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.

Студент ІІ курсу групи МЗЕД-24.33 _____ Жабицький Руслан Олексійович

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

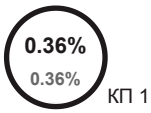
ДИПЛОМ Жабицький Руслан

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

Кількість слів	Кількість символів	Дата звіту	Дата редагування	ІД документу
19151	**157120**	**12/22/2025**	**---**	**332951216**

Обсяг знайдених подібностей

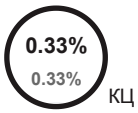
Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

19151

Кількість слів



КЦ

157120

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
Жабицького Руслана Олексійовича

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: 15 січня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи: фундаментальні й прикладні наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з питань міжнародного маркетингу, бренд-менеджменту та сталого розвитку, опубліковані у фахових виданнях, підручниках і монографіях. Також використано офіційні інтернет-ресурси компанії Unilever, її річну та фінансову звітність, матеріали ESG-звітів, аналітичні огляди міжнародних консалтингових компаній, а також дані з відкритих аналітичних і корпоративних джерел.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): розкрити сутність та роль міжнародного маркетингу в діяльності глобальних компаній; визначити маркетингову діяльність компаній при виході на міжнародні ринки; систематизувати сучасні інструменти маркетингової діяльності міжнародних компаній; охарактеризувати ринок FMCG-компаній та діяльності «Unilever»; проаналізувати маркетингову політику та ефективність управління брендами компанії «Unilever»; оцінити реалізацію digital-маркетингу й ESG-принципів компанії «Unilever»; виявити проблем та виклики у маркетинговому управлінні компанії «Unilever»; сформувати стратегічні напрями удосконалення маркетингової політики «Unilever».

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 _____ Р.О. Жабицький
(підпис)

Керівник роботи _____ Л.О. Плахотнікова
(підпис)

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи магістра

студента Національної академії статистики, обліку та аудиту

Жабицького Руслана Олексіовича

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

Загальний обсяг роботи складає 88 сторінки.

Містить 18 таблиць, 82 літературних джерела.

Актуальність теми. Вихід бізнесу на закордонні ринки потребує глибокого розуміння особливостей міжнародного маркетингового середовища, адаптації бізнес-стратегій до культурних, економічних та правових відмінностей країн, а також ефективного застосування сучасних маркетингових інструментів.

Ця тема набуває особливої ваги в умовах активної цифровізації бізнесу, стрімкого розвитку digital-маркетингу, електронної комерції, Big Data та технологій штучного інтелекту, які змінюють підходи до роботи з аналізом поведінки споживачів, сегментацією ринків і розробкою стратегій. Одночасно зростає значимість соціально-етичного маркетингу та принципів ESG, адже сучасні споживачі дедалі більше приділяють увагу екологічності, соціальній відповідальності та прозорості дій компаній.

Ринок FMCG відзначається високим рівнем динамічності та конкурентності, що робить проблеми ефективного управління міжнародним маркетингом особливо актуальними. Аналіз маркетингової стратегії та бренд-менеджменту компанії Unilever, одного з ключових гравців на світовому ринку FMCG, дає можливість дослідити практичні аспекти поєднання глобальних стратегій із локальними підходами, використання цифрових інновацій і дотримання принципів сталого розвитку.

Зважаючи на актуальні тенденції розвитку міжнародного бізнесу, необхідність посилення конкурентоспроможності компаній на глобальних ринках і практичну цінність висновків для формування успішних маркетингових стратегій, обрана тема має беззаперечну значущість у сучасних умовах.

Об'єктом дослідження є організація та управління міжнародною маркетинговою діяльністю компанії на світовому ринку.

Предметом дослідження виступає процес управління міжнародною маркетинговою діяльністю компанії «Unilever».

Використані методи наукового дослідження . У дослідженні використано комплекс наукових методів: теоретичний аналіз застосовувався для розкриття сутності міжнародного маркетингу та сучасних підходів до управління маркетинговою діяльністю транснаціональних корпорацій; методи систематизації та узагальнення дали змогу структурувати теоретичні положення щодо формування маркетингової стратегії та управління портфелем брендів; описовий метод та методи аналізу й синтезу використовувалися для характеристики організаційно-економічної діяльності компанії Unilever та її позицій на глобальному ринку FMCG; ситуаційний і порівняльний підходи застосовувалися для оцінки маркетингової діяльності Unilever в різних регіонах і порівняння з основними конкурентами; статистичний метод був використаний під час аналізу фінансових показників компанії, зокрема динаміки обороту, рентабельності, грошових потоків і ефективності маркетингових інвестицій. Аналітичний метод у поєднанні з елементами прогнозування дав змогу визначити стратегічні напрями розвитку міжнародної маркетингової діяльності компанії з урахуванням digital-маркетингу та ESG-стратегії.

Наукова новизна дослідження. У роботі поглиблено досліджено особливості поєднання глобальних маркетингових стратегій із локальною адаптацією, digital-інструментів і ESG-підходів, що дозволяє визначити перспективні напрями розвитку маркетингової політики компанії в умовах глобальної конкуренції.

У першому розділі розкрито сутність, принципи та особливості міжнародного маркетингу в умовах глобалізації. Проаналізовано відмінності між внутрішнім і міжнародним маркетингом, охарактеризовано основні форми та суб'єкти міжнародної маркетингової діяльності. Особливу увагу приділено сучасним тенденціям розвитку міжнародного маркетингу, зокрема digital-

маркетингу, використанню Big Data, штучного інтелекту та принципам соціально-етичного маркетингу й сталого розвитку.

У другому розділі здійснено аналіз ринку FMCG та визначено його вплив на формування маркетингової стратегії компанії Unilever. Охарактеризовано організаційно-економічну діяльність компанії, її позиції на глобальному ринку та конкурентне середовище. Досліджено маркетингову політику, портфель брендів і бренд-стратегію Unilever, а також використання digital-маркетингу, Big Data та ESG-ініціатив. На основі статистичного аналізу фінансових показників оцінено ефективність маркетингової діяльності компанії.

У третьому розділі визначено основні проблеми та виклики міжнародного маркетингового управління компанії Unilever на основі проведеного SWOT-аналізу та окреслено стратегічні напрями розвитку маркетингової політики. Запропоновано рекомендації щодо посилення персоналізації маркетингових комунікацій, розвитку digital-каналів, інтеграції ESG-цінностей у бренд-стратегію та оптимізації маркетингових витрат, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та сталому розвитку компанії на світових ринках.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості їх використання у процесі вдосконалення управління міжнародною маркетинговою діяльністю та бренд-стратегією транснаціональних компаній FMCG-сектору, зокрема шляхом впровадження запропонованих висновків і рекомендацій у діяльність компанії Unilever та інших підприємств, орієнтованих на міжнародні ринки.

Ключові слова: міжнародний маркетинг, глобалізація, FMCG-ринок, транснаціональні корпорації, маркетингова стратегія, бренд-менеджмент, портфель брендів, digital-маркетинг, Big Data, штучний інтелект, ESG-стратегія, соціально-етичний маркетинг, конкурентоспроможність, сталий розвиток, компанія Unilever

Студент _____ Жабицький Р.О.

ЗМІСТ

ВСТУП 3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МІЖНАРОДНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ 6

1.1. Сутність та роль міжнародного маркетингу в діяльності глобальних компаній 6

1.2. Маркетингова діяльність компаній при виході на міжнародні ринки 10

1.3. Сучасні інструменти маркетингової діяльності міжнародних компаній 15

Висновки до розділу 1 22

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ КОМПАНІЇ «UNILEVER» 26

2.1. Характеристика ринку FMCG та діяльності компанії «Unilever» 26

2.2. Оцінка маркетингової політики та ефективності управління брендами компанії «Unilever» 37

2.3. Реалізація digital-маркетингу й ESG-принципів у компанії «Unilever» 49

Висновки до розділу 2 54

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ «UNILEVER» 58

3.1. Виявлення проблем та викликів у маркетинговому управлінні компанії «Unilever» 58

3.2. Формування стратегічних напрямів удосконалення маркетингової політики «Unilever» 63

Висновки до розділу 3 71

ВИСНОВКИ 73

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 82

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність дослідження міжнародного маркетингу в умовах глобалізації пояснюється швидкими змінами в світовій економіці, зростанням конкуренції на міжнародній арені та дедалі більшою значущістю транснаціональних корпорацій у глобальній системі ринків. Вихід бізнесу на закордонні ринки потребує глибокого розуміння особливостей міжнародного маркетингового середовища, адаптації бізнес-стратегій до культурних, економічних та правових відмінностей країн, а також ефективного застосування сучасних маркетингових інструментів.

Ця тема набуває особливої ваги в умовах активної цифровізації бізнесу, стрімкого розвитку digital-маркетингу, електронної комерції, Big Data та технологій штучного інтелекту, які змінюють підходи до роботи з аналізом поведінки споживачів, сегментацією ринків і розробкою стратегій. Одночасно зростає значимість соціально-етичного маркетингу та принципів ESG, адже сучасні споживачі дедалі більше приділяють увагу екологічності, соціальній відповідальності та прозорості дій компаній.

Ринок FMCG відзначається високим рівнем динамічності та конкурентності, що робить проблеми ефективного управління міжнародним маркетингом особливо актуальними. Аналіз маркетингової стратегії та бренд-менеджменту компанії Unilever, одного з ключових гравців на світовому ринку FMCG, дає можливість дослідити практичні аспекти поєднання глобальних стратегій із локальними підходами, використання цифрових інновацій і дотримання принципів сталого розвитку.

Зважаючи на актуальні тенденції розвитку міжнародного бізнесу, необхідність посилення конкурентоспроможності компаній на глобальних ринках і практичну цінність висновків для формування успішних маркетингових стратегій, обрана тема має беззаперечну значущість у сучасних умовах.

Метою і завдання дослідження є узагальнення теоретичних положень і розроблення практичних рекомендацій щодо ефективного управління

маркетинговою діяльністю підприємства в умовах міжнародного бізнес-середовища. Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено виконання таких завдань:

- розкрити сутність та роль міжнародного маркетингу в діяльності глобальних компаній;
- визначити маркетингову діяльність компаній при виході на міжнародні ринки;
- систематизувати сучасні інструменти маркетингової діяльності міжнародних компаній;
- охарактеризувати ринок FMCG-компаній та діяльності «Unilever»;
- проаналізувати маркетингову політику та ефективність управління брендами компанії «Unilever»;
- оцінити реалізацію digital-маркетингу й ESG-принципів компанії «Unilever»;
- виявити проблем та виклики у маркетинговому управлінні компанії «Unilever»;
- сформувати стратегічні напрями удосконалення маркетингової політики «Unilever».

Об'єктом дослідження є організація та управління міжнародною маркетинговою діяльністю компанії на світовому ринку.

Предметом дослідження виступає процес управління міжнародною маркетинговою діяльністю компанії «Unilever».

Методи дослідження. У дослідженні використано комплекс наукових методів: теоретичний аналіз застосовувався для розкриття сутності міжнародного маркетингу та сучасних підходів до управління маркетинговою діяльністю транснаціональних корпорацій; методи систематизації та узагальнення дали змогу структурувати теоретичні положення щодо формування маркетингової стратегії та управління портфелем брендів; описовий метод та методи аналізу й синтезу використовувалися для характеристики організаційно-економічної діяльності компанії Unilever та її позицій на глобальному ринку FMCG; ситуаційний і порівняльний підходи застосовувалися для оцінки маркетингової діяльності

Unilever в різних регіонах і порівняння з основними конкурентами; статистичний метод був використаний під час аналізу фінансових показників компанії, зокрема динаміки обороту, рентабельності, грошових потоків і ефективності маркетингових інвестицій. Аналітичний метод у поєднанні з елементами прогнозування дав змогу визначити стратегічні напрями розвитку міжнародної маркетингової діяльності компанії з урахуванням digital-маркетингу та ESG-стратегії.

Інформаційну базу дослідження становлять фундаментальні й прикладні наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з питань міжнародного маркетингу, бренд-менеджменту та сталого розвитку, опубліковані у фахових виданнях, підручниках і монографіях. Також використано офіційні інтернет-ресурси компанії Unilever, її річну та фінансову звітність, матеріали ESG-звітів, аналітичні огляди міжнародних консалтингових компаній, а також дані з відкритих аналітичних і корпоративних джерел.

Наукова новизна дослідження. У роботі поглиблено досліджено особливості поєднання глобальних маркетингових стратегій із локальною адаптацією, digital-інструментів і ESG-підходів, що дозволяє визначити перспективні напрями розвитку маркетингової політики компанії в умовах глобальної конкуренції.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості їх використання у процесі вдосконалення управління міжнародною маркетинговою діяльністю та бренд-стратегією транснаціональних компаній FMCG-сектору, зокрема шляхом впровадження запропонованих висновків і рекомендацій у діяльність компанії Unilever та інших підприємств, орієнтованих на міжнародні ринки.

Структура та обсяг робот. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків, списку використаних джерел. Робота містить 18 таблиць. Перелік використаних джерел налічує 82 найменування.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МІЖНАРОДНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Сутність та роль міжнародного маркетингу в діяльності глобальних компаній

Міжнародний маркетинг формується та розвивається в умовах глобального економічного середовища, що визначає його ключові особливості. Компанії, які планують вихід на закордонні ринки, зобов’язані враховувати норми зовнішньоекономічної діяльності, дотримуватися міжнародного законодавства та застосовувати базові принципи ринкової сегментації. Високий рівень конкуренції на міжнародних ринках висуває підвищені вимоги до якості продукції, рівня післяпродажного сервісу та ефективності рекламних кампаній, у зв’язку з чим підприємства часто звертаються до спеціалізованих маркетингових агентств або консалтингових компаній.

Виробництво конкурентоспроможної експортної продукції передбачає відповідність міжнародним стандартам якості, що забезпечує довгострокову привабливість товарів для споживачів і стійкі позиції компаній на світових ринках. Однією з ключових ознак міжнародного маркетингу є його орієнтація на діяльність за межами внутрішнього ринку підприємства, тоді як внутрішній маркетинг зосереджується переважно на національному ринку. Відмінності між цими напрямами зумовлені специфікою зовнішнього та внутрішнього середовища різних країн.

Під час виходу на міжнародні ринки підприємства стикаються з низкою суттєвих викликів, серед яких культурні, ментальні та релігійні відмінності, різниця в економічних системах, рівень відкритості ринків, особливості каналів збуту, валютні ризики, політико-правові умови, а також відмінності у споживчих вподобаннях і конкурентному середовищі. Адаптація товару до вимог конкретного ринку часто ускладнюється природно-кліматичними, соціально-економічними, психологічними, національними та історичними чинниками. Важливим завданням

також є аналіз сильних сторін місцевих компаній у межах маркетингових досліджень, що ускладнює ухвалення стратегічних управлінських рішень.

У сучасних умовах розвитку світової економіки дедалі більшого значення набуває діджитал-маркетинг як невід'ємна складова міжнародної маркетингової діяльності. Він передбачає використання цифрових каналів комунікації, зокрема вебсайтів, соціальних мереж, мобільних додатків, пошукових систем і глобальних онлайн-платформ. Це дає змогу компаніям швидко взаємодіяти зі споживачами в різних країнах. Завдяки цифровим інструментам можливе персоналізоване просування товарів і послуг, точніша сегментація ринку, а також адаптація маркетингових повідомлень з урахуванням національних і культурних особливостей цільових аудиторій. Для транснаціональних корпорацій діджитал-маркетинг стає потужним засобом одночасного охоплення глобального ринку із врахуванням локальних специфік.

Особливу роль у міжнародному маркетингу сьогодні відіграє використання великих даних (Big Data). Аналіз значних обсягів інформації про поведінку споживачів, їхні вподобання, купівельні звички, реакції на рекламні кампанії та взаємодію з брендами дозволяє компаніям точніше прогнозувати попит, оптимізувати асортимент продукції й ухвалювати виважені стратегічні рішення. Використання аналітичних платформ, машинного навчання й штучного інтелекту суттєво підвищує ефективність міжнародних маркетингових стратегій, мінімізує ризики під час виходу на нові ринки та сприяє створенню довгострокових конкурентних переваг.

Поряд із технологічними інноваціями зростає значущість соціально-етичного маркетингу, орієнтованого не лише на прибуток, а й на задоволення потреб суспільства та дотримання етичних стандартів. У міжнародному середовищі такий підхід є особливо важливим, оскільки споживачі дедалі частіше звертають увагу на екологічність продукції, соціальну відповідальність компаній, умови праці, захист прав людини та вплив бізнесу на довкілля. Соціально-етичний маркетинг сприяє покращенню іміджу бренду, зміцненню довіри споживачів та загального авторитету компаній на світовому ринку.

Міжнародний маркетинг дедалі більше орієнтується на цифровізацію бізнес-процесів, використання великих даних (Big Data), інструментів штучного інтелекту та автоматизованих аналітичних систем для прогнозування попиту й аналізу поведінки споживачів. Значного розвитку набуває міжнародний digital-маркетинг, що передбачає застосування соціальних мереж, глобальних маркетплейсів і персоналізованих онлайн-комунікацій як ключових каналів взаємодії з цільовими аудиторіями. Водночас зростає роль сталого розвитку, екологічної відповідальності та етичного маркетингу, які дедалі частіше впливають на вибір бренду міжнародними споживачами та формування репутації компаній. Таким чином, поєднання інструментів діджитал-маркетингу, технологій Big Data і принципів соціально-етичного маркетингу є ключовою умовою успішної роботи компаній у глобальному конкурентному середовищі. Це забезпечує ефективну адаптацію до сучасних викликів міжнародного ринку та закладає основи для їхньої стабільної діяльності.

Схожість міжнародного та внутрішнього маркетингу проявляється в універсальності базових ринкових концепцій, таких як життєвий цикл товару, попит і пропозиція, ринкова рівновага. Обидва напрями використовують подібні методи аналізу попиту, конкурентного середовища, ціноутворення, рекламної діяльності, маркетингових досліджень і стратегічного планування. Вони спрямовані на задоволення потреб споживачів, досягнення бізнес-цілей, формування конкурентних переваг і зміцнення ринкових позицій компаній.

Міжнародна маркетингова діяльність реалізується в різних формах. Імпортний маркетинг зосереджується на придбанні товарів і послуг із зарубіжних ринків, експортний – на організації збуту продукції за межами країни-виробника. Зовнішньоекономічний маркетинг охоплює взаємодію з іноземними ринками через представництва, торгові офіси або філії. Транснаціональний маркетинг притаманний діяльності транснаціональних корпорацій і передбачає розробку адаптованих стратегій для кожної країни з урахуванням особливостей маркетингового комплексу. Мультирегіональний маркетинг застосовується в межах окремих регіонів або економічних об’єднань, тоді як глобальний маркетинг

розглядає світовий ринок як єдину систему та базується на максимальній стандартизації маркетингових операцій.

Міжнародний маркетинг охоплює широкий спектр учасників, серед яких ключову роль відіграють транснаціональні корпорації, що здійснюють виробничу та сервісну діяльність у кількох країнах. Основною метою таких компаній є формування узгодженої глобальної стратегії управління на основі централізованих рішень. Глобальні підприємства застосовують концепцію глобального маркетингу, орієнтуючись на потреби споживачів усього світу та ефективно розподіляючи ресурси – продукцію, персонал і капітал – між різними країнами.

Учасниками міжнародного маркетингу є транснаціональні корпорації, глобальні підприємства, компанії-експортери та імпортери, а також сервісні організації. Серед них – банки, брокерські та інвестиційні фірми, IT-компанії (EPAM, GlobalLogic, Luxoft), технологічні корпорації (Apple, Google, Microsoft), логістичні оператори (DHL, XPO Logistics), фінансові структури (Siemens Financial Services), а також компанії у сфері розваг і електронної комерції (Disney, Amazon, Alibaba). Їхня діяльність спрямована на ефективне використання ресурсів і досягнення конкурентних переваг на світових ринках [44].

Практичну реалізацію ефективних стратегій міжнародного маркетингу демонструють провідні транснаціональні корпорації. Зокрема, компанія Unilever адаптує свої бренди до локальних ринків, поєднуючи глобальну стратегію з урахуванням культурних і споживчих особливостей різних країн [60], Nestle застосовує підхід «глобально мислити – локально діяти», формуючи асортимент відповідно до національних харчових традицій і регуляторних вимог [61]. Компанія Coca-Cola поєднує глобальну стандартизацію бренду з локалізацією маркетингових комунікацій, що забезпечує їй успішну присутність на більшості світових ринків [62].

