт закордонних філій ТНК становить 1/3 світового експорту, а ВВП, вироблений за рахунок закордонних філій, складає 7 % світового ВВП [2, с. 40]. Тобто на сьогодні ТНК є ключовими компонентами світової економіки та її рушійною силою. Управління грошовими потоками ТНК ускладнене тим, що при координації діяльності своїх географічно розрізаних філій, фінансовому менеджменту корпорації доводиться стикатися з особливостями бізнес-умов національних ринків.

Відповідно до даних ООН нині у світі налічується понад 65 тисяч ТНК, які афілюють понад 850 тисяч закордонних компаній, а загальний штат працівників становить близько 74 млн. осіб. На сучасному етапі розвитку ТНК контролюють більше половини світового промислового виробництва, близько 2/3 світової торгівлі, 4/5 кількості патентів і ліцензій на нову техніку, технології та ноу-хау. Під контролем ТНК перебуває 90 % світового ринку пшениці, кави, кукурудзи, лісоматеріалів, тютюну, джуту, залізної руди, 85 % ринку міді, бокситів, 80 % – чаю, олова, 75 % – бананів, натурального каучуку та сирової нафти. Саме ТНК володіють близько 95 % кількості виданих у всьому світі патентів і ліцензій. Частка ТНК у платежах, які пов'язані з переданням технологій, становить більше 80 % у США та Великобританії і 90 % – у Німеччині [3].