НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ ОБЛІКУ ТА АУДИТУ

Фінансово-економічний факультет

Кафедра менеджменту, маркетингу та публічного управління

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма
«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему

«УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ»

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Студентка ІІ курсу групи МЗЕД-24.33 _____ Заровська Валерія Дмитрівна

Науковий керівник _____ к.е.н., доц. Л.О.Плахотнікова

Робота допущена до захисту:

Завідувач кафедри _____ д.е.н., проф. Л.В. Лазоренко

Київ 2025

Звіт подібності

Метадані

Назва організації	підрозділ
National Academy of Statistics, Accounting and Audit	**National Academy of Statistics, Accounting and Audit**

Заголовок

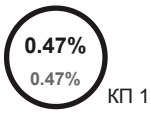
ДИПЛОМ_ Заровська Валерія

Автор	Науковий керівник / Експерт
---	**Плахотнікова Л.О.**

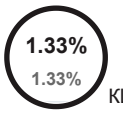
Кількість слів	Кількість символів	Дата звіту	Дата редагування	ІД документу
20241	**162506**	**12/22/2025**	**---**	**332951301**

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1



КЦ

20241

Кількість слів

162506

Кількість символів

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ
ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Освітній ступінь - ***магістр***
Галузь знань - ***07 «Управління і адміністрування»***
Спеціальність – ***073 «Менеджмент»***
Освітньо-професійна програма – ***«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»***

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри менеджменту, маркетингу та
публічного управління
_____д.е.н., проф. Л.В. Лазоренко
“____” _____2025 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА
Заровської Валерії Дмитрівни

1. Тема роботи: «УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ»
керівник роботи: к.е.н., доц. Плахотнікова Л.О.

затверджені наказом НАСОА від «24» вересня 2025 року № 312

2. Строк подання студентом роботи: 12 січня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи: фундаментальні і прикладні наукові роботи вітчизняних та зарубіжних економістів, опублікованих у профільних виданнях: журналах, підручниках, монографіях, які висвітлюють питання, тенденції, проблеми та перспективи управління міжнародною маркетинговою діяльністю і бренд-стратегіями компаній. Дослідження також базується на офіційних інтернет-ресурсах, даних компанії Procter & Gamble, її фінансовій та річній звітності, а також на матеріалах офіційних сайтів брендів, що входять до портфоліо компанії, зокрема Gillette.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): розкрити сутність міжнародної маркетингової діяльності; визначити методи і підходи в управлінні міжнародною маркетинговою діяльністю компанії; систематизувати методи і підходи у формуванні маркетингової політики в управлінні брендом міжнародної компанії; охарактеризувати організаційно-економічну діяльність міжнародної компанії «Procter & Gamble»; проаналізувати маркетингову стратегію брендів компанії та здійснити оцінку організації маркетингової діяльності в управлінні міжнародним брендом «Gillette; сформувати ключові стратегічні напрями маркетингової політики компанії «Procter & Gamble» і означити перспективи розвитку бренд-стратегії «Gillette» компанії «Procter & Gamble».
5. Перелік графічного матеріалу має бути достатнім для досягнення мети кваліфікаційної роботи магістра.

6. Дата видачі завдання_____

Керівник _____
(підпис)
Завдання прийняв до виконання __
(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи
1.	Визначення мети і завдань кваліфікаційної роботи магістра	24.09.2025-02.10.2025
2.	Оформлення плану кваліфікаційної роботи магістра	03.10.2025-10.10.2025
3.	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи магістра	11.10.2025-11.11.2025
4.	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи магістра	13.11.2025-11.12.2025
5.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи магістра	12.12.2025-02.01.2026
6.	Оформлення вступу і висновків	03.01.2026-09.01.2026
7.	Проведення попереднього захисту кваліфікаційної роботи магістра	10.01.2026-14.01.2026
8. 9. 10. 11.	Подання кваліфікаційної роботи магістра на кафедру для перевірки тексту на рівень оригінальності та отримання зовнішньої рецензії Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи магістра - оформлення доповіді захисту кваліфікаційної роботи магістра - оформлення роздаткового матеріалу до захисту кваліфікаційної роботи магістра	10.01.2026 - 18.01.2026
12.	Захист кваліфікаційної роботи магістра	19.01.2026-23.01.2026

Студент _____ В. Д. Заровська
(підпис)

Керівник роботи _____ Л.О. Плахотнікова
(підпис)

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи магістра

студентки Національної академії статистики, обліку та аудиту

Заровська Валерія Дмитрівна

Тема: **Управління маркетинговою діяльністю міжнародних компаній»**

Загальний обсяг роботи складає 94 сторінки.

Містить 5 рисунків, 20 таблиць, 87 літературних джерел.

*Актуальність теми***.** У сучасних умовах глобалізації міжнародний маркетинг відіграє важливу роль у зміцненні конкурентних позицій компаній та їх адаптації до динамічного ринкового середовища. Зростання конкуренції, труднощі виходу на зовнішні ринки, підвищені вимоги споживачів і розвиток глобальних ланцюгів створення вартості формують потребу у гнучких і науково обґрунтованих маркетингових стратегіях.

Особливої актуальності міжнародний маркетинг набуває в умовах цифровізації, електронної комерції та поширення транснаціональних корпорацій, оскільки компанії мають враховувати культурні, правові та економічні особливості різних країн. Зростає й значення брендів як стратегічних активів, що потребують комплексного управління та адаптованих комунікацій.

Динамічний розвиток бізнес-середовища та технологічні зміни зумовлюють необхідність поглибленого вивчення теоретичних і практичних аспектів міжнародного маркетингу для оптимізації стратегій виходу на зовнішні ринки й підвищення ефективності діяльності компаній.

Об'єкт кваліфікаційної роботи є система організації та управління маркетинговою діяльністю міжнародної компанії на міжнародних ринках, а також аналіз і оцінка основних елементів цієї системи.

Предмет кваліфікаційної роботи є міжнародна маркетингова діяльність компанії «Procter & Gamble».

Використані методи наукового дослідження. У дослідженні застосовано комплекс наукових методів для вивчення міжнародної маркетингової діяльності

та бренд-стратегії компанії «Procter & Gamble». Теоретичний аналіз дозволив визначити основи маркетингу та підходи до його управління, систематизація – структурувати методи формування стратегії й управління брендом. Описовий, аналітичний, синтезуючий, ситуаційний і порівняльний методи використовувалися для характеристики діяльності корпорації та оцінки маркетингової стратегії бренду «Gillette», а прогнозування допомогло визначити ключові напрями розвитку.

Наукова новизна дослідження полягає у комплексному аналізі міжнародної маркетингової діяльності та бренд-стратегії компанії «Procter & Gamble» із застосуванням інтегрованого набору наукових методів. Вперше здійснено всебічне дослідження маркетингової стратегії бренду «Gillette» у контексті глобальної економіки, що дозволяє визначити ключові напрями управління брендом, адаптації маркетингового комплексу до міжнародних ринків та перспективи розвитку корпоративної маркетингової політики.

У першому розділі досліджено теоретичні засади міжнародного маркетингу, що забезпечує конкурентоспроможність підприємства через адаптацію стратегій до умов зовнішніх ринків та ефективне управління брендом, а потужний бренд формує довіру споживачів, підвищує ринкову вартість компанії та забезпечує її стабільність на глобальному ринку.

У другому розділі роботи проаналізовано аналіз міжнародної маркетингової діяльності та бренд-стратегії компанії Procter & Gamble**,** зокрема бренду Gillette**.** Розглянуто організаційно-економічну структуру корпорації, форми та стратегії виходу на міжнародні ринки, методи управління маркетинговою діяльністю, а також процеси брендингу та позиціонування брендів. Виявлено ключові чинники конкурентоспроможності компанії на глобальних і локальних ринках, оцінено ефективність маркетингових стратегій та управління брендовими активами, а також проаналізовано соціальну та інноваційну діяльність P&G.

У третьому розділі надано пропозиції щодо перспектив розвитку компанії Procter & Gamble загалом та бренду Gillette зокрема, які забезпечуть стійкі

конкурентні переваги, сильний фінансовий потенціал і ефективну систему управління брендами. P&G необхідно і надалі поєднувати інновації, глобальну присутність, цифрові комунікації та соціально-екологічну відповідальність, що забезпечить стабільний розвиток навіть за умов уповільнення зростання ринків. Бренд Gillette зміцнює позиції компанії завдяки преміальному іміджу, технологічності продуктів та мультканальній комунікації, а стратегічні інструменти, такі як BCG-матриця, дозволяють оптимізувати портфель і концентрувати ресурси на перспективних продуктах. Реалізація цих напрямів забезпечить довгострокову конкурентоспроможність і підвищення лояльності споживачів.

Практичне значення результатів дослідження полягає в їхньому застосуванні для покращення ефективності управління міжнародною маркетинговою діяльністю та бренд-стратегією сучасними міжнародними компаніями через впровадження обґрунтовано розроблених висновків і рекомендацій.

Ключові слова: міжнародний маркетинг, маркетингова стратегія, бренд-стратегія, управління брендом, конкурентні переваги, цифрові комунікації, соціально-екологічна відповідальність, сегментація ринку, портфель брендів, стратегічний розвиток Procter & Gamble (P&G), Gillette.

Студентка _____ Заровська В.Д.

ЗМІСТ

ВСТУП 3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ 7

1.1. Сутність міжнародної маркетингової діяльності 7

1.2. Визначення методів і підходів управління міжнародною маркетинговою діяльністю компанії 11

1.3. Формування маркетингової політики в управлінні брендом міжнародної компанії 20

Висновки до розділу 1 31

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ «PROCTER & GAMBLE» 34

2.1. Організаційно-економічна діяльність міжнародної компанії «PROCTER & GAMBLE» на ринку 34

2.2. Маркетингова стратегія брендів компанії «PROCTER & GAMBLE» 43

2.3. Оцінка організації маркетингової діяльності в управлінні міжнародним брендом «GILLETTE» компанії «PROCTER & GAMBLE» 50

Висновки до розділу 2 61

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ «PROCTER & GAMBLE» 63

3.1. Формування ключових стратегічних напрямів маркетингової політики компанії «PROCTER & GAMBLE» 63

3.2. Перспективи розвитку бренд-стратегії «GILLETTE» компанії «PROCTER & GAMBLE» 70

Висновки до розділу 3 71

ВИСНОВКИ 82

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 86

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації та інтеграції світових ринків міжнародний маркетинг відіграє ключову роль для компаній, що прагнуть зміцнити конкурентні позиції та адаптуватися до динамічного середовища. Зростання конкуренції, ускладнення доступу до зовнішніх ринків, підвищення вимог споживачів та формування глобальних ланцюгів створення вартості зумовлюють необхідність розроблення гнучких і науково обґрунтованих маркетингових стратегій.

Особливої актуальності міжнародний маркетинг набуває в умовах цифровізації, розвитку електронної комерції, поширення транснаціональних корпорацій і тісної взаємозалежності економік. Компанії, виходячи на міжнародні ринки, стикаються з культурними відмінностями, правовими обмеженнями, валютними ризиками та потребою адаптації маркетингового комплексу до специфіки кожної країни, що потребує ґрунтовного теоретичного й практичного аналізу.

Зростає й роль брендів, які стають стратегічними активами, що визначають репутацію компанії, рівень довіри споживачів та її ринкову стійкість. Ефективне управління брендом на міжнародному рівні потребує комплексного підходу – від позиціонування до адаптації комунікацій та інтеграції маркетингових інструментів.

Динамічні зміни бізнес-середовища, технологічний прогрес та поява нових моделей дистрибуції підсилюють потребу в удосконалених підходах до управління маркетинговою діяльністю міжнародних компаній. У цьому контексті дослідження теоретичних і практичних аспектів міжнародного маркетингу має важливий науковий і прикладний потенціал, оскільки сприяє оптимізації стратегій виходу на зовнішні ринки, розвитку бренду та підвищенню ефективності міжнародної підприємницької діяльності.

Таким чином, вивчення теоретичних і практичних аспектів міжнародного маркетингу має значний науковий і прикладний потенціал. Воно дозволяє вдосконалити стратегії виходу на зовнішні ринки, оптимізувати механізми

управління брендом і сприяти підвищенню ефективності міжнародної підприємницької діяльності, що особливо важливо в умовах глобалізованої економіки та високого рівня конкуренції.

Метою дослідження є формування теоретичного підґрунтя та практичних підходів до ефективного управління маркетинговою діяльністю підприємства на міжнародному ринку. Для реалізації зазначеної мети поставлено такі завдання:

- розкрити сутність міжнародної маркетингової діяльності;
- визначити методи і підходи в управлінні міжнародною маркетинговою діяльністю компанії;
- систематизувати методи і підходи у формуванні маркетингової політики в управлінні брендом міжнародної компанії;
- охарактеризувати організаційно-економічну діяльність міжнародної компанії «Procter & Gamble»;
- проаналізувати маркетингову стратегію брендів компанії «Procter & Gamble»;
- здійснити оцінку організації маркетингової діяльності в управлінні міжнародним брендом «Gillette» компанії «Procter & Gamble»;
- сформувати ключові стратегічні напрями маркетингової політики компанії «Procter & Gamble»;
- означити перспективи розвитку бренд-стратегії «Gillette» компанії «Procter & Gamble».

Об'єктом дослідження є система організації та управління маркетинговою діяльністю міжнародної компанії на міжнародних ринках, а також аналіз і оцінка основних елементів цієї системи.

Предметом дослідження є міжнародна маркетингова діяльність компанії «Procter & Gamble».

Методи дослідження. У дослідженні застосовано комплекс наукових підходів, спрямованих на всебічне вивчення міжнародної маркетингової діяльності та бренд-стратегії компанії «Procter & Gamble». Теоретичний аналіз використовувався для з'ясування основ міжнародної маркетингової діяльності та

визначення методологій і підходів до її управління. Систематизація та узагальнення забезпечили структурування методів і підходів у формуванні маркетингової стратегії й управлінні брендом міжнародної компанії. За допомогою описового методу було охарактеризовано організаційно-економічну діяльність корпорації «Procter & Gamble». Аналіз і синтез слугували інструментами для дослідження маркетингової стратегії брендів компанії. Ситуаційний та порівняльний підходи надали можливість оцінити організацію маркетингової діяльності у межах управління міжнародним брендом «Gillette». Аналітичний метод разом із прогнозуванням допомогли визначити ключові стратегічні напрями маркетингової політики та окреслити перспективи розвитку бренд-стратегії «Gillette».

Інформаційна база дослідження складається з фундаментальних і прикладних наукових робіт вітчизняних та зарубіжних економістів, опублікованих у профільних виданнях: журналах, підручниках, монографіях, які висвітлюють питання, тенденції, проблеми та перспективи управління міжнародною маркетинговою діяльністю і бренд-стратегіями компаній. Дослідження також базується на офіційних інтернет-ресурсах, даних компанії Procter & Gamble, її фінансовій та річній звітності, а також на матеріалах офіційних сайтів брендів, що входять до портфоліо компанії, зокрема Gillette.

Наукова новизна дослідження полягає у комплексному аналізі міжнародної маркетингової діяльності та бренд-стратегії компанії «Procter & Gamble» із застосуванням інтегрованого набору наукових методів. Вперше здійснено всебічне дослідження маркетингової стратегії бренду «Gillette» у контексті глобальної економіки, що дозволяє визначити ключові напрями управління брендом, адаптації маркетингового комплексу до міжнародних ринків та перспективи розвитку корпоративної маркетингової політики.

Практичне значення отриманих результатів полягає в їхньому застосуванні для покращення ефективності управління міжнародною маркетинговою діяльністю та бренд-стратегією сучасними міжнародними

компаніями через впровадження обґрунтованих розроблених висновків і рекомендацій.

Структура та обсяг робот. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків, списку використаних джерел. Робота містить 6 рисунків, 20 таблиць. Перелік використаних джерел налічує 87 найменування.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ

1.1. Сутність міжнародної маркетингової діяльності

Особливості міжнародного маркетингу зумовлені його функціонуванням у глобальному економічному середовищі. Організації, що планують експансію на закордонні ринки, повинні дотримуватися правил зовнішньоекономічної діяльності, враховувати аспекти міжнародного права та слідувати базовим принципам сегментації ринку. Іноземні ринки висувають високі вимоги до якості товарів, післяпродажного обслуговування та реклами через значний рівень конкуренції. Для цього використовуються спеціалізовані маркетингові служби або консалтингові фірми. Виробництво конкурентоспроможної експортної продукції потребує дотримання встановлених норм та умов глобального ринку, що гарантує її актуальність і якість навіть у довгостроковій перспективі.

Особливості міжнародного маркетингу вирізняються тим, що, на відміну від внутрішнього маркетингу, він спрямований на діяльність за межами національного ринку компанії. Внутрішній же маркетинг фокусується виключно на основному ринку підприємства. Основні розбіжності між цими двома підходами зумовлені такими аспектами, як специфіка внутрішнього та зовнішнього середовища в різних країнах. Ключові завдання, які постають перед компанією під час виходу на міжнародний ринок, включають: різницю в менталітеті, культурних і релігійних традиціях; відмінності в економічних системах і відкритості ринків; специфіку просування і збуту товарів чи послуг; різницю у валютах і коливаннях валютних курсів; розбіжності в політико-правових системах; розмаїття смаків та уподобань споживачів; а також особливості конкурентного середовища. Адаптація товару до специфіки ринку та умов споживання стикається з низкою проблем. Серед них варто виокремити природно-кліматичні, соціально-економічні, психологічні, національні та історичні особливості, які необхідно враховувати. Додатковою

складністю є оцінювання сильних сторін місцевих підприємств у рамках маркетингових досліджень, що може ускладнювати прийняття рішень. Також виклик становить необхідність врахування всіх елементів навколишнього середовища, що є доволі складним і одночасно обов'язковим процесом. Варто звернути увагу на питання вибору форм для розширення бізнесу, серед яких можуть бути експорт, створення спільних підприємств, відкриття виробничих потужностей, продаж ліцензій чи фінансування розширення діяльності. Крім того, важливо розрізняти внутрішнє та зовнішнє середовище у кожній країні, оскільки вони мають свій унікальний вплив на діяльність компанії. Останнім ключовим моментом є стратегічний вибір ринку для входу чи рішення щодо виходу з нього.

Схожість між міжнародним і внутрішнім маркетингом полягає в наступному: універсальна наукова концепція ринку та її основні елементи, такі як життєвий цикл продукту, попит, пропозиція, ринкова рівновага та інші; спільний набір факторів зовнішнього середовища, які впливають на маркетингову діяльність; застосування аналогічних методів для дослідження попиту, пропозиції, конкурентного середовища та аналізу ефективності діяльності; використання єдиних маркетингових інструментів, стратегій, підходів до ціноутворення, реклами тощо; узгодженість цілей, яких прагнуть досягти як у міжнародному, так і у внутрішньому маркетингу. Схожість між міжнародним і внутрішнім маркетингом полягає в тому, що обидва спрямовані на задоволення потреб споживачів та досягнення бізнес-цілей через реалізацію товарів або послуг. Обидва види маркетингу використовують схожі інструменти та стратегії, такі як дослідження ринку, планування, реклама, просування продукту, брендинг, а також аналіз поведінки споживачів. Ключовим фактором є те, що в обох випадках успіх залежить від ретельного вивчення цільової аудиторії, інноваційних підходів до продуктів і послуг, а також ефективної комунікації між компанією та клієнтами. Окрім того, і міжнародний, і внутрішній маркетинг орієнтовані на створення конкурентних переваг та зміцнення позицій компанії на відповідному ринку.

Міжнародний маркетинг являє собою ринок, що формується під впливом міжнародної діяльності компаній, які орієнтуються на задоволення потреб

зовнішніх ринків. Він розвивається з урахуванням специфіки зовнішнього середовища, властивої окремій організації. Основна мета міжнародного маркетингу – орієнтація на зовнішні ринки, здебільшого глобального характеру. Його об'єктом є аналіз і регулювання балансу попиту та пропозиції на цих ринках, враховуючи відмінності у механізмах формування, задоволення потреб і умов функціонування.

Походження міжнародного маркетингу пов'язане з процесами інтернаціоналізації господарської діяльності, яка стала поступовим результатом глобалізації економічних зв'язків між країнами. Інтернаціоналізація визначається як послідовне створення сталих економічних відносин на міждержавному рівні та виступає основою транснаціонального відтворення.

Міжнародна маркетингова діяльність використовує декілька ключових форм: Імпортний маркетинг – це діяльність, спрямована на придбання (імпорт) товарів і послуг на закордонних ринках. Експортний маркетинг – маркетингова активність, що забезпечує продаж продукції за межі країни виробництва. Зовнішньоекономічний маркетинг – робота з зовнішніми ринками, що охоплює декілька країн або включає можливості діяльності у вигляді представництв, торгових офісів чи філій в інших країнах. Транснаціональний маркетинг – цей тип виникає у зв'язку з роботою транснаціональних корпорацій і передбачає створення стратегій, орієнтованих на специфіку окремих країн, із адаптацією маркетингового комплексу до кожного ринку. Мультирегіональний маркетинг – використання методів і підходів до маркетингу у межах окремих регіонів або інтегрованих економічних груп. Глобальний маркетинг – підхід, що розглядає світовий ринок як єдину цілісну структуру, із впровадженням комбінованої стратегії для всіх зарубіжних ринків одночасно, зі стандартизацією маркетингових операцій на глобальному рівні. Таким чином, міжнародний маркетинг є багатогранною сферою, що включає різноманітні підходи до розробки стратегій для успішної конкуренції на зовнішніх ринках.

Еволюція міжнародного маркетингу охоплює три ключові етапи розвитку, які наглядно продемонстровані на відповідному рисунку 1.1 [3-7].