Для успішної міжнародної діяльності компанії мають вирішувати низку завдань, серед яких: збір і аналіз достовірної інформації про міжнародні ринки, розробка конкурентоспроможних товарів і асортиментів, формування стратегій сталого розвитку та адаптація продукції до вимог глобального споживача. Під час

ухвалення рішень щодо виходу на зовнішні ринки важливими є оцінка доступності ринків, аналіз рентабельності, вибір пріоритетних країн, визначення оптимальної форми виходу та розробка маркетингових стратегій для кожного ринку окремо.

Для успішної міжнародної діяльності компанії повинні вирішувати низку ключових завдань, зокрема здійснювати збір і аналіз достовірної інформації про міжнародні ринки, розробляти конкурентоспроможні товари й асортименти, оцінювати доступність і рентабельність зовнішніх ринків, обирати пріоритетні країни та оптимальні форми виходу – експорт, спільні підприємства чи прямі інвестиції. Вибір перспективного ринку для входу або ухвалення рішення щодо виходу з нього залишається одним із найважливіших стратегічних рішень у системі міжнародного маркетингу.

1.2. Маркетингова діяльність компанії при виході на міжнародні ринки

Маркетингова діяльність відіграє ключову роль у процесі виходу підприємства на міжнародні ринки, оскільки саме вона забезпечує обґрунтування вибору цільових країн, формування конкурентних переваг і адаптацію пропозиції до потреб іноземних споживачів. У межах маркетингового планування підприємства застосовують різні підходи до оцінювання та відбору зарубіжних ринків, серед яких найбільш поширеними є суб’єктивний, дискретний і комплексний (табл1.1) [11, 21-22].

Суб’єктивний підхід у маркетинговій діяльності ґрунтується на інтуїтивних оцінках, попередньому досвіді та професійних судженнях маркетологів і керівників підприємства. Його використання не потребує значних витрат на маркетингові дослідження та аналітичне забезпечення, що робить його привабливим для компаній на початкових етапах інтернаціоналізації. Такий підхід часто пов’язаний із позитивним сприйняттям культурного середовища іноземного ринку або прагненням компанії швидко протестувати попит за межами національного ринку. Водночас обмеженість інформаційної бази зумовлює високий рівень маркетингових ризиків.

Таблиця 1.1

Підходи до виходу компанії на міжнародні ринки

Параметр	Суб'єктивний підхід	Дискретний підхід	Комплексний підхід
Основна ідея	Інтуїція, особистий досвід керівників	Оцінка ринку за 2–3 ключовими показниками	Детальний кількісний аналіз ринку за різними аспектами
Переваги	Мінімальні аналітичні витрати, швидкість прийняття рішень	Об'єктивна оцінка ринку, розуміння ринкових механізмів	Мінімізація ризиків, обґрунтовані управлінські рішення
Недоліки / обмеження	Суб'єктивність, ризик помилок	Залежність від правильності вибору показників	Високі фінансові та ресурсні витрати
Коли застосовується	Позитивне ставлення до культури країни, прагнення бути новатором, легалізація діяльності	Коли потрібна базова оцінка ринку без комплексного аналізу	Для стратегічного планування та ухвалення обґрунтованих рішень
Інструменти / методи	Досвід, експертні оцінки	Дискретно-матричний метод: привабливість ринку, конкурентні переваги, ризики	Порівняльні таблиці ринків, бальна оцінка показників
Ціль	Швидкий вихід на новий ринок	Оцінка потенційних ринків для вибору	Вибір оптимального ринку та мінімізація ризиків

Дискретний підхід у маркетинговій практиці передбачає оцінку потенційних іноземних ринків за обмеженою кількістю ключових маркетингових показників, які найбільше відповідають стратегічним цілям підприємства. До таких показників можуть належати місткість ринку, платоспроможний попит, рівень конкуренції, динаміка споживчих вподобань і ступінь ринкової відкритості. Результативність

цього підходу значною мірою залежить від якості маркетингової інформації та адекватності обраних критеріїв. Однією з його форм є дискретно-матричний метод, який дозволяє оцінювати ринки за привабливістю, конкурентними можливостями підприємства та рівнем маркетингових ризиків.

Комплексний підхід є найбільш ґрунтовним інструментом маркетингової діяльності підприємства на міжнародних ринках. Він базується на всебічному аналізі зовнішнього середовища країни з урахуванням економічних, соціальних, політичних, правових, технологічних і культурних чинників, що безпосередньо впливають на поведінку споживачів і ефективність маркетингових рішень. Застосування комплексного підходу передбачає проведення масштабних маркетингових досліджень, формування системи показників і порівняльну оцінку альтернативних ринків. Хоча такий підхід потребує значних ресурсів, він забезпечує зниження невизначеності та підвищення обґрунтованості стратегічних маркетингових рішень.

Після вибору цільового міжнародного ринку маркетингова діяльність підприємства зосереджується на визначенні оптимальної стратегії виходу та формуванні маркетингового комплексу. При цьому враховуються характеристики ринку, особливості товару, рівень розвитку бренду, можливості адаптації продукції та комунікацій, а також ресурсний потенціал компанії. Вибір способу виходу безпосередньо впливає на рівень контролю над збутом, інтенсивність маркетингових комунікацій і ступінь взаємодії зі споживачами.

У маркетинговій діяльності підприємства важливу роль відіграє оцінка внутрішніх і зовнішніх факторів. Внутрішні чинники охоплюють товарну політику, позиціонування бренду, конкурентоспроможність продукції та маркетингові ресурси. Зовнішні фактори включають державне регулювання, ринкову кон’юнктуру, рівень конкуренції, соціокультурні особливості та економічну стабільність країни. Аналіз цих факторів дозволяє підприємству адаптувати маркетингові стратегії до умов міжнародного середовища.

Маркетингова активність підприємства в процесі інтернаціоналізації може бути пасивною або активною. Пасивна форма передбачає реагування на ініціативи

іноземних партнерів, тоді як активна маркетингова стратегія базується на самостійному пошуку та освоєнні зарубіжних ринків. Активна інтернаціоналізація включає поетапне розширення міжнародної присутності, починаючи з обмежених маркетингових операцій і поступово переходячи до більш складних форм взаємодії з ринком.

З погляду маркетингової діяльності основними стратегіями виходу на міжнародні ринки є експорт, спільні маркетингово-виробничі проєкти та прямі інвестиції (табл.1.2) [11, 21-22]. Експорт дозволяє підприємству протестувати іноземний попит із мінімальними витратами на адаптацію маркетингової структури. Прямий і непрямий експорт відрізняються рівнем залученості підприємства до маркетингових процесів, глибиною аналізу ринку та контролем за просуванням продукції.

Таблиця 1.2

Підходи до вибору міжнародною компанією маркетингової стратегії

Стратегія виходу на ринок	Опис	Переваги	Недоліки / ризики
Експорт (непрямий)	Продаж через посередників	Мінімізація ризиків, невеликі витрати	Обмежений досвід, залежність від посередників, низька присутність на ринку
Експорт (прямий)	Продаж через власні відділи або представництва	Контроль процесів, налагодження довгострокових партнерств	Високі організаційні та фінансові витрати
Спільні підприємства	Ліцензування, контрактне виробництво, франчайзинг	Створення локальних потужностей з меншими капіталовкладеннями	Можливі конфлікти з партнерами, обмежений контроль
Прямі інвестиції	Власні зарубіжні філії або виробництва	Повний контроль, адаптація продукту, локальна присутність	Високі фінансові витрати, великі ризики

Спільні підприємства та контрактні форми співпраці дають змогу підприємству використовувати маркетингові знання місцевих партнерів, адаптувати комунікаційні стратегії та швидше формувати лояльність споживачів. Прямі інвестиції, у свою чергу, забезпечують повний контроль над маркетинговою діяльністю на закордонному ринку, що дозволяє гнучко реагувати на зміну споживчих переваг, однак потребує значних фінансових ресурсів і супроводжується підвищеним рівнем ризику.

Ефективність маркетингової діяльності підприємства на міжнародних ринках значною мірою залежить від функціонування маркетингової інформаційної системи, яка забезпечує безперервний збір, обробку та аналіз ринкових даних (табл.1.3) [11,21-22]. Сучасна маркетингова практика орієнтована на клієнтоцентричність, використання аналітичних інструментів, цифрових технологій і постійний зворотний зв’язок зі споживачами.

Таблиця 1.3

Оцінка ефективності маркетингової стратегії компанії

Критерії оцінки ефективності стратегії	Опис
Домінування на ринку	Близькість до споживачів, здатність оперативно реагувати на зміни попиту та пропозиції
Гнучкість	Здатність підприємства швидко адаптуватися до змін у діловому середовищі
Ресурсні вимоги	Необхідний обсяг фінансових, матеріальних та трудових ресурсів
Ризики	Ймовірність непередбачуваних втрат прибутку, доходів або активів

Оцінювання результативності маркетингової діяльності здійснюється на основі комплексу показників, зокрема рівня впізнаваності бренду, задоволеності клієнтів, частки ринку, доходності маркетингових інвестицій та пожиттєвої цінності клієнта. Системний підхід до управління маркетинговою діяльністю

дозволяє підприємству досягати стійких конкурентних позицій і забезпечувати довгостроковий розвиток у міжнародному бізнес-середовищі.

Ефективність вибраної стратегії оцінюється за критеріями домінування на ринку, гнучкості, ресурсних вимог та рівня ризиків. Такі критерії дозволяють отримати повну картину і зробити обґрунтований вибір відповідно до зовнішнього середовища.

1.3. Сучасні інструменти маркетингової діяльності міжнародних компаній

Важливою складовою маркетингової діяльності підприємства в сучасних умовах є система маркетингових комунікацій**,** яка забезпечує формування та підтримку взаємодії між компанією та цільовими аудиторіями. Сучасні комунікації характеризуються високим рівнем інтегрованості, цифровізації та персоналізації, що зумовлює перехід від традиційних інструментів просування до комплексних інтегрованих маркетингових комунікацій (ІМС).

У міжнародному маркетинговому середовищі підприємства активно використовують цифрові канали комунікації**,** зокрема корпоративні вебсайти, соціальні мережі, email-маркетинг, мобільні застосунки, контент-маркетинг, пошукову оптимізацію (SEO) та контекстну рекламу. Застосування цифрових інструментів дає змогу компаніям оперативно передавати маркетингові повідомлення, адаптовані до мовних, культурних і поведінкових особливостей споживачів у різних країнах, а також забезпечує двосторонній зв’язок із ринком [44].

Особливого значення набувають соціальні мережі, як платформи формування брендової ідентичності, залучення споживачів і побудови довгострокових відносин. Через соціальні медіа підприємства можуть отримувати миттєвий зворотний зв’язок, аналізувати реакції аудиторії та коригувати комунікаційну стратегію в режимі реального часу. Використання інструментів таргетованої реклами та influencer-маркетингу дозволяє підвищувати ефективність комунікацій і точність охоплення цільових сегментів.

Сучасна маркетингова комунікаційна політика все частіше ґрунтується на використанні великих даних та аналітичних платформ**,** що дає змогу персоналізувати комунікаційні повідомлення та оптимізувати розподіл маркетингового бюджету. Автоматизовані системи управління комунікаціями (CRM, CDP, marketing automation) забезпечують узгодженість контактів із клієнтами на всіх етапах взаємодії – від першого ознайомлення з брендом до післяпродажного обслуговування.

Водночас, зростає роль соціально відповідальних та етичних комунікацій**,** які відображають цінності компанії, її позицію щодо сталого розвитку, екологічної безпеки та соціальних ініціатив. Прозорість, достовірність інформації та відповідальність у комунікаціях стають важливими чинниками формування довіри споживачів і репутаційного капіталу бренду на міжнародних ринках.

Таким чином, сучасні маркетингові комунікації є стратегічним інструментом маркетингової діяльності підприємства, що забезпечує ефективне позиціонування бренду, підвищення лояльності споживачів і досягнення довгострокових конкурентних переваг у динамічному ринковому середовищі. До них відносяться:

1. Діджитал-маркетинг:
    - Соціальні мережі (Facebook, Instagram, TikTok, LinkedIn) – просування продукту, залучення нових аудиторій, взаємодія з клієнтами;
    - Email-маркетинг – персоналізовані пропозиції, нагадування, стимулювання повторних покупок;
    - Контент-маркетинг – блог-пости, відео, вебінари, що формують бренд та експертність компанії;
    - SEO та SEM – пошукове просування для підвищення видимості компанії в Інтернеті;
    - Big Data та аналітика – збір та аналіз даних про поведінку споживачів, прогнозування попиту, оптимізація цінової політики.
2. Сучасні комунікації:

- Онлайн-чати, месенджери, чат-боти – миттєвий зворотний зв’язок, підтримка клієнтів;
- Інтерактивні платформи та форуми – обмін відгуками, побажаннями та ідеями;
- PR та бренд-комунікації – висвітлення соціальної відповідальності компанії, участь у громадських проектах.

3. ESG (Environmental, Social, Governance) стає невід’ємною частиною сучасного маркетингу (табл.1.4) [37, 58, 65]:

- Environmental (екологічна відповідальність)
  - використання екологічних упаковок;
  - впровадження «зелених» технологій у виробництві;
- Кампанії зі зменшення вуглецевого сліду

  Social (соціальна відповідальність)
  - забезпечення безпечних умов праці та справедливої оплати;
  - підтримка громадських проєктів та благодійність;
- Кампанії, що акцентують на соціальних цінностях.

  Governance (етичне управління)
  - прозорість корпоративного управління.
  - дотримання антикорупційних стандартів.
  - публічні звіти про результати esg-ініціатив.

Інтеграція принципів ESG у маркетингову діяльність компанії дозволяє формувати позитивний корпоративний імідж та залучати свідомих споживачів, для яких важлива соціальна та екологічна відповідальність бренду. Використання ESG у маркетингу створює додаткову цінність для клієнтів і сприяє підвищенню їхньої лояльності, одночасно зміцнюючи конкурентні переваги підприємства на ринку.

Оцінка ефективності маркетингової діяльності з урахуванням ESG здійснюється за комплексом показників. До них належать рівень обізнаності про бренд та частка споживачів, які спробували продукт, коефіцієнт відтоку клієнтів та індекс задоволеності клієнтів (CSI). Фінансові результати оцінюються за доходом підприємства, показниками окупності інвестицій (ROI), чистої дисконтної вартості

(NPV) та внутрішньої норми прибутку (IRR). Крім того, важливо враховувати пожиттєву цінність клієнта (CLTV), яка демонструє довгостроковий ефект від застосування соціально та екологічно відповідальних маркетингових практик.

Таблиця 1.4

Компоненти ESG та їх значення для компанії

Компонент ESG	Основні аспекти	Приклади / Показники
E –Environmental (екологія)	Екологічна відповідальність та збереження ресурсів	- рівень викидів CO_2 та інших забруднювачів, - енергоефективність, використання відновлюваної енергії, - управління відходами, скорочення пластику, - раціональне використання природних ресурсів, - екологічна безпека виробництва,
S – Social (соціальна відповідальність)	Турбота про персонал, громаду та споживачів	- умови праці, охорона здоров'я та безпека персоналу, - дотримання прав людини, - рівність, інклюзія та недискримінація, - взаємодія з місцевими громадами, - відповідальність перед споживачами (якість та безпека продукції),
G –Governance (корпоративне управління)	Етичне та прозоре управління	- прозорість управлінських рішень, - етична поведінка керівництва, - антикорупційна політика, - структура ради директорів, - дотримання законодавства та прав акціонерів.

Завдяки поєднанню діджитал-маркетингу, сучасних комунікацій та ESG, підприємство може ефективно планувати маркетингові кампанії, контролювати процеси, підвищувати лояльність клієнтів та забезпечувати стійкий розвиток. Інструмент ESG – це підхід до оцінювання відповідальності та сталого розвитку компанії**,** який показує не лише її фінансові результати, а й вплив на довкілля, суспільство та якість корпоративного управління**.**

Впровадження ESG (Environmental, Social, Governance) стає стратегічно важливим елементом діяльності сучасних компаній, оскільки дозволяє поєднувати економічні цілі з соціальною та екологічною відповідальністю. Для бізнесу ESG важливе з кількох причин. По-перше, воно підвищує довіру інвесторів і партнерів, адже компанії, що дотримуються принципів сталого розвитку, виглядають надійними та передбачуваними у своїх рішеннях. По-друге, ESG відкриває доступ до міжнародних фінансових ринків та спеціалізованих інвестиційних фондів, які орієнтовані на підтримку екологічно та соціально відповідальних проєктів. По-третє, інтеграція ESG допомагає зменшити репутаційні та регуляторні ризики, оскільки компанії демонструють відкритість і дотримання етичних стандартів. Крім того, дотримання ESG сприяє зміцненню конкурентних переваг та формуванню позитивного іміджу бренду, що особливо важливо на глобальних ринках, де споживачі все більше цінують відповідальність і прозорість компаній.

У маркетинговій діяльності ESG стає основою соціально-етичного маркетингу, дозволяючи компаніям формувати комунікації, орієнтовані на свідомого споживача. Вплив ESG проявляється у позиціонуванні бренду, оскільки компанії можуть підкреслювати свої досягнення у сфері охорони навколишнього середовища, соціальної підтримки або етичного управління, що сприяє формуванню довіри та лояльності клієнтів. Наприклад, бренди можуть рекламувати використання екологічних матеріалів, прозоре ведення бізнесу або участь у соціальних програмах. Крім того, ESG допомагає компаніям розробляти стратегії взаємодії зі споживачами, формуючи цінність продукту через відповідальні практики, що підвищує конкурентні переваги та зміцнює репутацію на міжнародному рівні.

Приклади компаній, які активно впроваджують ESG у маркетинг і бізнес-стратегію, демонструють практичну ефективність цього підходу, так компанія Adidas**,** наприклад, використовує перероблені матеріали для виготовлення взуття та одягу, активно рекламуючи цю практику в маркетингових кампаніях, що дозволяє залучати екологічно свідомих споживачів. Компанія IKEA реалізує програми підтримки локальних громад та публікує прозорі звіти про соціальну

відповідальність, підкреслюючи свій внесок у розвиток суспільства. Компанія Unilever регулярно публікує ESG-звіти, демонструючи скорочення вуглецевого сліду, впровадження екологічної упаковки та відповідальне ведення бізнесу, що позитивно впливає на сприйняття бренду споживачами, підприємство Nestle забезпечує відповідальне постачання сировини та підтримку фермерів, підкреслюючи соціальну складову своєї діяльності, а Coca-Cola активно працює над управлінням водними ресурсами та переробкою упаковки, демонструючи екологічну відповідальність.

