**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

# Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «Маркетинговий менеджмент компанії Coca-Cola на міжнародних ринках»

Виконала : студентка 4 курсу, групи 6.0732-мб-2
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми менеджмент міжнародного бізнесу
Дуднік А.С
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат фізико-математичних наук, доцент
Головань О. О.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2026

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____ 2026 року

**З А В Д А Н Н Я**
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

Дуднік Анна Сергіївна

1. Тема роботи «Маркетинговий менеджмент компанії Coca Cola на міжнародних ринках»
керівник роботи: Головань О.О., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук доцент
затверджені наказом ЗНУ від 08.12.2025 року № 1774-с

2. Строк подання студентом роботи 01.06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВО МЕНЕДЖМЕНТУ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ
2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВО МЕНЕДЖМЕНТУ КОМПАНІЇ «COCA-COLA» НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
29 таблиць

6. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|---|---|---|---|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| 1 | Головань О.О | | |
| 2 | Головань О.О | | |

7. Дата видачі завдання 01.10.2025 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|---|---|---|---|
| 1. | Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника. | 01.10.2025 | |
| 2. | Затвердження змісту роботи. | 02.10.2025 | |
| 3. | Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи. | 03.10.25-13.11.25 | |
| 4. | Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи. | 14.11.25-23.12.25 | |
| 5. | Написання І розділу кваліфікаційної роботи. | 24.12.25-31.01.26 | |
| 6. | Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою. | 01.02.26-21.02.26 | |
| 7. | Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи. | 22.02.26-20.03.26 | |
| 8. | Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи. | 21.03.26-29.04.26 | |
| 9. | Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог. | 30.04.26-08.05.26 | |
| 10. | Попередній захист кваліфікаційної роботи. | 09.05.2026 | |
| 11. | Проходження нормоконтролю. | 10.05.26-31.05.26 | |
| 12. | Подання кваліфікаційної роботи на кафедру. | 01.06.2026 | |
| 13. | Захист кваліфікаційної роботи. | червень 2026 | |

Студент _____ А.С.Дуднік
( підпис ) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ Головань О.О
(підпис ) (ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**
Нормоконтролер _____ Є.В.Маказан
(підпис ) (ініціали та прізвище)

# РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 73 с., 29 табл., 36 джерел.

Предмет дослідження: форми, методи, інструменти та стратегії маркетингового менеджменту, що використовуються компанією «Coca-Cola» для адаптації до різних типів міжнародних ринків.

Об’єкт дослідження: маркетинговий менеджмент компанії «Coca-Cola» у контексті її міжнародної діяльності.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення маркетингового менеджменту компанії «Coca-Cola» на міжнародних ринках з урахуванням сучасних глобальних трендів та локальних особливостей.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі бакалавра використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: теоретичного узагальнення, системного аналізу, порівняльного аналізу, графічного та табличного методів, методів економіко-статистичного аналізу, а також методів індукції та дедукції.

Специфіка роботи полягає у розкритті сутності та ролі маркетингового менеджменту в діяльності міжнародних компаній; виявленні особливостей функціонування міжнародних ринків та їх впливу на маркетингову діяльність компаній; систематизації інструментарію маркетингової діяльності міжнародних компаній; характеристиці міжнародної діяльності компанії «Coca-Cola»; проведенні аналізу маркетингового менеджменту компанії «Coca-Cola» на міжнародних ринках; розробці напрямів підвищення ефективності маркетингового менеджменту компанії «Coca-Cola» на міжнародних ринках.

Для досягнення мети роботи проаналізовано концептуальні підходи до визначення поняття маркетингового менеджменту та його ролі у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках; визначено ключові функції та принципи маркетингового менеджменту; здійснено класифікацію міжнародних ринків та виокремлено фактори зовнішнього середовища, що впливають на маркетингову діяльність; розглянуто стратегії адаптації маркетингового комплексу до умов міжнародних ринків. У роботі проаналізовано фінансові результати компанії Coca-Cola HBC AG за період 2023-2025 рр., визначено ринкові позиції, регіональну структуру продажів, динаміку органічного зростання за категоріями продукції та ключові маркетингові показники ефективності. На основі проведеного аналізу сформульовано вісім напрямів підвищення ефективності маркетингового менеджменту та розроблено рекомендації щодо розвитку цифрових маркетингових компетенцій компанії.

МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, МІЖНАРОДНІ РИНКИ, ГЛОБАЛЬНА СТРАТЕГІЯ, ЛОКАЛЬНА АДАПТАЦІЯ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ, БРЕНДИНГ, СТАЛИЙ РОЗВИТОК.

# ABSTRACT

Bachelor's thesis: 73 pp., 29 tables, 36 sources.

The subject of the research is the forms, methods, tools and strategies of marketing management used by Coca-Cola to adapt to different types of international markets.

The object of the research is the marketing management of Coca-Cola in the context of its international activities.

The goal of the work is the theoretical substantiation and development of practical recommendations for improving the marketing management of Coca-Cola in international markets, taking into account current global trends and local specificities.