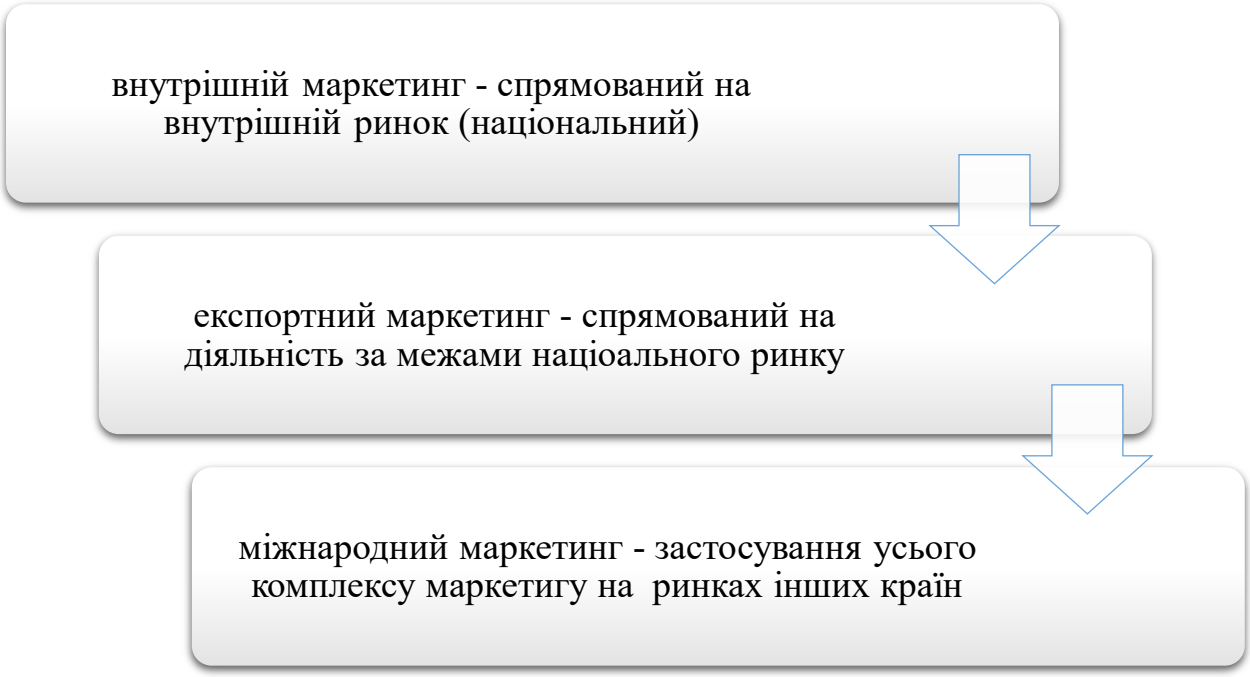


Рис.1.1. Розвиток міжнародного маркетингу

Міжнародний маркетинг охоплює широкий спектр учасників, серед яких: транснаціональні корпорації-підприємства, що ведуть виробничу діяльність і надають послуги у кількох країнах. Головна мета таких корпорацій - забезпечення взаємопов'язаної політики та спільної стратегії управління через один або кілька централізованих рішень за межами національних кордонів. Глобальні підприємства - бізнес-моделі, які застосовують концепцію глобального маркетингу, орієнтуючись на задоволення потреб світових клієнтів без обмежень на локальні ринки. Такі організації максимально використовують свої ресурси, включаючи продукцію, персонал та капітал, переміщуючи їх у будь-яку точку світу для отримання конкурентної переваги. Сервісні компанії, до яких належать комерційні та інвестиційні банки, брокерські фірми та інші організації, наприклад, EPAM, GlobalLogic, Luxoft, які реалізують глобальні операції, сфер IT, таких як Apple, Google, Microsoft, сфери логістики DHL і XPO – Logistics у сфері фінансів, наприклад Siemens Financial Services, до цього списку варто додати компанії, що займаються розвагами, як Disney, та електронною комерцією, зокрема Amazon і

Alibaba, тощо. Їхні штаб-квартири часто розташовуються у міжнародних фінансових центрах.

Компанії-експортери являють собою підприємства, що виробляють товари та послуги в межах своєї країни й реалізують їх на світових ринках. Компанії-імпортери - це організації, які співпрацюють із закордонними постачальниками або партнерами. До них може належати дочірня структура, транснаціональна організація, нафтопереробне виробництво чи будь-яка інша інституція, що систематично постачає сировину та матеріали із-за кордону. Усі учасники міжнародного маркетингу прагнуть максимізувати прибутки, адаптуючись до змін ринку, розвиваючи навички стратегічного позиціонування продукції або відповідаючи вимогам різних країн.

Для ефективного ведення зовнішньої маркетингової діяльності необхідно вирішувати наступні завдання: збір достовірної та своєчасної інформації про міжнародні ринки, їх структуру, динамічні зміни та запити споживачів; випуск продукції або асортименту товарів, що задовольняють потреби глобального ринку й вигідно відрізняються від пропозиції конкурентів; забезпечення довгострокового розвитку міжнародного бізнесу шляхом аналізу потреб споживачів і просування конкурентоспроможних товарів або послуг.

Приймаючи рішення щодо роботи на закордонних ринках, підприємства мають враховувати низку ключових аспектів: оцінку доступу до іноземних ринків; рентабельність продажів за кордоном; вибір конкретних ринків для виходу; визначення способу виходу на зовнішній ринок - експорт, створення спільних підприємств чи прямі інвестиції; формування відповідного комплексу маркетингових стратегій для кожного ринку.

1.2. Визначення методів і підходів управління міжнародною маркетинговою діяльністю компанії

При виборі підходів до виходу на міжнародні ринки зазвичай виділяють наступні: суб'єктивний, дискретний та комплексний підходи.

Суб’єктивний підхід ґрунтується на особистих інтуїтивних відчуттях, досвіді та навичках особи, яка приймає рішення щодо виходу на певний ринок. Основною перевагою цього підходу є відсутність додаткових витрат на аналітику або обґрунтування рішень. Його застосування зазвичай зумовлено позитивним відношенням до культури та традицій іноземної країни, прагненням бути новатором або легалізувати свою діяльність за межами національного ринку.

Дискретний підхід базується на оцінці ринку за двома-трьома ключовими показниками розвитку чи іншими важливими критеріями. Успішність використання цього підходу залежить від точності вибору даних, які повинні відповідати цілям підприємства. Вони мають об’єктивно відображати ситуацію на ринку та забезпечувати розуміння механізмів його функціонування протягом визначеного періоду.

Цей метод вимагає створення інформаційної системи, яка опирається на достовірні та перевірені дані щодо ринкових параметрів, таких як розмір ринку, кон'юнктура, стан конкуренції, потенціал розвитку, відкритість економіки, її стабільність і рівень ризикованості. В рамках цього підходу існує модифікація – дискретно-матричний метод, що оцінює ринки за трьома основними критеріями: привабливість ринку, конкурентні переваги компанії та ймовірність ризиків.

Комплексний підхід припускає детальну кількісну оцінку ринкової системи країни крізь призму економічних, соціальних, політичних, правових, технологічних і культурних аспектів. Він забезпечує найменші ризики при виході підприємства на іноземний ринок та сприяє прийняттю більш виважених управлінських рішень. Однак, його застосування вимагає значних фінансових та ресурсних витрат для проведення маркетингових досліджень, що часто змушує компанії з обмеженим бюджетом обирати дискретний метод.

Проведення комплексного аналізу включає складання таблиці для порівняльної оцінки ринків різних країн за їх характеристиками та визначення набору показників для аналізу, яким присвоюються бали і потім сумують для оцінювання кожного з ринків. Найвищий результат свідчить про оптимальний вибір ринку.

Після вибору найбільш прийнятного іноземного ринку підприємство постає перед завданням вибору моделі та стратегії виходу на цей ринок. Остаточне рішення залежить від багатьох факторів: характеристики ринку (відкритий чи закритий, розвинений чи нерозвинений); особливості продукту (якість, марка, обслуговування, складність транспортування); можливості компанії (досвід роботи на світовому ринку, потенційні ресурси тощо).

Обраний спосіб виходу залежить від стратегічних цілей компанії, масштабу діяльності, особливостей продукції та бажаного рівня контролю продажів. Також враховується потенційний обсяг реалізації, необхідні витрати й інвестиції, організація логістики та наявність компетентного персоналу. До ключових умов можна віднести: форми капіталовкладень, рівень витрат на вихід, інвестиційну привабливість, контроль над ринком, масштаби ризику, імовірність провалу.

Існує ще одна класифікація факторів: внутрішні та зовнішні.

Внутрішні чинники включають характеристики продукції, політику компанії, конкурентну позицію та ресурсний потенціал. Зовнішні фактори охоплюють національну державну політику, ринкові фінансово-цінові параметри, кроскультурне середовище, ринкові можливості, рівень економічного розвитку, політико-правове оточення та загальні економічні умови. Підприємства беруть участь у міжнародному маркетингу як пасивно, так і активно.

Пасивна інтернаціоналізація означає отримання пропозицій від ділових партнерів щодо експорту продукції, передачі ноу-хау чи співпраці у спільному виробництві за кордоном. У такому випадку ініціатива надходить від іноземних імпортерів, вітчизняних експортерів або закордонних виробників. Підприємства дотримуються стратегії, запропонованої ініціатором.

Активна інтернаціоналізація передбачає самостійне рішення компанії вийти на закордонні ринки. Це рішення зазвичай є багатоступеневим і включає: 1) визначення частки діяльності, яка планується на зовнішніх ринках (зазвичай починають з маленької); 2) вибір країн для роботи, враховуючи бажання, можливості та стратегічну доцільність такого вибору.

Основні стратегії виходу на зарубіжні ринки: експорт; спільні підприємства; прямі інвестиції. Експорт передбачає реалізацію продукції за кордоном без перенесення виробництва з країни походження. Спільні підприємства та прямі інвестиції вимагають організації виробничої діяльності за межами держави. Частина спільних ініціатив здійснюється на контрактній основі без нових вкладень, тоді як моделі спільного володіння чи прямих інвестицій потребують капіталовкладень. Експорт – це продаж продукції іноземним споживачам з метою безпосереднього споживання, перепродажу чи переробки. При експорті підприємства випускають продукцію у себе в країні, адаптуючи її чи зберігаючи незмінною для закордонних ринків. Такий формат має низку переваг: мінімізує необхідність змін у продукції та організаційній структурі; знижує витрати на інвестиції і поточні фінансові ризики; дає можливість легко адаптуватися або швидко залишити ринок.

Види експорту – прямий та непрямий. Непрямий експорт передбачає використання зовнішніх посередників (торговельних компаній, міжнародних агентів). Цей підхід доречний для виробників із недостатнім досвідом або обмеженими знаннями щодо роботи на міжнародних ринках. Непрямий експорт дозволяє мінімізувати людські та матеріальні ресурси, однак не надає підприємству значного досвіду чи довгострокових перспектив у міжнародній торгівлі. Основні обмеження такого методу: відсутність доступу до інформації про реакцію споживачів; залежність експортерів від посередників; низька зацікавленість посередників у просуванні товарів; складнощі з виходом продукції на всі сегменти ринку.

Прямий експорт передбачає самостійну організацію продажів через спеціалізовані підрозділи: експортні відділи, закордонні представництва, агентів чи дистриб’юторів. Підприємство бере на себе відповідальність за аналіз ринку, цінову політику, стимулювання попиту і продажів. Прямий експорт дозволяє налагодити зв’язки з постійними партнерами та краще контролювати бізнес-процеси. Однак він накладає додаткове навантаження на структуру підприємства – потребує уваги до оформлення документації, організації логістики і виконання.

Прямий експорт передбачає створення окремого підрозділу, який відповідає за міжнародні операції: аналіз зовнішніх ринків, просування продукції, формування цін, стимулювання попиту та продажів. Цей вид експорту орієнтований як на стабільних іноземних партнерів, так і на оптових іноземних покупців. При цьому товари виробляються у країні походження, а сама діяльність зводиться до оформлення експортної документації та витрат на транспортування. Проте здійснення експорту супроводжується ускладненням маркетингових функцій, особливо дослідження ринків, налагодження збуту, перерозподілу ресурсів та змін у кадровій структурі. Для малого та середнього бізнесу ці виклики є особливо відчутними. У таких випадках вигідним рішенням стає експортна кооперація.

Експортна кооперація - це добровільне об’єднання зусиль двох або більше незалежних у правовому та економічному сенсі компаній на договірній основі. Вона охоплює функціональні, інституційні та інструментальні аспекти. Зокрема, така співпраця сприяє обміну інформацією та досвідом, налагодженню спільних дій у визначених сферах, вирішенню узгоджених завдань, створенню кооперативних підприємств або акціонерних товариств. Це також може включати проведення спільних маркетингових досліджень та координацію організаційних заходів.

Спільне підприємство є ще однією формою виходу на міжнародний ринок. Воно передбачає об'єднання зусиль партнерів з різних країн для спільного створення комерційної діяльності шляхом укладання ліцензійних угод, контрактного виробництва, договорів управління або спільного володіння. Такий формат дозволяє компаніям виходити на зарубіжний ринок без значних капіталовкладень. На відміну від експорту, спільне підприємство фокусується на формуванні партнерських відносин, у результаті яких створюються виробничі або маркетингові потужності за кордоном. У рамках міжнародного маркетингу виділено чотири форми спільної діяльності: ліцензування, контрактне виробництво (аутсорсинг), угоди про управління та повноцінні спільні підприємства.

Ліцензування полягає у передачі однією стороною (ліцензіаром) іншій стороні (ліцензіату) права використовувати виробничі технології, патенти чи

торгові марки в обмін на роялті чи ліцензійні платежі. Цей метод дозволяє виходити на зовнішні ринки мінімізуючи ризики, адже ліцензіат має можливість одразу працювати з перевіреними товарами або брендами. Ліцензування особливо ефективне для входу на ринки з сильним протекціонізмом і широко використовується транснаціональними корпораціями. Однак цей метод має недоліки: наприкінці контракту ліцензіат може перетворитися на конкурента або негативно впливати на репутацію бренду у разі поганої якості продукції. Контракти часто передбачають додаткові зобов'язання, такі як обмін інформацією про продажі або навчання персоналу. Основною перевагою ліцензування є те, що компанія не повинна переносити матеріальні активи за кордон, використовуючи виключно ноу-хау. Однією зі специфічних форм ліцензування є франчайзинг. Це система договірних відносин, у межах якої франчайзер передає франчайзі право на продаж товарів чи послуг під певним брендом із можливістю використання бізнес-моделі та отримання консультаційної підтримки. Контрактне виробництво є ще однією формою спільної діяльності. У цьому випадку вітчизняна компанія укладає угоду з зарубіжним виробником для виготовлення своїх товарів

Контрактне виробництво, або аутсорсинг, є формою партнерства, коли місцевий виробник укладає договір із закордонним для виготовлення своєї продукції. Це рішення зазвичай приймається через нестачу власних потужностей, високі витрати, перешкоди для експорту або економічну доцільність перенесення виробництва в іншу країну. Серед його варіантів є платна переробка сировини, яка, однак, обмежує контроль над процесом і може зменшити прибуток. Перевага полягає у швидшому виході на зарубіжні ринки та можливості співпраці з місцевими виробниками чи придбання бізнесу.

Контрактне управління - це ще одна форма партнерства, де місцевий експортер передає управлінські ноу-хау іноземному партнеру, який забезпечує капітал. Цей підхід популярний у країнах, що розвиваються, де бракує технологічних знань і кваліфікованої робочої сили. Експортери надають консалтингові послуги, тим самим уникаючи потреби власних інвестицій. Для країни-отримувача це варіант без капіталовкладень, а для експортерів - мінімізація

ризиків і витрат. Однак цей підхід обмежує довгострокові можливості організації власного бізнесу та потребує компетентних менеджерів.

Спільне володіння передбачає створення місцевого підприємства із залученням як іноземних, так і місцевих інвесторів. Це рішення може бути необхідним для виходу на певні ринки, але воно характеризується значними інвестиціями, політичними ризиками і можливістю конфліктів між партнерами. Також складними можуть бути процедури виходу з такого партнерства.

Прямі інвестиції включають вкладення компанії у створення власних зарубіжних філій. Це дозволяє повністю контролювати процеси і пристосувати продукт до місцевих умов. Високі інвестиційні витрати та великі ризики є ключовими характеристиками такого підходу, проте переваги включають зміцнення зв'язків із місцевими структурами, економію за рахунок дешевшої робочої сили та пільг, а також покращення іміджу країни через створення нових робочих місць. Перенесення капіталу за кордон може здійснюватися через складання продукції чи повний цикл виробництва за кордоном. Це дозволяє враховувати особливості економічного законодавства цільових країн і обходити обмеження для іноземних експортерів. Закордонні виробничі операції включають чотири основні моделі: виробництво компонентів, складання продукції з акцентом на збут і сервіс, переробку сировини та повне циклове виробництво за кордоном. Кожна з цих стратегій має свою специфіку та рівень залучення компанії в зовнішньоекономічну діяльність.

Контрактні стратегії виходу підприємств на зовнішні ринки включають експорт, ліцензування, контрактне виробництво та контрактний менеджмент. Стратегії інвестування передбачають використання таких форм, як спільні підприємства та прямі інвестиції. Аналіз цих підходів має здійснюватися за наступними критеріями: домінування на ринку (враховується близькість до споживачів, здатність оперативно реагувати на зміни їх потреб і ефективно контролювати поточні тенденції попиту та пропозиції); гнучкість: оцінюється здатність підприємства швидко та адекватно пристосувати свою діяльність до змін у діловому середовищі; ресурсні вимоги: включає необхідність забезпечення

достатнього обсягу фінансових, матеріальних і трудових ресурсів для організації та розширення діяльності; ризики: враховуються ймовірність непередбачуваних втрат очікуваного прибутку, доходів або майна через зміни в економічному середовищі; ризик втрати очікуваних фінансових надходжень або активів. Такі критерії дозволяють отримати повну картину ефективності запропонованих стратегій і зробити обґрунтований вибір відповідно до умов зовнішнього середовища.

Однією з ключових функцій успішної компанії є врахування як внутрішніх, так і зовнішніх факторів для створення конкурентної переваги. Це критично важливо для діяльності на ринку, адже сучасний бізнес потребує клієнтоорієнтованості, розуміння конкурентного середовища, гнучкості та здатності адаптуватися до постійних змін. Основна мета управління маркетингом полягає в орієнтації на споживача, дослідженні його потреб, аналізі конкурентів та узгодженні всіх аспектів маркетингового комплексу.

Ефективна синхронізація складових маркетингу забезпечує їх взаємодоповнення, утворюючи синергетичний ефект, що сприяє досягненню глобальних корпоративних цілей. Сучасна практика демонструє широкий спектр підходів до управління маркетингом. Актуальним є впровадження нових моделей, які засновані на узгодженні запитів споживачів із цілями маркетингової діяльності.

Це передбачає детальне опрацювання таких основних питань: інформаційне забезпечення маркетингу, ефективне використання його елементів, оптимізація організації маркетингової діяльності та налагодження системи контролю.

Інформаційні проблеми у маркетинговій сфері охоплюють збір і аналіз даних про зовнішнє середовище, включно з аспектами роботи з клієнтами, торговими посередниками, постачальниками, конкурентами та нормативними актами.

Особливий інтерес викликає аналіз можливостей впливу на ринок і створення цінності для споживача, а також оцінка впливів внутрішніх обмежень у сферах виробництва, фінансів чи управління людськими ресурсами в умовах змінного зовнішнього середовища. У динамічних ринкових умовах підприємствам необхідно вживати стратегічних маркетингових заходів і підвищувати рівень

інформованості про ринок. Більшість досліджень у маркетингу спрямовані на виявлення попиту, аналіз ринків товарів та послуг і споживчих вподобань.

Суттєвим елементом маркетингової діяльності є встановлення зворотного зв’язку із ринком для зниження рівня невизначеності під час прийняття управлінських рішень. Цей процес потребує збору, обробки та систематизації великих обсягів інформації. Сучасний маркетинг також орієнтується на поліпшення споживчих характеристик продукції, формування ефективної цінової політики, організацію каналів збуту за допомогою маркетингових комунікацій і відносин із громадськістю.

Реалізація успішної маркетингової політики на підприємстві неможлива без створення ефективної інформаційної системи. Для цього всі структурні підрозділи повинні діяти відповідно до загальних маркетингових пріоритетів. Організацію маркетингових служб здійснюють із врахуванням таких факторів, як функції, товари, сегменти споживачів чи регіональні особливості. Важливою складовою є контроль маркетингових процесів та рішень. Це включає перевірку правильності прийнятих рішень, виявлення відхилень між запланованими й фактичними результатами, а також аналіз ефективності окремих напрямів діяльності.

Вдосконалення маркетингової діяльності компаній передбачає кілька стратегічних рішень. А саме, побудову інтегрованих і гнучких маркетингових систем, здатних швидко реагувати на зміни попиту й ринкові умови. Сюди входять адаптація до змін кон’юнктури, впровадження маркетингових інновацій і використання інтелектуальних технологій. А також раціоналізацію функціональної структури маркетингу передбачає уточнення розподілу завдань між керівництвом і працівниками, а також визначення ролей усіх членів відділу маркетингу. Важливо забезпечити гармонійний розподіл функцій між управлінськими та виробничими підрозділами, створення програмних маркетингових можливостей і використання сучасних підходів для оптимізації всіх процесів. Поліпшення кадрової політики має охоплювати діяльність провідних компаній у сфері роботи менеджерів та економістів. Адже механізація, комп'ютеризація та автоматизація процесів у

маркетингу, зокрема впровадження маркетингових інформаційних систем і систем управління маркетингом, сприяють ефективності діяльності.

Крім того, потрібно застосовувати інноваційні технічні засоби для підтримки інфраструктури, організаційного розвитку та технологічного забезпечення. Оцінка результативності маркетингової діяльності допомагає обирати найбільш доцільні заходи, приймати обґрунтовані рішення, підвищувати ефективність витрат, залучати клієнтів та збільшувати прибуток організації.

До основних критеріїв оцінки маркетингової діяльності входять такі показники: рівень обізнаності про бренд (відсоток споживачів, які знайомі з брендом); частка споживачів, які спробували продукт; коефіцієнт відтоку споживачів (відсоток клієнтів, які залишили бренд); індекс задоволеності клієнтів (CSI); дохід організації; чиста дисконтна вартість (NPV); внутрішня норма прибутку (IRR); окупність інвестицій (ROI); пожиттєва цінність клієнта (CLTV).

Ефективне управління маркетинговою роботою є важливим фактором економічного успіху підприємств. Воно забезпечує можливість точного планування маркетингових заходів і правильної організації роботи відділу. Для досягнення сталих результатів усі напрями вдосконалення мають реалізуватися систематично і всебічно.

1.3. Формування маркетингової політики в управлінні брендом міжнародної компанії

Поняття бренду бере початок від англійського слова, яке, у свою чергу, походить із скандинавської мови, де слово «brand» означало «випалювати», або «ставити клеймо». Спершу цей термін використовувався для позначення джерела, власника або виробника продукту чи майна. З розвитком торгівлі бренд почав виконувати функцію маркування походження товарів, а також став засобом ідентифікації виробників, які пропонували схожі категорії продукції, як-от срібні вироби чи кераміка.

Згідно з визначенням Американської асоціації маркетингу, бренд – це назва, термін, символ, знак, дизайн або їх комбінація, створені для ідентифікації товарів чи послуг одного продавця, або групи продавців та для їх диференціації від продукції конкурентів. У цьому визначенні підкреслюються ключові функції бренду: ідентифікація товару та його виробника; створення відмінностей у конкурентному середовищі.

Бренд – це більше, ніж просто продукт. Це образ, який споживачі асоціюють із конкретним товаром. Він складається з набору характеристик (як очевидних, так і прихованих), що роблять товар унікальним. У сприйнятті споживача бренд зазвичай пов’язаний із такими елементами, як обіцянка якості, цінності та рівня обслуговування, підтвердженими досвідом використання продукту.

Сформований імідж бренду відіграє ключову роль. Споживачі, які демонструють лояльність до бренду з чітким і привабливим образом, зазвичай залишаються вірними йому через сильне емоційне залучення та позитивне ставлення. Таким чином, бренд стає «обличчям» товару: не лише виділяє його серед конкурентів, але й викликає позитивні емоції та створює яскраві враження.

Виробництво забезпечує створення товару, проте для перетворення товару на бренд потрібні додаткові ресурси: матеріальні, нематеріальні та психологічні.

Бренд продовжує своє існування переважно у свідомості споживачів, формуючи довготривалі асоціації. Формування уявлення про бренд базується на взаємодії багатьох чинників: контексту споживання, конкуренції, ціни, зовнішнього вигляду упаковки, способу просування та інших елементів.

Усі ці аспекти об'єднуються для створення цілісного образу бренду. Основні переваги розробки бренду включають:

- можливість отримання додаткового доходу;
- спрощення вибору для споживача;
- допомога у впізнаванні виробника;
- полегшення виходу компанії на нові ринки;
- покращення співпраці з партнерами;
- закладання основ для майбутніх інвестицій;

- посилення емоційного зв’язку із клієнтами;
- стимулювання розвитку виробничої галузі;
- формування репутації та історії бренду.