Таким чином, інтеграція ESG у маркетингову стратегію та бізнес-модель компанії дозволяє не лише зміцнювати імідж і репутацію бренду, а й формувати довгострокову цінність для споживачів, партнерів та інвесторів, створюючи комплексний ефект, що поєднує соціальні, екологічні та економічні аспекти діяльності компанії [37, 58, 65]. Безпосередній взаємозвв'язок ESG (Environmental, Social, Governance) з маркетинговою стратегією підприємства відображено в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Взаємозвв'язок ESG з маркетинговою стратегією підприємства

№	Компонент	Зміст	Приклади та інструменти
1	Екологічний (E) і маркетинг	Використання екологічно чистих технологій та матеріалів як USP; підвищення лояльності «зелених» споживачів; просування «зелених» продуктів через маркетингові комунікації	Сертифікати екологічності, участь у кампаніях з охорони природи; бренд одягу позиціонує себе як етичний, використовуючи перероблені матеріали та зменшуючи CO_2
2	Соціальний (S) і маркетинг	Соціальна відповідальність формує позитивний імідж та емоційний зв'язок; підкреслення рівності, інклюзії, підтримки громад, етичних умов праці; застосування «cause marketing»	Компанія косметики підтримує жіночі стартапи та повідомляє про це в соцмережах, підвищуючи залученість клієнтів

3	Корпоративне управління (G) і маркетинг	Прозоре та етичне управління підвищує довіру клієнтів, партнерів і інвесторів; маркетингові повідомлення підкреслюють відкритість бізнес-процесів, етичність та відповідальність	Публікація CSR-звітів та інтеграція їх у маркетингові кампанії для зміцнення іміджу на B2B ринках
4	Загальні ефекти ESG на маркетингову стратегію	Диференціація бренду, підвищення лояльності, нові теми для комунікацій, вплив на продуктову політику	Екологічна упаковка, етичні ланцюги постачання, контент для соцмереж, PR та рекламних кампаній, інтеграція ESG у digital-маркетинг
5	Маркетингові аспекти сучасного підприємства	Орієнтація на споживача, вивчення потреб, аналіз конкурентів, узгодження маркетингового комплексу; інтеграція цифрових технологій і Big Data; створення зворотного зв’язку	Персоналізація пропозицій, онлайн-платформи, соціальні мережі, інтерактивні канали
6	ESG та маркетинг	Інтеграція ESG дозволяє позиціонувати компанію як відповідального гравця; Environmental — «зелений» брендинг; Social — турбота про співробітників і громаду; Governance — прозорість та етичність	Просування екологічних продуктів, соціально орієнтовані кампанії, антикорупційні стандарти, комунікації через PR та соціальні медіа
7	Сучасні комунікації в маркетингу	Використання цифрових каналів, інтерактивних платформ, PR та брендингу, аналітики Big Data	Соцмережі, вебсайти, мобільні додатки, email-кампанії, чати, боти, форуми, медійні кампанії, партнерства, персоналізація пропозицій
8	Оцінка ефективності маркетингової діяльності	Вимірювання результатів маркетингових ініціатив за допомогою KPI	Рівень обізнаності про бренд, частка споживачів, які спробували продукт, коефіцієнт відтоку клієнтів, індекс задоволеності (CSI), фінансові показники (дохід, ROI, NPV, IRR), CLTV

Впровадження системного підходу до маркетингової діяльності, який поєднує принципи ESG (екологія, соціальна відповідальність і корпоративне управління), сучасні цифрові технології та ефективні комунікаційні стратегії, надає змогу компанії суттєво зміцнити свою позицію на ринку. Такий підхід сприяє створенню позитивного іміджу бренду, залученню соціально свідомих споживачів, підвищенню рівня довіри з боку інвесторів і партнерів, а також формує додану цінність завдяки впровадженню соціально-екологічно відповідальних практик. Використання цифрових інструментів і аналітики великих даних допомагає персоналізувати пропозиції, оптимізувати витрати на маркетинг і оперативно адаптуватися до змін ринкової ситуації, що покращує загальну ефективність ресурсів. Додатково, інтеграція ESG-принципів у маркетингові комунікації та розвиток продуктів підтримує сталий розвиток компанії, посилює довіру з боку довгострокових партнерів і будує лояльність клієнтів. Це, у свою чергу, забезпечує стабільне зростання та тривалу конкурентну перевагу як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

Висновки до розділу 1

Міжнародний маркетинг розвивається в умовах глобалізованого економічного середовища, що визначає його специфічні особливості та завдання. Підприємства, які планують вихід на зовнішні ринки, повинні дотримуватися норм зовнішньоекономічної діяльності, міжнародного законодавства та базових принципів ринкової сегментації. Високий рівень конкуренції на міжнародних ринках зумовлює підвищені вимоги до якості продукції, ефективності післяпродажного обслуговування та рекламних комунікацій, що часто стимулює залучення спеціалізованих маркетингових агентств та консалтингових компаній.

Виробництво конкурентоспроможної експортної продукції передбачає відповідність міжнародним стандартам якості, що забезпечує довгострокову привабливість товарів та стабільні позиції компаній на світовому ринку. Однією з ключових характеристик міжнародного маркетингу є його орієнтація на діяльність

за межами національного ринку, тоді як внутрішній маркетинг фокусується переважно на національному контексті. Відмінності між цими напрямами зумовлюються специфікою зовнішнього та внутрішнього середовища різних країн.

Підприємства, що виходять на міжнародні ринки, стикаються з низкою значних викликів, включаючи культурні, релігійні та ментальні відмінності, різницю економічних систем, рівень відкритості ринків, особливості каналів збуту, валютні ризики та політико-правові умови. Крім того, необхідно враховувати національні, соціально-економічні, природно-кліматичні та історико-культурні чинники, що впливають на адаптацію продукції та маркетингових стратегій. Аналіз сильних сторін місцевих компаній у межах маркетингових досліджень є важливим елементом стратегічного управління та ухвалення обґрунтованих рішень.

У сучасних умовах розвитку світової економіки дедалі більшого значення набуває діджитал-маркетинг, який передбачає використання цифрових каналів комунікації, зокрема вебсайтів, соціальних мереж, мобільних додатків, пошукових систем та глобальних онлайн-платформ. Ці інструменти забезпечують швидку взаємодію з споживачами в різних країнах, дозволяють персоналізувати просування товарів і послуг, підвищують точність сегментації ринку та адаптації маркетингових повідомлень відповідно до національних і культурних особливостей цільових аудиторій.

Особливе значення у міжнародному маркетингу набуває використання великих даних (Big Data). Аналіз значних обсягів інформації про поведінку споживачів, їхні уподобання, купівельні звички, реакції на рекламні кампанії та взаємодію з брендами дозволяє прогнозувати попит, оптимізувати асортимент продукції та ухвалювати стратегічно обґрунтовані рішення. Використання аналітичних платформ, алгоритмів машинного навчання та штучного інтелекту значно підвищує ефективність міжнародних маркетингових стратегій, мінімізує ризики під час виходу на нові ринки та сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг.

Разом із технологічними інноваціями зростає важливість соціально-етичного маркетингу, який орієнтується не лише на досягнення фінансового результату, а й

на задоволення соціальних потреб та дотримання етичних стандартів. У міжнародному середовищі це є особливо актуальним, оскільки споживачі дедалі частіше враховують екологічність продукції, соціальну відповідальність компаній, умови праці, захист прав людини та вплив бізнесу на довкілля. Соціально-етичний маркетинг сприяє зміцненню довіри споживачів, підвищенню авторитету бренду та покращенню корпоративного іміджу.

Міжнародний маркетинг поступово інтегрує цифровізацію бізнес-процесів, використання великих даних, інструментів штучного інтелекту та автоматизованих аналітичних систем для прогнозування попиту й аналізу поведінки споживачів. Розвиток digital-маркетингу, включно із застосуванням соціальних мереж, глобальних маркетплейсів та персоналізованих онлайн-комунікацій, є ключовим для ефективної взаємодії з міжнародними цільовими аудиторіями. Водночас, сталий розвиток, екологічна відповідальність та етичний маркетинг стають критично важливими чинниками впливу на вибір бренду та формування репутації компаній на світових ринках. Таким чином, інтеграція інструментів діджитал-маркетингу, технологій Big Data та принципів соціально-етичного маркетингу є основою успішної діяльності компаній у глобальному конкурентному середовищі.

Міжнародний і внутрішній маркетинг мають спільні риси, зокрема застосування універсальних ринкових концепцій, таких як життєвий цикл товару, попит і пропозиція, ринкова рівновага, а також аналогічні методи аналізу попиту, конкурентного середовища, ціноутворення, рекламної діяльності та стратегічного планування. Основна мета обох напрямів полягає у задоволенні потреб споживачів, досягненні бізнес-цілей, формуванні конкурентних переваг і зміцненні ринкових позицій компаній.

Форми реалізації міжнародного маркетингу включають імпортний маркетинг (придбання товарів і послуг на зарубіжних ринках), експортний маркетинг (організація збуту продукції за межами країни), зовнішньоекономічний маркетинг (взаємодія через представництва, торгові офіси або філії), транснаціональний маркетинг (розробка адаптованих стратегій для кожної країни), мультирегіональний маркетинг (діяльність у межах окремих регіонів або

економічних об’єднань) та глобальний маркетинг (максимальна стандартизація маркетингових операцій у світовому масштабі).

Суб’єктами міжнародного маркетингу є транснаціональні корпорації, глобальні підприємства, компанії-експортери та імпортери, а також сервісні організації (IT-компанії, фінансові структури, логістичні оператори, технологічні корпорації, компанії сфери розваг та e-commerce). Їх діяльність спрямована на ефективне використання ресурсів та досягнення стійких конкурентних переваг на світових ринках.

Практичні приклади успішної реалізації міжнародного маркетингу демонструють такі транснаціональні корпорації, як Unilever, Nestlé та Coca-Cola, які поєднують глобальні стратегії із локальною адаптацією продукції та маркетингових комунікацій відповідно до культурних і споживчих особливостей національних ринків.

Для ефективної міжнародної діяльності компанії повинні здійснювати збір і аналіз достовірної інформації про міжнародні ринки, розробляти конкурентоспроможні товари та асортименти, оцінювати доступність і рентабельність зовнішніх ринків, обирати пріоритетні країни та оптимальні форми виходу, а також формувати стратегії сталого розвитку та адаптації продукції до вимог глобального споживача. Вибір перспективного ринку та ухвалення рішень щодо входу або виходу з нього є одним із ключових стратегічних завдань у системі міжнародного маркетингу.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ КОМПАНІЇ UNILEVER

2.1. Характеристика ринку FMCG та діяльності компанії Unilever

Визначуючи ринок великих міжнародних корпорацій у секторі FMCG (Fast-Moving Consumer Goods), необхідно зазначити, що він включає товари швидкого обігу, що характеризуються високою частотою купівлі, невеликим життєвим циклом і відносно низькою одиничною вартістю. Основними категоріями продукції є харчові продукти, напої, товари для особистої гігієни, побутова хімія та косметика. Ринок FMCG є глобальною та високо конкурентною сферою, що залучає провідні транснаціональні корпорації, серед яких Unilever, Procter & Gamble, Nestlé, Coca-Cola, PepsiCo та Mondelez [4- 20, 60- 61].

Структура ринку FMCG (товарів повсякденного попиту) характеризується високою концентрацією, де основну частку контролюють великі транснаціональні корпорації, які здійснюють виробництво, дистрибуцію та маркетингову діяльність у різних країнах. Поряд із глобальними гравцями на ринку присутні національні та регіональні компанії, які здебільшого орієнтуються на локальні сегменти та застосовують диференційовані стратегії продуктів і цін. Така структура ринку формує інтенсивну конкурентну боротьбу, що стимулює компанії до впровадження інновацій, розширення асортименту та удосконалення маркетингових комунікацій.

Особливості ринку FMCG визначаються специфікою товарів повсякденного попиту. Високі обсяги продажу та частота купівлі забезпечують стабільний грошовий потік для компаній. Попит на ці товари відносно стабільний, проте чутливий до цінової політики та маркетингових активностей, що підкреслює важливість правильної цінової стратегії та ефективних рекламних кампаній. Короткий життєвий цикл продукції спонукає виробників до постійного оновлення асортименту та впровадження інноваційних рішень. Водночас, висока конкуренція на ринку визначає ключову роль маркетингового впливу: брендинг, упаковка,

реклама та промоакції стають основними інструментами для досягнення конкурентних переваг та формування лояльності споживачів.

Таким чином, структура ринку та його учасники разом із специфічними характеристиками FMCG формують динамічне середовище, де успіх компаній значною мірою залежить від здатності адаптуватися до ринкових умов, впроваджувати інновації та ефективно використовувати маркетингові інструменти.

Міжнародна стратегія корпорацій та тенденції розвитку ринку полягає в тому, що провідні транснаціональні FMCG-корпорації застосовують стратегії «глобально мислити – локально діяти», адаптуючи продукти і маркетингові кампанії до культурних, соціальних та регуляторних особливостей національних ринків. У цьому контексті глобальна стандартизація брендів забезпечує впізнаваність продукції та ефективне управління витратами, тоді як локальна адаптація дозволяє максимально задовольняти специфічні потреби споживачів, підвищуючи їх лояльність і конкурентоспроможність компаній (табл. 2.1) [4- 20, 60- 61].

В умовах сучасної цифровізації значну увагу приділяють використанню діджитал-маркетингу, соціальних мереж, e-commerce платформ та Big Data для аналізу споживчих переваг, прогнозування попиту та оптимізації дистрибуції. Такий підхід дозволяє транснаціональним корпораціям швидко реагувати на зміни ринкових умов і підвищувати ефективність маркетингових стратегій.

Серед ключових тенденцій розвитку ринку спостерігається зростання значення сталого розвитку та соціально-етичного маркетингу, оскільки споживачі дедалі частіше віддають перевагу екологічно безпечним продуктам та компаніям із прозорою корпоративною політикою. Паралельно активно впроваджуються інновації у продуктах та упаковці, розвиваються онлайн-продажі та персоналізовані комунікації з споживачами. Крім того, підвищується ефективність логістики, управління запасами та глобальних ланцюгів поставок, що дозволяє мінімізувати витрати та забезпечувати швидке реагування на зміни попиту.

Таким чином, міжнародні стратегії транснаціональних FMCG-корпорацій поєднують глобальну стандартизацію брендів із локальною адаптацією,

використанням цифрових інструментів та впровадженням сталих і соціально відповідальних практик, що забезпечує їхню стійку присутність і конкурентоспроможність на глобальному ринку.

Таблиця 2.1

Порівняльні характеристики провідних міжнародних FMCG-корпорації

Корпорація	Основні сегменти продукції	Географічна присутність	Частка ринку (орієнтовна, глобальна)	Основна маркетингова стратегія	Особливості стратегій/інновацій
Unilever	Засоби особистої гігієни, побутова хімія, харчові продукти	>190 країн	~10%	Глобально мислити – локально діяти	Локалізація брендів, соціально-етичний маркетинг, сталий розвиток
Procter & Gamble (P&G)	Засоби гігієни, косметика, побутова хімія	>180 країн	~8%	Глобальна стандартизація з локальною адаптацією	Інноваційні продукти, сильний брендінг, digital-маркетинг
Nestlé	Харчові продукти, напої, дитяче харчування	>190 країн	~9%	Глобальні продукти з локальною адаптацією	Адаптація смакових профілів, регуляторна відповідність
Coca-Cola	Напої безалкогольні, соки	>200 країн	~10–11%	Глобальна стандартизація бренду, локалізація комунікацій	Стандартизований бренд, активне локальне маркетингове просування
PepsiCo	Напої, закуски, харчові продукти	>200 країн	~8–9%	Глобальна стратегія з локальною адаптацією	Диверсифікований портфель, акцент на здорові продукти
Mondelez	Снеки, шоколад, печиво	>160 країн	~5–6%	Глобальні бренди з локальною адаптацією	Інновації у смакових профілях, digital-комунікації

Пояснення до таблиці 2.1:

1. Частка ринку – орієнтовні значення на глобальному рівні за даними ринкових досліджень (статистичні дані можуть варіюватися залежно від джерела та року).

2. Географічна присутність – кількість країн, у яких компанія веде виробництво, дистрибуцію та продаж продукції.

3. Маркетингова стратегія – ключовий підхід до управління брендами та взаємодії з ринком.

4. Особливості стратегій/інновацій – приклади практичних рішень, що забезпечують конкурентні переваги на глобальному ринку FMCG.

Отже, ринок FMCG є висококонкурентним і динамічним, з чіткою сегментацією і великим впливом транснаціональних корпорацій. Успішність діяльності компаній у цьому секторі визначається здатністю поєднувати глобальні стратегії зі стратегічною локалізацією, ефективним використанням цифрових інструментів, адаптацією до культурних особливостей ринків та дотриманням принципів сталого розвитку.

Компанії типу міжнародних корпорацій сектору FMCG є великими транснаціональними корпораціями у секторі споживчих товарів повсякденного попиту, що володіють численними брендами в різних категоріях, включно з побутовою хімією, товарами особистої гігієни, косметикою та продуктами харчування. Високий рівень диверсифікації дозволяє таким корпораціям охоплювати широкий спектр споживчих потреб, забезпечуючи стабільні обсяги продажу на глобальному ринку. Серед основних компаній на світовому ринку FMCG можна виділити наступні транснаціональні компанії (табл.2.2) [4- 20, 60-61]:

1. Procter & Gamble – одна з найбільших транснаціональних корпорацій у сегменті товарів повсякденного попиту (FMCG). Компанія здійснює діяльність у більш ніж 180 країнах світу й характеризується багатопрофільною структурою портфеля брендів, серед яких провідні позиції займають Gillette, Pampers, Ariel, Tide, Head & Shoulders, Oral-B тощо. Стратегія P&G ґрунтується на принципах

інноваційного розвитку, децентралізованого управління брендами та широкого застосування маркетингових досліджень. Компанія активно використовує модель

Таблиця 2.2

Порівняльна характеристика міжнародних FMCG-компаній за сферою діяльності, типи брендів, особливості

Компанія	Основні категорії товарів	Найвідоміші бренди	Особливості компанії
Procter & Gamble (P&G)	Побутова хімія, гігієна, косметика, догляд за домом	Gillette, Ariel, Pampers, Head & Shoulders, Tide, Oral-B	Один із найбільших у світі виробників FMCG, сильний портфель брендів
Unilever	Гігієна, догляд за тілом, продукти харчування, побутова хімія	Dove, Rexona, Axe, Cif, Domestos, Hellmann's	Найближчий конкурент P&G за масштабом і асортиментом
Johnson & Johnson	Гігієна, медичні товари, фармацевтика	Johnson's Baby, Listerine, Neutrogena	Більший нахил у медичний сектор
Colgate-Palmolive	Засоби гігієни, догляд за домом, косметика	Colgate, Palmolive, Protex, Ajax	Лідер у ніші зубної пасти та гігієни
Kimberly-Clark	Товари особистої гігієни	Huggies, Kleenex, Kotex	Сильні позиції в сегменті дитячих і гігієнічних товарів
Henkel	Побутова хімія, косметика, клейові технології	Persil, Schwarzkopf, Fa, Loctite	Сильний європейський гравець, фокус на хімічній продукції
Reckitt	Побутова хімія, товари для здоров'я	Finish, Vanish, Dettol, Durex, Veet	Фокус на гігієні та антисептиці, особливо після COVID-19
L'Oréal Group	Косметика та засоби догляду	L'Oréal Paris, Garnier, Maybelline, Lancôme	Лідер у косметичній індустрії
Nestlé	Харчові продукти, напої	Nescafé, KitKat, Maggi, Purina	Найбільша харчова корпорація світу, менше перетинається з P&G

«лідерства в категорії», забезпечуючи домінування в ключових товарних сегментах через масштабні маркетингові інвестиції й розвиток глобальних ланцюгів постачання [17].

2. Unilever – один із головних конкурентів P&G, який володіє брендами Dove, Rexona, Axe, Lipton, Cif, Domestos, Comfort та іншими. Компанія активно застосовує стратегію «глобально мислити – локально діяти», адаптуючи продукцію до локальних ринкових умов. Компанія Unilever є глобальною корпорацією, що спеціалізується на виробництві продуктів особистої гігієни, побутової хімії та харчових товарів. Брендовий портфель налічує понад 400 торговельних марок, серед яких Dove, Rexona, Axe, Domestos, Cif, Knorr, Lipton. Компанія характеризується високим рівнем диверсифікації та послідовною стратегічною орієнтацією на сталий розвиток. Unilever є одним із лідерів у впровадженні соціально відповідального маркетингу, базованого на концепції «Sustainable Living». Значна увага приділяється поведінковим дослідженням споживачів та формуванню диференційованих брендів із чітко визначеними ціннісними пропозиціями [20, 60-61].

3. Johnson & Johnson – міжнародна корпорація у сферах гігієни, догляду та фармацевтики, з ключовими брендами Johnson’s Baby, Listerine, Neutrogena та Carefree. Компанія відома інноваційними продуктами та високими стандартами якості. Компанія Johnson & Johnson – багатонаціональна корпорація медико-фармацевтичного та споживчого спрямування. У структурі компанії функціонують підрозділи, що відповідають за фармацевтичний сегмент, медичне обладнання та товари особистої гігієни. Найвідомішими брендами є Johnson’s Baby, Neutrogena, Listerine, Carefree. Компанія відзначається високими стандартами контролю якості й інноваційністю у сфері досліджень здоров’я. Маркетингова діяльність акцентована на формуванні довіри, безпеки та довгострокових взаємин зі споживачами. Johnson & Johnson має значний науково-дослідний потенціал, що дозволяє їй підтримувати конкурентні позиції на глобальних ринках [8].