The methods of the research. The bachelor's thesis uses a set of general scientific and special research methods, in particular: theoretical generalization, system analysis, comparative analysis, graphical and tabular methods, methods of economic-statistical analysis, as well as methods of induction and deduction.

The specifics of the work are to reveal the essence and role of marketing management in the activities of international companies; to identify the features of the functioning of international markets and their impact on the marketing activities of companies; to systematize the toolkit of marketing activities of international companies; to characterize the international activities of Coca-Cola; to conduct an analysis of the marketing management of Coca-Cola in international markets; to develop directions for improving the effectiveness of Coca-Cola's marketing management in international markets.

To achieve the goal of the work, conceptual approaches to defining the concept of marketing management and its role in ensuring the competitiveness of an enterprise in international markets have been analyzed; the key functions and principles of marketing management have been identified; the classification of international markets has been carried out and the environmental factors influencing marketing activities have been singled out; the strategies for adapting the marketing mix to the conditions of international markets have been considered. The work has analyzed the financial results of Coca-Cola HBC AG for the period 2023-2025, has identified the market positions, regional sales structure, organic growth dynamics by product category and key marketing performance indicators. Based on the conducted analysis, eight directions for improving the effectiveness of marketing management have been formulated and recommendations for the development of the company's digital marketing competencies have been developed.

MARKETING MANAGEMENT, INTERNATIONAL MARKETS, GLOBAL STRATEGY, LOCAL ADAPTATION, DIGITALIZATION, BRANDING, SUSTIIIINABLE DEVELOPMENT.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА…….. 2
РЕФЕРАТ…… 4
ABSTRACT……. 5
ВСТУП..... 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ..... 11
1.1 Сутність та роль маркетингового менеджменту в діяльності міжнародних компаній ..... 11
1.2 Особливості функціонування міжнародних ринків та їх вплив на маркетингову діяльність компаній ..... 18
1.3 Інструментарій маркетингової діяльності міжнародних компаній..... 27
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ КОМПАНІЇ «COCA-COLA» НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ ..... 39
2.1 Загальна характеристика міжнародної діяльності компанії «Coca-Cola»..... 39
2.2 Аналіз маркетингового менеджменту компанії «Coca-Cola» на міжнародних ринках ..... 48
2.3 Напрями підвищення ефективності маркетингового менеджменту компанії «Coca-Cola» на міжнародних ринках ..... 56
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ..... 64
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ ..... 67
ДОДАТКИ..... 71

# ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах глобалізації світової економіки, посилення міжнародної конкуренції та зростання впливу споживацьких трендів, ефективний маркетинговий менеджмент стає вирішальним фактором успіху компаній на зарубіжних ринках. Міжнародна маркетингова діяльність вимагає не лише адаптації класичних інструментів комплексу маркетингу (продукт, ціна, збут, просування), але й глибокого розуміння соціокультурних, економічних, правових та політичних особливостей кожної країни присутності. Особливо гостро ця проблема постає для компаній, що працюють у секторі швидкообігових споживчих товарів, де бренд, лояльність споживачів та швидкість реакції на зміни ринку мають першочергове значення.

Компанія «Coca Cola» є одним із найбільш показових прикладів глобального бренду, чий маркетинговий менеджмент на міжнародних ринках вивчається та тиражується протягом десятиліть. Незважаючи на понад столітню історію, компанія продовжує стикатися з новими викликами: зміна споживчих уподобань у бік здорового способу життя, посилення екологічних вимог, цифровізація каналів комунікації, зростання локальних конкурентів, а також геополітичні та макроекономічні кризи. У зв’язку з цим системний аналіз та узагальнення досвіду міжнародного маркетингового менеджменту «Coca Cola» дозволяє виявити як універсальні закономірності, так і специфічні адаптаційні механізми, що мають практичну цінність для українських та міжнародних компаній.

Ступінь вивченості теми в економічній літературі. Проблематика маркетингового менеджменту на міжнародних ринках знайшла відображення у працях провідних зарубіжних та вітчизняних науковців. Теоретичні основи міжнародного маркетингу розглядали такі зарубіжні дослідники, як Ф. Котлер [1], Г. Армстронг [1], С. Голлісен [6], П. Катеора [12], Д. Баак [29]. Серед українських науковців питаннями міжнародного маркетингового менеджменту

займаються Л. Балабанова [2], Є. Крикавський [7], А. Старостіна [3], Н. Куденко [3], Я. Ларіна [4]. Однак більшість існуючих робіт зосереджена або на загальнотеоретичних аспектах, або на описових кейсах без системного аналізу еволюції маркетингового менеджменту конкретної компанії в умовах сучасних трансформацій. Комплексне дослідження маркетингового менеджменту «Coca Cola» саме як інструменту адаптації до різних типів міжнародних ринків залишається недостатньо висвітленим, що підтверджує наукову актуальність обраної теми.

Проблема дослідження полягає у наявному протиріччі між необхідністю уніфікації глобальної маркетингової стратегії «Coca Cola» для збереження впізнаваності бренду та економії ресурсів, з одного боку, і вимогою глибокої локалізації маркетингових заходів відповідно до специфіки кожного міжнародного ринку, з іншого. Невирішеність цього протиріччя призводить до зниження ефективності маркетингових інвестицій та втрати конкурентних позицій.