Брендинг охоплює всі аспекти створення та формування марочного продукту, його просування і підтримання престижності. Основні етапи брендингу включають:

1. визначення концепції продукту та створення ідеї бренду;
2. формування позиціонування бренду шляхом визначення цільової аудиторії й перевершення її очікувань;
3. розробку стратегії комунікацій і творчого підходу;
4. вибір технологій для формування іміджу товарної марки;
5. втілення ідеї бренду в образ або повідомлення для аудиторії;
6. аналіз реакцій споживачів на бренд та вдосконалення стратегії.

Брендинг спрямований на створення довготривалої конкурентної переваги через узгоджену роботу всіх аспектів бренду та комплексу програм маркетингу.

Термін «бренд» тісно пов’язаний із поняттями «торговельна марка» і «товарний знак», однак між ними існують суттєві відмінності. Торговельна марка – це маркетинговий термін, який використовується для позначення зовнішнього оформлення товарів з метою ідентифікації та відокремлення їх від продукції конкурентів. Торговельна марка стає брендом тоді, коли:

- несе в собі певні цінності;
- впізнається і виділяється серед споживачів;
- має привабливість;
- володіє чіткою індивідуальністю.

Структура бренда представлена на рисунку 1.2. Однак не кожна торговельна марка здатна перетворитися на бренд, для цього необхідно завоювати значну популярність на ринку, а також отримати довіру та прихильність споживачів. Слід враховувати, що не всі виробники прагнуть до того, щоб їхня торговельна марка стала брендом. Адже це пов’язано зі значними фінансовими витратами, що часто є неприйнятним для невеликих локальних виробників.

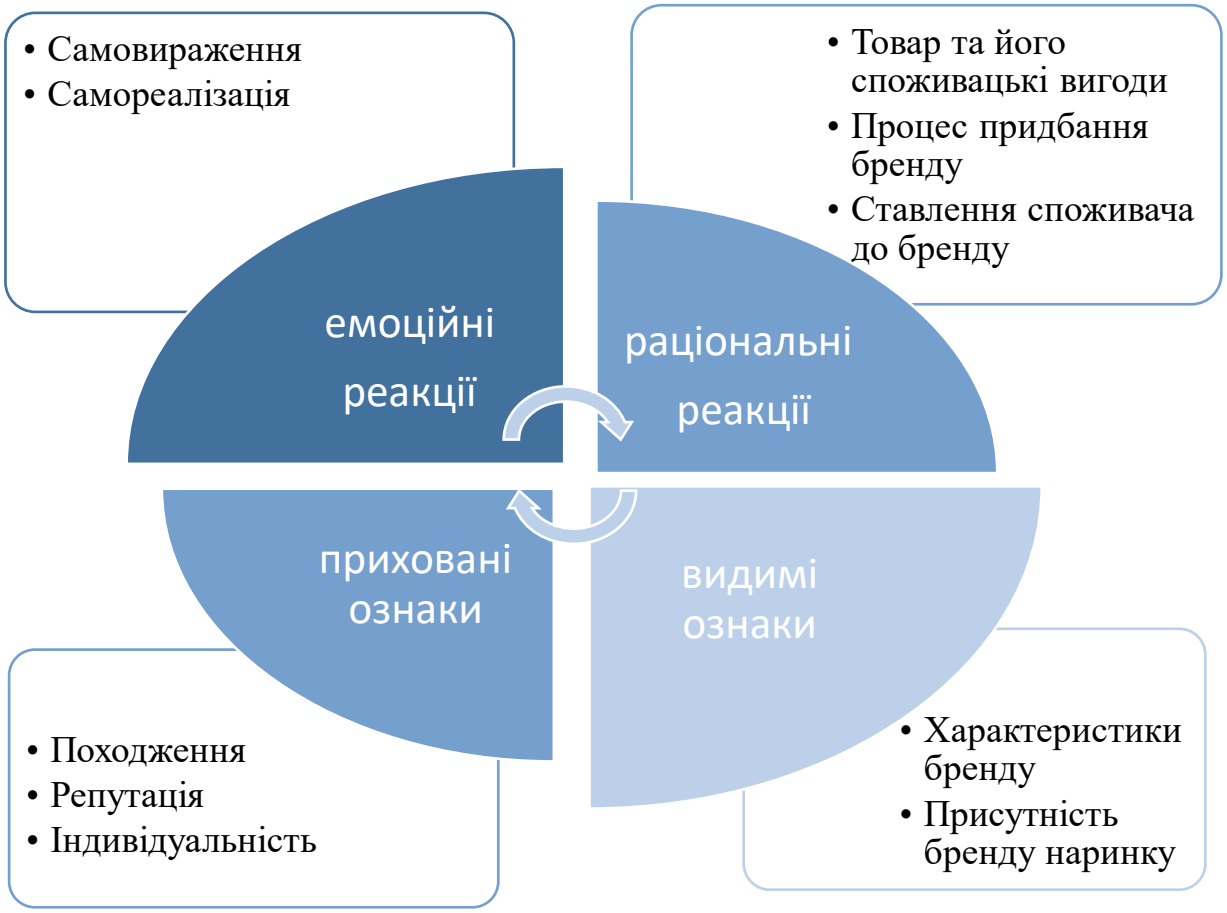


Рис.1.2. Структурні складові (елементи) бренду

Активи бренда мають вартісне вираження у здатності товару/послуги отримувати додатковий прибуток. Вони формуються через елементи бренда, які сприяють отриманню економічних вигод. Для того, щоб стати активами, елементи мають відповідати трьом критеріям: сприяти надходженню готівки, формувати позитивний імідж та підкреслювати переваги бренда серед конкурентів.

Активи бренда визначаються за ментальними асоціаціями, формуються через взаємодії споживачів з брендом. Основні складові активів: ідентичність, цінності, асоціації та індивідуальність. Вони є джерелами марочного капіталу, що впливають на цінність товару.

Основні переваги управління брендами, як активами: реальна оцінка вартості, можливість підвищення цінності з часом, покращення іміджу, орієнтація на довгострокову перспективу та можливість випуску нових продуктів.

Процес управління активами бренда включає чотири етапи: розвиток марочного бачення, написання портрета товарної марки, розроблення стратегії управління активами та створення організаційної культури.

Розвиток марочного бачення розпочинається з визначення стратегічних та фінансових цілей, яких компанія прагне досягти через певний бренд. Формування бачення бренду є процесом створення чітких та зрозумілих описів дій, необхідних у брендингу для реалізації завдань компанії. Розробка такого бачення базується на аналітичних даних, зазвичай отриманих із результатів інтерв'ю та обговорень з керівництвом. Вони висловлюють очікування щодо розвитку бренду на найближчі три-п'ять років.

У результаті бачення повинно містити такі ключові елементи:

- яку роль має виконувати бренд і що символізувати;
- визначення цільової аудиторії;
- які основні вигоди він пропонує споживачам;
- підтримку досягнення яких фінансових та стратегічних цілей компанії забезпечує брендинг.

Написання портрета товарної марки є наступним важливим етапом і його головна мета – аналіз того, як покупці сприймають бренд і як вони оцінюють конкурентні марки, з урахуванням перспектив подальшого розвитку. Цей етап охоплює три основні аспекти:

1. Визначення іміджу бренду. На цьому етапі формується піраміда цінностей, що відображає трансформацію сприйняття — від базових характеристик продукту до рівня переконань і загальних цінностей. Під іміджем бренду слід розуміти характерні риси, індивідуальність, людські якості або асоціації, які бренд викликає у свідомості споживачів. Імідж також демонструє, як його бачать на ринку та оцінюють конкуренти.

2. Розробка брендової угоди. Цей аспект передбачає формулювання актуальних зобов'язань бренду у спосіб, у якому їх сприймають клієнти. Угода може відображати як позитивні, так і негативні обіцянки, наголошуючи на прагненні максимально задовольнити потреби споживача у майбутньому.

3. Моделювання споживчої поведінки. Цей фінальний етап розробки портрета бренду спрямований на аналіз переконань, мотивацій та чинників, які впливають на дії покупців. Завдяки вивченню таких аспектів можна краще зрозуміти мислення, потреби та поведінку споживачів, а також причини їх вибору.

Це дозволяє ефективніше скоригувати напрямок розвитку бренду.

Розробка стратегії управління активами торговельної марки спрямована на досягнення цілей, встановлених у формулюванні її бачення, та максимальне узгодження з ринковим сприйняттям бренду. Цей процес охоплює кілька ключових етапів:

1. Позиціонування торговельної марки. Ефективне позиціонування передбачає створення унікального, стійкого, цінного та довіреного іміджу бренду в свідомості споживачів. Воно визначається конкурентними перевагами і здатністю виділити продукт компанії серед аналогів. Інколи позиціонування створює певні рамки для стратегій, які є прийнятними для бренду.

2. Розширення меж торговельної марки. Після чіткого визначення позиції бренду слід оцінити його потенціал для подальшого розвитку. Це включає аналіз перспектив розширення і досягнення стратегічних цілей.

3. Марочні комунікації. Цей аспект стосується вибору оптимального набору комунікаційних засобів, здатних забезпечити ефективне досягнення цілей бренду. Реалізація відбувається через рекламу (ТВ, радіо, друковані матеріали, зовнішня реклама), інтернет-маркетинг, PR, стимулювання продажів, заохочення споживачів або прямий маркетинг.

4. Використання бренду як важеля впливу в каналах збуту. Сила бренду прямо пропорційна його позиціям у каналах розподілу продукції. Чим сильніший бренд, тим більший вплив він має на учасників каналів і більша можливість управляти ними ефективніше.

5. Преміальне ціноутворення. Міцний бренд дозволяє встановлювати вищу ціну на продукт порівняно з конкурентами, що має суттєве значення для зростання цінності марки. Однак рішення про преміальну ціну має базуватися на аналізі іміджу бренду.

Наступний етап стратегії полягає в згуртуванні організації навколо бренду як ключового активу і забезпеченні виконання намічених стратегій.

1. Оцінка повернення інвестицій у бренд. Традиційно успішність бренду оцінювали за рівнем обізнаності та здатністю споживачів згадати певну марку. Проте цього недостатньо – слід аналізувати також конверсію обізнаності в придбання, сприйняття позиціонування бренду та його фінансову вартість.

2. Формування культури бренду. Культура бренду має охоплювати всі рівні організації: від керівництва до внутрішніх комунікацій і системи мотивації співробітників. Потужна брендова культура сприяє прийняттю стратегічних рішень, формує відповідну поведінку персоналу і напряму впливає на прибутковість компанії. Таким чином, стратегія управління активами торговельної марки – це комплекс заходів, спрямованих на створення цінності бренду та його успішне функціонування на ринку.

Бренд має суттєве значення лише тоді, коли він впливає на ринок, однак досягнення такого рівня вимагає часу і його вплив можна втратити через недбале управління, або посилення конкуренції. Навіть за умови збереження популярності та іміджу, бренд може втратити здатність активно впливати на вибір споживачів і у такому разі люди можуть купувати продукцію бренду лише через вигідну ціну, а не через унікальні переваги, які він пропонує.

Бренд – це жива система, яка складається з трьох основних компонентів: товару чи послуги, назви та концепції. Зазвичай під брендом розуміють лише назву чи логотип, але в бренд-менеджменті важливо оцінювати всю систему, яка з'єднує концепцію з цінностями та перевагами через ідентифікацію – за допомогою імені або унікальних символів (логотипу, фірмового стилю). Цей підхід наголошує на умовному характері бренда як активу: він існує тільки тоді, коли є конкретний товар чи послуга.

Диференціація бренду є наслідком використання унікального набору матеріальних та нематеріальних атрибутів, що підвищують його цінність та зміцнюють позиції на ринку. Ідентичність бренду охоплює більше, ніж просто графічні елементи – вона включає спільне сприйняття цінностей, візуальних

особливостей та асоціацій. Саме ці характеристики впливають на те, як цільова аудиторія бачить компанію і сприймає її продукцію. Завдяки унікальним рисам бренд з легкістю впізнається серед інших, а також залишає емоційний слід у свідомості споживача. Ідентичність бренду створює впізнаваність, формує емоційний зв'язок із аудиторією та допомагає зберігати індивідуальність.

У сучасних умовах конкуренції лише ретельно продумані унікальні характеристики дозволяють залишатися релевантним і вирізнятися серед інших. Айдентика є лише частиною ідентичності бренду і включає зовнішні атрибути компанії: логотип, шрифти, корпоративні кольори, використані форми та специфічний тон комунікації. Ці елементи допомагають створювати бажаний образ у свідомості споживача. Цінності бренду представляють його нематеріальний аспект – це основа, яка виділяє компанію серед конкурентів і вони включають асоціації, емоції та судження споживачів про бренд. Саме навколо цих цінностей обираються візуальні складові: шрифти, кольори та дизайн логотипу.

Позиціонування бренду – це певний образ компанії, який закріплюється у свідомості цільової аудиторії для підвищення її лояльності та побудови довірчих стосунків. Такий підхід виділяє бренд з-поміж конкурентів і мотивує споживачів обирати його товари чи послуги.

Імідж бренду формується через об'єднання соціальних доказів і візуального представлення, а також комунікаційних стратегій. Це комплексний процес створення образу, який відповідає потребам цільової аудиторії. Споживач порівнює власні бажання із запропонованим брендом. Якщо обіцянки бренду відповідають психологічним потребам людини, бренд стає її символом, що задовольняє ці бажання.

Процес сприйняття бренду за його зовнішніми атрибутами поділяється на три етапи: виявлення, розрізнення та ідентифікація. Ці стадії лежать в основі механізму створення стійкої асоціативної прив'язки між споживачем і брендом.

Бренд є безпосереднім результатом стратегії сегментації та диференціації продукту, оскільки компанії прагнуть задовольнити очікування своїх клієнтів

максимально якісно, послідовно і постійно, їм необхідно гармонійно поєднувати матеріальні і нематеріальні характеристики бренду, як видимі, так і невидимі.

Основне завдання бренду – визначити, що саме він додає до продукту чи послуги і як здійснює перетворення, зокрема: які атрибути втілює; які переваги створює; які вигоди пропонує; які цінності та ідеї транслює.

Напрям розвитку, ключові цілі та призначення бренду визначаються його ідентичністю. Формування ідентичності бренду полягає у створенні унікального набору характеристик, які бренд прагне втілити та підтримувати. Ці характеристики виражають сутність бренду через побудову певних стосунків і формування обіцянок, спрямованих на споживачів та працівників компанії.

Девід Аакер виділяє 12 основних аспектів ідентичності бренду, згрупованих за чотирма основними напрямами:

1. Бренд як товар (характеристики продукту, його якість/цінність, межі застосування, цільова аудиторія, країна виробництва).

2. Бренд як організація.

3. Бренд як особистість (індивідуальність бренду та взаємини між брендом і споживачем).

4. Бренд як символ (візуальні образи, метафори та спадщина бренду).

Процес формування ідентичності передбачає визначення базової та розширеної ідентичності. Базова ідентичність є стійкою сутністю бренду, яка зберігається незмінною навіть тоді, коли бренд розширює свою діяльність на нові ринки та продукти. Розширена ідентичність включає додаткові елементи, які утворюють цілісну і структурно завершену систему ідентичності бренду.

Для забезпечення максимальної ефективності бренду концепція його ідентичності повинна мати стратегічний характер, а не зводитися лише до тактичних рішень. Важливо донести бачення та ключові цінності бренду не лише до клієнтів, але й до працівників організації.

Бренд-стратегія являє собою напрямок діяльності підприємства, спрямований на формування та досягнення довгострокових цілей, закладених у

концепцію бренду. Стратегія бренду передбачає етапи, які відображені на рисунку 1.3.



Рис.1.3. Маркетингова стратегія управління брендом

Вона виступає своєрідним маршрутом, за яким компанія рухається в процесі створення єдиного інтегрованого бренду. При цьому бренд координує як внутрішні, так і зовнішні процеси в організації.

Існує суттєва різниця між брендовою стратегією та тактикою, яка реалізує цю стратегію. Стратегія – це довготривалий підхід до розвитку бренду, що дозволяє зміцнити його ринкові позиції та мінімізувати вплив конкурентів. Вона має бути проактивною, тобто спрямованою на передбачення подій, а не реактивною, тобто діючою лише у відповідь на зміну обставин. Тактика ж розглядається як набір короткострокових дій у межах встановленої стратегії, що дозволяють досягти поточних задач. Вона залежить від конкретних умов і є більш гнучкою, враховуючи поточну ринкову ситуацію.

Розробка бренд-стратегії передбачає низку ключових питань: Чому існуючі обіцянки бренду не викликають належної реакції у споживачів? Як поточна конкурентна ситуація впливає на діяльність бренду? Які ризики необхідно врахувати та подолати? Яке враження бренд намагається сформувати у свідомості споживача? Наскільки це враження відповідає критеріям унікальності та впізнаваності? Яке довгострокове позиціонування можливе для бренду, виходячи з його активів і культурних особливостей? Які завдання стоять перед топменеджментом для успішного втілення стратегії? Які ресурси та капітал потрібні для реалізації стратегічного плану?

Структуру бренд-стратегії можна поділити на три основні блоки:

1. Внутрішній аспект: визначення напрямків розвитку бренду; створення нових продуктів; підтримка актуальності вже існуючих продуктів; організація видів діяльності компанії; розподіл бюджетів.

2. Зовнішній аспект: моніторинг конкурентної ситуації; використання сучасних технологій та інновацій; аналіз потреб, стилю життя й поведінки споживачів; оцінка впливу макрофакторів, таких як регуляторна політика, соціально-економічні зміни, культурно-традиційні особливості, загрози та можливості.

3. Оцінювання брендового капіталу та заходи щодо його вдосконалення: встановлення ключових показників для контролю; аналіз результатів у порівнянні зі встановленими показниками; дослідження причин можливих відхилень; підготовка профілактичних заходів; визначення шляхів підвищення ефективності реалізації стратегії.

Таким чином, бренд-стратегія є системним засобом створення конкурентоспроможного бренду та забезпечує його сталість і розвиток в умовах динамічного ринку.

Висновки до розділу 1

Міжнародна маркетингова діяльність є важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації. Її сутність полягає у вивченні та задоволенні потреб зарубіжних споживачів із врахуванням економічних, політичних, правових і культурних особливостей зовнішніх ринків.

Міжнародний маркетинг має спільні риси з внутрішнім, однак відрізняється складнішим зовнішнім середовищем, необхідністю урахування валютних коливань, митного законодавства, культурних бар'єрів та міжнародних правових норм. Ефективність міжнародної діяльності залежить від адаптації маркетингових стратегій до умов кожного конкретного ринку.

Форми міжнародної маркетингової діяльності охоплюють імпортний, експортний, зовнішньоекономічний, транснаціональний, мультирегіональний і глобальний маркетинг. Кожна форма характеризується різним рівнем залучення підприємства у міжнародні ринки – від локальної експортної діяльності до комплексного управління глобальними брендами.

Методи управління міжнародною маркетинговою діяльністю поділяються на суб'єктивний, дискретний і комплексний. Найбільш ефективним є комплексний підхід, що передбачає всебічний аналіз економічних, політичних і соціокультурних факторів, оцінку ризиків та формування обґрунтованих управлінських рішень.

Основні стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок включають експорт (прямий і непрямий), створення спільних підприємств та прямі інвестиції.

Стратегії виходу на зовнішні ринки включають:

- експорт (прямий і непрямий) — найменш ризикований спосіб;
- спільні підприємства (ліцензування, франчайзинг, контрактне виробництво, управління, спільне володіння) — орієнтовані на партнерство;
- прямі інвестиції — найбільш капіталомістка, але стратегічно вигідна форма з повним контролем діяльності.

Вибір стратегії залежить від ресурсів компанії, цілей, ризиків і характеру ринку. Вибір стратегії визначається рівнем ресурсів підприємства, ступенем ризику, бажаним рівнем контролю над закордонними операціями та специфікою цільового ринку.

Ефективне управління міжнародним маркетингом передбачає створення маркетингових інформаційних систем, проведення постійних досліджень ринку, формування оптимальної організаційної структури, контроль результатів діяльності та використання сучасних цифрових технологій.

Формування маркетингової політики у сфері управління брендом є важливою складовою міжнародного маркетингу. Бренд виступає стратегічним активом компанії, який формує довіру споживачів, створює позитивний імідж підприємства та підвищує його ринкову вартість.

Процес брендингу включає розробку концепції бренду, його позиціонування, формування комунікаційної стратегії, створення цілісного іміджу та постійне вдосконалення з урахуванням змін у споживчих перевагах і ринкових умовах.

Бренд як нематеріальний актив має економічну цінність, оскільки забезпечує прибутковість, розширює ринкову частку, зміцнює лояльність клієнтів і створює довгострокові конкурентні переваги. Управління брендовими активами передбачає формування стратегічного бачення, визначення цінностей марки та розвиток бренд-культури всередині компанії.

Потужний міжнародний бренд є запорукою стабільності підприємства на глобальному ринку, сприяє підвищенню його впізнаваності, зміцненню репутації

та формуванню лояльності споживачів. Для збереження цих переваг необхідно системно управляти брендом, адаптувати маркетингові комунікації до змін ринкового середовища та впроваджувати інноваційні підходи.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ «PROCTER & GAMBLE»

2.1. Організаційно-економічна діяльність міжнародної компанії «PROCTER & GAMBLE» на ринку

Заснування та ранній розвиток компанії «Procter & Gamble» відбувся у 1837 році у місті Цинциннаті США, двома підприємцями – Вільямом Проктером, британським мильником та Джеймсом Гемблом, американським виробником свічок. Причиною їхнього партнерства стало те, що вони одружилися з сестрами, і свекор запропонував їм об'єднати свої справи. Від початку заснування компанія вигтовляла мило та свічки, які користувалися великим попитом у часи індустріалізації США. Саме розвиваючи і впроваджуючи інновації та маркетингові інструменти, відбулося економічне зростання та розквіт компанії «Procter & Gamble», яка відома своєю інноваційністю у виробництві та маркетингу. Так, наприклад, у 1880-х компанія почала випускати Tide, Ivory, Crest та інші відомі бренди, а вже у 1920-х «Procter & Gamble» була однією з перших компаній, що активно рекламувала товари по радіо, створивши поняття «радіо-серіалів для господинь» (soap operas);

І вже на початку XX столітті компанія почала виходити на міжнародні ринки, розширюючи асортимент на товари для догляду за домом і особистої гігієни. В сучасних умовах масштаби виробництва, продажів і маркетингової діяльності «Procter & Gamble» свідчить про те, що компанія сьогодні є однією із найбільших транснаціональних корпорацій у світі, з понад 60 брендами, що включають Pampers, Ariel, Gillette, Pantene та інші. Штаб-квартира компанії і на сьогодні залишається у місті Цинциннаті, США, а компанія присутня у більш ніж 180 країнах світу, хронологія розвитку компанії на світовому ринку представлено у таблиці 2.1 [1,3,23,48,52,61-64,73].