4. Colgate-Palmolive – спеціалізується на товарах для гігієни та догляду за домом, серед яких Colgate, Palmolive, Protex, Ajax та Soupline. Компанія активно

конкурує у сегменті oral care та household care. Colgate-Palmolive спеціалізується на виробництві засобів гігієни, засобів догляду за домом і косметики. Основні бренди компанії – Colgate, Palmolive, Protex, Ajax, Soupline. Корпорація є світовим лідером у сегменті засобів догляду за порожниною рота, що зумовлено багаторічною орієнтацією на інновації, активні рекламні кампанії та стратегічне партнерство зі стоматологічними асоціаціями. Colgate-Palmolive робить акцент на науково обґрунтованому позиціонуванні продукції й активно застосовує глобальну бренд-стратегію [4].

5. Kimberly-Clark – виробник товарів особистої гігієни, таких як Huggies, Kleenex, Kotex та Depend. Фокус на продуктах для дітей та жіночої гігієни забезпечує стабільний попит у ключових категоріях. Kimberly-Clark – міжнародна компанія, основним напрямом діяльності якої є виробництво товарів особистої та дитячої гігієни. До найбільш відомих брендів належать Huggies, Kleenex, Kotex, Depend. Компанія посідає провідні позиції на ринку дитячих підгузків та одноразових гігієнічних товарів, активно інвестує у розробку нових технологій та екологічно орієнтовані рішення. Kimberly-Clark формує свою маркетингову політику на основі моделі споживчої цінності та підвищення комфорту користувачів [10].

6. Henkel – німецька транснаціональна корпорація з товарами побутової хімії та косметики: Persil, Schwarzkopf, Fa, Loctite. Henkel активно використовує інноваційні технології у виробництві та упаковці продукції. Компанія Henkel – німецька транснаціональна корпорація, що працює в трьох основних сегментах: побутова хімія, косметична продукція та клейові технології. Ключові бренди – Persil, Schwarzkopf, Fa, Loctite. Особливістю Henkel є високий рівень інноваційності у виробничому процесі та диверсифікація бізнесу, що включає як FMCG-продукцію, так і промислові високотехнологічні рішення. Компанія активно застосовує стратегії глобального брендингу та орієнтується на підтримання стабільної якості продукції [7].

7. L’Oréal Group – глобальний лідер у категорії краси та догляду за тілом з брендами L'Oréal Paris, Garnier, Maybelline, Lancôme, Vichy. Корпорація

відзначається високим рівнем досліджень та інновацій у сфері косметики. Компанія L'Oréal – світовий лідер косметичної індустрії, що пропонує широкий спектр продукції для догляду за волоссям, шкірою, декоративної косметики та преміальних косметичних засобів. Основні бренди – L'Oréal Paris, Garnier, Maybelline, Lancôme, Vichy. Компанія відзначається високим рівнем інноваційності, наявністю власних наукових лабораторій та системним підходом до сегментації ринків. L'Oréal здійснює багатоканальну маркетингову діяльність, активно використовуючи брендові комунікації, селебріті-маркетинг та цифрові медіа [12].

8. Reckitt (Reckitt Benckiser) – спеціалізується на товарах для здоров'я та побуту, таких як Finish, Vanish, Dettol, Veet та Durex. Компанія активно застосовує маркетингові стратегії з акцентом на безпеку та ефективність продукції. Reckitt – міжнародна компанія, що спеціалізується на виробництві товарів для здоров'я, гігієни та побуту. До її брендів належать Finish, Vanish, Dettol, Veet, Durex. Корпорація акцентує діяльність на інноваційних розробках у сфері дезінфекції та гігієни, що посилило її позиції після глобальних викликів пандемій. Маркетингова стратегія Reckitt спрямована на формування високої довіри до брендів і підкреслення їхньої ефективності та безпечності [18].

9. Nestle – хоча орієнтується здебільшого на харчові продукти, компанія також належить до мультинаціональних FMCG-корпорацій і поєднує глобальне виробництво з локальною адаптацією асортименту. Компанія Nestle – найбільша у світі харчова корпорація, яка виробляє продукти харчування, напої, дитяче харчування та корми для тварин. Серед ключових брендів – Nescafe, KitKat, Maggi, Purina, Nesquik**.** Компанія має розгалужену глобальну мережу виробництв і дистрибуції, приділяє значну увагу контролю якості та дослідженням у сфері харчування. Маркетинг Nestle ґрунтується на концепціях раціонального харчування, довіри до бренду та інновацій у харчових технологіях [14].

Таким чином, міжнародні корпорації сектору FMCG, такі як P&G та її конкуренти, характеризуються глобальною присутністю, високим рівнем диверсифікації брендів і продукції, а також застосуванням стратегій адаптації до

локальних ринків для забезпечення конкурентних переваг і стабільного розвитку на світовому ринку.

Розвиток глобального споживчого ринку змушує компанії FMCG-сектору постійно адаптувати свої маркетингові стратегії до цифровізації, зростання екологічної свідомості споживачів та посилення конкуренції. Особливого значення набувають цифровий маркетинг, стратегії сталого розвитку та інновації у продукції й упаковці, які формують довгострокові конкурентні переваги брендів. Адже, цифровий маркетинг – включає діджитал-рекламу, персоналізовані онлайн-пропозиції, активність у соціальних мережах, e-commerce та мобільні додатки для споживачів, стратегії сталого розвитку та соціально-етичний підхід – охоплюють екологічні програми, етичне постачання, скорочення викидів CO_2, водо- та енергоощадні технології, а також соціальні ініціативи, інновації у продукції та упаковці – нові рецептури, адаптація до локальних смаків, використання біорозкладних або перероблюваних матеріалів, здорові альтернативи.

У таблиці 2.3 представлено порівняльну характеристику провідних міжнародних корпорацій щодо використання інструментів цифрового маркетингу, впровадження принципів соціально-етичного та екологічно відповідального ведення бізнесу, а також реалізації інноваційних рішень у продукції та упаковці [1-20, 60-61]. Аналіз дозволяє виявити спільні тенденції та ключові підходи, які застосовуються компаніями для зміцнення ринкових позицій і задоволення сучасних потреб споживачів.

Проведений аналіз діяльності провідних міжнародних FMCG-корпорацій свідчить про те, що цифровий маркетинг, сталий розвиток та інновації у продукції й упаковці стали ключовими складовими сучасних маркетингових стратегій.

По-перше, всі розглянуті компанії активно використовують інструменти цифрового маркетингу, зокрема соціальні мережі, e-commerce платформи, мобільні додатки та персоналізовані онлайн-кампанії. Це дозволяє їм ефективно взаємодіяти зі споживачами, швидко адаптувати комунікації до змін у поведінці клієнтів і підвищувати рівень лояльності до брендів.

Таблиці 2.3

Порівняльна характеристика міжнародних FMCG-компаній з акцентом на цифровий маркетинг, сталий розвиток та інновації у продукції

Корпорація	Цифровий маркетинг	Стратегії сталого розвитку та соціально-етичний підхід	Інновації у продукції та упаковці
Unilever	Активне використання соціальних мереж, e-commerce платформ, персоналізовані онлайн-кампанії	Зменшення вуглецевого сліду, екологічна упаковка, підтримка соціальних програм	Біорозкладна та багаторазова упаковка, нові формули продуктів для здоров'я
Procter & Gamble (P&G)	Digital-реклама, таргетинг у соцмережах, мобільні додатки для споживачів	Використання відновлюваних джерел енергії, етичне постачання сировини	Інноваційні рецептури, перероблювана упаковка, екологічні продукти
Nestlé	Онлайн-комунікації з споживачами, e-commerce, мобільні платформи	Сталі джерела сировини, зменшення використання води та енергії, боротьба з харчовими відходами	Здорові та органічні продукти, адаптація смакових профілів до локальних ринків
Coca-Cola	Соцмережі, digital-кампанії, персоналізовані пропозиції	Відновлювані джерела енергії, перероблювана упаковка, програми водозбереження	Нові рецептури з меншим вмістом цукру, інноваційні пляшки, переробка упаковки
PepsiCo	Активний digital-маркетинг, мобільні додатки, інтерактивні кампанії	Зниження вуглецевого сліду, екологічна упаковка, підтримка здорового способу життя	Продукти з меншим вмістом цукру та солі, інноваційна упаковка, здорові закуски
Mondelez	Соцмережі, e-commerce, digital-реклама та таргетинг	Етичне постачання какао, зменшення вуглецевого сліду, програми освіти фермерів	Нові смаки та формули, перероблювана та мінімалістична упаковка

По-друге, суттєве значення у стратегіях корпорацій надається сталому розвитку та соціально-етичному підходу. Компанії впроваджують програми зі зменшення вуглецевого сліду, використання відновлюваних джерел енергії, етичного постачання сировини та раціонального використання водних і енергетичних ресурсів. Такі ініціативи сприяють формуванню позитивного іміджу брендів і відповідають зростаючим очікуванням споживачів щодо екологічної та соціальної відповідальності бізнесу.

По-третє, важливою конкурентною перевагою виступають інновації у продукції та упаковці. Компанії зосереджуються на розробці здоровіших продуктів із зниженим вмістом цукру, солі та шкідливих компонентів, а також на використанні перероблюваної, біорозкладної або багаторазової упаковки. Адаптація продуктів до локальних ринків і споживчих уподобань підвищує їхню привабливість та ринкову ефективність.

Таким чином, інтеграція цифрових технологій, принципів сталого розвитку та продуктових інновацій є стратегічною необхідністю для глобальних FMCG-компаній, оскільки забезпечує їхню довгострокову конкурентоспроможність, стійкість до ринкових викликів і відповідність сучасним тенденціям споживчого ринку.

Глобальний ринок FMCG прогнозовано досягне обсягів у 12,9–13,6 трлн доларів США до 2025 року з очікуваним річним зростанням на рівні 5–5,8 % у період 2032–2035 років. Цифрові канали продажу набувають все більшого значення: онлайн-продажі FMCG становлять приблизно 950 млрд доларів, причому понад 60 % покупок здійснюються під впливом цифрових платформ, а близько 40 % товарів продаються через e-commerce [1-20].

Активний розвиток електронної комерції сприяє зростанню різних споживчих сегментів, таких як «snacks», які суттєво впливають на загальні продажі. Крім того, понад половина споживачів віддають перевагу екологічним продуктам і упаковкам.

Регіонально найбільша частка ринку FMCG припадає на Азійсько-Тихоокеанський регіон, що становить близько 35–45 %, здебільшого завдяки росту

середнього класу й інтенсивній урбанізації. Північна Америка та Європа також мають істотний вплив на сегмент, особливо в категорії преміум-продуктів.

У контексті Українського FMCG-ринку до війни було задіяно понад 20 тисяч компаній, але через кризові явища багато сегментів зазнали змін. Помітно вплинули інфляційні процеси, що призвели до значного подорожчання товарів. Зокрема, до 2025 року ціна на яйця зросла на 86 %, а ціни на продукти харчування – на 22 %. Через такі обставини українці дедалі частіше орієнтуються на акційні пропозиції, демонструючи компенсаторну поведінку в умовах економічного тиску [1-20].

Ринок FMCG залишається одним із найзначущих світових секторів із трильйонними обсягами продажів. Його стабільне зростання підтримується змінюваними споживчими уподобаннями, цифровими каналами та урбанізацією. Електронна комерція та цифровий маркетинг відіграють дедалі більшу роль у взаємодії зі споживачами, тоді як екологічні продукти та сталий розвиток забезпечують конкурентні переваги завдяки зростанню екологічної свідомості покупців. Український FMCG-ринок, попри складні соціально-економічні виклики, демонструє здатність адаптуватися й залишатися активним учасником глобальних процесів.

2.2. Оцінка маркетингової політики та ефективності управління брендами компанії Unilever

Компанія Unilever є однією з провідних транснаціональних корпорацій у секторі FMCG (товарів повсякденного попиту), що здійснює виробництво та дистрибуцію продукції в більш ніж 190 країнах світу. Ринок Unilever відзначається високою концентрацією, де ключову роль відіграють глобальні бренди компанії, такі як Dove, Lipton, Axe, Knorr та інші. На локальних ринках корпорація активно конкурує з національними та регіональними гравцями, адаптуючи продукти до культурних, економічних та соціальних особливостей споживачів [20, 60-61].

Ринок компанії характеризується масовим попитом на товари повсякденного використання, високою частотою купівлі та стабільним грошовим потоком (табл.2.4) [20, 60-61].

Таблиця 2.4

Характеристика ринку по ключових аспектах діяльності компанії Unilever

Параметр	Характеристика
Глобальна присутність	Більше 190 країн світу; активна діяльність у різних регіонах із адаптацією продуктів до локальних ринків.
Основні бренди	Dove, Lipton, Axe, Knorr, Rexona, Hellmann’s та інші.
Структура ринку	Висока концентрація: основну частку контролюють транснаціональні бренди; присутні національні та регіональні конкуренти.
Попит та частота купівлі	Масовий попит на товари повсякденного використання; висока частота купівлі забезпечує стабільний грошовий потік.
Життєвий цикл продукції	Короткий життєвий цикл продуктів стимулює постійні інновації та оновлення асортименту.
Конкуренція та маркетинг	Високий рівень конкуренції стимулює розвиток брендингу, реклами, промоцій, маркетингових комунікацій і стратегій позиціонування.
Цифровий маркетинг	Використання соцмереж, e-commerce платформ, мобільних додатків, персоналізованих пропозицій; Big Data для сегментації та прогнозування попиту.
Сталий розвиток та соціальна відповідальність	Екологічна упаковка, етичне постачання сировини, підтримка соціальних ініціатив, зниження вуглецевого сліду.
Інновації	Нові рецептури, адаптація до локальних ринків, екологічні та біорозкладні упаковки, продукти для здорового способу життя.

Продукція Unilever має короткий життєвий цикл, що стимулює постійне оновлення асортименту, впровадження інновацій та розвиток нових продуктів, відповідно до сучасних тенденцій і вимог споживачів. Високий рівень конкуренції на ринках прискорює розвиток маркетингових комунікацій, брендингу, рекламних кампаній та промоційних активностей, що забезпечує формування лояльності клієнтів та підтримку іміджу брендів.

Серед основних конкурентів Unilever на світовому ринку виділяються провідні транснаціональні компанії у сегменті FMCG [1-20]:

• Procter & Gamble (P&G) має широкий портфель брендів, таких як Tide, Ariel, Gillette, Pampers і Head & Shoulders, завдяки глобальній присутності та інноваціям у продукції P&G утримує сильні позиції на ринках різних країн; Johnson & Johnson відома у сферах гігієни, догляду та фармацевтики. Ключові бренди включають Johnson’s Baby, Listerine, Neutrogena та Carefree. Компанія славиться передовими розробками та високими стандартами якості;

• Colgate-Palmolive спеціалізується на засобах гігієни та товарах для дому, серед брендів – Colgate, Palmolive, Protex, Ajax та Soupline і активно конкурує з Unilever у сегментах oral care та household care;

• Kimberly-Clark виробляє товари особистої гігієни, зокрема Huggies, Kleenex, Kotex та Depend, зосереджуючись на дитячій і жіночій гігієні;

• Henkel пропонує продукти побутової хімії та косметики (Persil, Schwarzkopf, Fa, Loctite) і активно впроваджує інновації у виробництві та пакуванні;

• L’Oreal Group є лідером у сегменті краси та догляду за тілом із брендами L'Oréal Paris, Garnier, Maybelline, Lancome та Vichy. Компанія виділяється дослідженнями та інноваціями у косметичній галузі;

• Reckitt (Reckitt Benckiser) спеціалізується на продуктах для здоров’я й побуту, включаючи Finish, Vanish, Dettol, Veet та Durex, з акцентом на безпеку та ефективність продукції; Nestle, переважно харчова компанія, також є важливим гравцем серед мультинаціональних FMCG-корпорацій, з брендами Nescafe, KitKat,

Purina та Maggi, поєднуючи глобальне виробництво з локальною адаптацією продуктів.

Особливу увагу Unilever приділяє цифровому маркетингу та використанню аналітики даних (Big Data), що дозволяє персоналізувати пропозиції, точніше сегментувати ринки та адаптувати маркетингові стратегії до локальних умов. Крім того, компанія активно впроваджує принципи сталого розвитку та соціально-етичного маркетингу, включаючи екологічну упаковку, етичне постачання сировини та підтримку соціальних ініціатив у країнах присутності.

Таким чином, ринок корпорацій сектора FMCG, такі як Unilever та її конкуренти, відзначаються глобальною присутністю, диверсифікованим портфелем брендів та здатністю адаптувати стратегії до специфіки локальних ринків, високою конкуренцією, динамічністю асортименту та значним впливом цифрових і соціально-етичних стратегій на успішність компанії, що забезпечує їм конкурентні переваги і стабільний розвиток.

Щодо географічної присутності компанії Unilever та конкурентного середовище на регіональних ринках, необхідно зазначити, що її діяльність охоплює понад 190 країн світу (табл.2.5) [20, 60-61]. Продукція компанії використовується більш ніж 2 мільярда разів щодня**,** що підкреслює масштаб і вплив брендів на глобальному ринку. Компанія організована за регіональною моделлю управління, що дозволяє ефективно адаптувати маркетингові стратегії та продуктові пропозиції під потреби конкретних ринків. Основні регіони діяльності Unilever включають Європу, Північну та Латинську Америку, Азію, Африку та Близький Схід [20, 60-61].

У Європі Unilever має сильні позиції у Франції, Німеччині, Великій Британії та Італії, де присутні як глобальні бренди, так і локальні продукти. У Північній Америці ключовим є ринок США, де компанія конкурує з іншими світовими FMCG-гігантами, такими як Procter & Gamble, Colgate-Palmolive та Johnson & Johnson. В Азії та Африці Unilever представлена як глобальними брендами, так і регіональними лідерами, наприклад, Unilever Tea Kenya Ltd чи Unilever Sri Lanka [1-20, 60-61].

Таблиця 2.5

Географічні регіони присутності Unilever

Регіон	Ключові країни / ринки	Особливості присутності
Європа	Франція, Німеччина, Велика Британія, Італія, Іспанія та інші	Сильні позиції на основних ринках, активна дистрибуція і маркетингові кампанії
Америки	США, Канада, Бразилія, Аргентина та інші країни Північної та Латинської Америки	Масштабна присутність у всіх ключових країнах, адаптація продуктів під локальні ринки
Азія та Африка	Індія, Китай, численні африканські ринки	Адаптація продуктів до культурних і економічних особливостей регіонів, локальні дочірні компанії
Середній Схід	Саудівська Аравія, Ізраїль та інші	Локальна адаптація продукції та маркетингових стратегій

Локальні дочірні компанії забезпечують адаптацію продуктів до смакових та культурних особливостей споживачів [20, 60-61]. Регіональних присутніх підрозділів:

1. Unilever United States Inc – управління північноамериканським ринком (важлива частина світового бізнесу),
2. Unilever Tea Kenya Ltd та Unilever Brazil Ltda – діяльність у східній Африці та Латинській Америці,
3. Unilever Sri Lanka – локальна дочірня компанія зі значною часткою виробництва і продажів на місцевому ринку,
4. Unilever Israel – маркетинг і виробництво широкого спектра продуктів для місцевого ринку.

Важливо зазначити, що до 2024-2025 років компанія завершила продаж свого російського бізнесу, відтепер активи в РФ і Білорусі належать іншій групі (Arnest) [20, 60-61].

Unilever працює у кількох ключових сегментах (табл.2.6):

Beauty & Personal Care**,** Home Care**,** Foods / Nutrition та історично – у сегменті Ice Cream**,** який нині виділений у окремий бізнес [20, 60-61].

Таблиця 2.6

Конкуренти основних брендів Unilever на регіональних ринках

Сегмент	Бренд Unilever	Категорія	Основні конкуренти	Компанії-конкуренти
1. Beauty & Personal Care	Dove	Догляд за тілом, волоссям	Nivea, Palmolive, Olay	Beiersdorf, Colgate-Palmolive, P&G
	Rexona (Sure, Degree)	Дезодоранти	Gillette, Old Spice	P&G
	Axe (Lynx)	Чоловічі аромати, догляд	Old Spice	P&G
	Lux	Мило, гелі для душу	Camay, Palmolive	P&G, Colgate-Palmolive
	Lifebuoy	Антибактеріальна гігієна	Dettol	Reckitt
	Clear	Шампуні проти лупи	Head & Shoulders	P&G
	Closeup / Pepsodent	Зубні пасти	Colgate, Oral-B	Colgate-Palmolive, P&G
2. Home Care	OMO / Persil	Пральні засоби	Ariel, Tide	P&G
	Cif	Засоби для чищення	Mr. Proper	P&G
	Domestos	Дезінфекція	Harpic, Lysol	Reckitt
	Comfort	Кондиціонери для білизни	Lenor	P&G
3. Foods / Nutrition	Knorr	Приправи, бульйони	Maggi	Nestlé
	Hellmann’s	Майонези, соуси	Heinz, Calvé	Kraft Heinz
	Horlicks	Напої для здоров’я	Milo	Nestlé
4. Ice Cream	Magnum	Преміум-морозиво	Haagen-Dazs	General Mills
	Ben & Jerry’s	Морозиво, social-brand	Haagen-Dazs	General Mills
	Cornetto	Мас-маркет	Nestla Ice Cream	Nestla

У сегменті краси та особистого догляду компанія пропонує такі бренди, як Dove, Rexona, Axe, Lux, Lifebuoy, Clear, Closeup та Pepsodent. Головними конкурентами у цьому сегменті є Procter & Gamble, L'Oréal, Johnson & Johnson та Colgate-Palmolive**,** що активно розвивають продукти для догляду за тілом, волоссям, шкірою та порожниною рота [20, 60-61].