Таблиця 2.1

Хронологія розвитку P&G у світі

Рік	Подія
1837	Заснування компанії Вільямом Проктером та Джеймсом Гемблом у Цинциннаті (США). Початкова продукція: мило та свічки.
1859	Компанія активно розширює виробництво, постачає товари під час Громадянської війни США.
1880-ті	Випуск нових брендів мила (Ivory) та активна реклама у газетах.
1910-ті	Випуск свічок із покращеною якістю та впровадження нових технологій виробництва.
1920-ті	Реклама по радіо; P&G створює перші «soap operas» для популяризації товарів.
1940-50-ті	Розширення асортименту на пральні порошки та засоби догляду за волоссям.
1960-70-ті	Вихід на міжнародні ринки, запуск глобальних брендів, таких як Pampers.
1980-90-ті	Активне використання телебачення для реклами; інновації у виробництві побутової хімії.
1990-ті – до сьогодні	P&G стає транснаціональною компанією з понад 60 брендами у більш ніж 180 країнах.

Джерело: [1,3,23,48,52,61,62,63,64,73]

Географічне охоплення компанії демонструє її успішний розвиток, що підтверджує ефективне розширення присутності на ринку. Це свідчить про результативну стратегію, впевнені конкурентні позиції та вагомий вплив у галузі. Успішна експансія демонструє широке географічне охоплення і є прямим показником того, що компанія успішно розширює свою діяльність на нові території, сильні позиції на ринку свідчать про те, що компанія має конкурентоспроможну продукцію, які користуються попитом у різних регіонах, а ознакою впливу на ринок є велике географічний охоплення. Так, «Procter & Gamble» продає свою продукцію приблизно в 180 країнах і територіях [48]. Компанія має операційні офіси, виробництво чи інші присутні структури приблизно в 70 країнах і має понад 130 виробничих об'єктів в більш ніж 35 країнах [48]. Розширений перелік країн, у яких компанія Procter & Gamble (P&G) здійснює свою діяльність та щодо яких є доступні публічні дані, поданий у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Список країн присутності компанії Procter & Gamble (P&G)

Країна	Регіон	Коментар / форма присутності
Сполучені Штати Америки (США)	Північна Америка	Головна країна-оператор, виробничі потужності
Канада	Північна Америка	Присутність через P&G-канадські структури
Мексика	Латинська Америка	Офіси та виробництво/розподіл у Лат. Америці
Бразилія	Латинська Америка	Велика присутність, локальне виробництво
Аргентина	Латинська Америка	Підрозділ P&G Аргентина
Колумбія	Латинська Америка	Компанія зареєстрована як P&G Colombia Ltda
Чилі	Латинська Америка	Підрозділ «P&G Chile Holding Ltda»
Уругвай / Панама / гватемала / інші	Латинська Америка	Сюди P&G охоплює через регіональні структури (“guide to 180 markets”)
Велика Британія (UK)	Західна Європа	Є один з ключових європейських ринків
Німеччина	Західна Європа	Присутність виробництва/офісів
Франція	Західна Європа	Має підрозділи P&G France SAS
Італія	Західна Європа	Підрозділ P&G S.r.l. зазначено
Іспанія	Західна Європа	Компанія представлена
Польща	Центральна/Східна Європа	Має виробництво, офіс
Румунія	Центральна/Східна Європа	Підрозділ P&G Marketing and Services Romania SRL
Болгарія	Центральна/Східна Європа	Підрозділ P&G Bulgaria EOOD
Україна	Центральна/Східна Європа	Зареєстровані суб’єкти P&G в Україні.
Швеція	Північна Європа	Судячи з реєстрів даних-контролерів (data controllers)
Норвегія	Північна Європа	Присутність через P&G Norge AS.
Японія	Азія-Тихоокеанський	Підрозділи P&G Japan KK
Китай	Азія-Тихоокеанський	Великі виробничі потужності, R&D, збут.
Індія	Азія-Тихоокеанський	Сильне ринкове присутність
Австралія	Океанія / Азія-Тихоокеанський	Підрозділ P&G Australia
Єгипет	Близький Схід / Африка	P&G Egypt Manufacturing Company – регіональна база
Нігерія	Африка	P&G Nigeria Limited згадується в реєстрі.
ПАР (Півд. Африка)	Африка	P&G South Africa Trading (Pty) Ltd.
ОАЕ (Об’єднані Арабські Емірати)	Близький Схід / Африка	P&G Gulf FZE, P&G Middle East FZE присутні
Таїланд	Азія-Тихоокеанський	Має виробництво, згадано як майбутня/існуюча локація

Джерело: [1,3,23,48,52,61,62,63,64,73]

Стратегія виходу на ринок компанії P&G базується на принципі «споживач – у центрі уваги», що відображає її філософію. Замість простого входження в нову

країну, вони проводять ретельний аналіз ринку. Основні аспекти їхнього підходу включають:

1. Споживчий попит: вивчається наявність великого та платоспроможного середнього класу, здатного дозволити собі щоденні споживчі товари. Важливим є пошук незаповнених потреб, наприклад, у таких сферах, як догляд за одягом, миття посуду чи дбайливий догляд за дітьми.

2. Масштаб ринку: оцінюється розмір ринку для обґрунтування серйозних інвестицій у виробництво, маркетинг і дистрибуцію. P&G прагне зайняти провідні позиції – перш, або друге місце – у ключових категоріях.

3. Економічна та політична стабільність: компанія зосереджується на довгострокових перспективах, враховуючи стабільність економіки, сприятливість регуляторного середовища та зручність ведення бізнесу в обраній країні.

4. Інфраструктура: Аналізуються можливості ефективного виробництва та доставки продукції до торговельних точок, що охоплює всі етапи – від транспорту до сучасних каналів роздрібної торгівлі. Так, знаковим прикладом можна вважати успішний вихід P&G на ринок Китаю у 1980-х роках. Почавши з малого, компанія поступово знайомила місцевих споживачів із перевагами свого шампуню (Head & Shoulders), протиставляючи його традиційному використанню твердого мила для миття волосся. Завдяки цьому вдалося створити повноцінний ринок, який сьогодні вважається одним із найприбутковіших для компанії.

Отже, P&G працює приблизно у 70 країнах компанія має безпосередні операції, продукція продається приблизно у 180 країнах і територіях світу перелік конкретних країн наводиться у таблиці 2.2.

Компанія Procter & Gamble (P&G) має сім основних підрозділів, які формують її сучасну організаційну структуру (станом на 2024–2025 рр.), актуальна схема організаційної структури компанії P&G представлена на рисунку 2.1 [51].

Нижче, детальний опис функціонування кожного з цих підрозділів:

1. Фінанси (Finance) - відповідає за фінансову стабільність, стратегічне планування, облік і управління капіталом компанії. Основні функції підрозділу:

- складання бюджету, фінансове планування, аналіз ризиків;
- управління витратами і доходами;
- контроль інвестицій, звітність перед акціонерами;
- робота з банками, казначейство, управління борговими зобов'язаннями.

Ключова фігура: Андре Шультен – головний фінансовий директор (CFO).

-



Рис. 2.1 Організаційна структура компанії Procter & Gamble (P&G) [51]

2. Операційна діяльність (Operations) - керує виробничими процесами, ланцюгами постачань, закупівлями, а також інноваціями у виробництві. Основні функції:

- ефективне виробництво продукції P&G по всьому світу;
- управління логістикою та постачаннями;
- вдосконалення виробничих технологій і якості;

- стале використання ресурсів.

Ключова фігура: Шейлеш Джеджуркар – головний операційний директор (COO).

3. Маркетинг і дизайн (Marketing and Design) - займається розвитком брендів, споживчим дослідженням, рекламою і дизайном упаковок.
Основні функції:

- управління портфелем брендів (Ariel, Gillette, Pampers, Head & Shoulders тощо);
- розробка креативних кампаній і стратегії позиціонування;
- дослідження споживачів і поведінки ринку;
- дизайн продукції, упаковки, візуальних стандартів бренду.

Ключові фігури: Марк С. Прітчард – головний бренд-директор, Філ Дункан – вдиректор із дизайну.

4. Людські ресурси (Human Resources) – відповідає за політику компанії щодо персоналу, розвиток лідерства і корпоративну культуру.

Основні функції:

- підбір, навчання і розвиток співробітників;
- формування системи мотивації та винагород;
- розвиток корпоративних цінностей і культури;
- управління змінами в організації.

Ключова фігура: Бала Пурушотаман – директор із персоналу (CHRO).

5. Інформаційні технології та безпека (IT and Security) – керує цифровими процесами, аналітикою даних і кібербезпекою.

Основні функції:

- впровадження IT-рішень і автоматизації процесів;
- захист даних і кібербезпека;
- аналіз великих даних (Big Data) для прийняття бізнес-рішень;
- підтримка глобальних IT-інфраструктур.

Ключова фігура: Вітторіо Кретелла – головний інформаційний директор (CIO).

6. Стійкість і правові питання (Sustainability and Legal) - формує політику компанії у сфері сталого розвитку, відповідального бізнесу, етики та дотримання законів. Основні функції:

- екологічна стратегія (зменшення викидів, переробка, енергоефективність);
- правове забезпечення та корпоративна етика;
- забезпечення рівності, різноманіття та інклюзії в компанії;
- комплаєнс і дотримання міжнародних норм.

Ключові фігури: Вірджинія Хеліас – директор зі сталого розвитку, Сьюзан Стріт Вейлі – головний юрисконсульт.

7. Бізнес-підрозділи (Business Divisions) – це п’ять галузевих напрямів, кожен з яких відповідає за власну категорію продукції, її інновації, маркетинг і прибуток:

1. Baby, Feminine & Family Care: товари для догляду за дітьми та сім’єю (Pampers, Always, Charmin);
2. Beauty: засоби для догляду за волоссям і тілом (Pantene, Olay, Head & Shoulders);
3. Health Care: товари для здоров’я та гігієни (Oral-B, Vicks, Pepto-Bismol);
4. Grooming: продукція для гоління та чоловічого догляду (Gillette, Braun);
5. Fabric & Home Care: засоби для прання та прибирання (Ariel, Tide, Fairy, Lenor)

Ключові фігури:

- Гері Кумб — CEO, Grooming;
- Дженніфер Девіс — CEO, Health Care;
- Ма. Фатіма Франсіско — CEO, Baby, Feminine & Family Care;
- Олександра (Алекс) Кіт — CEO, Beauty;
- Сундар Раман — CEO, Fabric & Home Care.

Ці сім підрозділів утворюють збалансовану структуру, де п’ять бізнес-напрямів відповідають за категорії продуктів, а чотири функціональні блоки (фінанси, операції, маркетинг, HR, IT, стійкість/право) забезпечують підтримку всієї глобальної системи P&G.

Вихід на український ринок відбувся на початку 1990-х років, після здобуття Україною незалежності та відкриття ринку для іноземних інвестицій і з цього часу

розпочалася історія діяльності «Procter & Gamble» в Україні, хронологія розвитку компанії загалом на українському ринку представлено в таблиці 2.3 [32,33, 57-64]. .Компанія швидко зарекомендувала себе як один із лідерів у виробництві товарів повсякденного вжитку, заснувавши представництво та пізніше запустивши виробничі потужності в країні.

Таблиця 2.3

Хронологія розвитку P&G в Україні

Рік	Подія
1992-1993	P&G виходить на український ринок, починаючи з імпорту продукції.
1995-2000	Розширення асортименту на популярні бренди: Ariel, Tide, Pampers.
2000-ті	Початок локальних маркетингових кампаній, адаптованих під українських споживачів.
2010-ті	Розвиток програм корпоративної соціальної відповідальності: гігієна, екологія, освіта.
2020-ті	P&G в Україні — один із лідерів ринку товарів для дому та особистої гігієни; присутність у супермаркетах та аптеках по всій країні.

Компанія оперативно організувала дистрибуцію своїх брендів, які швидко здобули популярність серед українських споживачів, а згодом P&G заснувала власні виробничі потужності у Борисполі, забезпечивши нові робочі місця та сприяючи розвитку економіки України Основні реєстраційні характеристики компанії, яка функціонує в Україні з 27 січня 1993 року у таблиці 2.4 [78,79].

Таблиця 2.4

Основні реєстраційні характеристики ТОВ «Procter & Gamble»
(станом на 12.11.2025)

Код ЄДРПОУ	19341005
Повне найменування	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ З ІНОЗЕМНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ «ПРОКТЕР ЕНД ГЕМБЛ УКРАЇНА»
Скорочена назва	ТОВ «Проктер енд Гембл Україна»

продовження табл.2.4

Адреса юридичної особи	Україна, Київська обл., м. Бориспіль, вул. Завокзальна, буд. 2
Дата реєстрації	27.01.1993 року
Статутний капітал	1 108 127 107,10 грн
Основний вид діяльності (КВЕД)	46.49 – Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення
Керівник	Косінова Ольга Леонідівна
Податковий номер в реєстрі платників ПДВ	193410026652

Джерело: [78,79]

Показники фінансово-економічної звітності підприємства за останні п’ять рокі та основні показники фінансового стану ТОВ «Проктер енд Гембл Україна» (табл. 2.5, табл.2.6) засвідчують його стабільні позиції на українському ринку.

Таблиця 2.5

Основні фінансові показники діяльності підприємства

ТОВ «Проктер енд Гембл Україна», грн

Показники	2024 рік	2023 рік	2022 рік	2021 рік	2020 рік
Дохід	8 520 854 000	7 238 847 000	6 500 067 000	8 254 412 000	5 942 844 000
Чистий прибуток	132 887 000	-535 653 000	637 156 000	163 024 000	135 285 000
Активи	3 639 397 000	3 690 050 000	4 113 299 000	3 402 337 000	4 439 664 000
Зобов'язання	1 705 970 000	1 880 184 000	1 762 432 000	1 705 591 000	2 500 686 000
Середня зарплата до оподаткування	61 996	52 767	56 168	45 263	-
Кількість працівників	421	427	483	559	-

Джерело: [78,79]

Компанія демонструє високий рівень ефективного управління, раціональне використання ресурсів і стійке зростання ключових фінансових показників.

Таблиця 2.6

Показники фінансового стану підприємства

Група	Показник	Значення
Показники оцінки стану основних засобів	Частка основних засобів в активах підприємства	17.55 %
Ліквідність	Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	1.58
Оцінка фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової залежності	2.01
	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	1.01
	Поточна платоспроможність	-272 004 грн
Оцінка рентабельності	Рентабельність продукції	11.85 %

Джерело: [78,79]

Конкурентоспроможність компанії забезпечується завдяки продуманій маркетинговій стратегії, винятковій якості продукції, розгалуженій дистрибуційній системі та застосуванню інноваційних технологій у виробництві. Завдяки інтегрованому підходу до управління, розвиненій корпоративній культурі та стратегічному плануванню компанія є зразком ефективного, конкурентоспроможного та успішного підприємства. ТОВ «Проктер енд Гембл Україна» робить значний внесок у розвиток споживчого ринку України.

2.2. Маркетингова стратегія брендів компанії «PROCTER & GAMBLE»

Компанія Procter & Gamble вирізняється своїми винятковими маркетинговими стратегіями, які вирізняються на фоні конкурентів. Її підхід до сегментування цільових ринків базується на статі, віці та етнічній приналежності. Активно розвиваючи категорію чоловічої косметики у відповідь на зростаючий

попит цього сегмента, P&G орієнтується на створення продуктів для персонального догляду за волоссям.

Клієнтам пропонується багатобрендовий асортимент (рис.2.2), який враховує їхні уподобання, так, наприклад, продукти бренду Axe переважно розраховані на молодь до 20 років, тоді як Old Spice є вибором чоловіків середнього та старшого віку [1,3,23,48,52,61,62,63,64,73]. Ці бренди відрізняються акцентом на смакові та вікові відмінності споживачів, пропонуючи аромати і стилі, що відповідають поколінню.

Дослідження показують, що близько 14% лояльних клієнтів готові користуватись усіма варіантами продукції свого улюбленого бренду, що демонструє високий рівень прив'язаності, наприклад Mintel.

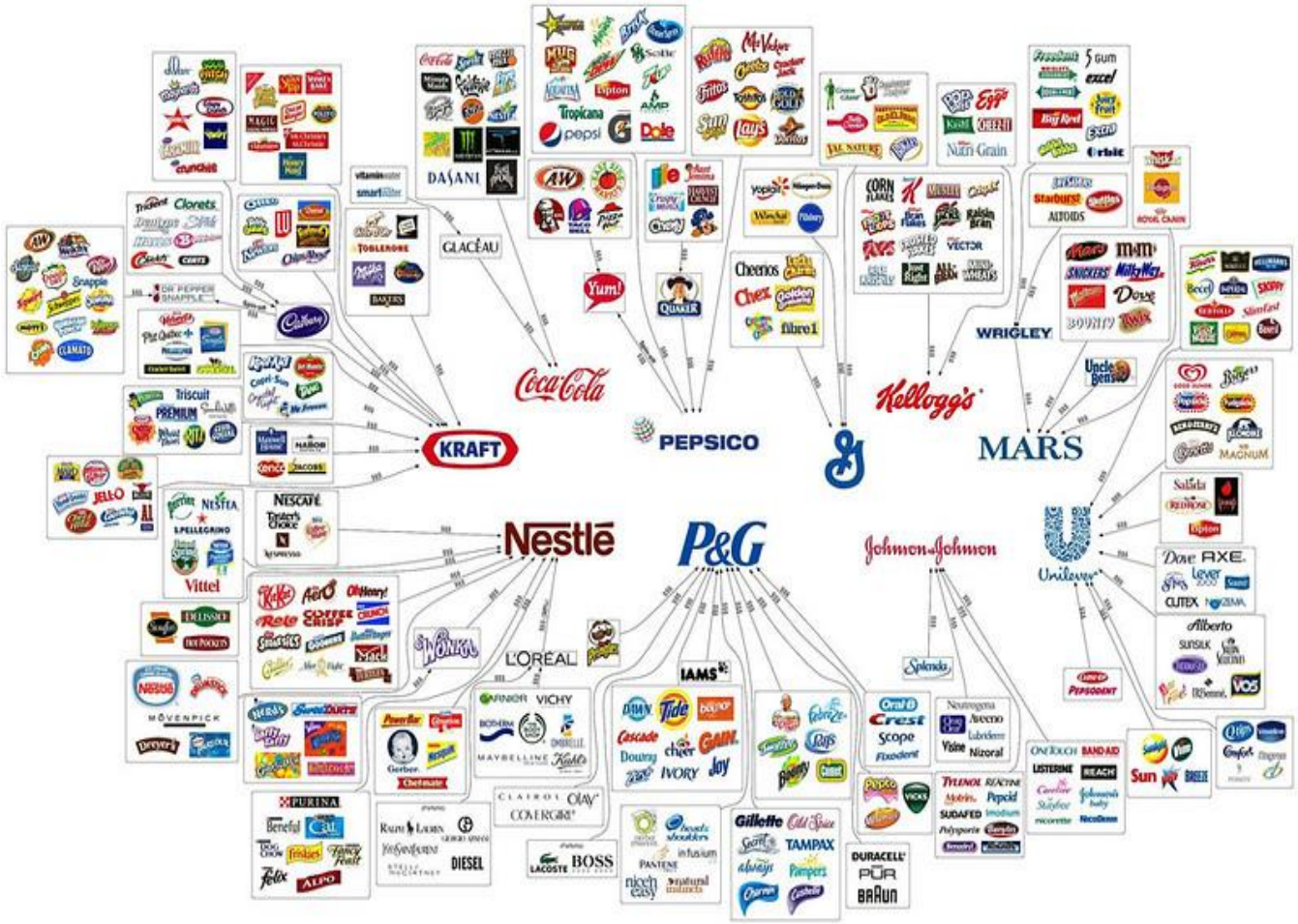


Рис.2.2. Схема брендів компаанії Procter & Gamble

Телевізійні рекламні кампанії є ключовим інструментом для нарощування продажів компанії, оскільки реклама часто акцентується на емоційних аспектах, зокрема на увазі жінок до чоловіків, які використовують продукти P&G. Таким чином, компанія не лише захоплює нові ринки, а й утримує існуючих клієнтів.

В умовах конкуренції зі сторони Dollar Shave Club, що пропонує доступну підписку на засоби для гоління, компанія запустила власну платформу – Gillette Shave Club. Ця ініціатива включає купони, безкоштовні зразки та інші переваги для клієнтів, допомагаючи залишатися конкурентоспроможною.

P&G ефективно використовує вірусний маркетинг для просування товарів. Наприклад, бренд Secret, спрямований на молодих дівчат, брав участь у кампанії проти булінгу «Mean Stinks» (Mintel). Ця ініціатива стала популярною завдяки соціальним мережам і розповідала історії підлітків, які змінювали своє ставлення до агресії в школі, підтримуючи слоган кампанії «Secret зробив бути чемним». Вдале переплетення соціальної проблеми з назвою продукту дозволило збільшити продажі бренду на 9%.

У сегменті товарів для дому продукт Bounty орієнтований на молоду аудиторію батьків віком від 25 до 34 років. Маркетингові активності бренду демонструють зручність використання рушників у ситуаціях, пов’язаних із сімейним побутом, наприклад при дрібних дитячих халепах. Крім того, було виявлено схильність латиноамериканських великих сімей купувати більше паперових виробів через наявність дітей. Щоб зайняти більшу частку цього ринку, компанія впровадила нові продукти з дезінфікуючими властивостями.

Загалом стратегія Procter & Gamble базується на різноманітності: продукти розробляються для людей незалежно від віку чи походження, забезпечуючи широке охоплення аудиторії. Завдяки багатобрендовому портфелю (рис.2.3) [1,3,23,48,52,61,62,63,64,73] та унікальним підходам до кожного сегмента споживачів компанія ефективно задовольняє потреби клієнтів різних поколінь.

Procter & Gamble активно працює над задоволенням потреб різних категорій клієнтів, створюючи широкий асортимент брендів, що представлені в таблиці 2.7 з категоріями та прикладами продукції. Він не є повністю вичерпним, але охоплює

основні бренди, що активно представлені по цілому світу. Це дозволяє компанії краще орієнтуватися на різні групи споживачів, пропонуючи продукти у сферах лез для гоління, фарбування волосся та догляду за тканинами, так, на ринку лез для гоління компанія займає значну частку – 70% на світовому рівні. Серед цієї частки 20% становлять чоловічі бритви, а 40% – жіночі епілятори. У сегменті фарбування волосся P&G контролює 25% глобального ринку, а на ринку засобів для догляду за тканинами, таких як бренд Bounty, компанія має 45% міжнародних часток і домінує на 40% внутрішнього ринку США. Загальний дохід Procter & Gamble складає 83 мільярди доларів [1,3,23,48,52,61,62,63,64,73].

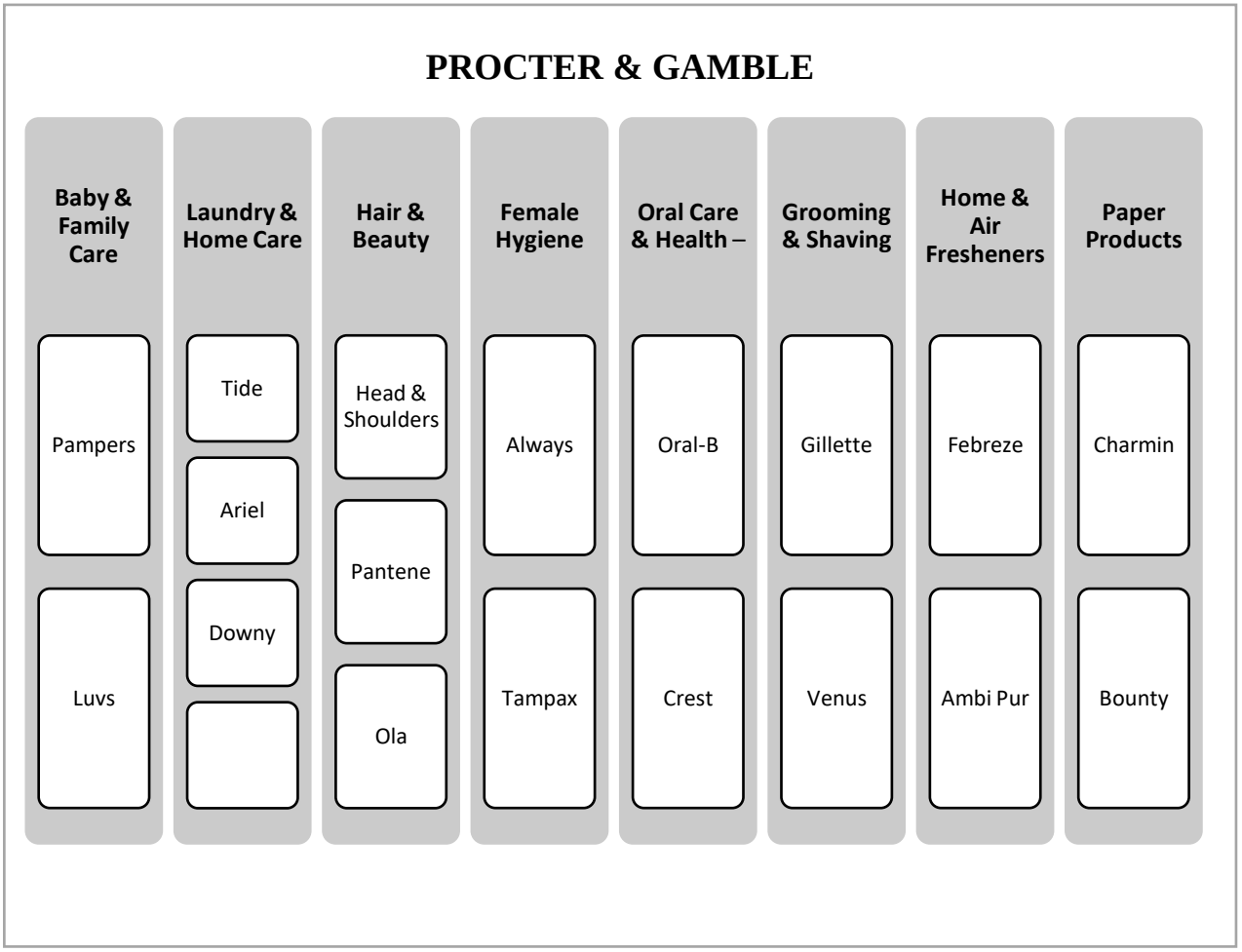


Рис.2.3. Категорії та бренди компанії Procter & Gamble

Попри вражаючу статистику, компанія стикається з певними викликами. Значна частина продажів P&G здійснюється через кілька великих роздрібних мереж, таких як Walmart і Target. Ця залежність може стати проблемою у разі виникнення

труднощів у партнерських відносинах. Зокрема, роздрібні мережі можуть використовувати свою позицію для зниження маржі, що може негативно вплинути на прибутковість і ринкову позицію компанії.

Таблиця 2.7

Розширений список брендів Procter & Gamble (P&G)

Категорія	Бренд	Приклад / коментар
Догляд за малюками / сімейний догляд	Pampers	Підгузки, дитячий догляд — один із ключових брендів P&G
	Luvs	Бренд бюджетних підгузків, також належить P&G
Прання / домашній догляд	Tide	Один із найвідоміших пральних засобів P&G
	Ariel	Пральний бренд, представлений в багатьох країнах
	Downy	Кондиціонери та засоби для догляду за білизною
Жіноча гігієна	Always	Продукти жіночої гігієни
	Tampax	Тампони, бренд P&G
Догляд за волоссям / краса	Head & Shoulders	Шампуневий бренд, одним із флагманів P&G
	Pantene	Засоби для волосся (шампуні, кондиціонери)
	Olay	Догляд за шкірою (скінкеар)
Догляд за ротовою порожниною / здоров'я	Oral-B	Зубні щітки, засоби для ротової гігієни
	Crest	Зубна паста та інші продукти для рота
Грумінг / гоління / аксесуари	Gillette	Бритви, станки, аксесуари для гоління
	Venus	Жіноча лінія гоління під брендом Gillette/P&G
Домашній побут / освіження повітря / поверхні	Febreze	Засоби для освіження повітря, усунення запахів
	Ambi Pur	Бренд освіжувачів повітря, від P&G
Паперові вироби / туалетний папір / серветки	Charmin	Один із таких брендів (туалетний папір) у сегменті P&G
	Bounty	Паперові рушники — також бренд P&G

Крім того, Procter & Gamble зіштовхується з жорсткою конкуренцією (табл.2.8). Наприклад, SC Johnson & Johnson акцентує увагу на екологічно чистих продуктах, половина яких виробляється з натуральних ресурсів, що загрожує частці ринку P&G. Окрім органічної продукції Johnson & Johnson, компанії

доводиться конкурувати з такими гігантами, як Unilever та Colgate-Palmolive на ринках мила, дезодорантів та мийних засобів. Ще одна сильна конкуренція походить від французької компанії L'Oréal, яка домінує у сегментах догляду за волоссям та шкірою.

Таблиця 2.8

Основні конкуренти Procter & Gamble (P&G)

Конкурент	Сегменти конкуренції
Unilever	Домашній побутовий догляд, засоби особистої гігієни та догляду [63]
Colgate-Palmolive	Засоби для догляду за порожниною рота, догляд за домом та особистою гігієною [32]
Johnson & Johnson	Продукти для догляду за дитиною, сімейний догляд, деякі сегменти краси та здоров'я [87]
Kimberly-Clark	Пелюшки, серветки, гігієнічні вироби – безпосередньо конкурує з P&G у цих категоріях [33]
L'Oréal	Сегменти краси, косметики, догляд за волоссям і шкірою — конкуренція з P&G у beauty-сегменті [87]

Попри виклики, P&G має можливості для значного зростання. Очікується, що сегмент чоловічого догляду збільшить свої прибутки і досягне 32 мільярдів доларів на глобальному рівні. Крім того, стратегічний підхід до управління більше ніж десятьма ключовими брендами дозволяє компанії утримувати конкурентні переваги навіть на локальних ринках. Так, стосовно даних по частці ринку Procter & Gamble (P&G) в Україні - у сегменті побутової хімії (синтетичні мийні засоби) P&G разом із іншими компаніями є «абсолютним лідером і володіє понад половиною ринку», також дані по імпорту P&G в Україну становлять 48 % усіх імпортних поставок миючих засобів [49].

Спочатку компанія імпортувала продукцію для українських споживачів, адаптуючи маркетинг до місцевих умов, а з часом «Procter & Gamble» почала інвестувати у локальні виробничі потужності**,** щоб задовільнити попит на популярні товари, такі як Tide, Pampers, Ariel. Компанія активно просувала

програми соціальної відповідальності (CSR – Corporate Social Responsibility) в рамках соціально-етичної концепції, як визначальної складової стратегічного маркетингу спрямованого на конкретний локальний ринок, зокрема у сфері гігієни, освіти та екології, які представлені в таблиці 2.9 [16,57,58,59,85].

Таблиця 2.9

Інструменти(CSR-програми) реалізації соціально-етичного маркетингу P&G

Сфера	Програма / ініціатива соціальної відповідальності	Короткий опис
Гігієна / підтримка уразливих груп	«Піклування в кожен дім» (P&G + Карітас Україна)	У квітні 2020 року P&G спільно з Карітасом запустили програму, в рамках якої самотні літні люди, люди з інвалідністю та інші уразливі групи могли скористатись послугою благодійної «пральні»: P&G надавала засоби для прання і чищення (бренди Ariel, Tide, Lenor, Mr Proper, Fairy) [57]
	Передача засобів гігієни в межах COVID-пандемії (P&G + Товариство Червоного Хреста України)	У травні 2021 року P&G та Червоний Хрест України передали понад 10 000 одиниць засобів індивідуального захисту (ЗІЗ) лікарням у кількох областях [58]
	Гуманітарна підтримка засобів гігієни (2025)	У 2025 році P&G за підтримки благодійного фонду надала гігієнічні набори (шампуні, засоби тощо) понад 2 500 людям у вісьмох громадах [16]
Освіта / інклюзія / громади	Співпраця з ЮНІСЕФ: відкриття батьківських кімнат у медзакладах	У 2017 році P&G за підтримки ЮНІСЕФ відкрили батьківські кімнати в медичних закладах у 11 населених пунктах Донеччини і Луганщини (понад 7 000 матерів і осіб, що доглядають дітей). У кімнатах передбачено було сповивальні столи, гігієнічні матеріали, інформацію про гігієну тощо [85]
	Підтримка ініціативи «Громада, дружня до дітей та молоді» (ЮНІСЕФ)	У 2018 році P&G в Україні передала 1 000 000 грн до ЮНІСЕФ в рамках підтримки безбар'єрного середовища в містах (інклюзивні майданчики, пандуси тощо) [59]

Екологія / сталий розвиток	Освітня кампанія «Обирай режим, дружній до планети» (P&G + Всесвітній фонд природи (WWF) + METRO Україна)	У травні 2021 року P&G, METRO Україна та WWF запустили кампанію, спрямовану на підвищення обізнаності щодо збереження природних ресурсів при пранні/митті (бренди Ariel, Tide, Fairy, Lenor) [60]
	Зобов'язання щодо упаковки	У 2018 році глобально P&G оголосила, що до 2030 року вся упаковка стане придатною для перероблення. В Україні ця мета також висвітлювалась як частина CSR-звітності [21]

Сучасний стан компанії засвідчує, що на сьогодні «PROCTER & GAMBLE» в Україні є одним із лідерів ринку товарів для дому та особистого догляду**.** Продукція компанії доступна майже у всіх супермаркетах і аптеках, а локальні маркетингові кампанії часто адаптовані під українську аудиторію.

2.3. Оцінка організації маркетингової діяльності в управлінні міжнародним брендом «GILLETTE» компанії «PROCTER & GAMBLE»

Gillette є одним із найвпізнаваніших брендів у портфелі світової корпорації Procter & Gamble. До своєї інтеграції в структуру P&G у 2005 році, компанія функціонувала як незалежний виробник протягом понад ста років від моменту заснування у 1901 році. Сьогодні Gillette має власні дочірні підрозділи, широкий асортимент продукції та залишається вагомою складовою глобальної діяльності Procter & Gamble.

Логотип бренду, який було розроблено майже 120 років тому, став одним із класичних товарних знаків у світі і з часом його обличчя кілька разів змінювалось, адаптуючись до нових трендів дизайну та відповідаючи сучасним очікуванням споживачів. Попри ці оновлення, компанія залишається вірною філософії, закладеній її засновником: створювати високоякісні бритвені системи із врахуванням технологічного прогресу, модних тенденцій та вподобань клієнтів.

Сьогодні Gillette утримує провідні позиції на світовому ринку засобів для гоління, чоловічої гігієни та певних категорій продукції для жінок. Основним

джерелом прибутку залишаються бритвені системи і саме з них почалася історія бренду.

Заводи компанії розташовані на 64 виробничих майданчиках у 27 країнах світу, а її продукція продається більш ніж у 200 державах. Близько 40% доходу забезпечує американський ринок, а решта генерується міжнародними продажами. Акції Gillette котируються на ряді фондових бірж, серед яких Нью-Йоркська, Бостонська, а також біржі регіонів Середнього Заходу США, Тихоокеанського узбережжя, Лондона, Франкфурта та Цюриха. Головний офіс Gillette розташований у Бостоні, штат Массачусетс.

Заснована Кінгом Кемпом Джіллеттом у 1901 році як виробник безпечних бритв, компанія в 2005 році була придбана Procter & Gamble за 57 мільярдів доларів і ця угода стала однією з найбільших за всю історію ринку споживчих товарів.

Станом на 2018 рік продажі компанії склали 66,832 мільярда доларів, операційний прибуток становив 13,711 мільярда доларів, а чистий прибуток досягнув позначки 9,750 мільярда доларів. Значна частка доходу (приблизно чверть) надходить від бренду Duracell, а вартість активів Gillette оцінюється у 118,310 мільярда доларів, а власний капітал складає 52,883 мільярда доларів. У компанії працює понад 99 тисяч співробітників. До основних конкурентів Gillette належать BIC, Chella, The Good Glamm Group та Vans. За показниками фінансової стабільності та прозорості компанія займає четверте місце серед дочірніх підрозділів Procter & Gamble [75].

Досліджуючи ринок бритв і лез, необхідно зазначити, що він досить концентрований і чотири основні компанії утримують понад 80 % глобального ринку. Ключовим драйверами конкуренції на даному ринку є інновації (багатолезові системи), ціна/доступність, регіональна присутність бренду, маркетинг та брендінг компаній. Компанія Schick (власник Edgewell Personal Care) - є одинією із найсильніших супротивників Gillette, так, наприклад Schick просуває власні леза, які підходять до ручок Gillette, і активно розвиває підпискові моделі (subscription models). Компанія BIC – це французька компанія, яка є однією серед «ключових гравців» на ринку лез, компанія Harry’s нова компанія-конкурент,

орієнтована на прямі продажі споживачам (B2C) і провадить цінову політику агресивного ціноутворення. Компанія Wilkinson Sword, являється європейським конкурентом, зокрема на ринках Німеччини та Великої Британії. Так, у преміум-сегменті бренди типу Feather або Kai конкурують за якість і імідж, тоді як BIC чи Dorco більше зацікавлені в ціновому сегменті. Основні конкуренти бренду Gillette (компанія Procter & Gamble) на ринку бритв/лез представлені в таблиці 2.10 із зазначенням основних характеристик кожного конкурента.

Таблиця 2.10

Основні конкуренти бренду Gillette (компанія P& G) на ринку бритв/лез

№	Конкурент	Компанія-власник	Основні сегменти / ключові особливості	Орієнтовна частка / коментар
1	Schick	Edgewell Personal Care	Бритви та леза, під брендами Schick / Wilkinson Sword.	Другий за значенням гравець; раніше оцінка 31 % (в окремих регіонах)
2	BIC	BIC Group	Доступні одноразові бритви, мас-ринковий сегмент	Орієнтовно 15-22 % в глобальному ринку лез
3	Harry’s	Harry’s Inc	Модель прямого продажу D2C, підписка, новаторство	Менша доля, але важливий конкурент за інноваціями та ціною
4	Dorco	DORCO Co Ltd	Корейський виробник, ценово-конкурентний, глобальні постачання	Орієнтовно 10-15 % в деяких сегментах
5	Feather	FEATHER Safety Razor Co	Преміум-бренд, високоякісні леза, нішевий сегмент	Невелика частка, але сильний вплив в преміум-сегменті
6	Wilkinson Sword	Edgewell Personal Care (через брендинг)	Бренд із сильною позицією в Європі, доступніші моделі.	В Німеччині, наприклад, доля 17.7 % у певному дослідженні
7	Lord	LORD International Co	Єгипетська / Близький Схід, експорт	Локальний гравець, менша глобальна доля
8	Super-Max	Super-Max Group	Азійський виробник, орієнтація на мас-ринок	Менша глобальна частка, але конкурент у регіонах
9	Laser Razor Blades	Laser Razor Blades	Індія, виробництво/експорт, дешевші моделі	Частка менша порівняно з топ-3, але впливова в Азії
10	Kai	KAI Group	Японський виробник, фокус на якість, нішевий ринок	Менша доля, але значущий бренд в Японії/Азії

Джерело: [57-64]

На міжнародному ринку бритв і лез бренд Gillette, що належить компанії Procter & Gamble, демонструє різний рівень присутності залежно від країни. У

США, одному з найбільших ринків із високою конкуренцією та моделлю підписок, частка Gillette становить приблизно 54%. У Німеччині бренд має сильну позицію серед споживачів, є ринковим лідером, і його частка досягає 58.3%. В Індії, де ринок швидко розвивається і є важливим в Азії з великою кількістю користувачів, частка Gillette залишається відносно невеликою. У Китаї, який має величезний потенціал для преміум-брендів, Gillette стикається зі значною конкуренцією, що може ускладнювати закріплення позицій на цьому ринку. Ось таблиця з приблизними даними по декількох країнах, де присутній бренд Gillette (компанія Procter & Gamble) – з орієнтовною часткою на ринку та зауваженнями. Дані є неповними, тож вони радше для орієнтиру.

Таблиця 2.11

Орієнтовна частка бренду Gillette (власність Procter & Gamble)
на міжнародному ринку

Країна	Орієнтовна частка Gillette	Коментар
США	54 % ринку бритв/лез	Один з ключових ринків, великий об’єм продажів
Великобританія	73 % ринку бритв/лез	Сильне брендування, лідерство за витратами в ритейлі
Німеччина	58.3 % ринку бритв/лез	Лідер серед основних гравців, конкуренція з брендом Wilkinson Sword
Індія	~ даних по частці немає в публічному звіті	Ринок швидко зростає, згадується, що бренд Gillette представлений
Китай	~ даних по частці немає в публічному звіті	Частина Азійсько-тихоокеанського регіону з великим потенціалом

Джерело: [4]

Для компанії Procter & Gamble (P&G) бренд Gillette є прикладом вихідного бренда (іноді його ще називають «ключовим», або «основним брендом компанії»). Так, вихідний бренд (corporate brand / source brand) – це модель, за якої велика корпорація володіє кількома брендами**,** і кожен із них має власну ідентичність**,** але підтримується авторитетом та ресурсами материнської компанії**.**

У випадку Procter & Gamble**,** компанія має портфель відомих брендів: Gillette (засоби для гоління), Ariel (пральні засоби), Pampers (підгузки), Head & Shoulders (шампуні) тощо (табл.2.12).

Таблиця 2.12

Моделі взаємовідносин брендів і компанії (на прикладі Procter & Gamble)

№	Модель взаємовідносин бренда і товару	Характеристика	Приклад
1	Товарний бренд	Кожен товар має свій власний бренд, який не пов'язаний із іншими продуктами компанії	*Ariel, Tide, Pantene* (усі належать P&G, але позиціонуються окремо)
2	Бренд товарної лінії	Один бренд об'єднує кілька схожих товарів в одній категорії	*Gillette Mach3, Gillette Fusion* (лінії в межах бренда Gillette)
3	Асортиментний бренд	Один бренд охоплює товари, схожі за призначенням або аудиторією	*Pantene* (догляд за тілом, обличчям, волоссям)
4	Зонтичний бренд	Єдиний бренд використовується для різних продуктів і товарних ліній, які об'єднані спільною ідеєю або цінностями	*Gillette* – охоплює засоби для гоління, леза, пінки, бритви тощо
5	Вихідний бренд	Бренд компанії, під «парасолькою» якої існують самостійні бренди	*Procter & Gamble* (P&G) для Gillette, Ariel, Pampers
6	Підтримуючий бренд	Додатковий бренд, який підсилює основний, надає довіру або уточнює позиціонування	*Oral-B* ((P&G – підтримуючий бренд)

Кожен з них є окремим брендом**,** який несе власну цінність і комунікує самостійно**,** але належить компанії P&G. При цьому на упаковках зазвичай є позначка «A Procter & Gamble Brand» – тобто Gillette «підкріплений» репутацією P&G.

Сам же бренд Gillette відноситься до моделі зонтичного бренда (umbrella brand). Зонтичний бренд **–** це бренд, під яким випускається кілька товарних ліній або продуктів різних категорій**,** але всі вони об'єднані спільним основним брендом.

Компанія Gillette використовує своє ім’я для позначення цілого асортименту товарів для гоління та догляду: Gillette Mach3, Gillette Fusion, Gillette Venus (для жінок), Gillette Series, та інші. До основних груп товарів під брендом Gillette відносяться наступні:

1. Станки й картриджі (бритви):
   - Лінія Mach3 - трилезова система,
   - Лінія Fusion (Fusion5) - п’ять лез, наприклад FlexBall,
   - Лінія SkinGuard - для чутливої шкіри,
   - Лінія Venus - жіночі станки й бритви Лінія GilletteLabs - преміум/інноваційні пристрої (наприклад «heated razor»), Інші: одноразові станки, картриджі-заміни, моделі для бороди/стайлінгу: наприклад King C. Gillette для бороди.
2. Засоби для гоління / догляду після гоління:
   - Гелі для гоління, пінки, креми «Shaving gel/foam/cream»,
   - Лосьйони після гоління, бальзами - післябритвені засоби,
   - Додатково: засоби для догляду за бородою/вусами, тримери.
3. Догляд за тілом / аксесуари:
   - Антиперспіранти, дезодоранти під брендом Gillette,
   - Засоби інтимного догляду: лінія Gillette INTIMATE – для інтимної зони.

Усі ці продукти мають різні характеристики й цільові аудиторії, але спільна брендова назва «Gillette» гарантує певний рівень якості та асоціюється з лідером у категорії засобів для гоління. Отже, для самого Gillette – це зонтичний бренд (бо охоплює багато ліній засобів для гоління). Для компанії Procter & Gamble – Gillette є вихідним (самостійним) брендом у портфелі корпоративних брендів**.** Тому,

- Gillette – зонтичний бренд (для своїх товарів);
- Procter & Gamble (P&G) – вихідний бренд, для якого Gillette є одним із ключових брендів портфеля.

загалом, аналізуючи маркетингову стратегію компанії gillette, можна зазначити, що у післявоєнний час вона перейшла до активної фази розвитку, запровадивши кілька ключових стратегічних напрямків:

1. основну увагу було приділено розширенню виробництва, результатом чого стало модернізування заводів у сша та великобританії, відновлення підприємств, які тимчасово зупинили роботу під час війни, а також відкриття нових виробничих потужностей. Це дозволило значно збільшити масштаби виготовлення продукції і вже у 1946 році продажі компанії досягли 50 мільйонів доларів, а до 1950 року бренд займав близько половини американського ринку лез. Одночасно Gillette активно освоювала міжнародні ринки з потенціалом для зростання, зокрема в регіонах Латинської Америки та Азії.

2. Наступним важливим напрямом став розвиток телевізійної реклами. Основним інструментом просування залишалися спортивні трансляції, особливо бейсбол і в 1950 році компанія вклала 7,37 мільйона доларів у придбання ексклюзивних прав на спонсорство трансляцій World Series строком на шість років, що було вагомою інвестицією на той час. Завдяки успішності спортивної реклами до середини 1950-х близько 85% річного рекламного бюджету Gillette спрямовувалося саме на подібні трансляції. Таке масштабне спонсорство спортивних заходів закріпило за брендом статус фактичного «спортивного символу» тієї епохи.

3. Третя складова стратегії полягала в диверсифікації бізнесу, так, у 1948 році Gillette придбала компанію Toni Co, яка спеціалізувалася на товарах для дому. Надалі Toni активно розвивала своє просування через телебачення – серед заходів варто відзначити спонсорування популярної програми «Артур Годфрі та його друзі» і підтримку конкурсу «Міс Америка» 1958 року.