У сегменті Home Care Unilever представлена брендами OMO / Persil (пральні засоби), Cif (побутова хімія), Domestos (дезінфекційні засоби) та Comfort (кондиціонери для білизни). Основними конкурентами у цій сфері є P&G, Reckitt Benckiser та SC Johnson**,** що пропонують аналогічні продукти на глобальних ринках [20, 60-61].

Сегмент харчових продуктів включає бренди Knorr, Hellmann's та Horlicks. Knorr представлений соусами, приправами та бульйонними продуктами; Hellmann's спеціалізується на майонезах та соусах, а Horlicks позиціонується як напій для підтримки здоров'я та енергії. Конкурентами у цій категорії є Nestlé, Danone та Mondelez International**,** які пропонують широкий асортимент харчових продуктів, напоїв та закусок.

Історично Unilever також володіла значним портфелем брендів у сегменті морозива: Magnum, Ben & Jerry's, Cornetto, Wall's, Breyers та Talenti. Цей бізнес був виділений у окрему компанію, однак раніше ці бренди входили до ключових активів Unilever. Головними конкурентами в сегменті морозива залишаються Haagen-Dazs, Nestlé Ice Cream та General Mills**.**

Таким чином, Unilever характеризується широкою географічною присутністю та диверсифікованим портфелем брендів**,** що охоплює різні сегменти FMCG. Компані, що конкурують із Unilever в різних категоріях товарів, збільшуючи тиск на ринки та впливаючи на маркетингові стратегії пердставлені в таблиці 2.7 [20, 60-61]. Конкуренція у кожному сегменті є високою і включає як глобальних гравців, так і регіональні бренди, що стимулює компанію постійно вдосконалювати маркетингові стратегії, впроваджувати інновації та посилювати взаємодію зі споживачем.

Таблиця 2.7

Конкурентного середовища по сегментах

Сегмент	Основні конкуренти
Personal Care & Beauty	Procter & Gamble, L'Oréal, Johnson & Johnson, Colgate-Palmolive
Home Care	P&G, Reckitt Benckiser, SC Johnson
Foods / Nutrition	Nestlé, Danone, Mondelez International

Отже, компанія Unilever продає продукцію майже по всьому світу та присутня у ключових регіонах – Європа, Америка, Азія і Африка, має сильні позиції в особистому догляді, харчових продуктах, домашньому догляді та beauty/health-категоріях, а конкуренція в кожному сегменті висока, і глобальні гравці постійно борються за споживача.

З огляду на вищезазначене, стратегічне управління Unilever повинно зосереджуватись на підтримці конкурентних переваг у персональному догляді, побутовій хімії та харчових продуктах**,** адаптації продуктів до локальних ринків та ефективній реалізації ESG-практик як одного з факторів сталого розвитку.

Unilever, компанія, яка заснована у 1929 році внаслідок об'єднання британської компанії Lever Brothers та нідерландської Margarine Unie. Сучасна маркетингова діяльність Unilever охоплює портфель компанії, що включає більш ніж 400 брендів у категоріях особистої гігієни, побутової хімії, продуктів харчування та засобів догляду за домом. При цьому ключову частину доходу забезпечують близько 30 «Power Brands», які представлені в таблиці 2.8, найпотужніших і найвідоміших брендів у портфелі, саме ці брендів генерують понад 70% обороту Unilever**.** Вони є фокусом інвестицій, інновацій, маркетингових бюджетів, ESG-стратегії. Склад Power Brands може незначно змінюватися залежно від року та регіону, але ядро залишається стабільним [20, 60-61].

У маркетинговій політиці компанії, стратегія Unilever Power Brands – це обмежена група приблизно з тридцяти глобальних або стратегічно критичних

(«must-win») брендів, на яких компанія свідомо концентрує фінансові, маркетингові та інноваційні ресурси.

Таблиця 2.8

30 основних (Power) брендів компанії Unilever

№	Бренд	Категорія	Основні продукти / позиціонування	Цільовий сегмент
1	Dove	Personal Care	Гігієна тіла, догляд за шкірою, body confidence	Масовий / середній
2	Rexona (Sure / Degree)	Personal Care	Дезодоранти, антиперспіранти	Масовий
3	Axe (Lynx)	Personal Care	Чоловічі аромати, дезодоранти	Молодь, масовий
4	Lux	Personal Care	Мило, гелі для душу, краса	Масовий
5	Lifebuoy	Personal Care	Антибактеріальне мило	Масовий, сімейний
6	Pepsodent	Oral Care	Зубна паста, захист від карієсу	Масовий
7	Close-Up	Oral Care	Зубна паста, свіже дихання	Молодь
8	Vaseline	Beauty & Wellbeing	Креми, відновлення шкіри	Масовий / середній
9	Pond’s	Beauty & Wellbeing	Догляд за обличчям	Масовий / середній
10	TRESemmé	Beauty & Wellbeing	Професійний догляд за волоссям	Середній
11	Sunsilk	Beauty & Wellbeing	Догляд за волоссям	Масовий
12	Clear	Beauty & Wellbeing	Шампуні проти лупи	Масовий
13	Dermalogica	Beauty & Wellbeing	Професійна дермокосметика	Преміум
14	Paula’s Choice	Beauty & Wellbeing	Науковий догляд за шкірою	Преміум
15	Nexxus	Beauty & Wellbeing	Преміальний догляд за волоссям	Преміум
16	Nutrafol	Health / Wellbeing	Засоби для росту волосся	Преміум
17	Liquid I.V.	Wellness	Гідратаційні напої	Середній / преміум
18	OMO / Persil	Home Care	Пральні засоби	Масовий
19	Comfort	Home Care	Кондиціонери для білизни	Масовий
20	Domestos	Home Care	Дезінфекція, прибирання	Масовий

21	Cif	Home Care	Побутова хімія	Масовий
22	Knorr	Foods	Приправи, супи	Масовий
23	Hellmann’s	Foods	Соуси, майонези	Масовий / середній
24	Horlicks	Foods / Nutrition	Поживні напої	Сімейний
25	Sir Kensington’s	Foods	Преміальні соуси	Преміум
26	Magnum	Ice Cream	Преміальне морозиво	Преміум
27	Ben & Jerry’s	Ice Cream	Морозиво, соціальна місія	Преміум
28	Wall’s	Ice Cream	Масове морозиво	Масовий
29	Cornetto	Ice Cream	Молодіжний формат	Молодь
30	Breyers	Ice Cream	Натуральне морозиво	Середній

Такий підхід базується на тому, що саме ці бренди формують основну частку виручки та операційної маржі, мають найвищий потенціал масштабування та забезпечують довгострокову конкурентну перевагу компанії на ключових ринках.

Відбір Power Brands здійснюється за системою кількох стратегічних фільтрів. Перш за все, враховується масштаб і фінансовий внесок бренду. До цієї групи потрапляють бренди зі значним глобальним або регіональним оборотом, стабільною або зростаючою часткою ринку та високою операційною маржею або чітким потенціалом її зростання. У сукупності ці бренди генерують понад 70 % загального обороту Unilever, що робить їх критично важливими для фінансової стійкості компанії.

Другим ключовим критерієм є можливість прискореного зростання. Unilever віддає перевагу брендам, здатним зростати швидше за відповідний ринок, розвивати преміальні сегменти з вищою ціною та маржею, а також бути платформою для запуску нових продуктів, форматів і інноваційних лінійок. Бренди, які вже досягли значного масштабу, але не демонструють потенціалу подальшого зростання, не розглядаються як Power Brands.

Важливу роль відіграє сила бренду та його культурна релевантність. Power Brand має високий рівень впізнаваності та лояльності споживачів, чітко сформульоване бренд-призначення (brand purpose) і здатність емоційно та соціально резонувати з аудиторією в різних країнах. Саме це дозволяє брендам на

кшталт Dove, Lifebuoy або Ben & Jerry's бути не просто продуктами, а культурно значущими марками [20, 60-61].

Окремо оцінюється масштабованість бренду та його придатність до використання як глобальної платформи. Power Brand має легко адаптуватися до різних ринків і каналів збуту, включно з традиційною роздрібною торгівлею, e-commerce та direct-to-consumer моделями. Уніфікована бренд-архітектура та можливість централізованих інвестицій у маркетинг і R&D дозволяють знижувати операційну складність і підвищувати ефективність.

Нарешті, бренд повинен відповідати загальній стратегії портфеля Unilever. Компанія відбирає бренди, які підсилюють ключові категорії – Beauty & Wellbeing, Personal Care, Home Care та Foods і водночас відповідають довгостроковим споживчим та ринковим трендам, таким як зростання уваги до здоров'я і добробуту, сталий розвиток, преміалізація та розвиток ринків, що розвиваються. Бренди, які не мають достатнього масштабу, дублюють інші або не відповідають майбутнім стратегічним пріоритетам, поступово виводяться з портфеля або продаються [20, 60-61].

Компанія послідовно реалізує стратегію сталого розвитку «Unilever Sustainable Living Plan», яка ґрунтується на екологічній безпеці, етичних принципах ведення бізнесу та соціально орієнтованому маркетингу і є одним із світових лідерів у впровадженні відповідального бренд-менеджменту та поведінкових досліджень споживачів.

Маркетингову стратегію Unilever проаналізовано у двох класичних підходах – STP та 4P. Маркетингова стратегія компанії Unilever за STP-моделлю (Segmentation – Targeting – Positioning):

1. Сегментація ринку (Segmentation). Unilever здійснює багатовимірну сегментацію споживчого ринку, поєднуючи кілька підходів:

- географічна сегментація - глобальні ринки з локальною адаптацією (розвинені країни та emerging markets),

- демографічна сегментація - вік, стать, рівень доходу, склад домогосподарства (наприклад, окремі бренди для дітей, молоді, сімей, споживачів преміум-сегмента),
- психографічна сегментація - стиль життя, цінності, ставлення до здоров'я, екології, соціальної відповідальності.
- поведінкова сегментація - частота використання, чутливість до ціни, лояльність до бренду, очікувана вигода (якість, функціональність, емоційна цінність).

2. Вибір цільових сегментів (Targeting). Unilever застосовує диференційований маркетинг**,** орієнтуючись на кілька ключових цільових сегментів одночасно:

- масовий ринок (value та mainstream),
- середній і преміальний сегменти,
- споживачі, орієнтовані на здоров'я та well-being,
- екологічно свідомі покупці,
- молоді споживачі та сім'ї з дітьми.

Пріоритет у таргетингу надається сегментам із високим потенціалом зростання, можливістю преміалізації, масштабуванням у глобальному форматі.

3. Позиціонування (Positioning). Позиціонування брендів Unilever будується навколо чітких споживчих переваг і цінностей:

- функціональна користь (якість, ефективність, безпека),
- емоційна цінність (турбота, впевненість, самовираження),
- соціальна та екологічна відповідальність**.**

Кожен Power Brand має унікальне позиціонування, але загальне корпоративне повідомлення Unilever зводиться до ідеї покращення якості життя споживачів щодня.

Маркетингова стратегія компанії Unilever за моделлю 4P.

1. Product (Продукт). Продуктова стратегія Unilever передбачає: широкий асортимент у ключових категоріях (Food, Home Care, Personal Care, Beauty & Wellbeing), регулярні інновації у формулах, упаковці та форматах, розвиток

преміальних і спеціалізованих лінійок, інтеграцію принципів сталого розвитку (екологічна упаковка, безпечні інгредієнти).

2. Price (Ціна). Цінова політика Unilever є гнучкою та багаторівневою: масові бренди –доступні ціни для широкої аудиторії, преміальні бренди – стратегія value-based pricing, використання промоакцій і цінових стимулів, адаптація цін до купівельної спроможності окремих ринків.

3. Place (Розподіл і збут). Стратегія розподілу Unilever базується на омніканальному підході: традиційна роздрібна торгівля, сучасні торговельні мережі, e-commerce та маркетплейси, direct-to-consumer (для окремих брендів). Глобальна логістична мережа забезпечує високу доступність продукції на різних ринках.

4. Promotion (Просування). Комунікаційна політика Unilever включає: масові рекламні кампанії,цифровий маркетинг і соціальні мережі, influencer marketing, соціальні та ESG-кампанії, персоналізовані комунікації на основі даних.

Просування орієнтоване не лише на продаж, а й на формування довгострокової цінності бренду.

Маркетингова стратегія Unilever поєднує STP-підхід**,** який забезпечує точне розуміння споживача, та 4P-модель**,** що дозволяє ефективно управляти маркетинговим комплексом. Така інтеграція дає змогу компанії зберігати глобальне лідерство, адаптуватися до локальних ринків і формувати стійкі бренди з високою споживчою цінністю.

2.3. Реалізація digital-маркетингу та ESG - принципів у компанії Unilever

У сучасних умовах глобальної конкуренції цифрові технології та принципи сталого розвитку стають ключовими факторами забезпечення довгострокової конкурентоспроможності транснаціональних корпорацій. Компанія Unilever демонструє системний підхід до інтеграції цифрового маркетингу, фінансової ефективності та ESG-стратегії, що підтверджується як стратегічними ініціативами,

так і досягнутими економічними показниками. Одним із основних драйверів зростання Unilever є цифровий маркетинг.

Компанія активно розвиває онлайн-канали збуту та комунікації, використовуючи електронну комерцію, соціальні мережі та інфлюенсер-маркетинг. Цей підхід дозволяє підвищувати рівень залученості споживачів і персоналізувати маркетингові повідомлення. Особливе значення має стратегія social-first, в рамках якої Unilever збільшує інвестиції в маркетингові кампанії через соціальні платформи та співпрацю з лідерами думок. Це сприяє побудові двостороннього діалогу з аудиторією та розвитку культури активної взаємодії. Інтеграція штучного інтелекту та інноваційних технологій є важливим складником цифрової трансформації. Unilever успішно використовує AI-інструменти для створення контенту, роботи з цифровими двійниками продуктів та оптимізації маркетингових процесів [20, 60-61]..

Завдяки цьому компанія суттєво скорочує час на підготовку рекламних матеріалів, знижує витрати і підвищує ефективність комунікацій, покращуючи показники CTR та залученості споживачів. Крім того, особлива увага приділяється інтеграції даних та аналітичних рішень, що забезпечує глибше розуміння поведінки клієнтів, ефективний розвиток онлайн-каналів та адаптацію пропозицій до індивідуальних потреб покупців.

Ефективність цифрового маркетингу підтверджується як фінансовими, так і операційними показниками. У 2024 році маркетинговий бюджет Unilever сягнув найвищого рівня за останнє десятиліття, що підкреслює стратегічну важливість інвестицій у цифрові інструменти та брендові кампанії. Згідно з внутрішньою аналітикою компанії, впровадження цифрових рішень дозволило скоротити витрати на створення контенту до 87%, прискорити його виробництво та підвищити споживчий намір до придбання продукції. Unilever також активно інтегрує ESG-принципи у свою бізнес-модель [20, 60-61].

Разом із цифровою трансформацією компанія реалізує комплексну ESG-стратегію, яка базується на довгостроковій програмі Unilever Sustainable Living Plan (USLP) та продовженні цілей сталого розвитку. Основна увага спрямована на

досягнення позитивного соціального та екологічного впливу без компромісів для бізнес-зростання. Ця стратегія охоплює зменшення вуглецевого сліду, використання перероблених матеріалів, покращення умов праці та підтримку локальних спільнот. Пріоритети на період 2025–2030 років включають:

– повний перехід на упаковку, придатну до перероблення чи повторного використання;

– зниження використання первинного пластику на 30–40% у 2026–2028 роках;

– створення гідних умов життя для працівників у ланцюгах постачання [20, 60-61].

З метою забезпечення більшої прозорості й укріплення довіри серед інвесторів і стейкхолдерів компанія впроваджує сучасні стандарти ESG-звітності, такі як ESRS та GRI. Це дає змогу об'єктивно оцінювати прогрес у досягненні сталих цілей. ESG-принципи інтегровані не лише в бізнес-операції, а й у маркетингові активності та корпоративну культуру. Зокрема, компанія впроваджує концепцію «цифрової сталості», оптимізуючи свої веб-ресурси для підвищення енергоефективності, доступності та зменшення цифрового вуглецевого сліду. Її маркетингові кампанії набувають соціальної спрямованості – від популяризації етичних практик до участі в освітніх і санітарних ініціативах (наприклад, через бренд Domestos) і підтримки спільнот у складних ситуаціях. Отже, витрати на маркетинг та digital-комунікації зросли до 15.5 % обороту**,** що є історичним максимумом за останнє десятиліття для Unilever, це безпосередньо впливає на digital-присутність, кампанії в соціальних мережах та інфлюенсер-співпрацю**,** які є важливими елементами стратегії digital-маркетингу. Співвідношення digital-/традиційного маркетингу, за даними Financial Times, компанія орієнтується на збільшення частки інфлюенсер-спрямованих витрат**,** приближуються до 50 % від загального рекламного бюджету у digital-каналах на певних ринках [20, 60-61].

ESG-проєкти оцінюються на основі економічних, соціальних і екологічних показників. Це підвищує репутацію компанії та сприяє більшій залученості стейкхолдерів. Проте Unilever стикається з критикою через коригування окремих

екологічних цілей і зміни в організації сталого розвитку, що може вплинути на сприйняття її зобов'язань у сфері ESG серед інвесторів і громадськості, так 1 млрд євро інвестовано у зелені ланцюги поставок та екологічні фабрики, з очікуваним 15 % зниження викидів CO_2 у європейських операціях. Такі інвестиції показують, що ESG-інтеграція Unilever є не лише репутаційним елементом, а й частиною основної економічної стратегії оптимізації операцій і збільшення ефективності бізнес-процесів [20, 60-61, 63].

Фінансово-економічні результати демонструють здатність Unilever ефективно поєднувати інвестиції в digital-маркетинг і ESG-ініціативи із підтриманням фінансової стабільності. У 2024 році оборот компанії досяг 60,8 млрд євро, що на 1,9 % більше порівняно з минулим роком. Інвестиції в маркетинг зросли до 15,5 % від обороту – найвищого рівня за понад десятиріччя, що еквівалентно приблизно 900 млн євро додаткових витрат. При цьому операційний прибуток склав €9,4 млрд, а операційна рентабельність – близько 18,4 %. Вільний грошовий потік досяг €6,9 млрд із коефіцієнтом конверсії готівки понад 100 % [20, 60-61].

Показник EPS (Earnings Per Share) - прибуток на одну акцію, зріс на 14,7 %, відображаючи збільшення доходів для акціонерів, тоді як USG склав 4,2 %. Більше 75 % обороту припадало на Power Brands, які залишаються ключовими драйверами зростання. Позитивні тенденції продовжилися й у 2025 році. За перше півріччя оборот Unilever досяг 30,1 млрд євро (+3,2 % у річному вимірі), а прибуток до оподаткування – 6,1 млрд євро. У третьому кварталі 2025 року чисті продажі зросли на 12,4 % у порівнянні з аналогічним періодом попереднього року та на 7,7 % квартал до кварталу. Чистий прибуток збільшився на 117 %, а валова маржа досягла близько 49,2 %. Витрати на рекламу й просування становили 8,8 – 9,2 % від обсягу продажів, що відображає стратегічні інвестиції в бренди та комунікації [20, 60-61].

Прогноз на 2025 рік передбачає досягнення Underlying Sales Growth у діапазоні 3–5 % з подальшим приростом операційної рентабельності. Інвестиції в ESG мають значущий економічний вплив. Зокрема, Unilever інвестувала 1 млрд євро у створення «зелених» постачальних ланцюгів і екологічне виробництво, що

дозволить скоротити викиди CO_2 в європейських операціях приблизно на 15 % [[20, 60-61].