У період середини та другої половини XX століття компанія Gillette активно розробляла та випускала нові моделі бритв, удосконалюючи використовувані технології та матеріали і постійно розширюючи свій асортимент, так, вже на сьогодні до основні категорії продукції відносяться: станки-бритви (одноразові та багаторазові) для чоловіків, змінні картриджі/леза (касети) для бритв, засоби для гоління та догляду за шкірою: пінки, гелі, лосьйони (особливо для чутливої шкіри), жіночі лінії бритв і засобів для гоління під брендом Venus, подарункові набори та комплекти (наприклад: станок та змінні касети). Оскільки асортименту продукції

бренду Gillette на ринку досить великий і постійно змінюється, то серед ключових моделей/ліній можна виділити такий фокус-список товарів, який представлений в таблиці 2.13 із описом та прикладами з асортименту та каталогів всієї продукції, що доступна на українському/європейському ринку.

Таблиця 2.13

Основні моделі продукції Gillette на ринках України та Європи за цільовими аудиторіями споживачів

Цільова аудиторія	Модель / Комплект	Тип / Вміст	Орієнтовна ціна Україна	Орієнтовна ціна Європа
Жіноча	Gillette Venus ComfortGlide Breeze (2 картриджі)	Жіночий станок + 2 картриджі	368,90 грн	10-12 €
	Gillette Venus Smooth (2 картриджі)	Жіночий станок + 2 картриджі	439 грн	11-13 €
	Gillette Venus 3 Disposable Razors (6 шт)	Жіноча / одноразові бритви	185 грн	5-6 €
Чоловіча	Gillette Mach3 (5 картриджів)	Чоловіча серія Mach3, комплект із 5 картриджів	744 грн	18-20 €
	Gillette Fusion5 ProGlide (2 картриджі)	Чоловіча серія Fusion5 ProGlide, комплект 2 картриджі	657 грн	20-21 €
	Gillette Fusion5 (2 картриджі)	Чоловіча серія Fusion5, станок + 2 картриджі	319,93 грн	9-11 €
	Gillette 2 Disposable Razors (5 шт)	Чоловіча / одноразові бритви	83 грн	2-3 €
	Gillette Disposable Razors 2 (10 шт)	Чоловіча / одноразові бритви	142 грн	3-4 €
	Gillette Blue 3 Comfort Disposable Razors (8 шт)	Чоловіча / одноразові бритви	289 грн	6-7 €
	Gillette Blue 3 SenseCare Disposable Razors (6 шт)	Чоловіча / одноразові бритви	216 грн	5-6 €
	Станок + змінні картриджі Fusion5 (5 лез)	Чоловіча / станок + 5 картриджів	805-1222 грн	22-25 €
	Станок + 2 картриджі Mach3	Чоловіча / станок + 2 картриджі	524 грн	14-16 €
	2 картриджі для Fusion5	Чоловіча / запасні леза	407-535 грн	11-13 €
	Картриджі для Mach3 (2 шт)	Чоловіча / запасні картриджі	288-477 грн	8-10 €

Джерело: [32,33,49,75,87]

Водночас, компанія Procter & Gamble використовуючи широкий спектр рекламних і маркетингових підходів для бренду Gillette значно збільшили витрати на рекламу, що відбувалося з помітним прискоренням. До основних типів реклами та маркетингових підходів Gillette відносяться:

1. Традиційна медійна реклама – телевізійні ролики, друковані оголошення (журнали, газети), зовнішня реклама (білборди), так, наприклад, для лінійки Mach3 реклами використовувалися телепокази з відомими спортсменами;

2. Цифровий/онлайн-маркетинг – активна присутність у соцмережах, відео-платформах, цифрові кампанії, контент, який орієнтований на емоції, соціальні теми, вірусний ефект;

3. Знакові кампанії з соціальним меседжем (purpose-маркетинг), наприклад, кампанія The Best Men Can Be у 2019 році зверталася до тем булінгу, токсичної маскулінності, зміни ставлення до чоловіків і їх ролі, метою її було не тільки продати станок чи лезо, а створити значення, ідентичність бренду;

4. Знаменитості та амбасадори бренду – це використання відомих спортсменів, інших публічних осіб для підсилення іміджу якості, сили, впевненості. Підтримка через партнерство, спонсорство спортивних подій тощо.

5. Місце-продажу, тоб то активність та маркетинг у точках продажу, а саме, промо-акції, акцент на полицях магазинів, маркетинг-матеріали, наприклад, стимулювання повторних покупок, апгрейдів лез, збільшення частоти заміни.

Отже, щодо рекламної політики бренд Gillette, не просто продає функцію «краще голить», а продає ідентичність – чоловік, який користується Gillette, це впевнений, сучасний, відповідальний чоловік. Рекламні кампанії стали більш орієнтованими на цінності і саме через зміни в суспільстві Gillette почав використовувати меседжі про відповідальність, зміну ролей, соціальні теми (таблиця 2.14), відбулася суттєва інтеграція між офлайн- та онлайн-каналами, між медійною комунікацією, точками продажу, цифровими платформами.

Метою соціальних і благодійних програм Gillette в Україні є у зміцненні іміджу бренду як відповідального, турботливого та соціально свідомого лідера в сегменті засобів для гоління та догляду за чоловіками. Підтримуючи вразливі групи

Таблиця 2.14

Соціальні та благодійні програми Gillette

реалізовані через материнську компанію Procter & Gamble в Україні

Рік	Програма	Опис
2015-2016	Корпоративне волонтерство співробітників - програма «Піклування у кожен дім»	P&G інвестувала понад $1,2 млн США в Україну. В рамках програми понад 500 000 українців**,** які потребують допомоги, отримали засоби особистої гігієни та догляду за домом Понад 90 % співробітників P&G в Україні брали участь у волонтерських акціях у рамках програми «Піклування у кожен дім»
2020	Благодійна акція «Один для Одного» (спільно з METRO Україна)	В усіх торговельних центрах METRO в 18 містах України протягом 7 жовтня - 3 листопада: за кожну одиницю продукції торгових марок P&G (Ariel, Tide, Lenor, Fairy, Mr. Proper) придбану споживачем – компанія P&G передає таку ж кількість продукції для людей похилого віку, які опинились у складних обставинах, через благодійний фонд Карітас України
2020	Співпраця з Карітас Україна	P&G і Карітас Україна об’єдналися, щоб підтримати найбільш вразливих українців – літніх людей, людей з інвалідністю, у складній життєвій ситуації. Програма працювала під званням «Піклування в кожен дім»
2022 по теперішній час	Гуманітарна допомога продуктами, засобами гігієни та фінансова підтримка під час війни	Спільно з мережею АТБ-Маркет та P&G Україна передано тисячі пакунків засобів для гігієни та побутової хімії мешканцям сходу та півдня України, постраждалим від війни, пожертвувала продукцію та кошти партнерам по допомозі українцям (International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies, Save the Children)
2025 по теперішній час	Гігієнічні набори та ваучери-на-гігієну	P&G Україна спільно з «Спілкою волонтерів» та Соціальним центром відкрили реєстрацію на отримання гігієнічної допомоги для пенсіонерів, людей з інвалідністю, ВПО та дітей
2022 по теперішній час	Підтримка програми UNICEF Ukraine «Громада, дружня до дітей та молоді»	P&G передала 1 млн грн на національну програму розвитку середовища, дружнього до дітей і молоді. P&G передала 1 млн грн на підтримку цієї національної програми, спрямованої на розвиток середовища, дружнього до дітей і молоді

населення, забезпечуючи доступ до засобів гігієни та реалізуючи проєкти, що сприяють гідності, турботі та особистому розвитку, Gillette намагається:

- підкреслити, що бренд піклується не лише про високу якість продукції, але й про покращення якості життя людей;
- встановлювати емоційний зв'язок із чоловічою та сімейною аудиторією, акцентуючи на цінностях відповідальності, надійності та взаємної підтримки;
- довести, що Gillette є брендом, який робить реальний внесок у соціальне благополуччя навіть у часи суспільних викликів;
- зміцнювати довіру до бренду, асоціюючи його з символами надії, стабільності та допомоги;
- утверджувати позиціонування «The Best a Man Can Get» як реальну дію з позитивним впливом на суспільство, а не просто рекламну фразу.

Загалом діяльність бренду Gillette на українському ринку визначається наступними ключовими аспектами:

1. Особливості місцевого ринку: українські споживачі відзначаються високою ціновою чутливістю, що вимагає балансу між преміальним позиціонуванням бренду та доступністю продукції. Також існує значна конкуренція з боку національних і регіональних виробників.

2. Локалізація комунікації: успішне просування передбачає адаптацію маркетингових повідомлень відповідно до локальних особливостей, правильні переклади та врахування культурного контексту української аудиторії.

3. Ставка на промоактивності: для стимулювання продажів активно використовуються різноманітні акції в роздрібних мережах, включаючи знижки, спеціальні пропозиції чи подарунки.

4. Урахування соціального контексту: у сучасних умовах, зокрема в період війни, особливу увагу приділяється соціальній відповідальності бренду. Gillette та материнська компанія Procter & Gamble повинні враховувати ймовірні репутаційні ризики, а також реагувати на публічні обговорення їх діяльності як в Україні, так і в регіоні загалом.

Висновки до розділу 2

Аналіз організаційно-економічної діяльності компанії Procter & Gamble, її маркетингових стратегій і управління брендом Gillette дозволяє зробити такі основні висновки:

P&G є однією з найпотужніших транснаціональних корпорацій у світі. Компанія, пройшовши понад 185 років розвитку, трансформувалася з виробника мила і свічок до глобального лідера ринку споживчих товарів. Використовуючи інновації, масовий маркетинг і стратегічні інвестиції, P&G представлена в більш ніж 180 країнах та управляє понад 60 всесвітньо відомими брендами.

Організаційна структура компанії підвищує її конкурентоспроможність. Сучасна структура P&G складається з сімох основних функціональних блоків і п’яти галузевих бізнес-підрозділів. Це дозволяє оперативно ухвалювати рішення, орієнтуватися на споживацькі потреби, ефективно управляти брендовим портфелем, а також впроваджувати інновації та цифрові рішення у виробничих і маркетингових процесах.

Маркетингові стратегії орієнтовані на глибоку сегментацію та створення емоційного зв’язку зі споживачем. Компанія застосовує диференційовані стратегії для різних цільових груп (за віком, статтю, стилем життя тощо), комбінуючи багатобрендовий підхід з телерекламою, цифровими комунікаціями, соціальними кампаніями та вірусним маркетингом. Це забезпечує високу лояльність споживачів і стабільний попит.

P&G є провідним гравцем ринку в Україні. Працюючи в Україні з 1993 року, компанія має виробничий комплекс у Борисполі й посідає ключові позиції на ринку побутової хімії та товарів повсякденного вжитку з часткою понад 50 % у сегменті мийних засобів. Бренди Tide, Ariel і Pampers є одними з найвідоміших у країні. Крім того, P&G активно реалізує соціально-етичні проєкти у сферах екології, гігієни та сімейної підтримки.

Gillette є стратегічно важливим брендом у портфелі P&G. Бренд з понад 120-річною історією залишається світовим лідером у галузі бритв і лез завдяки

постійним інноваціям, високій якості продукції, глобальній рекламі та преміальному іміджу. У багатьох країнах частка Gillette перевищує 50–70 %, що робить бренд одним із найбільш прибуткових активів компанії.

Ринок бритв має високу конкуренцію, але Gillette утримує лідерські позиції. Серед основних конкурентів можна виділити Schick, BIC, Harry's та інші. Незважаючи на загострення конкуренції через дешевші аналоги та моделі підписок, переваги Gillette базуються на сильній впізнаваності бренду, інноваційних технологіях, якісній продукції й маркетинговій підтримці від P&G.

P&G і Gillette продовжують зміцнювати свої позиції в Україні та світі. Завдяки інтеграції локальної адаптації, ефективної дистрибуції, інноваційних рішень, тонкої сегментації й соціальної відповідальності компанія залишається одним із найбільш стійких і конкурентоспроможних гравців у сфері товарів FMCG.

Procter & Gamble демонструє приклад ефективності транснаціональної бізнес-моделі, яка поєднує новаторські підходи до виробництва, потужний маркетинг і глобальну присутність. Бренд Gillette відіграє ключову роль у портфелі компанії, успішно конкуруючи в преміум-сегменті світового ринку. На українському ринку P&G займає провідні позиції, демонструє фінансову стійкість та реалізує вагомі соціальні ініціативи.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ «PROCTER & GAMBLE»

3.1. Формування ключових стратегічних напрямів маркетингової політики компанії «PROCTER & GAMBLE»

Компанія Procter & Gamble є глобальним лідером серед виробників споживчих товарів повсякденного попиту і за останні п’ять років (2021-2025 роки) виручка зросла з приблизно 76,1 млрд доларів до майже 84,3 млрд доларів, що дає середньорічний темп зростання близько 2.6%**,** при цьому прибуток на акцію (EPS) виріс із 5.69 доларів до приблизно 6.67 доларів, що становить майже 4.0%. Це означає, що компанія не лише утримує продажі, але й підвищує рентабельність, P&G має сильні фінанси – стабільні грошові потоки, високу маржу, що дає їй гнучкість і стійкість навіть у нестабільні часи. Компанія володіє портфелем «must-have» брендів: побутова хімія, гігієна, догляд, товари для дому і це дає їй перевагу перед приватними марками – завдяки впізнаваності і лояльності клієнтів. Отже, P&G стабільне, «блакитно-чипове» підприємство з надійним грошовим потоком, сильним брендовим портфелем і доведеною здатністю утримувати прибутковість навіть за невеликих темпів зростання виручки.

Які існують ризики і обмеження для компанії P&G:

- відносно низьке зростання виручки, що є характерним для великих, зрілих компаній;
- значна частина доходу приходить із «молодих» або розвинених ринків; порівняно з конкурентами, P&G має меншу експозицію на швидкозростаючі ринки;
- конкуренція з боку приватних марок (store brands) та нішевих/спеціалізованих брендів може тиснути на рентабельність.

Отже, економічна нестабільність, інфляція, коливання цін на сировину, валютні ризики можуть негативно впливати на прибутковість. P&G це компанія

для інвесторів, які шукають стабільності, передбачуваного доходу і мінімальних ризиків, вона не дає шаленої швидкості зростання, але пропонує надійну «фортецю» з грошових потоків, дивідендів і довгострокової стійкості. Основним перспективами розвитку P&G у середньостроковій перспективі наведені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Можливості і перспективи компанії Procter & Gamble

Фактори зростання	Чому це важливо
Інновації та преміальні продукти (нова продукція, оновлені рецептури, «покращені» версії товарів)	Це дозволяє компанії продавати за вищою ціною, зберігаючи маржу, навіть якщо загальний попит зростає повільно
Розвиток напрямку охорони здоров'я і догляду (health & wellness) – товари для особистої гігієни, здоров'я, догляду, засоби для домашнього комфорту	Зростає попит на такі продукти, що дає P&G можливість нарощувати частку ринку поза базовими товарами для дому
Ефективність та оптимізація витрат – програми зниження затрат, економія, контролювання собівартості	Вони допомагають втримувати високі прибутковість і маржу навіть у умовах інфляції або зростання витрат
Стабільний грошовий потік і повернення коштів акціонерам (дивіденди і викуп акцій)	Це робить P&G привабливою для інвесторів, які шукають стабільний дохід і мінімальні ризики
Диверсифіковане портфоліо брендів і продуктів та глобальна присутність	Це зменшує залежність від окремих ринків і зменшує ризики, пов'язані зі споживчими змінами в різних регіонах

Джерело: [32,33,49,61,62,63,64,75,87]

Маркетингова стратегія компанії Procter & Gamble (P&G) (табл.3.2), належить до категорії функціональних стратегій підприємства, які формуються

відповідно до загальної корпоративної стратегії. Ця стратегія затверджується найвищим керівництвом компанії, охоплюючи ключові принципи діяльності.

Основи корпоративної стратегії P&G спираються на цінності інноваційного розвитку, сталого економічного зростання та соціальної відповідальності. Компанія акцентує увагу на створенні умов для стабільного економічного розвитку, захисті навколишнього середовища та підтримці прийнятних соціальних стандартів у країнах своєї присутності. Усі рішення та дії P&G ґрунтуються на корпоративних цінностях, місії та кодексі поведінки, який визначає стандарти роботи для її працівників.

Кодекс поведінки компанії включає принципи, орієнтовані на соціальну відповідальність, екологічну безпеку, протидію корупції, гарантування безпеки продукції, захист персональних даних і дотримання прав людини. Серед ключових аспектів – запобігання будь-якій формі дискримінації та примусовій праці. Зазначені принципи відповідають рекомендаціям міжнародних організацій, таких як ООН, ОЕСР і МОП.

Довгострокова стратегія P&G спрямована на досягнення сталого розвитку завдяки ряду ініціатив. Компанія працює над зменшенням вуглецевого сліду, переходом на відновлювані джерела енергії, оптимізацією упаковки для зниження екологічного впливу та розширенням використання перероблених матеріалів у своїх продуктах. P&G також підтримує заходи щодо повторного використання ресурсів і утилізації обладнання, співпрацює з природоохоронними організаціями та продовжує впроваджувати інновації у сфері екологічної стійкості.

Маркетингова стратегія компанії становить інтегровану систему організаційних, технічних і фінансових підходів. Її завдання – посилення конкурентоспроможності продукції, ефективний вплив на попит і пропозицію та гармонійне поєднання різних сегментів ринку. Усі аспекти цієї стратегії відповідають загальній місії та цінностям компанії.

Розробка продуктової стратегії P&G передбачає увагу до таких важливих аспектів, як ергономіка продукції, її естетичність і екологічність. Це сприяє створенню якісної конкурентної продукції, яка відповідає потребам споживачів і

Таблиця 3.2

Структура маркетингової стратегії Procter & Gamble (P&G)

Основний сегмент	Підсегменти / напрямки	Опис / функції
Продуктова стратегія	Ергономіка	Розробка зручних та практичних продуктів для споживачів.
	Дизайн / естетика	Привабливий вигляд продукції, формування позитивного сприйняття бренду.
	Екологічність	Використання перероблених матеріалів, мінімізація впливу на довкілля.
Стратегія продажів	Моніторинг ринку	Аналіз потреб споживачів, оцінка попиту та конкурентного середовища.
	Умови постачання	Оптимізація логістики та каналів доставки для споживачів і партнерів.
	Стимулювання збуту	Активізація дистриб’юторів, підтримка лояльності торгових партнерів.
	Фінансування	Використання товарного та комерційного кредиту для партнерів і клієнтів.
Цінова стратегія	Диференційоване ціноутворення	Формування цін, орієнтованих на сегменти ринку та споживчі очікування.
Стратегія просування (PR/маркетинг)	Промо-акції	Інтерактивні кампанії, дегустації, демонстрації продукції.
	Інформаційне забезпечення	Освітні та рекламні програми, просування цінностей бренду.
	CRM-концепція	Персоналізовані взаємодії з клієнтами для формування лояльності та утримання.
Соціальна та екологічна відповідальність	Соціальні програми	Благодійність, спонсорські проекти, підтримка культурних і сімейних ініціатив.
	Сталий розвиток	Зменшення викидів CO_2, переробка, використання поновлюваних джерел енергії.
	Відповідальність постачальників	Оцінка соціального та екологічного впливу постачальників, контроль стандартів.
Комунікація з зацікавленими сторонами	Співробітники	Опитування, навчання, розвиток корпоративної культури.
	Партнери та постачальники	Діалог, координація, спільні проекти сталого розвитку.
	Громадськість та держава	Участь у ініціативах, дотримання законодавства, прозора податкова політика.

сучасним екологічним стандартам. Функціональність і дизайн підкреслюють унікальність продуктів для клієнтів, а врахування екологічних вимог стає одним із головних запитів європейського та українського ринків.

Стратегія продажів фокусується на постійному аналізі ринкових тенденцій, удосконаленні постачань, підтримці ефективності збутової мережі та застосуванні різноманітних фінансових моделей, зокрема небанківського фінансування. Такий підхід дає змогу налагодити міцні взаємозв'язки з клієнтами та зберігати високі обсяги реалізації продукції.

Цінова стратегія компанії базується на диференційованому підході. Такий підхід враховує специфіку кожного ринкового сегмента, дозволяючи оптимізувати маркетингові заходи та підтримувати конкурентоспроможність продукції.

Активна стратегія просування продукції передбачає використання інтерактивних PR-інструментів, промо-кампаній і інформаційних проєктів для формування позитивного іміджу брендів P&G. Завдяки запровадженню концепції управління відносинами з клієнтами (CRM) компанія створює міцні довготривалі зв'язки.

Необхідно також зазначити, що P&G демонструє послідовну та добре структуровану CSR-стратегію, яка охоплює ключові сфери: освіту, екологію, охорону здоров'я, рівність та гуманітарну допомогу (табл.3.3).

Протягом останнього десятиліття компанія інвестувала понад 2 мільярди доларів США у соціальні ініціативи, що підтверджується корпоративними звітами за 2023 рік. Усі ці ініціативи органічно інтегровано в бізнес-модель через програму Lead with Love, яка спрямована на досягнення позитивного впливу на життя 50 мільйонів людей до 2030 року. Такий підхід не лише підсилює статус бренду як відповідального глобального лідера, а й сприяє формуванню довготривалої лояльності споживачів.

Однак, реалізація цієї стратегії супроводжується певними викликами. Компанія змушена інвестувати значні ресурси у цифровий маркетинг, аналітичні інструменти, дослідження і розробки, а також оновлення продуктового портфеля.

Таблиця 3.3

Основні глобальні соціальні, екологічні та освітні ініціативами компанії Procter & Gamble (P&G)

Напрям	Назва програми / ініціативи	Партнери	Рік / період	Основні результати
Охорона здоров'я / доступ до води	Children's Safe Drinking Water (CSDW)	CARE, UNICEF, USAID, World Vision	2004 по теперішній час	21 млрд літрів чистої води надано, мета – 25 млрд до 2025 року
Екологія / сталий розвиток	Ambition 2030	WWF, Ellen MacArthur Foundation	2018 – 2030	Скорочено CO_2 на 58 %, 99 % електроенергії – відновлювана, 80 % упаковки – переробна
Освіта	P&G Shiksha (Індія)	місцеві НУО, освітні департаменти	2005 по теперішній час	більше 2500 шкіл збудовано / підтримано та 2,3 млн дітей отримали доступ до освіти
Гендерна рівність / освіта	#LikeAGirl (Always)	школи, спортивні фонди	2014 по теперішній час	Понад 100 млн дівчат охоплено освітніми кампаніями; кампанія визнана найвпливовішою у світі (Cannes Lions 2015)
Освіта / розвиток бізнесу	Women Entrepreneurs Academy	WEConnect International	2017 по теперішній час	Навчено більше 700 жінок-підприємниць у 52 країнах
Екологія / захист природи	Forest Positive Coalition / Responsible Forestry	WWF, FSC International	2020 – 2030	Відновлення більше 100 000 га лісів у Бразилії, Канаді, Індонезії
Гуманітарна допомога дітям	Children's Safe Spaces	UNICEF, Save the Children	2022 по теперішній час	Безпечні простори для 150 000 дітей у зонах конфліктів (в т. ч. Україна, Сирія)
Екологія / управління відходами	Plastic Free 2025	TerraCycle, Loop Platform	2020 –2025	Упровадження багаторазової упаковки у брендів (Gillette, Pantene, Ariel) у 25 країнах
Соціальна підтримка	Disaster Relief & Community Impact	Червоний Хрест, Global Medic	2005 по теперішній час	Реакція на більше 30 стихійних лих щороку, гуманітарна допомога на мільйони доларів
Екологія та етика виробництва	Responsible Beauty Program	Cruelty Free International	2021 –2030	Усі продукти P&G Beauty сертифіковані як не тестовані на тваринах у 2023 році

Джерело: [32,33,49,61,62,63,64,75,87]

Це потребує великих фінансових і людських ресурсів, ще одним критичним завданням є забезпечення балансу між глобальною уніфікованістю бренду та локальною адаптацією, щоб залишатися актуальними на різних ринках. Орієнтація на зміцнення преміального сегмента чи просування корпоративних цінностей може бути складною у країнах зі слабкою купівельною спроможністю. Водночас надзвичайно важливо дотримуватися прозорості та підтверджувати оголошені ініціативи реальними результатами, адже будь-яка невідповідність може призвести до втрати довіри споживачів.