Також компанія спрямувала понад 800 млн євро у розвиток штучного інтелекту й обробку даних, що одночасно збільшує ефективність маркетингу та оптимізує логістичні процеси. Загальний фінансово-економічний аналіз свідчить, що Unilever будує збалансовану модель розвитку(табл.2.9) [20, 60-61].

Таблиця 2.9

Економічна оцінка ефективності маркетингу та ESG

Категорія	Ключові фінансові дані
Оборот за 2024 рік	60, 8 млрд євро (+1.9 %)
Маркетинг витрати	15,5 % обороту (максимум за 10 років)
Underlying operating margin/ операційна рентабельність	18,4 %
Free cash flow (FCF)/вільний грошовий потік компанії	6,9 млрд євро
Прогноз 2025 USG	3–5 %
Інвестиції в ESG/AI	800 млн євро

Аналіз цих фінансових показників у поєднанні зі стратегією digital-маркетингу та ESG свідчить про те, що Unilever намагається збалансувати зростання, прибутковість і стійкість бізнесу**,** орієнтуючись на інноваційні рішення, брендову силу і довгострокові соціально-екологічні ініціативи.

Компанія успішно інтегрує digital-маркетинг і ESG-стратегії в бізнес-процеси, досягаючи при цьому фінансової стабільності та довгострокової стійкості. Високий рівень маркетингових інвестицій (15,5 % від обороту), стабільний темп зростання (60,8 млрд євро доходу у 2024 році), значні вільні ресурси (6,9 млрд євро) [20, 60-61] і масштабні вкладення у сучасні технології та ESG-ініціативи підтверджують прагнення Unilever підтримувати зростання і прибутковість бізнесу зі збереженням екологічної відповідальності.

Висновки до розділу 2

Ринок FMCG характеризується високою конкуренцією, швидким обігом товарів, коротким життєвим циклом продукції та стабільним, але чутливим до цін попитом. Основні категорії включають харчові продукти, напої, товари особистої гігієни, побутову хімію та косметику.

Основними гравцями ринку є великі транснаціональні корпорації, такі як Unilever, P&G, Nestle Coca-Cola, PepsiCo та Mondelez, які поєднують глобальну стандартизацію брендів із локальною адаптацією, що дозволяє їм ефективно задовольняти потреби споживачів у різних країнах.

У сучасних умовах цифровізації та змін у споживчих уподобаннях компанії активно використовують digital-маркетинг, e-commerce, соціальні мережі та аналітику Big Data для прогнозування попиту і персоналізації пропозицій.

Стійка конкурентна перевага досягається через інтеграцію сталого розвитку та соціально-етичного маркетингу, впровадження інновацій у продукцію та упаковку, а також адаптацію товарів до локальних ринкових умов і культурних особливостей.

Unilever, як провідна міжнародна FMCG-корпорація, володіє значним портфелем брендів і застосовує стратегію «глобально мислити – локально діяти». Компанія активно впроваджує соціально відповідальний маркетинг і сталий розвиток, що підвищує лояльність споживачів і зміцнює конкурентні позиції.

Глобальний ринок FMCG демонструє стабільне зростання з прогнозованим обсягом до 13 трлн доларів США до 2025 року, при цьому ключову роль відіграють цифрові канали, електронна комерція та екологічна продукція. Регіонально найбільший ринок спостерігається в Азійсько-Тихоокеанському регіоні, а український FMCG-ринок, незважаючи на кризові явища та інфляцію, продовжує адаптуватися та залишатися частиною глобальних тенденцій.

Таким чином, успішність діяльності корпорацій FMCG залежить від поєднання глобальної стратегії з локальною адаптацією, цифрових технологій, інновацій та принципів сталого розвитку, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність і стійкість на ринку.

Аналіз маркетингової політики та управління брендами компанії Unilever дозволяє зробити низку ключових висновків, що підтверджують її лідерські позиції на глобальному ринку FMCG. Компанія присутня більш ніж у 190 країнах світу, а продукція використовується понад 2 мільярди разів щодня, що свідчить про масштаб і вплив брендів на глобальному рівні.

Ринок Unilever характеризується високою концентрацією, масовим попитом на товари повсякденного використання та стабільним грошовим потоком. Короткий життєвий цикл продукції стимулює постійні інновації, оновлення асортименту та адаптацію продуктів до локальних ринкових умов. Компанія активно використовує цифровий маркетинг, Big Data та персоналізацію пропозицій, що дозволяє підвищувати ефективність маркетингових комунікацій і формувати лояльність споживачів.

Конкурентне середовище Unilever включає провідні транснаціональні компанії: Procter & Gamble, Johnson & Johnson, Colgate-Palmolive, Kimberly-Clark, Henkel, L'Oreal Group, Reckitt Benckiser та Nestle. Високий рівень конкуренції стимулює розвиток брендингу, рекламних кампаній і промоційних активностей, що забезпечує підтримку іміджу брендів і конкурентні переваги компанії.

Стратегія компанії базується на управлінні портфелем брендів із виділенням 30 ключових «Power Brands», які забезпечують понад 70% загального обороту. До них належать Dove, Rexona, Axe, Lux, Lifebuoy, Knorr, Hellmann's, Horlicks, Magnum, Ben & Jerry's та інші. Вибір Power Brands здійснюється на основі стратегічних критеріїв: фінансового внеску, потенціалу зростання, сили бренду, культурної релевантності та масштабованості.

Маркетингова стратегія Unilever інтегрує підходи STP (Segmentation – Targeting – Positioning) та 4P (Product, Price, Place, Promotion). Сегментація включає географічні, демографічні, психографічні та поведінкові чинники, таргетинг спрямований на масовий, середній та преміальний сегменти, а також споживачів, орієнтованих на здоров'я, екологічність і соціальну відповідальність. Позиціонування брендів базується на функціональній, емоційній та соціально-екологічній цінності.

Продуктова політика передбачає широкий асортимент, інновації, преміальні лінійки та інтеграцію принципів сталого розвитку. Цінова стратегія є багаторівневою та адаптується до локальних ринків. Розподіл продукції здійснюється за омніканальною моделлю, а комунікаційна політика включає масові та цифрові кампанії, ESG-ініціативи та персоналізовані комунікації.

Отже, Unilever демонструє ефективне стратегічне управління брендами, що забезпечує глобальне лідерство, високу адаптивність до локальних ринків, конкурентні переваги в сегментах Personal Care, Home Care та Foods, а також послідовне впровадження ESG-практик як ключового фактору сталого розвитку.

У сучасних умовах глобальної конкуренції цифрові технології та ESG-принципи виступають ключовими факторами довгострокової конкурентоспроможності. Компанія Unilever демонструє системну інтеграцію digital-маркетингу та ESG-стратегії у бізнес-процеси, що підтверджується фінансовими показниками та ефективністю операцій.

Цифровий маркетинг компанії передбачає активний розвиток онлайн-каналів, електронної комерції, соціальних мереж, інфлюенсер-маркетингу та впровадження штучного інтелекту для створення контенту, аналізу даних і оптимізації маркетингових процесів. Інвестиції у digital-канали та брендові кампанії у 2024 році досягли 15,5 % обороту, що є історичним максимумом за останнє десятиліття, сприяючи підвищенню CTR, залученості споживачів і персоналізації комунікацій.

ESG-стратегія базується на Unilever Sustainable Living Plan і спрямована на зменшення вуглецевого сліду, використання перероблених матеріалів, покращення умов праці та підтримку локальних спільнот. Пріоритети на 2025–2030 рр. включають перехід на переробну упаковку, скорочення первинного пластику на 30–40 % та створення гідних умов праці у ланцюгах постачання. Для прозорості та оцінки прогресу компанія впроваджує стандарти ESG-звітності (ESRS, GRI).

Фінансово-економічні результати свідчать про ефективність поєднання digital-маркетингу та ESG-ініціатив із підтриманням стабільності бізнесу: оборот за 2024 рік склав 60,8 млрд євро (+1,9 %), операційна рентабельність – 18,4 %,

вільний грошовий потік – 6,9 млрд євро, інвестиції в ESG та AI – 800 млн євро. Прогноз на 2025 рік передбачає зростання Underlying Sales Growth у діапазоні 3–5 %.

Таким чином, Unilever реалізує збалансовану модель розвитку, що поєднує інноваційний digital-маркетинг, соціально-екологічну відповідальність і фінансову ефективність, забезпечуючи довгострокову стійкість та конкурентні переваги.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ UNILEVER

3.1. Виявлення проблем та викликів у маркетинговому управлінні компанії Unilever

Структурований та аналітичний виклад проблем і викликів у маркетинговому управлінні компанії Unilever**,** який логічно узгоджується із матеріалом про digital-маркетинг, фінансові показники та ESG, що викладені у попередніх розділах. Виявлені проблеми та виклики у маркетинговому управлінні компанією Unilever демонструють те, що незважаючи на сильні позиції Unilever на глобальному ринку та активне впровадження цифрових і сталих маркетингових практик, компанія стикається з низкою системних проблем і викликів у сфері маркетингового управління**,** зумовлених як внутрішніми організаційними факторами, так і зовнішнім конкурентним середовищем, а саме:

1. Високе навантаження маркетингових витрат на фінансові результати.

Одним із ключових викликів є значне зростання маркетингових витрат. У 2024 році вони досягли 15,5 % від обороту, що є найвищим показником за понад десять років. З одного боку, це сприяє посиленню брендів і зростанню продажів, однак з іншого – тисне на операційний прибуток**,** який становить близько 18,4 %**.** Таким чином, компанія змушена балансувати між необхідністю інвестувати в бренди та збереженням короткострокової прибутковості.

Проблема управління полягає в тому, що є складність у оптимальному розподілі маркетингового бюджету між традиційними та digital-каналами з метою максимізації ROI.

2. Складність управління глобальним портфелем брендів.

Unilever управляє сотнями брендів у різних категоріях і регіонах**,** при цьому понад 75 % обороту формують Power Brands**.** Основний виклик полягає в тому, що:

- не всі бренди однаково ефективні в digital-середовищі;

- частина локальних брендів має обмежений цифровий потенціал;
- ресурси концентруються на ключових брендах, що може послаблювати позиції менш масштабних, але перспективних марок.

Маркетинговий ризик полягає в тому, що асиметрія інвестицій і зниження гнучкості портфеля брендів у довгостроковій перспективі.

3. Перенасичення digital-каналів та зниження ефективності комунікацій.

Активне використання соціальних мереж, інфлюенсер-маркетингу та програмної реклами створює ще один виклик інформаційного перенасичення споживачів. У таких умовах:

- зростає вартість залучення клієнта (CAC);
- складніше утримувати увагу аудиторії;
- підвищуються ризики зниження довіри до рекламних повідомлень.

Хоча Unilever застосовує AI (штучний інтелект) та аналітику для оптимізації контенту, ефективність digital-маркетингу потребує постійного моніторингу, оскільки конкуренти використовують аналогічні технології.

Виклик управління в тому, що підтримання високої результативності digital-кампаній в умовах зростаючої конкуренції за увагу споживачів.

4. Репутаційні ризики та критика ESG-комунікацій.

ESG є важливою складовою брендингу Unilever, однак саме це створює додаткові репутаційні ризики. Компанія зазнає критики за:

- перегляд або пом’якшення окремих екологічних цілей;
- поєднання функцій сталого розвитку та корпоративних комунікацій;
- ризик сприйняття ESG-кампаній як «greenwashing».

Маркетинговий виклик полягає в тому, що забезпечення відповідності між реальними ESG-результатами та комунікаційними повідомленнями, щоб не втратити довіру споживачів і інвесторів.

5. Неоднорідність споживчих ринків і локалізація маркетингу.

Unilever працює на ринках із різним рівнем цифрової зрілості, доходів населення та соціальних очікувань. Це ускладнює:

- стандартизацію digital-кампаній;

- єдину ESG-комунікацію для всіх регіонів;
- ефективне використання глобальних маркетингових стратегій на локальному рівні.

Управлінська проблема полягає в тому, що є необхідність гнучкого поєднання глобальної маркетингової стратегії з локальною адаптацією без суттєвого зростання витрат.

6. Довгострокова окупність ESG-та digital-інвестицій.

Хоча Unilever інвестує значні кошти у сталі ланцюги постачання (1 млрд євро) та цифрову трансформацію (понад 800 млн євро у AI та дані), економічний ефект таких інвестицій часто має відкладений характер**.** Це створює напруження між:

- короткостроковими фінансовими очікуваннями інвесторів;
- довгостроковими стратегічними цілями сталого розвитку.

Стратегічний виклик розглядається, як обґрунтування доцільності високих маркетингових і ESG-витрат у контексті фінансової ефективності.

Таким чином, основні проблеми та виклики маркетингового управління Unilever зосереджені навколо:

- високої вартості маркетингових інвестицій;
- складності управління багатобрендовим портфелем;
- зниження ефективності digital-комунікацій у перенасиченому середовищі;
- репутаційних ризиків ESG-маркетингу;
- необхідності балансування між глобальною стандартизацією та локальною адаптацією.

Проблеми і виклики маркетингового управління з можливими шляхами їх вирішення Unilever сформовані у таблиці 2.10 на основі вищевикладеного матеріалу.

Аналіз проблем і викликів маркетингового управління Unilever показує, що компанія перебуває у стані активного інвестування в бренди, digital-канали та ESG-ініціативи**,** що забезпечує довгострокове зростання, проте створює ряд стратегічних і оперативних викликів**:**

Таблиця 2.10

Проблема та шляхи вирішення маркетингового управління Unilever

Проблема	Причина	Наслідки	Шляхи вирішення
Високі маркетингові витрати	Зростання інвестицій у digital, бренди та соціальні кампанії (15,5 % обороту)	Тиск на операційну маржу; необхідність балансувати між ROI і прибутковістю	Оптимізація бюджету між digital і традиційними каналами; використання аналітики для оцінки ефективності кампаній
Складність управління глобальним портфелем брендів	Багатобрендовий портфель (>75 % обороту формують Power Brands), різна ефективність брендів	Менш ефективне використання ресурсів на локальні бренди; потенційна втрата перспективних марок	Підвищення гнучкості портфеля; диференційоване фінансування брендів залежно від потенціалу росту
Перенасичення digital-каналів	Масове використання соцмереж, інфлюенсерів та програматик-реклами	Зростання вартості залучення клієнта, зниження ефективності комунікацій	Оптимізація контенту за допомогою AI; персоналізація повідомлень; моніторинг KPI digital-кампаній
Репутаційні ризики ESG	Перегляд цілей ESG, поєднання функцій сталого розвитку та корпоративних комунікацій	Можлива втрата довіри споживачів і інвесторів	Забезпечення прозорості ESG-звітності; розділення функцій ESG та маркетингу; реальні результати у комунікаціях
Неоднорідність ринків	Різна цифрова зрілість та очікування споживачів у регіонах	Складність локалізації глобальних кампаній; додаткові витрати	Гнучка адаптація глобальної стратегії; локальний digital-маркетинг; тестування ринкових рішень
Довгострокова окупність ESG і digital-інвестицій	Великі інвестиції у сталі ланцюги, AI і digital трансформацію (> 1,8 млрд євро)	Відкладена фінансова вигода; напруження між короткостроковими та довгостроковими цілями	Чітке планування ROI; поетапна реалізація інвестицій; інтеграція ESG у економічні KPIs

1. Фінансовий тиск через високі маркетингові витрати, оскільки значні інвестиції у digital і бренди впливають на короткострокову операційну маржу, що потребує оптимізації бюджету та оцінки ROI.

2. Складність управління глобальним портфелем брендів, адже концентрація на ключових брендах може призводити до недофінансування локальних і перспективних марок, що вимагає гнучкого підходу до портфеля.

3. Перенасичення digital-каналів через збільшення числа комунікаційних платформ підвищує вартість залучення клієнта і знижує ефективність рекламних кампаній; вирішення у персоналізації контенту та використання аналітики.

4. Репутаційні ризики ESG полягають у критиці за перегляд цілей і поєднання функцій ESG та маркетингу підкреслює необхідність прозорої звітності та реальних результатів у комунікаціях.

5. Неоднорідність споживчих ринків, оскільки існують різні очікування та рівень цифрової зрілості у регіонах ускладнюють локалізацію глобальних кампаній, що вимагає адаптації стратегій під специфіку ринку.

6. Довгострокова окупність ESG та digital-інвестицій – великі інвестиції у сталі ланцюги і цифрову трансформацію мають відкладену економічну вигоду, що потребує чіткої оцінки ROI та інтеграції ESG у фінансові KPIs.

Водночас наявність стабільних фінансових показників, позитивної динаміки продажів і значного вільного грошового потоку свідчить, що Unilever має достатній потенціал для подолання цих викликів шляхом удосконалення маркетингового управління та підвищення ефективності прийняття стратегічних рішень**.** Unilever демонструє сильну стратегічну орієнтацію на цифрову трансформацію та ESG**,** що зміцнює бренди та конкурентні позиції. Проте для підтримки довгострокової ефективності компанії необхідне оптимальне управління витратами, гнучке портфоліо брендів, адаптація digital – стратегій до локальних ринків та прозора комунікація ESG – ініціатив**.**

3.2. Формування стратегічних напрямів удосконалення маркетингової політики Unilever

Для визначення стратегічних напрямів удосконалення маркетингової політики Unilever проводиться SWOT-аналіз для системної оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів**,** що впливають на розвиток компанії і формують стратегічні рішення у маркетингу та ESG-ініціативах.

Основні цілі проведення SWOT-аналізу для Unilever:

1. Виявлення сильних сторін (Strengths):
   - оцінка конкурентних переваг: глобальна присутність, сильні бренди, фінансова стабільність, digital-маркетинг та esg-стратегія;
   - дозволяє зрозуміти, які ресурси і можливості компанія може максимально використовувати для зростання.
2. Виявлення слабких сторін (Weaknesses):
   - аналіз внутрішніх обмежень: складність управління портфелем брендів, висока залежність від розвинених ринків, критика ESG-ініціатив,
   - дає можливість розробити плани для мінімізації ризиків та підвищення ефективності бізнес-процесів.
3. Виявлення можливостей (Opportunities).
   - ідентифікація ринкових та технологічних трендів: розширення digital-присутності, використання AI, розвиток e-commerce, зростаючий попит на стійку продукцію,
   - допомагає компанії визначити, куди спрямувати інвестиції та маркетингові зусилля.
4. Виявлення загроз (Threats).
   - аналіз зовнішніх ризиків: конкуренція, коливання цін на сировину, регуляторні вимоги, зміни споживчих вподобань,
   - дозволяє заздалегідь розробляти стратегії для їхнього нейтралізування або адаптації.

SWOT-аналіз для Unilever використовується, як інструмент стратегічного планування**,** який допомагає поєднати інновації в digital-маркетингу та ESG**,** зберігаючи фінансову стабільність і довгострокову конкурентоспроможність на глобальному ринку.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз компанія Unilever

Категорія	Фактори	Пояснення / Приклади
Сильні сторони (Strengths)	Глобальна присутність та сильний бренд-портфель	Більше 400 брендів, серед яких Dove, Lipton, Domestos, Hellmann's, Axe; забезпечує широку впізнаваність і лояльність споживачів.
	Інтеграція digital-маркетингу	Використання e-commerce, соціальних мереж, інфлюенсер-маркетингу; персоналізація пропозицій; підвищення залученості аудиторії.
	ESG-стратегія та сталий розвиток	Зменшення вуглецевого сліду, переробка упаковки, підтримка локальних спільнот; підвищує довіру інвесторів і споживачів.
	Фінансова стабільність	2024 р.: оборот €60,8 млрд, операційна рентабельність 18,4%, вільний грошовий потік €6,9 млрд; дозволяє ефективно інвестувати в маркетинг і ESG.
Слабкі сторони (Weaknesses)	Висока залежність від розвинених ринків	Значна частка доходів від Європи та Північної Америки; вразливість до економічних коливань.
	Складність управління глобальним портфелем	Велика кількість брендів і різні ринкові стратегії ускладнюють координацію та оптимізацію витрат на маркетинг.
	Критика щодо ESG	Коригування екологічних цілей і зміни у сталому розвитку іноді негативно сприймаються інвесторами та громадськістю.
Можливості (Opportunities)	Розширення digital-присутності та e-commerce	Зростання онлайн-продажів дозволяє збільшити охоплення та ефективність маркетингових кампаній для брендів Dove, Domestos, Lipton.
	Інновації у продуктах та технологіях	Використання AI та цифрових двійників продуктів підвищує ефективність створення контенту та скорочує витрати.