Тому, CSR-стратегія P&G є важливим інструментом для створення репутації та конкурентних переваг, однак її ефективність значною мірою залежить від здатності компанії адаптуватися до сучасних ринкових умов і підтримувати незмінність ключових цінностей, що були заявлені.

Відповідно, до ключових стратегічних напрямків маркетингової політики компанії «Procter & Gamble» необхідно віднести:

1. Перехід до індивідуалізованих, багатоканальних комунікацій, а саме – використання цифрових технологій, data-маркетингу та CRM-систем для глибшого розуміння потреб споживачів, персоналізації пропозицій і підсилення лояльності; поєднання традиційного маркетингу (брендинг, реклама, PR) з сучасними каналами – соціальні мережі, інтернет-магазини, e-commerce, контент-маркетинг, таргетована реклама; гнучкість у підходах до ринків різних країн: з огляду на місцеві культурні, економічні та споживчі особливості, що підвищує шанси на успіх у кожному сегменті.

2. Інвестиції у «преміальні» та оновлені продукти та просування якості та цінності, тобто замість стратегій масового недорогого споживання запровадження просування нових або оновлених продуктів із підвищеною цінністю (преміальний сегмент, інновації, екологічність, безпека, комфорт), таке позиціонування дає змогу зберігати маржу та диференціюватися на тлі конкурентів та підсилює бренд-портфель P&G.

3. Стійкість, екологічна й соціальна відповідальність як частина бренду, так, сучасні споживачі все більше цінують етичність, екологічність, відповідальне

виробництво і якщо P&G активно провадить свої екологічні та соціальні ініціативи, що може стати важливою конкурентною перевагою.

4. Стратегія портфеля: фокус на ключових брендах та адаптація асортименту – може продовжити політику, коли деякі менш рентабельні або застарілі категорії поступаються місцем сильним брендам/новим лінійкам, що дозволить концентрувати ресурси на продукцію з високим потенціалом, контролювати витрати та підтримувати конкурентоспроможність.

5. Гнучкість та адаптивність бізнес-моделі та реагування на глобальні виклики, отже, з огляду на економічні коливання, політичну нестабільність, зміни у поведінці споживачів компанія може використовувати гнучкі маркетингові підходи, а саме – швидке реагування, тестування нових каналів, зміну позиціонування, адаптацію цін.

6. Зміцнення довірчих відносин зі споживачами через цінність і прозорість – бренди P&G можуть ставати не просто товарами, а «гарантами якості», «безпеки», «комфорту», «відповідальності» і будувати довгострокові стосунки із клієнтами, де довіра та репутація стають частиною маркетингової цінності.

3.2. Перспективи розвитку бренд-стратегії «GILLETTE» компанії «PROCTER & GAMBLE»

Стратегія Gillette на українському ринку базується на гармонійному поєднанні класичної бізнес-моделі, потужного брендингу та сучасних комунікаційних інструментів.

Особливу роль відіграє преміум-позиціонування бренду, який асоціюється з високою якістю, увагою до деталей, сучасним стилем і впевненістю. Комунікативний підхід виходить за межі звичного акценту на функціональність продукту для гоління, бренд інтегрує емоційні та символічні аспекти чоловічості і самовираження і такий підхід дозволяє Gillette утримувати сильну позицію навіть за умов жорсткої конкуренції.

Цю стратегію підтримує масштабна мультканальна комунікація, яка охоплює телевізійну і цифрову рекламу, роботу із соціальними мережами, активності в місцях продажу та ефективне використання POS-матеріалів. Нові продуктові лінійки та глобальні рекламні кампанії адаптуються до українських умов, збалансовуючи міжнародні меседжі з локальними активаціями.

Purpose-driven-маркетинг відіграє особливу роль у стратегічному розвитку компанії, охоплюючи ключові напрями – освіта, гендерна рівність, екологія, підтримка ветеранів, молоді та спорту (табл.3.4). Gillette переходить до тематики соціальної відповідальності, нових аспектів сучасної чоловічності та актуальних цінностей суспільства. Хоча локальна адаптація таких кампаній в Україні поки не повністю реалізована, їх вплив на аудиторію посилює унікальність і диференціацію бренду.

Основою функціонує модель «бритва + лезо», де головний продукт – тримач, або бритва – можуть реалізовуватися з низькою націнкою, тоді як основний дохід забезпечують повторні покупки змінних лез і картриджів. У випадку України це сприяє формуванню стабільної клієнтської бази та стимулює регулярне придбання супутніх товарів, гарантуючи постійний попит.

Сильна дистрибуція є ще одним ключовим елементом стратегії. Продукція широко представлена в мережах великих національних ритейлерів, супермаркетів та онлайн-магазинах, що забезпечує легкодоступність. Промоакції, спеціальні знижки та бонусні пропозиції слугують додатковими стимулами для збільшення обсягів продажу.

На довгострокову перспективу компанія орієнтується на впровадження інновацій: випуск нових моделей бритв, вдосконалення технологій лез і створення комбінованих наборів. Це посилює позицію Gillette як бренду-лідера у категорії, який пропонує сучасні технологічні рішення та встановлює високі стандарти у сфері.

Отже, Gillette активно просуває соціальний бренд-активізм, приділяючи особливу увагу переосмисленню сучасних чоловічих ролей, підтримці освіти та екологічній відповідальності.

Таблиця 3.4

Соціальних ініціатив бренду Gillette в Україні та світі

Напрям	Тип проєкту	Україна	Світ	Партнери	Приклади / результати
Гендерна рівність / освіта	Кампанії, освітні програми	LikeAGirl (2018-2024), освітні заходи у школах	The Best Men Can Be, ManEnough Series, Venus, MySkinMyWay	UNICEF, Boys & Girls Clubs, Promundo, Girl Up	Україна: 5000+ школярів; Світ: 1 млрд+ переглядів, 3 млн дол інвестицій
Освіта / менторство	Підліткова гігієна, спортивні та життєві навички	First Shave, локальні менторські ініціативи	First Shave, Sports Mentorship Program	Школи, спортивні клуби	Україна: підлітки 12-16 років; Світ: 15+ країн, 50 млн молоді охоплено
Соціальна підтримка / благодійність	Гуманітарна допомога, ветерани	Допомога лікарням та Червоний Хрест (P&G + Gillette)	Gillette Veterans Program, ShaveToSave	Червоний Хрест, Got Your Six, Wounded Warrior Project	Україна: 10 000+ одиниць медзасобів; Світ: 35 000 ветеранів, 2 млн дол на онкологічні фонди
Екологія / сталий розвиток	Переробка упаковки, відновлювана енергія	Пілотні програми з переробки бритв, навчальні заходи	Plastic Free 2025, Sustainability in Manufacturing	TerraCycle, Loop Platform	Україна: локальні кампанії з переробки; Світ: 10+ млн бритв перероблено, 99% енергії відновлювана
Здоров'я / охорона	Гігієна, чиста вода	Передача антисептиків лікарням (COVID-19)	Children's Safe Drinking Water (CSDW) Program	UNICEF, CARE, World Vision	Україна: лікарні Києва та 7 областей; Світ: >21 млрд літрів води надано
Підтримка жінок / рівність	Кампанії, освітні програми	Локальні ініціативи LikeAGirl	Venus MySkinMyWay, Girl Up	Girl Up, місцеві НУО	Світ: 10 млн+ жінок охоплено, освітні відео про позитивне сприйняття тіла

Джерело: [32,33,49,61,62,63,64,75,87]

У період з 2019 по 2024 рік компанія вклала понад 50 мільйонів доларів у реалізацію глобальних соціальних програм, розширюючи співпрацю з неурядовими організаціями та використовуючи емоційний маркетинг. Завдяки цьому комунікація Gillette має значущу суспільну спрямованість, виходячи далеко за межі традиційного рекламування продуктів.

На міжнародній арені Gillette проводить великомасштабні соціальні кампанії, вирізняючись значними бюджетами, обширним охопленням і потужними партнерствами. Основні напрями включають гендерну рівність, освіту, екологію, здоров'я та соціальну підтримку. У контексті України ці ініціативи мають локалізований характер і орієнтуються на гуманітарну та освітню допомогу, включно з підтримкою навчальних закладів, участю у програмах боротьби з наслідками COVID-19 і співпрацею з організаціями на кшталт Червоного Хреста.

Gillette стратегічно інтегрує соціальні проєкти у загальний формат бренд-стратегії, комбінуючи їх із маркетинговими кампаніями, глобальними медійними активностями та партнерствами з неурядовими організаціями. Такий підхід допомагає компанії закріпити позиції відповідального лідера, одночасно підтримуючи ключові суспільні цінності та зміцнюючи довіру серед споживачів.

Отже, розуміючи переваги маркетингової стратегії бренду, що реалізується в даний час, можемо на основі SWOT-аналізу компанії Gillette, що відображено в таблиці 3.5, спрогнозувати перспективи розвитку бренд-стратегії Gillette в Україні з точки зору маркетингової політики та перспектив розвитку бренду.

1. Розширення цифрових каналів та персоналізації. З огляду на зростання e-commerce і поведінку молодших споживачів, бренд може посилити персоналізовані digital-кампанії, таргетинг та роботу з інфлюенсерами. Це підвищить ефективність комунікацій та дозволить краще адаптувати меседжі до локальних інсайтів.

2. Посилення локального purpose-маркетингу Український ринок стає більш чутливим до тем стійкості, підтримки суспільства, ролі чоловіків у сім'ї та соціальних змін. Gillette може масштабувати глобальні ціннісні кампанії, створивши локальні проєкти, що підсилюватимуть репутацію та довіру.

Таблиця 3.5

SWOT-аналіз компанії Gillette

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- Висока впізнаваність бренду на глобальному ринку, - Ефективна бізнес-модель «бритва + картриджі», - Широкий асортимент для чоловіків і жінок, - Потужна R&D база та інноваційні технології гоління, - Сильні партнерства та історично успішні рекламні кампанії (спорт, телебачення)	- Висока ціна продукції порівняно з конкурентами, - Часткова залежність від фізичних продажів у рітейлі, - Складнощі з утриманням молодої аудиторії, яка орієнтується на дешевші та екологічні альтернативи
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
- Розвиток підпискових моделей (D2C) і e-commerce, - Акцент на екологічність, сталий розвиток і переробку картриджів, - Розширення продуктового портфеля: аксесуари, догляд за шкірою, преміум-лінійки, - Використання цифрового маркетингу та CRM для персоналізації пропозицій, - Вихід на нові ринки і сегменти споживачів, включно з молоддю	- Зростаюча конкуренція з боку дешевих брендів та стартапів у сегменті бритв, - Підвищена чутливість ринку до ціни та сталості продуктів, - Поширення альтернативних рішень для гоління (електробритви, косметичні процедури), - Зміни у споживчих вподобаннях і вплив соціальних мереж на бренд

Джерело: [32,33,49,61,62,63,64,75,87]

3. Диверсифікація продуктів під локальні потреби. У відповідь на зміну купівельної спроможності можливим є розвиток середнього або доступнішого сегменту, зберігаючи при цьому преміальний флагманський імідж. Це допоможе не втратити аудиторію в періоди економічної нестабільності.

4. Поглиблення онлайн-дистрибуції та підписних сервісів Враховуючи успіх моделі «razor & blades», перспективним є впровадження підписки на леза або набори для гоління через маркетплейси чи власні канали.

5. Інновації з фокусом на еко-френдлі рішеннях Світова тенденція до зменшення пластику та сталого виробництва може

стимулювати розробку екологічно орієнтованих лінійок чи упаковок, що підвищить конкурентність бренду.

За допомогою матриці Бостонської консалтингової групи, яка є класичним інструментом стратегічного портфельного аналізу, що допомагає оцінити продукти і визначити, куди інвестувати, зрозуміти, які продукти варто розвивати, підтримувати або виводити з ринку, формувати стратегію зростання чи оптимізації портфеля, оцінюємо портфель продуктів бренду Gillette за двома критеріями - частка ринку та темп росту ринку, що відображено в таблиці 3.6.

На основі цього аналізу можемо зробити висновок, що Gillette має продукти – сильні «зірки» і стабільні «дійні корови», що забезпечує прибуток. Основні маркетингові перспективи – розвиток підпискових моделей, нових технологій і розширення електронної комерції (Question Marks), щоб перетворити їх на нові «зірки». Старі моделі (Dogs) можуть бути поступово виведені з ринку або модернізовані для підтримки бренду.

1. Зірки (Star) - продукти: Gillette Fusion5 ProGlide, Gillette Mach3.

• Перспективи маркетингової політики: інвестиції в цифрову рекламу та соціальні мережі для підтримки впізнаваності бренду, розширення підпискових моделей для забезпечення постійного доходу та взаємодії з клієнтами, запуск локалізованих маркетингових кампаній у країнах з високим потенціалом росту.

• Зірки приносять високий дохід і формують майбутній ріст компанії і необхідно підтримувати їх технологічну перевагу та рекламну активність.

2. Дійні корови (Cash Cows) – продукти: Gillette Venus ComfortGlide, Gillette Venus Smooth.

• Перспективи маркетингової політики: Підтримка впізнаваності через традиційні канали реклами (ТБ, онлайн-реклама, соціальні мережі), введення нових картриджів та аксесуарів для утримання споживачів, просування екологічних рішень (пакування з переробленого пластику), що відповідає сучасним трендам.

• Дійні корови приносять стабільний грошовий потік, який можна інвестувати у розвиток «зірок» та нових продуктів.

Таблиця 3.6

Матриця Бостонської консультативної групи (BCG) для Gillette

Категорія	Продукти / Бренди	Коментарі
Зірки (Stars) високий ріст ринку, висока частка	Gillette Fusion5 ProGlide Gillette Mach3	Популярні серед чоловіків, мають високий рівень продажів, активна реклама, інноваційні технології. Ринок гоління для чоловіків все ще зростає у преміум-сегменті
Дійні корови (Cash Cows) низький ріст ринку, висока частка	Gillette Venus ComfortGlide / Smooth	Жіноча лінійка стабільно приносить прибуток, частка ринку велика, ріст сегмента незначний, але прибуток високий
Важкі діти (Question Marks / Problem Child) високий ріст ринку, низька частка	Нові підпискові моделі / D2C-сервіси Gillette Labs / преміум електробритви	Потенціал зростання високий, але частка ринку поки низька. Потребує інвестицій у маркетинг і дистрибуцію
Собаки (Dogs) низький ріст ринку, низька частка	Застарілі картриджі / базові моделі для чоловіків	Ринок насичений, продажі падають, маржинальність низька. Може потребувати скорочення або ребрендингу

Джерело: [32,33]

3. Важкі діти (Question Marks / Problem Child) - продукти: нові підпискові моделі, Gillette Labs (преміум електробритви).

• Перспективи маркетингової політики: agressive digital marketing та e-commerce стратегії, використання програм лояльності та CRM для формування постійної бази клієнтів, інноваційні промо-акції та партнерства, щоб створити попит на нові продукти.

• Потенційні «зірки», але потребують значних інвестицій та стратегічного маркетингу для перетворення у прибуткові продукти.

4. Собаки (Dogs) – продукти: застарілі картриджі, базові чоловічі станки.

- Перспективи маркетингової політики: можливе виведення з ринку або модернізація для підвищення конкурентоспроможності, використання обмежених акцій та промо для зменшення залишків, фокус на цифрові канали та e-commerce для тестування інтересу до цих продуктів.
- «Собаки» не приносять значного доходу і можуть обтяжувати портфель. Основний фокус маркетингу варто перенести на зірки та дійні корови.

Маркетингова стратегія Gillette має базуватися на грамотному управлінні продуктовим портфелем, спрямованому на досягнення максимального зростання та ефективності. Основні товари з категорії «зірок», такі як Fusion5 ProGlide і Mach3, потребують пріоритетного інвестування. Це передбачає активне просування, розробку інноваційних продуктів та впровадження програм лояльності для збереження їхньої лідерської позиції на ринку.

Товари з категорії «дійних корів», зокрема Venus ComfortGlide та Smooth, залишаються стабільним джерелом доходу. Для підтримання їхньої конкурентоспроможності доцільно фокусуватися на оновленні дизайну, вдосконаленні функціональних характеристик та інтеграції екологічних інновацій, що дозволить зберігати високу прибутковість.

Напрями розвитку з категорії «знаків питання», такі як підпискові моделі й преміальні електробритви, потребують інтенсивної маркетингової підтримки. Варто експериментувати з новими форматами комунікацій і тестувати концепції, які можуть трансформувати ці продукти у лідерів з високим потенціалом зростання.

Продукти з низькою рентабельністю та застарілими характеристиками із категорії «собак» доцільно модернізувати або поступово вилучати з ринку. Такий підхід дозволить оптимізувати портфель бренду та спрямувати ресурси на інноваційні й перспективні рішення, зміцнюючи стратегічну позицію Gillette.

Отже, підсумовуючи вищезазначеий аналіз можна запропонувати такі рекомендації для маркетингової стратегії Gillette, яка охоплює – продуктову, цінову, збутову та комунікаційну складові:

1. Посилити B2C / підпискові сервіси (subscription / auto-replenishment).
    - Gillette вже має систему авто-поповнення запасних лез, що дає стабільний дохід і підвищує клієнтську лояльність.
    - Варто розвивати підписки на картриджі / леза + додаткові засоби догляду, з гнучкими варіантами (щомісяця, кожні 2–3 місяці) і нагадуваннями, щоб користувачі не змінювали бренд.
2. Розширювати екосистему продуктів і послуг (доповнення до «бритва + лезо»).
    - Додавати аксесуари: підставки, футляри, нагрівальні бази, засоби догляду за шкірою / після гоління, продукти для бороди. Так Gillette підсилює “системність” продуктів і утримує клієнта у своєму «екосистемному» залі.
    - Створювати комплекти «догляд + гоління», наприклад, бритва + крем + післягоління – це підвищує середній чек і дає додаткову цінність клієнту.
3. Позиціонування через якість + «преміальність» + комфорт, особливо для молодих / вимогливих споживачів.
    - Зростає тенденція до «усвідомленого споживання»: люди шукають продукти, які дають комфорт, менше подразнень, краще здоров’я шкіри, і готові платити більше.
    - Gillette може підсилити це через бренд-повідомлення - якість, «плюс-комфорт», технології).
    - Пропонувати лінійки «преміум/професійне гоління/догляд» з вдосконаленими технологіями – це допоможе зберегти маржу навіть в умовах конкуренції з дешевими альтернативами.
4. Активне використання цифрових каналів, data-маркетинг і CRM-підхід.
    - Методи personalisation: рекламні кампанії, рекомендації, знижки/підписки, нагадування про покупку через e-mail, SMS, мобільні додатки. Це підвищує повторні покупки та лояльність.

- Використання аналітики для розуміння потреб різних сегментів (молодь, чоловіки із щетиною, бородачі, жінки тощо), сегментація аудиторії та таргетовані пропозиції.

5. Комунікація цінностей: екологічність, сталість, відповідальність.

- Зараз споживачі дедалі більше уваги приділяють екології та етичному походженню товарів. Gillette може підкреслити свої програми з переробки лез, відповідальне виробництво, екорішення пакування — це створює додаткову емоційну цінність бренду.
- Побудова CSR-історій: безпечне виробництво, ініціативи з утилізації, підтримка сталого стилю життя, екологічної відповідальності – це може бути сильним конкурентним аргументом.

6. Збалансоване просування: спортивні та культурні асоціації + нові формати рекламних кампаній.

- Gillette історично пов’язаний зі спортом (спонсорство, реклама на спортивних подіях). Це залишається сильним майданчиком для залучення чоловічої аудиторії.
- Водночас використовувати сучасні канали – соцмережі, інфлюенсерів, контент-маркетинг, блогерів, лайфстайл-формати, щоб звернутися до молодішої, урбаністичної аудиторії.

7. Гнучкість у продуктовій політиці – асортимент та адаптація під регіони.

- Підтримувати широку лінійку: одноразові станки, картриджі, професійні системи, жіночі та чоловічі — щоб охоплювати максимально широку аудиторію.
- Адаптувати пропозиції під різні ринки, регіони, рівень доходів, локальні вподобання, щоб бути конкурентною і в преміальному, і в масовому сегменті.

8. Підсилення та захист бізнес-моделі «бритва та картриджі / підписка» у відповідь на конкуренцію.

- Конкуренти, такі як стартапи, дешеві бренди, підпискові сервіси, змінюють правила ринку. Gillette має не лише зберегти модель «змінні леза + верстат»,

а й модернізувати, наприклад, через підписки, екосистемні рішення, преміальне позиціонування.

- Також, підтримувати інновації, патенти, які зберігатимуть унікальність продукту, і тим самим утримувати споживача в «екосистемі» бренду.

Висновки до розділу 3

Аналіз стратегічних напрямів маркетингової політики Procter & Gamble та перспектив розвитку брендстратегії Gillette показує, що компанія володіє стійкими конкурентними перевагами, сильним фінансовим потенціалом і чітко структурованою системою управління брендами. P&G успішно поєднує інноваційність, глобальну присутність і високий рівень соціальноекологічної відповідальності, що забезпечує їй стабільний розвиток навіть за умов уповільнення зростання світових ринків.

Компанія інвестує у розширення продуктового портфеля, удосконалення технологій, оптимізацію витрат і розвиток преміальних категорій. Її маркетингова стратегія охоплює ключові напрями: персоналізовані цифрові комунікації, преміалізацію продуктів, сталий розвиток, гнучкість бізнесмоделі та побудову довгострокової довіри зі споживачами. Водночас, зберігаючи значний вплив на глобальному ринку, P&G змушена враховувати ризики – конкуренцію приватних марок, залежність від розвинених економік, коливання цін та зростання вимог до екологічності.

Бренд Gillette, будучи одним із стратегічних активів P&G, демонструє сильні позиції завдяки преміальному іміджу, технологічності продуктів та масштабній мультканальній комунікації. Аналіз маркетингової діяльності і SWOTмодель свідчать, що ключовими напрямами подальшого розвитку бренду є цифровізація, персоналізація, розвиток підпискових сервісів, локалізація соціально спрямованих кампаній, упровадження екологічних інновацій та диверсифікація продуктів під потреби українського споживача.

Використання BCGматриці підтверджує збалансованість портфеля Gillette: «зірки» забезпечують ріст, «дійні корови» – стабільний прибуток, «важкі діти» – перспективу інноваційного розвитку, а «собаки» потребують оптимізації або поступового виведення. Такий підхід дає змогу добре управляти інвестиціями та концентрувати ресурс на найбільш перспективних продуктах.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що ефективність маркетингової стратегії P&G та Gillette визначається поєднанням технологічних інновацій, глибокого розуміння споживача, акценту на сталість та послідовного розвитку цифрових інструментів. Реалізація рекомендованих напрямів дозволить компанії зміцнити лідерство на ринку, підвищити лояльність клієнтів та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність у мінливих умовах глобальної економіки.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що міжнародна маркетингова діяльність є ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації. Її сутність полягає у системному підході до вивчення та задоволення потреб зарубіжних споживачів із врахуванням соціальноекономічних, політичних, правових та культурних особливостей зовнішніх ринків.

Міжнародний маркетинг дозволяє компаніям формувати довгострокові конкурентні переваги, підвищувати ефективність діяльності та забезпечувати стабільний розвиток у динамічному світовому середовищі.

Особливістю міжнародного маркетингу є складність зовнішнього середовища, необхідність урахування валютних коливань, митного регулювання, культурних відмінностей та міжнародного законодавства. Водночас, як і внутрішній маркетинг, він ґрунтується на системі принципів орієнтації на споживача, комплексності та стратегічності. Основними формами міжнародної маркетингової діяльності є імпортний, експортний, транснаціональний, мультирегіональний і глобальний маркетинг, що відображають різні рівні залучення підприємства до зовнішньоекономічних процесів.

Методи управління міжнародним маркетингом охоплюють суб’єктивний, дискретний та комплексний підходи, серед яких найбільш ефективним є комплексний, оскільки він передбачає всебічний аналіз економічних, політичних та соціокультурних факторів. Вибір стратегії виходу на зовнішній ринок визначається масштабами діяльності підприємства, рівнем ризику та бажаним ступенем контролю над закордонними операціями. Найпоширенішими стратегіями є експорт, створення спільних підприємств і прямі інвестиції.

Особливе значення у структурі міжнародного маркетингу має формування маркетингової політики в управлінні брендом. Бренд є не лише позначенням товару, а стратегічним активом підприємства, що формує довіру споживачів, забезпечує лояльність і сприяє підвищенню вартості компанії. Процес брендингу

включає створення концепції бренду, його позиціонування, розробку комунікаційної стратегії та постійне удосконалення з урахуванням змін ринкових умов.

Отже, ефективне управління міжнародною маркетинговою діяльністю та розвиток сильного бренду є взаємопов'язаними чинниками успіху підприємства на світовому ринку. Вони забезпечують підвищення конкурентоспроможності, формують позитивний імідж компанії та створюють умови для її сталого розвитку у глобальному економічному середовищі.

У ході проведеного дослідження було всебічно проаналізовано організаційно-економічні засади функціонування транснаціональної компанії Procter & Gamble, особливості її маркетингової діяльності, а також позиціонування та розвиток бренду Gillette на світовому та українському ринках. На основі отриманих результатів можна сформулювати такі узагальнені висновки.

Procter & Gamble є однією з найбільших транснаціональних корпорацій світу, що успішно функціонує у сфері FMCG завдяки поєднанню інноваційних технологій, ефективних управлінських рішень та розвиненої глобальної мережі дистрибуції. За роки свого існування компанія трансформувалася з локального виробника у світового лідера з портфелем понад 60 брендів.

Організаційна структура P&G відповідає сучасним вимогам менеджменту, відзначається гнучкістю та функціональним розподілом. Її поділ на бізнеспідрозділи та стандартизовані функціональні напрями забезпечує оперативність прийняття рішень, ефективне управління брендами, а також високу адаптивність до змін ринкового середовища.

Маркетингова діяльність P&G ґрунтується на багаторівневій сегментації ринку, точному визначенні цільової аудиторії та багатобрендовій стратегії. Компанія активно застосовує традиційні та цифрові канали просування, впроваджує соціальноетичний маркетинг і підтримує емоційний зв'язок зі споживачами, що забезпечує високу лояльність до брендів.

Діяльність P&G в Україні характеризується стабільністю та високими ринковими позиціями. Компанія має виробничу базу, широкий портфель брендів і

значну частку ринку в сегменті побутової хімії та товарів повсякденного попиту. Активна участь у соціальних та екологічних проектах сприяє формуванню позитивного іміджу й зміцненню довіри серед споживачів.

Бренд Gillette є одним із ключових та найбільш прибуткових активів Procter & Gamble. Його історія розвитку демонструє стратегічну орієнтацію на інновації, високу якість продукції та послідовне формування преміального позиціювання. Завдяки цьому Gillette утримує світове лідерство у категорії засобів для гоління.

Ринок бритвених систем залишається високо конкурентним, проте Gillette успішно протистоїть конкурентам за рахунок інноваційних рішень, розвиненої дистрибуції, глобального брендингу та підтримки P&G у сфері маркетингу. Компанії вдається зберігати значну частку ринку навіть з огляду на появу дешевших альтернатив та брендів економсегменту.

Комплексний стратегічний підхід P&G забезпечує її довгострокову конкурентоспроможність. Поєднання наукових розробок, виробничої ефективності, сильних брендів та соціальної відповідальності формує конкурентні переваги, які дозволяють компанії успішно функціонувати як на глобальному, так і на локальних ринках.

Проведений аналіз стратегічних напрямів маркетингової політики компанії Procter & Gamble та брендстратегії Gillette засвідчує, що корпоративна модель управління брендами базується на інноваційності, мультиканальності комунікацій, високому рівні соціальноекологічної відповідальності та гнучкій адаптації до змін ринкового середовища. Стабільна динаміка доходів, диверсифікований портфель «musthave» брендів та міцна фінансова база забезпечують P&G стійкість у довгостроковій перспективі, попри уповільнення темпів зростання глобального ринку та зростання конкуренції з боку приватних марок.

Перспективи подальшого розвитку маркетингової політики P&G зумовлюються інтенсивною цифровізацією, зростанням попиту на преміальні та інноваційні продукти, а також посиленням ролі сталого розвитку як соціально значущої цінності. У цьому контексті ключовими стратегічними орієнтирами компанії стають: індивідуалізовані комунікації, використання big data та

CRMінструментів, поглиблення екологічних ініціатив, оптимізація портфеля брендів та підтримка глобальної конкурентоспроможності через інноваційні рішення.

Бренд Gillette, як один із центральних елементів портфеля P&G, демонструє значний потенціал подальшого розвитку. Висока впізнаваність, технологічна диференціація та ефективність бізнесмоделі «бритва + картриджі» формують сприятливі передумови для розширення діяльності бренду на українському ринку. SWOTаналіз і застосування BCGматриці дають змогу визначити перспективні напрями інвестування, що включають посилення цифрових каналів взаємодії, розвиток підпискових сервісів, локалізацію соціально спрямованих кампаній та впровадження екоорієнтованих інновацій у продуктових лініях.

З огляду на сучасні ринкові тенденції, стратегічні перспективи Gillette в Україні передбачають поглиблення персоналізації маркетингових інструментів, диверсифікацію асортименту відповідно до рівня купівельної спроможності, розбудову екосистеми продуктів та формування довгострокової споживчої лояльності на основі ціннісно орієнтованих комунікацій. Реалізація цих напрямів сприятиме зміцненню позицій бренду, формуванню сталії конкурентної переваги та забезпеченню його ефективної інтеграції у глобальну стратегічну модель P&G.

Отже, перспективний розвиток маркетингової політики P&G та брендстратегії Gillette визначається синергією інновацій, цифрових технологій, екологічної відповідальності та гнучкого управління продуктовим портфелем. Така стратегічна конфігурація забезпечує компанії здатність відповідати викликам ринку та формувати передумови для стабільного зростання у середньо та довгостроковому періодах.

Проведене дослідження доводить, що Procter & Gamble є ефективною моделлю сучасної міжнародної корпорації, яка поєднує інноваційне управління, стратегічний розвиток брендів і соціальноетичний підхід до ведення бізнесу. Бренд Gillette, у свою чергу, підтверджує значущість довгострокових інвестицій у якість, технології та формування стійкої репутації на світовому ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Annual Report pursuant to Section 13 or 15(d) of the Securities Exchange Act of 1934 for the Fiscal Year Ended June 30, 2014 / The Procter & Gamble Company. URL: https://d18rn0p25nwr6d.cloudfront.net/CIK0000080424/0f4d64342d1a4b3ea38bae901bb7ea91.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 07.11.2025)

2. Annual Report on Form 10K to the Securities and Exchange Commission for the Year Ended June 30, 2011. URL: https://d18rn0p25nwr6d.cloudfront.net/CIK0000080424/60e2e086904a4037a0c4bce5044f1612.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 07.11.2025)

3. All Brands, One Policy to Protect You. URL: https://privacypolicy.pg.com/static/PDF/enTW.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 07.11.2025)

4. Аналіз розміру та частки ринку бритв тенденції, драйвери, конкурентний ландшафт і прогнози (2024 2030). P&C Intelligence: вебсайт. URL: https://www.psmarketresearch.com/marketanalysis/razormarket?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 08.12.2025).

5. Amplitude Analytics. Competitors and Alternatives. URL: https://www.trustradius.com/products/amplitudeanalytics/competitors (дата звернення: 13.10.2025).

6. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Маркетинг підприємства: навч. посіб. Київ : Центр навч. літ., 2012. 612 с.

7. Балабанова Л.В., Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід. Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. 294 с.

8. БалабановаЛ.В., ХолодВ.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентноспроможністю підприємств. К. : Професіонал, 2006. 448 с.

9. Бандурка О.М., Коробов М.Я. Фінансова діяльність підприємства. К.: «ЛИБІДЬ». 2008. 163 с.

10. Бельтюков Є. А. Конкурента стратегія компанії: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. Економіка: реалії часу. 2014. С. 613.

11. Богданович О.Г. Аналіз ефективності діяльності підприємства на засадах узгодження інтересів груп економічного впливу. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. №1. С.2340

12. Борисенко З. Основи конкурентної політики: підручник. К.: Таксон, 2004. 704 с. 236

13. Витвицька О. М., Суворова С. Г., Корюгін А. В. Вплив цифрового маркетингу на розвиток підприємництва в умовах війни. Економіка та суспільство. 2022. № 40. DOI: https://doi.org/10.32782/25240072/20224066 (дата звернення: 17.12.2025).

14. Вовчанська О. М., Іванова Л. О. Особливості реалізації інструментів маркетингу в умовах воєнного стану. Економіка і суспільство. 2022. № 38. DOI: https://doi.org/10.32782/25240072/20223832 (дата звернення: 20.09.2025).

15. Вплив COVID19 та карантинних обмежень на економіку України. Кабінетне дослідження Громадської організації "Центр прикладних досліджень" Представництва Фонду Конрада Аденауера в Україні. Липень 2020 р. 56 с.

16. Гідність і турбота в дії. Angels for Ukraine: вебсайт.URL: https://ukraineangels.org/news/dignityandcareinaction (дата звернення: 06.11.2025)

17. Гребельник О. П. Основи зовнішньоекономічної діяльності. Київ: Наука. 2019. 197 с.

18. Гринчук В.Г. Підвищення ефективності функціонування підприємств на принципах сучасного менеджменту. Наукові праці КНТУ: Економічні науки. 2010. №17. С.4567

19. Дідківський М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: посібник. К.: Знання. 2006. 462 с.

20. Длігач А.О. Маркетингова цінова політика. Навчальний посібник для ВНЗ (рек. МОН України). К. : Професіонал, 2006. 304 с.

21. До 2030 року в компанії P&G повністю перейдуть на перероблювану упаковку. European Business Association: вебсайт. URL: https://eba.com.ua/en/do2030rokuvkompaniyipgpovnistyuperejdutnapereroblyuvanuupakovku (дата звернення: 06.11.2025)8.Глобальне охоплення P&G: Посібник із 180+

ринків 2025 року. URL: https://eathealthy365.com/pgsglobalreacha2025guideto180markets/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 07.11.2025)

22. Єрмошенко М.М., Ерохін С.А., Базилюк А.В. Маркетинг: підручник. К.: НАУ. 2011. 631 с.

23. Exhibit (21) The Procter & Gamble Company and Subsidiaries: Subsidiaries of the Registrant. URL: https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/80424/000008042418000055/fy171810kexhibit21.htm?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 07.11.2025)

24. Жаворонкова Г.В. Інформаційне підприємництво: інновації, консалтинг, маркетинг. Національний авіаційний університет. К.:НАУ. 2003. 366 с.

25. Іванієнко В. В., Ковальчук К. В. Маркетингові стратегії формування конкурентоспроможного бренду на міжнародних ринках. Бізнес Інформ. 2022. №1. С.444–450. URL: https://doi.org/10.32983/2222445920221444450

26. Ігнатенко Р. В. Розвиток цифрового маркетингу у світі та в Україні. Бізнес Інформ. 2022. №1. С. 450–455. URL: https://doi.org/10.32983/2222445920221450455

27. Калинич Г. Ефективність маркетингової діяльності підприємства в Інтернеті. Економічний аналіз. 2011. №8. С.185189

28. Каніщенко О.Л. Міжнародний маркетинг у діяльності українських підприємств: монографія. К.: Знання, 2007. 446 с.

29. Кардаш В.Я. Шафалюк О.К., Антонченко М.Ю. Маркетингова товарна політика: підручник. К. : КНЕУ. 2009. 419 с.

30. Коноплянникова М. А. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 17. С. 332–336.

31. Коростова І. О. Стан та перспективи маркетингу під час війни. Цифрова економіка і економічна безпека. 2022. № 2 (02). С. 52–55. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.29 (дата звернення: 18.10.2025).

32. Компанія Procter & Gamble (PG). InvestingInsights: вебсайт. URL: https://investinginsights.net/theproctergamblecompanypg/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 09.11.2025)

33. Компанія Procter & Gamble (PG). KoalaGains: вебсайт. URL: https://koalagains.com/stocks/NYSE/PG?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 09.11.2025)

34. Кузьмін О.Є, Горбаль Н.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації): посібник Л.: «Львівська політехніка». 2004. 188 с.

35. Лазоренко Л. В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 3. С. 13–17.

36. Левків Г. Я. Система маркетингу в діяльності підприємств АПК. Львів : ЛігаПрес, 2012. 222 с.

37. Легкий В. І. Етапи оцінки конкурентоспроможності компанії та види стратегій її підвищення. Науковоінформаційний вісник «Економіка». 2015. №11. С. 267273.

38. Ломовських Л.О. Управління маркетингом суб'єктів аграрного підприємництва: системи, механізми, інструменти. Харків: «Смугаста типографія», 2017. 397 с.

39. Луцяк В.В. Характеристики і функції підприємництва та деякі теоретикометодологічні задачі маркетингу. Маркетинг і менеджмент інновацій. Суми: ТОВ «ВТД «Університетська книга». №2. С. 208219.

40. Луцяк В.В., Вдовиченко Д.А. Динамічні здібності малого виробничого підприємства: оцінка інноваційного результату: Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки. 2015. №6. С. 201205.

41. Малинка О. Я. Брендменеджмент : навчальний посібник / О. Я. Малинка, А. О. Устенко. ІваноФранківськ : Фоліант, 2013. 293 с.

42. Малинка О. Я., Устенко А. О. Маркетингові дослідження: навчальний посібник. ІваноФранківськ : Фоліант, 2012. 348 с.

43. Маркетинг воєнного часу: як змінилася поведінка споживачів під час війни? Чи потрібний бренд у воєнний час? Як має змінитися підхід до маркетингу? – дослідження Havas Village Ukraine. URL: https://cases.media/article/marketingvoyennogochasudoslidzhennyahavasvillageukraine (дата звернення: 20.11.2025).

44. Маркетингові організаційні структури як форми управління маркетингом. URL: https://vuzlit.com/304321/marketingovi_organizatsiyni_strukturi_formi_upravlinnya_marketingom (дата звернення: 09.10.2025).

45. Медіаспоживання українців в умовах повномасштабної війни. Опитування ОПОРИ. URL: https://oporaua.org/report/polit_ad/24068mediaspozhivanniaukrayintsivvumovakhpovnomasshtabnoyiviini opituvanniaopori (дата звернення: 13.11.2025).

46. Мних Є.В. Аналіз фінансового стану і фінансових результатів діяльності підприємств: навч. посібник. К.: НМК ВО. 2003. 159 с.

47. Мороз Л.А., Чухрай Н.І. Маркетинг : підручник / за редакцією Л.А. Мороз. 2е вид. Львів : ІнтелектЗахід, 2005. 244 с.

48. Наші локації: Робота над світовими брендами в глобальних ролях. URL: https://careers.pg.com.cn/cn/en/ourlocations?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 07.11.2025)

49. Новини від компанії Проктер енд Гембл Україна. Europen Business Assocsation вебсайт. URL: https://eba.com.ua/company/39470/ (дата звернення: 09.11.2025)

50. Онищик О. HRконсалтинг в Україні: тенденції, прогнози, перспективи. Консалтинг в Україні. 2006. №10 (27). С.5667

51. Организационная структура P&G. URL: https://businessbrainz.com/reports/orgcharts/pandgorganizationalstructure/ (дата звернення: 09.11.2025)

52. Our Locations: Work on Global Brands in Global Roles. URL: https://careers.pg.com.cn/cn/en/ourlocations?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 07.11.2025)

53. Остапенко І. М. Моделі і методи розвитку інноваційних технологій в маркетингу: автореф. дис. на здобуття нац. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.11 / І. М.Остапенко. Запоріжжя, 2009. 20 с.

54. Офіційний сайт Державного комітету статистики України: вебсайт. URL: www.ukrstat.gov.ua

55. Офіційний сайт компанії Керхер Україна. URL: https://www.kaercher.com/uauk/

56. Офіційний сайт Незалежної інвестиційної компанії з надання аналітичних послуг PhoenixCapital: вебсайт. URL: www.phoenixcapital.com.ua

57. P&G і Карітас об’єдналися, щоб підтримати найбільш уразливих українців. European Business Association: вебсайт. URL: https://eba.com.ua/en/pgikaritasobyednalysyashhobpidtrymatynajbilshurazlyvyhukrayintsiv (дата звернення: 06.11.2025)

58. Procter & Gamble та Червоний Хрест підтримують медичну спільноту України. European Business Association: вебсайт. URL: https://eba.com.ua/en/proctergambletachervonyjhrestpidtrymuyutmedychnuspilnotuukrayiny (дата звернення: 06.11.2025)

59. P&G передала 1 млн грн на підтримку національної програми ЮНІСЕФ для розвитку турботливого середовища в містах. European Business Association: вебсайт. URL: https://eba.com.ua/en/pgperedala1mlngrnnapidtrymkunatsionalnoyiprogramyyunisefdlyarozvytkuturbotlyvogoseredovyshhavmistah (дата звернення: 06.11.2025)

60. Procter & Gamble Україна, METRO Україна та Всесвітній фонд природи запустили освітню кампанію «Обирай режим, дружній до планети». European Business Association: вебсайт. URL: https://eba.com.ua/en/proctergambleukrayinametroukrayinatavsesvitnijfondpryrodyzapustylyosvitnyukampaniyuobyrajrezhymdruzhnijdoplanety (дата звернення: 06.11.2025)

61. P&G Executive Summary. URL: https://stonybrook.digication.com/soohwan_jung/BUS_115?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 07.11.2025)

62. Procter & Gamble Exhibit B (Module 2). URL: https://pgsupplier.com/assets/content/Documents/personaldatalinks/Exhibit%20B%20%28Module%202—Data%20Transfer%20Addendum%20%2B%20Controller%20to%20Processor%20Standard%20Contractual%20Clauses%29.pdf?v=20241120&utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 07.11.2025)

63. P&G's Global Reach: A 2025 Guide to 180+ Markets. URL: https://eathealthy365.com/pgsglobalreacha2025guideto180markets/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 07.11.2025)

64. P&G Achieves Zero Manufacturing Waste at 45 Sites Worldwide. URL: https://www.mynewsdesk.com/se/proctergamble/pressreleases/pgachieveszeromanufacturingwasteat45sitesworldwide852256?utm_source= (дата звернення: 07.11.2025)

65. Перспективи розвитку компаії до 2030 року. Компанія Procter & Gamble (PG): вебсайт: KoalaGains. URL: https://koalagains.com/stocks/NYSE/PG?utm_source=chatgpt.com

66. Піддубний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навч. посібник. Х.: ВД «Інжек», 2006. 270 с.

67. Покропивний С.Ф., Колот В.М. Стратегія, організація, ефективність: посібник. К.: КНЕУ. 2008. 233 с.

68. Порецкая И. Маркетинговая стратегия. Food.Ua. 2009. №11. С. 2023.

69. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції: пер. З англ. А. Олійника, Р. Скільського. К.: Основи, 1997. 390 с.

70. Примак Т.О. Маркетинг: навч. посіб. К. : МАУП, 2004. 228 с.

71. Продіус Ю. І. Вплив маркетингової діяльності на конкурентоспроможність підприємства. «ΛΌГОΣ. The art of scientific mind». 2019. № 4. С. 26–29.

72. Процес управління маркетингом. URL: https://studfile.net/preview/9960758/page:3/ (дата звернення: 10.10.2025).

73. Профілі найкращих компаній Procter & Gamble. URL: https://www.happi.com/topcompanyprofile/proctergamble (дата звернення: 07.11.2025)

74. Смолін І. Конкурентоспроможність підприємств: навч. посіб. К.: КНТЕУ. 2006. 204 с.

75. Gillette – компанія, що змінила уявлення про гоління. WELOVEBRANDS™ BE CREATIVE. BE VISIBLE: вебсайт. URL: https://welovebrands.com.ua/ua/brendomaniya/gillettebrand/ (дата звернення: 28.11.2025)

76. Тенденції в управлінні маркетинговими комунікаціями під час війни: стан справ та майбутнє українських компаній рекламодавців. URL: https://vrk.org.ua/newsevents/2022/advertisersresearch2022.html (дата звернення: 11.11.2025).

77. Тєлєтов О. С. Маркетинг у промисловості: Монографія. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 248 с.

78. ТОВ «ПРОКТЕР ЕНД ГЕМБЛ Україна»: відомості про компанію. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/19341005/ (дата звернення: 09.11.2025).

79. ТОВ «ПРОКТЕР ЕНД ГЕМБЛ Україна»: відомості про компанію. URL: https://opendatabot.ua/c/19341005 (дата звернення: 09.11.2025)

80. Устенко А. О., Тараєвська Л. С., МалинкаО. Я. Основи маркетингу : навчальний посібник. ІваноФранківськ : Факел, 2010. 388 с.

81. Фірсова С.Г. Маркетинг нововведень: дослідження, сегментування, прогнозування: навчальний посібник. К.: Атіка. 2010. 240 с.

82. Фостолович В. Імерсивні технології як інструмент інноваційного маркетингу в сфері організації бізнесу. Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки. 2021. Вип. 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2021_2_10.

83. Шаповалова І.О., Завгородній А.В., Маркова Т.Д., Трішин Ф.А. Інформаційні технології як фактор удосконалення функціонування підприємств. Проблеми економіки. 2022. №1. С.93–98. URL: https://doi.org/10.32983/22220712202219398

84. Штучка Т. В. Методичні підходи до оцінки маркетингової діяльності підприємств агропродовольчого сектору. Економічний аналіз. 2014. № 3. С. 96–102.

85. ЮНІСЕФ та P&G відкриють батьківські кімнати в медичних закладах України. European Business Association: вебсайт]. URL: https://eba.com.ua/unicefpgsetparentingroomshealthfacilitiesukraine (дата звернення: 06.11.2025)

86. Яшкіна О. Управління ціновими ризиками в умовах еластичного попиту. Маркетинг в Україні. 2015. №2. С. 6870

87. 8 найкращих конкурентів і альтернатив P&G: вебсайт: The business model analyst. URL: https://businessmodelanalyst.com/pgcompetitors/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 09.11.2025)