	Зростаючий попит на сталу продукцію	Споживачі підтримують етичні бренди; ESG-ініціативи створюють конкурентні переваги.
	Розвиток нових ринків	Азія, Африка, Латинська Америка відкривають можливості для зростання продажів і частки Power Brands.
Загрози (Threats)	Жорстка конкуренція	Основні конкуренти – Procter & Gamble, Nestlé, Colgate-Palmolive – активно розвивають digital-маркетинг і ESG.
	Коливання цін на сировину	Зростання вартості компонентів для харчових продуктів і упаковки впливає на маржинальність.
	Регуляторні та екологічні вимоги	Посилення екологічного та соціального регулювання потребує додаткових інвестицій.
	Зміни споживчих переваг	Попит на локальні або органічні бренди може обмежити частку глобальних брендів на ринках.

У сучасних умовах глобальної конкуренції транснаціональні корпорації стикаються з необхідністю інтеграції цифрових технологій та принципів сталого розвитку у свою бізнес-стратегію. Для компанії Unilever, яка займає провідні позиції на світовому ринку споживчих товарів, поєднання digital-маркетингу та ESG-ініціатив стає ключовим чинником забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Цифрові канали, соціальні платформи та інструменти штучного інтелекту дозволяють компанії ефективно комунікувати зі споживачами, підвищувати залученість аудиторії та персоналізувати пропозиції (табл.3.2). Водночас впровадження ESG-принципів забезпечує соціально-екологічну відповідальність брендів і підвищує довіру споживачів і інвесторів.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю визначення стратегічних напрямів удосконалення маркетингової політики Unilever, що поєднує інновації, цифрові інструменти та сталий розвиток, забезпечуючи фінансову ефективність і довгострокове зростання компанії.

Стратегічні напрями удосконалення маркетингової політики Unilever:

1. Поглиблена персоналізація комунікацій та продуктів.

Таблиця 3.2

Інструменти digital-маркетингової стратегії компанія Unilever

Категорія	Приклади / Опис	Функціональне призначення
Цифрові канали збуту	- Офіційні веб-сайти брендів (Dove, Domestos, Lipton, Axe)- Платформи електронної комерції (Amazon, Walmart, локальні e-commerce платформи)	Продаж продукції онлайн, персоналізовані пропозиції, аналітика покупок, взаємодія зі споживачами
Соціальні платформи	- Facebook, Instagram, TikTok, LinkedIn, YouTube- Snapchat, Pinterest (регіонально)	Комунікація з аудиторією, інфлюенсер-маркетинг, запуск рекламних кампаній, формування брендової спільноти
Інструменти штучного інтелекту (AI)	- AI для створення контенту (текстового та візуального)- Digital twins продуктів (віртуальна демонстрація продуктів)- Аналітика поведінки споживачів та прогнозування попиту- Chatbots та віртуальні асистенти для обслуговування клієнтів	Автоматизація маркетингових процесів, персоналізація контенту, скорочення часу та витрат на підготовку рекламних матеріалів, оптимізація комунікацій та продажів
Аналітичні інструменти	- Платформи для big data та customer insights (Google Analytics, Adobe Analytics, власні системи)	Глибокий аналіз поведінки клієнтів, оптимізація маркетингових кампаній, підвищення ефективності digital-каналів

Unilever має значний потенціал для розвитку персоналізованих маркетингових стратегій, використовуючи аналітику великих даних та штучний інтелект. Систематичний аналіз поведінки споживачів дозволяє створювати індивідуальні пропозиції та прогнозувати попит на продукцію. Наприклад, використання AI-інструментів у 2024 році дозволило скоротити час на підготовку рекламних матеріалів до 87%, водночас підвищуючи показники CTR та споживчий намір до придбання продуктів таких брендів, як Dove, Domestos та Lipton.

2. Розширення digital-присутності та інтегрованих каналів**.**

Основний акцент компанії – розвиток online-каналів продажу та комунікацій через e-commerce, соціальні мережі та співпрацю з лідерами думок. Стратегія social-first, що передбачає активні інвестиції в соціальні платформи, дозволяє збільшити залученість аудиторії та ефективно просувати ключові бренди. Наприклад, витрати на digital-маркетинг у 2024 році становили 15,5% від обороту компанії (близько 9,4 млрд євро), що стало історичним максимумом за останнє десятиліття. Частка інфлюенсер-спрямованих витрат наближається до 50% від бюджету digital-каналів на окремих ринках.

3. Інтеграція ESG-цінностей у маркетингові кампанії наведено в таблиці 3.2, яка демонструє, як Unilever поєднує рекламні кампанії з ESG-стратегією, впливаючи як на соціальні й екологічні аспекти, так і на економічні показники (зростання лояльності споживачів, збільшення обізнаності, підвищення прибутковості брендів). Unilever активно поєднує комунікації з ESG-ініціативами, популяризуючи соціально-екологічні цілі компанії. Кампанії брендів, таких як Domestos, акцентують увагу на санітарних та освітніх ініціативах, а Ben & Jerry’s демонструє підтримку соціальної справедливості. Загальні інвестиції у «зелені» ланцюги постачання та екологічні фабрики склали близько 1 млрд євро, з очікуваним скороченням викидів CO2 у європейських операціях на 15%.

4. Оптимізація контенту та маркетингових процесів.

Використання AI та цифрових технологій дозволяє Unilever автоматизувати процеси створення контенту, створення цифрових двійників продуктів та аналізу даних, що скорочує витрати та підвищує ефективність комунікацій. Так, у 2024 році

впровадження цих технологій дозволило прискорити виробництво контенту, підвищити ефективність кампаній і забезпечити економію на рівні мільйонів євро для брендів Axe, Rexona та Hellmann’s.

Таблиця 3.2

ESG-орієнтовані рекламні кампаній компанії Unilever та їх результати

Бренд	Назва кампанії / ініціативи	Тип ESG-ініціативи	Приклади результатів / економічний ефект
Domestos	Help a Child Reach 5	Соціальна (санітарія та здоров’я)	Покращення гігієнічних умов у школах Африки та Азії; підвищення обізнаності про важливість санітарії; зміцнення соціального іміджу бренду.
Dove	Real Beauty, Self-Esteem Project	Соціальна (різноманітність, гендерна рівність)	Збільшення лояльності споживачів; зміцнення іміджу бренду як етичного та соціально відповідального; вплив на соціальні норми краси.
Lipton / PG Tips	Rainforest Alliance, сталий чай	Екологічна (стале виробництво, екологічна упаковка)	Використання сертифікованих ресурсів, зменшення пластикових пакетів; підтримка ESG-цілей компанії; збільшення обізнаності споживачів про екологічну відповідальність.
Hellmann’s	Waste Less, Taste More	Екологічна та соціальна (скорочення харчових відходів)	Підвищення свідомості щодо харчових відходів; залучення споживачів до сталих практик; формування позитивного бренду.
Axe / Lynx	Гендерні та соціальні кампанії	Соціальна (боротьба зі стереотипами, гендерна рівність)	Розширення аудиторії, підвищення залученості споживачів; покращення репутації бренду; підтримка корпоративних цінностей.
Ben & Jerry’s	Climate Change & Social Justice	Екологічна та соціальна	Пропагування сталого сільського господарства та екологічних продуктів; підтримка соціальних ініціатив; зміцнення іміджу

			бренду як етичного та соціально відповідального.
Vaseline	Healing Project	Соціальна (охорона здоров'я та локальні спільноти)	Підтримка постраждалих від природних катастроф та людей з шкірними проблемами; підвищення лояльності та довіри до бренду.

5. Підвищення ефективності рекламних інвестицій.

Оптимізація співвідношення digital- та традиційного маркетингу спрямована на максимізацію ROI. Зокрема, компанія активно нарощує частку інфлюенсер-маркетингу, соціально орієнтованих проєктів і бренд-кампаній, що безпосередньо впливає на зростання продажів. Наприклад, збільшення бюджету на digital-комунікації дозволило досягти росту обороту до 60,8 млрд євро у 2024 році (+1,9% до попереднього року), при цьому операційна рентабельність склала 18,4%, а вільний грошовий потік – 6,9 млрд євро [20, 60-61].

6. Посилення прозорості та довіри до бренду.

Unilever впроваджує сучасні стандарти ESG-звітності (ESRS, GRI), що дозволяє об'єктивно оцінювати прогрес у досягненні сталих цілей. Прозорі дані щодо ESG-проєктів підвищують довіру інвесторів і споживачів, демонструючи відповідальність компанії та її брендів. Наприклад, USG (Underlying Sales Growth) у 2024 році становив 4,2%, а прогноз на 2025 рік – 3–5%, що свідчить про збалансоване поєднання зростання та соціально-екологічної відповідальності [20, 60-61].

7. Інноваційні формати взаємодії з аудиторією.

Розвиток VR/AR-технологій, інтерактивних платформ та gamification дозволяє підвищити залученість і впізнаваність брендів. Застосування таких інноваційних форматів особливо ефективне для молодіжної аудиторії та просування брендів Signal (зубна гігієна) та Hellmann's (кухонні продукти), що сприяє одночасно зміцненню репутації та підвищенню лояльності клієнтів.

Стратегічні напрями вдосконалення маркетингової політики Unilever ґрунтуються на гармонійному поєднанні цифрового маркетингу, ESG-ініціатив та

забезпеченні економічної ефективності бізнесу. Основні вектори розвитку включають:

1. Глибоку персоналізацію продуктів і комунікацій за рахунок аналітики даних і штучного інтелекту, що сприяє зростанню клікабельності (CTR) та підвищенню наміру споживачів придбати бренди, такі як Dove, Domestos та Lipton.

2. Розширення цифрової присутності через електронну комерцію, соціальні мережі й інфлюенсер-маркетинг, що дало змогу збільшити частку digital-бюджету до 15,5% від обороту компанії у 2024 році.

3. Інтеграцію ESG-цінностей у маркетингові кампанії, зосереджених на просуванні соціально-екологічних ініціатив: зменшення викидів CO_2, застосування переробленої упаковки та підтримку місцевих спільнот.

4. Оптимізацію контенту й маркетингових процесів за допомогою цифровізації та автоматизації, що не лише скорочує витрати, а й підвищує ефективність рекламних кампаній.

5. Збільшення прозорості та зміцнення довіри до бренду через впровадження сучасних стандартів ESG-звітності, а також відображення чітких економічних і соціально-екологічних показників.

Результати фінансово-економічної діяльності підтверджують ефективність цього підходу у 2024 році оборот Unilever склав 60,8 млрд євро (+1,9%), а операційна рентабельність досягла 18,4%. Вільний грошовий потік становив 6,9 млрд євро. Прогноз на 2025 рік передбачає подальше зростання органічних продажів у межах 3–5%, що є свідченням здатності компанії ефективно поєднувати інноваційний підхід до маркетингу, ініціативи стійкого розвитку й фінансову стабільність [20, 60-61].

Зазначені напрями дозволяють Unilever зберігати конкурентні переваги, посилювати позиції свого бренду та забезпечувати стале і прибуткове зростання на довгострокову перспективу.

Висновки до розділу 3

Аналіз проблем та викликів маркетингового управління компанії Unilever показує, що незважаючи на сильні позиції на глобальному ринку та активне впровадження digital- та ESG-ініціатив, компанія стикається з низкою системних управлінських труднощів. Основними проблемами є високі маркетингові витрати, що тиснуть на операційну маржу та потребують оптимізації бюджету й оцінки ROI, а також складність управління глобальним багатобрендовим портфелем, яка вимагає гнучкого підходу до інвестицій та диференційованого фінансування локальних і перспективних брендів.

Додатковими викликами є перенасичення digital-каналів, що знижує ефективність комунікацій та підвищує вартість залучення клієнта, а також репутаційні ризики ESG через критику за перегляд цілей або можливе сприйняття «greenwashing». Неоднорідність споживчих ринків ускладнює стандартизацію глобальних кампаній і потребує адаптації стратегій до локальної специфіки. Довгострокова окупність значних інвестицій у цифрову трансформацію та сталий розвиток створює напруження між короткостроковими фінансовими очікуваннями та стратегічними цілями компанії.

Водночас позитивна динаміка фінансових показників, стабільний вільний грошовий потік та стратегічна орієнтація на digital-трансформацію й ESG демонструють потенціал Unilever для подолання зазначених викликів. Для забезпечення довгострокової ефективності необхідне оптимальне управління маркетинговими витратами, гнучке формування портфеля брендів, адаптація digital-стратегій до локальних ринків та прозора комунікація ESG-ініціатив, що дозволить компанії зміцнити конкурентні позиції та забезпечити стале зростання.

Для вдосконалення маркетингової політики компанії Unilever проведено SWOT-аналіз, який дозволив системно оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони компанії, а також зовнішні можливості й загрози. Аналіз показав, що ключові сильні сторони компанії включають глобальну присутність, сильний портфель брендів (Dove, Lipton, Domestos, Hellmann’s, Axe), інтеграцію digital-маркетингу,

фінансову стабільність та ESG-стратегію. Слабкі сторони пов’язані з високою залежністю від розвинених ринків, складністю управління глобальним портфелем брендів та критикою щодо ESG-ініціатив.

Серед зовнішніх можливостей виділяються розвиток цифрових каналів і e-commerce, впровадження AI та цифрових технологій, зростання попиту на сталу продукцію та вихід на нові ринки. Основні загрози – жорстка конкуренція, коливання цін на сировину, посилення регуляторних вимог та зміни споживчих уподобань.

На основі результатів SWOT-аналізу визначено стратегічні напрями маркетингової політики:

1. Персоналізація продуктів і комунікацій за допомогою аналітики даних та штучного інтелекту.
2. Розширення цифрової присутності через e-commerce, соціальні платформи та інфлюенсер-маркетинг.
3. Інтеграція ESG-цінностей у рекламні кампанії та просування соціально-екологічних ініціатив.
4. Оптимізація контенту й маркетингових процесів завдяки цифровізації та автоматизації.
5. Підвищення прозорості та довіри до бренду через впровадження стандартів ESG-звітності.

Реалізація цих стратегій забезпечила фінансову ефективність і сталий розвиток у 2024 році оборот Unilever склав 60,8 млрд євро, операційна рентабельність – 18,4%, а вільний грошовий потік – 6,9 млрд євро. Це дозволяє компанії зміцнювати позиції брендів, підвищувати лояльність споживачів і забезпечувати довгострокове стале зростання на глобальному ринку.

ВИСНОВКИ

Міжнародний маркетинг розвивається в умовах глобалізованого економічного середовища, що визначає його специфічні особливості та завдання. Підприємства, які планують вихід на зовнішні ринки, повинні дотримуватися норм зовнішньоекономічної діяльності, міжнародного законодавства та базових принципів ринкової сегментації. Високий рівень конкуренції на міжнародних ринках зумовлює підвищені вимоги до якості продукції, ефективності післяпродажного обслуговування та рекламних комунікацій, що часто стимулює залучення спеціалізованих маркетингових агентств та консалтингових компаній.

Виробництво конкурентоспроможної експортної продукції передбачає відповідність міжнародним стандартам якості, що забезпечує довгострокову привабливість товарів та стабільні позиції компаній на світовому ринку. Однією з ключових характеристик міжнародного маркетингу є його орієнтація на діяльність за межами національного ринку, тоді як внутрішній маркетинг фокусується переважно на національному контексті. Відмінності між цими напрямами зумовлюються специфікою зовнішнього та внутрішнього середовища різних країн.

Підприємства, що виходять на міжнародні ринки, стикаються з низкою значних викликів, включаючи культурні, релігійні та ментальні відмінності, різницю економічних систем, рівень відкритості ринків, особливості каналів збуту, валютні ризики та політико-правові умови. Крім того, необхідно враховувати національні, соціально-економічні, природно-кліматичні та історико-культурні чинники, що впливають на адаптацію продукції та маркетингових стратегій. Аналіз сильних сторін місцевих компаній у межах маркетингових досліджень є важливим елементом стратегічного управління та ухвалення обґрунтованих рішень.

У сучасних умовах розвитку світової економіки дедалі більшого значення набуває діджитал-маркетинг, який передбачає використання цифрових каналів комунікації, зокрема вебсайтів, соціальних мереж, мобільних додатків, пошукових систем та глобальних онлайн-платформ. Ці інструменти забезпечують швидку взаємодію з споживачами в різних країнах, дозволяють персоналізувати

просування товарів і послуг, підвищують точність сегментації ринку та адаптації маркетингових повідомлень відповідно до національних і культурних особливостей цільових аудиторій.

Особливе значення у міжнародному маркетингу набуває використання великих даних (Big Data). Аналіз значних обсягів інформації про поведінку споживачів, їхні уподобання, купівельні звички, реакції на рекламні кампанії та взаємодію з брендами дозволяє прогнозувати попит, оптимізувати асортимент продукції та ухвалювати стратегічно обґрунтовані рішення. Використання аналітичних платформ, алгоритмів машинного навчання та штучного інтелекту значно підвищує ефективність міжнародних маркетингових стратегій, мінімізує ризики під час виходу на нові ринки та сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг.

Разом із технологічними інноваціями зростає важливість соціально-етичного маркетингу, який орієнтується не лише на досягнення фінансового результату, а й на задоволення соціальних потреб та дотримання етичних стандартів. У міжнародному середовищі це є особливо актуальним, оскільки споживачі дедалі частіше враховують екологічність продукції, соціальну відповідальність компаній, умови праці, захист прав людини та вплив бізнесу на довкілля. Соціально-етичний маркетинг сприяє зміцненню довіри споживачів, підвищенню авторитету бренду та покращенню корпоративного іміджу.

Міжнародний маркетинг поступово інтегрує цифровізацію бізнес-процесів, використання великих даних, інструментів штучного інтелекту та автоматизованих аналітичних систем для прогнозування попиту й аналізу поведінки споживачів. Розвиток digital-маркетингу, включно із застосуванням соціальних мереж, глобальних маркетплейсів та персоналізованих онлайн-комунікацій, є ключовим для ефективної взаємодії з міжнародними цільовими аудиторіями. Водночас, сталий розвиток, екологічна відповідальність та етичний маркетинг стають критично важливими чинниками впливу на вибір бренду та формування репутації компаній на світових ринках. Таким чином, інтеграція інструментів діджитал-

маркетингу, технологій Big Data та принципів соціально-етичного маркетингу є основою успішної діяльності компаній у глобальному конкурентному середовищі.

Міжнародний і внутрішній маркетинг мають спільні риси, зокрема застосування універсальних ринкових концепцій, таких як життєвий цикл товару, попит і пропозиція, ринкова рівновага, а також аналогічні методи аналізу попиту, конкурентного середовища, ціноутворення, рекламної діяльності та стратегічного планування. Основна мета обох напрямів полягає у задоволенні потреб споживачів, досягненні бізнес-цілей, формуванні конкурентних переваг і зміцненні ринкових позицій компаній.

Форми реалізації міжнародного маркетингу включають імпортний маркетинг (придбання товарів і послуг на зарубіжних ринках), експортний маркетинг (організація збуту продукції за межами країни), зовнішньоекономічний маркетинг (взаємодія через представництва, торгові офіси або філії), транснаціональний маркетинг (розробка адаптованих стратегій для кожної країни), мультирегіональний маркетинг (діяльність у межах окремих регіонів або економічних об’єднань) та глобальний маркетинг (максимальна стандартизація маркетингових операцій у світовому масштабі).

Суб’єктами міжнародного маркетингу є транснаціональні корпорації, глобальні підприємства, компанії-експортери та імпортери, а також сервісні організації (IT-компанії, фінансові структури, логістичні оператори, технологічні корпорації, компанії сфери розваг та e-commerce). Їх діяльність спрямована на ефективне використання ресурсів та досягнення стійких конкурентних переваг на світових ринках.

Практичні приклади успішної реалізації міжнародного маркетингу демонструють такі транснаціональні корпорації, як Unilever, Nestlé та Coca-Cola, які поєднують глобальні стратегії із локальною адаптацією продукції та маркетингових комунікацій відповідно до культурних і споживчих особливостей національних ринків.

Для ефективної міжнародної діяльності компанії повинні здійснювати збір і аналіз достовірної інформації про міжнародні ринки, розробляти

конкурентоспроможні товари та асортименти, оцінювати доступність і рентабельність зовнішніх ринків, обирати пріоритетні країни та оптимальні форми виходу, а також формувати стратегії сталого розвитку та адаптації продукції до вимог глобального споживача. Вибір перспективного ринку та ухвалення рішень щодо входу або виходу з нього є одним із ключових стратегічних завдань у системі міжнародного маркетингу.

Ринок FMCG (Fast-Moving Consumer Goods) - продукти харчування, товари особистої гігієни, побутова хімія та дрібні товари для дому - це ринок споживчих товарів, які купуються часто, швидко витрачаються та мають порівняно низьку ціну. Він характеризується високою конкуренцією, швидким обігом товарів, коротким життєвим циклом продукції та стабільним, але чутливим до цін попитом. Основні категорії включають харчові продукти, напої, товари особистої гігієни, побутову хімію та косметику.

Основними гравцями ринку є великі транснаціональні корпорації, такі як Unilever, P&G, Nestle Coca-Cola, PepsiCo та Mondelez, які поєднують глобальну стандартизацію брендів із локальною адаптацією, що дозволяє їм ефективно задовольняти потреби споживачів у різних країнах.

У сучасних умовах цифровізації та змін у споживчих уподобаннях компанії активно використовують digital-маркетинг, e-commerce, соціальні мережі та аналітику Big Data для прогнозування попиту і персоналізації пропозицій.

Стійка конкурентна перевага досягається через інтеграцію сталого розвитку та соціально-етичного маркетингу, впровадження інновацій у продукцію та упаковку, а також адаптацію товарів до локальних ринкових умов і культурних особливостей.

Unilever, як провідна міжнародна FMCG-корпорація, володіє значним портфелем брендів і застосовує стратегію «глобально мислити – локально діяти». Компанія активно впроваджує соціально відповідальний маркетинг і сталий розвиток, що підвищує лояльність споживачів і зміцнює конкурентні позиції.

Глобальний ринок FMCG демонструє стабільне зростання з прогнозованим обсягом до 13 трлн доларів США до 2025 року, при цьому ключову роль відіграють цифрові канали, електронна комерція та екологічна продукція. Регіонально

найбільший ринок спостерігається в Азійсько-Тихоокеанському регіоні, а український FMCG-ринок, незважаючи на кризові явища та інфляцію, продовжує адаптуватися та залишатися частиною глобальних тенденцій.

Таким чином, успішність діяльності корпорацій FMCG залежить від поєднання глобальної стратегії з локальною адаптацією, цифрових технологій, інновацій та принципів сталого розвитку, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність і стійкість на ринку.

Аналіз маркетингової політики та управління брендами компанії Unilever дозволяє зробити низку ключових висновків, що підтверджують її лідерські позиції на глобальному ринку FMCG. Компанія присутня більш ніж у 190 країнах світу, а продукція використовується понад 2 мільярди разів щодня, що свідчить про масштаб і вплив брендів на глобальному рівні.

Ринок Unilever характеризується високою концентрацією, масовим попитом на товари повсякденного використання та стабільним грошовим потоком. Короткий життєвий цикл продукції стимулює постійні інновації, оновлення асортименту та адаптацію продуктів до локальних ринкових умов. Компанія активно використовує цифровий маркетинг, Big Data та персоналізацію пропозицій, що дозволяє підвищувати ефективність маркетингових комунікацій і формувати лояльність споживачів.

Конкурентне середовище Unilever включає провідні транснаціональні компанії: Procter & Gamble, Johnson & Johnson, Colgate-Palmolive, Kimberly-Clark, Henkel, L'Oreal Group, Reckitt Benckiser та Nestle. Високий рівень конкуренції стимулює розвиток брендингу, рекламних кампаній і промоційних активностей, що забезпечує підтримку іміджу брендів і конкурентні переваги компанії.

Стратегія компанії базується на управлінні портфелем брендів із виділенням 30 ключових «Power Brands», які забезпечують понад 70% загального обороту. До них належать Dove, Rexona, Axe, Lux, Lifebuoy, Knorr, Hellmann's, Horlicks, Magnum, Ben & Jerry's та інші. Вибір Power Brands здійснюється на основі стратегічних критеріїв: фінансового внеску, потенціалу зростання, сили бренду, культурної релевантності та масштабованості.

Маркетингова стратегія Unilever інтегрує підходи STP (Segmentation – Targeting – Positioning) та 4P (Product, Price, Place, Promotion). Сегментація включає географічні, демографічні, психографічні та поведінкові чинники, таргетинг спрямований на масовий, середній та преміальний сегменти, а також споживачів, орієнтованих на здоров'я, екологічність і соціальну відповідальність. Позиціонування брендів базується на функціональній, емоційній та соціально-екологічній цінності.

Продуктова політика передбачає широкий асортимент, інновації, преміальні лінійки та інтеграцію принципів сталого розвитку. Цінова стратегія є багаторівневою та адаптується до локальних ринків. Розподіл продукції здійснюється за омніканальною моделлю, а комунікаційна політика включає масові та цифрові кампанії, ESG-ініціативи та персоналізовані комунікації.

Отже, Unilever демонструє ефективне стратегічне управління брендами, що забезпечує глобальне лідерство, високу адаптивність до локальних ринків, конкурентні переваги в сегментах Personal Care, Home Care та Foods, а також послідовне впровадження ESG-практик як ключового фактору сталого розвитку.

У сучасних умовах глобальної конкуренції цифрові технології та ESG-принципи виступають ключовими факторами довгострокової конкурентоспроможності. Компанія Unilever демонструє системну інтеграцію digital-маркетингу та ESG-стратегії у бізнес-процеси, що підтверджується фінансовими показниками та ефективністю операцій.

Цифровий маркетинг компанії передбачає активний розвиток онлайн-каналів, електронної комерції, соціальних мереж, інфлюенсер-маркетингу та впровадження штучного інтелекту для створення контенту, аналізу даних і оптимізації маркетингових процесів. Інвестиції у digital-канали та брендові кампанії у 2024 році досягли 15,5 % обороту, що є історичним максимумом за останнє десятиліття, сприяючи підвищенню CTR, залученості споживачів і персоналізації комунікацій.

ESG-стратегія базується на Unilever Sustainable Living Plan і спрямована на зменшення вуглецевого сліду, використання перероблених матеріалів, покращення

умов праці та підтримку локальних спільнот. Пріоритети на 2025–2030 рр. включають перехід на переробну упаковку, скорочення первинного пластику на 30–40 % та створення гідних умов праці у ланцюгах постачання. Для прозорості та оцінки прогресу компанія впроваджує стандарти ESG-звітності (ESRS, GRI).

Фінансово-економічні результати свідчать про ефективність поєднання digital-маркетингу та ESG-ініціатив із підтриманням стабільності бізнесу: оборот за 2024 рік склав 60,8 млрд євро (+1,9 %), операційна рентабельність – 18,4 %, вільний грошовий потік – 6,9 млрд євро, інвестиції в ESG та AI – 800 млн євро. Прогноз на 2025 рік передбачає зростання Underlying Sales Growth у діапазоні 3–5 %.

Таким чином, Unilever реалізує збалансовану модель розвитку, що поєднує інноваційний digital-маркетинг, соціально-екологічну відповідальність і фінансову ефективність, забезпечуючи довгострокову стійкість та конкурентні переваги.

Аналіз проблем та викликів маркетингового управління компанії Unilever показує, що незважаючи на сильні позиції на глобальному ринку та активне впровадження digital- та ESG-ініціатив, компанія стикається з низкою системних управлінських труднощів. Основними проблемами є високі маркетингові витрати, що тиснуть на операційну маржу та потребують оптимізації бюджету й оцінки ROI, а також складність управління глобальним багатобрендовим портфелем, яка вимагає гнучкого підходу до інвестицій та диференційованого фінансування локальних і перспективних брендів.

Додатковими викликами є перенасичення digital-каналів, що знижує ефективність комунікацій та підвищує вартість залучення клієнта, а також репутаційні ризики ESG через критику за перегляд цілей або можливе сприйняття «greenwashing». Неоднорідність споживчих ринків ускладнює стандартизацію глобальних кампаній і потребує адаптації стратегій до локальної специфіки. Довгострокова окупність значних інвестицій у цифрову трансформацію та сталий розвиток створює напруження між короткостроковими фінансовими очікуваннями та стратегічними цілями компанії.

Водночас позитивна динаміка фінансових показників, стабільний вільний грошовий потік та стратегічна орієнтація на digital-трансформацію й ESG демонструють потенціал Unilever для подолання зазначених викликів. Для забезпечення довгострокової ефективності необхідне оптимальне управління маркетинговими витратами, гнучке формування портфеля брендів, адаптація digital-стратегій до локальних ринків та прозора комунікація ESG-ініціатив, що дозволить компанії зміцнити конкурентні позиції та забезпечити стале зростання.

Для вдосконалення маркетингової політики компанії Unilever проведено SWOT-аналіз, який дозволив системно оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони компанії, а також зовнішні можливості й загрози. Аналіз показав, що ключові сильні сторони компанії включають глобальну присутність, сильний портфель брендів (Dove, Lipton, Domestos, Hellmann’s, Axe), інтеграцію digital-маркетингу, фінансову стабільність та ESG-стратегію. Слабкі сторони пов’язані з високою залежністю від розвинених ринків, складністю управління глобальним портфелем брендів та критикою щодо ESG-ініціатив.

Серед зовнішніх можливостей виділяються розвиток цифрових каналів і e-commerce, впровадження AI та цифрових технологій, зростання попиту на сталу продукцію та вихід на нові ринки. Основні загрози – жорстка конкуренція, коливання цін на сировину, посилення регуляторних вимог та зміни споживчих уподобань.

На основі результатів SWOT-аналізу визначено стратегічні напрями маркетингової політики:

6. Персоналізація продуктів і комунікацій за допомогою аналітики даних та штучного інтелекту.

7. Розширення цифрової присутності через e-commerce, соціальні платформи та інфлюенсер-маркетинг.

8. Інтеграція ESG-цінностей у рекламні кампанії та просування соціально-екологічних ініціатив.

9. Оптимізація контенту й маркетингових процесів завдяки цифровізації та автоматизації.

10. Підвищення прозорості та довіри до бренду через впровадження стандартів ESG-звітності.

Реалізація цих стратегій забезпечила фінансову ефективність і сталий розвиток у 2024 році оборот Unilever склав 60,8 млрд євро, операційна рентабельність – 18,4%, а вільний грошовий потік – 6,9 млрд євро. Це дозволяє компанії зміцнювати позиції брендів, підвищувати лояльність споживачів і забезпечувати довгострокове стале зростання на глобальному ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Baker M. J. Marketing Strategy and Management. Springer, 2020. URL: https://link.springer.com (дата звернення: 16.11.2025**).**

2. Belz F.-M., Peattie K. Sustainability Marketing. Wiley, 2019. URL: https://www.wiley.com (дата звернення: 16.11.2025**).**

3. Blackwell R. Consumer Behavior and Product Innovation. Wiley, 2021. URL: https://www.wiley.com (дата звернення: 16.11.2025**).**

4. Colgate-Palmolive. Annual Report 2023. Colgate-Palmolive, 2023. URL: https://investor.colgatepalmolive.com (дата звернення: 16.11.2025**).**

5. Danesi M. Branding in the Global Marketplace. Routledge, 2021. URL: https://www.routledge.com (дата звернення: 16.11.2025**).**

6. Doyle P. Value-Based Marketing. Wiley, 2018. URL: https://www.wiley.com (дата звернення: 16.11.2025**).**

7. Henkel. Annual Report 2023. Henkel, 2023. URL: https://www.henkel.com (дата звернення: 16.11.2025**).**

8. Johnson & Johnson. Annual Review 2023. Johnson & Johnson, 2023. URL: https://www.jnj.com (дата звернення: 16.11.2025**).**

9. Kapferer J.-N. The New Strategic Brand Management. Kogan Page, 2018. URL: https://www.koganpage.com (дата звернення: 16.11.2025).

10. Kimberly-Clark. Sustainability Report. Kimberly-Clark, 2022. URL: https://www.kimberly-clark.com (дата звернення: 16.11.2025**).**

11. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. Pearson, 2020. URL: https://www.pearson.com (дата звернення: 16.11.2025**).**

12. L’Oreal. Annual Report 2023. L’Oréal, 2023. URL: https://www.loreal-finance.com (дата звернення: 16.11.2025).

13. Meffert H., Burmann C., Kirchgeorg M. Marketing: Grundlagen der Markenführung. Springer, 2019. URL: https://link.springer.com (дата звернення: 16.11.2025).

14. Nestle. Creating Shared Value (CSV) Report. Nestlé, 2022. URL: https://www.nestle.com (дата звернення: 16.11.2025).

15. Okonkwo U. Luxury Fashion Branding. Palgrave Macmillan, 2017. URL: https://link.springer.com (дата звернення: 16.11.2025).

16. Porter M. E., Lee T. H. The strategy that will fix health care // Harvard Business Review. 2015. URL: https://hbr.org/2015/10/the-strategy-that-will-fix-health-care (дата звернення: 16.11.2025).

17. Procter & Gamble. Annual Report 2023. Procter & Gamble, 2023. URL: https://us.pg.com/annualreport2023/ (дата звернення: 16.11.2025**).**

18. Reckitt. Annual Report 2023. Reckitt, 2023. URL: https://www.reckitt.com (дата звернення: 16.11.2025).

19. Sethi S. Global Brand Management in FMCG. Springer, 2021. URL: https://link.springer.com (дата звернення: 16.11.2025**).**

20. Unilever. Sustainable Living Plan Report. Unilever, 2022. URL: https://www.unilever.com (дата звернення: 16.11.2025**).**

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

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

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

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

25. Бельтюков Є. А. Конкурента стратегія компанії: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. Економіка: реалії часу. 2014. С. 6-13.

26. Богданович О.Г. Аналіз ефективності діяльності підприємства на засадах узгодження інтересів груп економічного впливу. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. №1. С.23-40

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

28. 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/10.32782/2524-0072/2022-40-66 (дата звернення: 17.02.2024).

29. Вовчанська О. М., Іванова Л. О. Особливості реалізації інструментів маркетингу в умовах воєнного стану. Економіка і суспільство. 2022. № 38. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-32 (дата звернення: 20.11.2025).

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

31. Гринчук В.Г. Підвищення ефективності функціонування підприємств на принципах сучасного менеджменту. Наукові праці КНТУ: Економічні науки. 2010. №17. С.45-67

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

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

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

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

36. 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/10.32983/2222-4459-2022-1-444-450

37. Ігнатенко Р. В. Розвиток цифрового маркетингу у світі та в Україні. Бізнес Інформ. 2022. №1. С. 450–455. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-450-455

38. Калинич Г. Ефективність маркетингової діяльності підприємства в Інтернеті. Економічний аналіз. 2011. №8. С.185-189

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

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

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

42. 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.2-9 (дата звернення: 18.11.2025).

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

44. Кухарик В. Сучасні тенденції розвитку міжнародної інвестиційної діяльності ТНК. Економічний часопис СНУ імені Лесі Українки. Серія: Економіка й управління національним господарством. 2020. №3. С32 – 43.

45. Левків Г. Я. Система маркетингу в діяльності підприємств АПК. Львів : Ліга-Прес, 2012. 222 с.

46. Легкий В. І. Етапи оцінки конкурентоспроможності компанії та види стратегій її підвищення. Науково-інформаційний вісник «Економіка». 2015. №11. С. 267-273.

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

48. Луцяк В.В. Характеристики і функції підприємництва та деякі теоретико-методологічні задачі маркетингу. Маркетинг і менеджмент інновацій. Суми: ТОВ «ВТД «Університетська книга». №2. С. 208-219.

49. Луцяк В.В., Вдовиченко Д.А. Динамічні здібності малого виробничого підприємства: оцінка інноваційного результату: Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки. 2015. №6. С. 201-205.

50. Малинка О. Я. Бренд-менеджмент : навчальний посібник / О. Я. Малинка, А. О. Устенко. Івано-Франківськ : Фоліант, 2013. 293 с.

51. Малинка О. Я., Устенко А. О. Маркетингові дослідження: навчальний посібник. Івано-Франківськ : Фоліант, 2012. 348 с.

52. Маркетингові організаційні структури як форми управління маркетингом. URL:https://vuzlit.com/304321/ marketingovi_organizatsiyni_strukturi_formi_upravlinnya_marketingom (дата звернення: 09.11.2025).

53. Медіаспоживання українців в умовах повномасштабної війни. Опитування ОПОРИ. URL: https://oporaua.org/ report/polit_ad/24068-mediaspozhivannia-ukrayintsiv-v-umovakh-povnomasshtabnoyi-viini-opituvannia-opori (дата звернення: 13.12.2025).

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

55. Мороз Л.А., Чухрай Н.І. Маркетинг : підручник / за редакцією Л.А. Мороз. 2-е вид. Львів : Інтелект-Захід, 2005. 244 с.

56. Наслідки епідемії COVID-19 та карантинних заходів для провідних секторів економіки України. Дослідження за результатами глибинних інтерв'ю з власниками та топ-менеджерами українських компаній. Київ–Харків: Видавець О. А. Мірошниченко, 2020. 188 с.

57. Онищик О. HR-консалтинг в Україні: тенденції, прогнози, перспективи. Консалтинг в Україні. 2006. №10 (27). С.56-67

58. 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.

59. Офіційний сайт Державного комітету статистики України: веб-сайт. URL: www.ukrstat.gov.ua

60. Офіційний сайт компанії Nestle. URL: https://www.nestle.com/ (дата звернення: 11.12.2025).

61. Офіційний сайт компанії Unilever. URL: https://www.unilever.com (дата звернення: 11.12.2025).

62. Офіційний сайт компанії Coca-cola. URL: https://www.coca-colacompany.com (дата звернення: 11.12.2025).

63. Офіційний сайт Незалежної інвестиційної компанії з надання аналітичних послуг Phoenix-Capital: веб-сайт. URL: www.phoenix-capital.com.ua

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

65. Плахотнікова Л.О. Digital – маркетинг у глобальних процесах інформатизації світової економіки. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 11 (258). С. 22-27. URL: http://dndiime.org/wp-content/uploads/2023/02/11_2022.pdf

66. Плахотнікова Л.О. Вплив соціально відповідального маркетингу на управління логістичними ланцюгами постачання. Економіка та суспільство. 2024. № 68. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4971/4917

67. Плахотнікова Л.О. Дані сайтів маркетплейс в умовах нестабільності. Сучасна статистика: проблеми та перспективи розвитку: матеріали XX Міжнародної науково-практичної конференції з нагоди Дня працівників статистики, 5 грудня 2022 року. Київ: ТОВ «НВП «Інтерсервіс», 2022. С. URL: http://194.44.12.92:8080/jspui/handle/123456789/7204

68. Плахотнікова Л.О. Методи ціноутворення у сфері Е-маркетингу. Бізнес-аналітика в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю: матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції, 16 березня 2023. Київ: ТОВ «НВП «Інтерсервіс», 2023. С. 451-454. URL: http://194.44.12.92:8080/jspui/handle/123456789/7580

69. Плахотнікова Л.О. Сучасні маркетингові технології в управлінні малим бізнесом. Стратегія розвитку України: фінансово-економічний та гуманітарний аспекти: матеріали XI Міжнародної науково-практичної-конференції, 15 жовтня 2024 року. Київ: ТОВ «НВП «Інтерсервіс», 2024. С. С. 643-645. URL: http://194.44.12.91:8080/xmlui/handle/123456789/943

70. Плахотнікова Л.О., Шевченко А.О. Цифровізація логістичних процесів в умовах розвитку діджитал економіки. Формування ринкових відносин в Україні. 2024. № 5 (276) С. 5-11. URL: https://zenodo.org/records/13212994

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

72. Порецкая И. Маркетинговая стратегия. Food.Ua. 2009. №11. С. 20-23.

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

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

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

76. Процес управління маркетингом. URL: https://studfile.net/preview/9960758/page:3/ (дата звернення: 10.12.2025).

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

78. Тенденції в управлінні маркетинговими комунікаціями під час війни: стан справ та майбутнє українських компаній-рекламодавців. URL: https://vrk.org.ua/news-events/2022/advertisers-research-2022.html (дата звернення: 11.11.2025).

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

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

81. 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.

82. 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/10.32983/2222-0712-2022-1-93-98.