Мета роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення маркетингового менеджменту компанії «Coca Cola» на міжнародних ринках з урахуванням сучасних глобальних трендів та локальних особливостей.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання**:**

– розкрити сутність та роль маркетингового менеджменту в діяльності міжнародних компаній;

– виявити особливості функціонування міжнародних ринків та їх вплив на маркетингову діяльність компаній;

– систематизувати інструментарій маркетингової діяльності міжнародних компаній;

– охарактеризувати міжнародну діяльність компанії «Coca-Cola»;

– провести аналіз маркетингового менеджменту компанії «Coca-Cola» на міжнародних ринках;

– розробити напрями підвищення ефективності маркетингового менеджменту компанії «Coca-Cola» на міжнародних ринках.

Об’єктом дослідження є маркетинговий менеджмент компанії «Coca Cola» у контексті її міжнародної діяльності.

Предметом дослідження виступають форми, методи, інструменти та стратегії маркетингового менеджменту, що використовуються компанією «Coca Cola» для адаптації до різних типів міжнародних ринків.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи використано такі загальнонаукові та спеціальні методи: теоретичного узагальнення (для аналізу літературних джерел та формування понятійного апарату), системного аналізу (для дослідження маркетингового менеджменту як цілісної системи), порівняльного аналізу (для зіставлення маркетингових підходів у різних регіонах), графічного та табличного методів (для візуалізації результатів аналізу), методів економіко-статистичного аналізу (для оцінки ринкових тенденцій), а також методів індукції та дедукції (для формулювання висновків та пропозицій).

Інформаційною базою дослідження слугували офіційні річні звіти та внутрішня звітність компанії «Coca Cola», матеріали міжнародних маркетингових досліджень, публікації у фахових економічних журналах, наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, а також ресурси мережі Інтернет, що містять актуальну інформацію про маркетингові кампанії компанії.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що сформульовані у роботі висновки та пропозиції можуть бути використані компанією «Coca Cola» та іншими міжнародними FMCG-компаніями для корекції своїх маркетингових стратегій на окремих ринках, зокрема в Україні. Крім того, окремі рекомендації щодо адаптації маркетингового інструментарію можуть застосовуватись вітчизняними підприємствами, які планують вихід на міжнародні ринки.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, двох розділів, висновків та пропозицій, переліку посилань. Перший розділ присвячено теоретичним основам маркетингового менеджменту на міжнародних ринках. Другий розділ містить аналіз маркетингової діяльності компанії «Coca Cola» на міжнародних ринках.

# РОЗДІЛ 1
# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

## 1.1 Сутність та роль маркетингового менеджменту в діяльності міжнародних компаній

У сучасних умовах глобалізації світової економіки та посилення міжнародної конкуренції маркетинговий менеджмент набуває вирішального значення для забезпечення ефективної діяльності компаній на зарубіжних ринках. Він являє собою комплексну систему управління ринковою діяльністю, що охоплює аналіз, планування, реалізацію та контроль маркетингових заходів, спрямованих на задоволення потреб споживачів та досягнення цілей організації. Аналіз наукової літератури свідчить про відсутність єдиного, універсального визначення поняття «маркетинговий менеджмент», що зумовлено багатоаспектністю цього феномена та різноманіттям наукових шкіл і підходів. У табл. 1.1 систематизовано погляди провідних дослідників.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття «маркетинговий менеджмент»

| Автори | Визначення |
|---|---|
| Ф. Котлер, Г. Армстронг [18, с. 34] | Маркетинговий менеджмент – це процес планування та реалізації концепції ціноутворення, просування та розподілу ідей, товарів та послуг, спрямований на здійснення обмінів, які задовольняють потреби індивідів та організацій |
| Л. Балабанова, О. Сардак [1, с. 28] | Маркетинговий менеджмент – це системне управління маркетинговою діяльністю підприємства, що включає аналіз, планування, реалізацію та контроль заходів для досягнення цілей на ринку |
| А. Старостіна, Н. Куденко, С. Ілляшенко [37, с. 52] | Маркетинговий менеджмент – це цілеспрямована діяльність підприємства з регулювання позиції на ринку засобами планування, організації, обліку та контролю, що базується на принципах маркетингу |
| Я. Ларіна, О. Бабічева, Р. Буряк [21, с. 41] | Маркетинговий менеджмент розглядається як комплексна система управління ринковою діяльністю, орієнтована на довгострокове забезпечення конкурентоспроможності підприємства |
| М. Брун, А. Греппель-Кляйн, М. Кірхгеорг [40, с. 1058] | Маркетинговий менеджмент визначають маркетинговий менеджмент як процес планування, реалізації та контролю маркетингових стратегій для створення цінності для клієнтів і досягнення організаційних цілей. |

Зокрема, фундатори сучасної маркетингової теорії Ф. Котлер та Г. Армстронг [1] розглядають маркетинговий менеджмент через призму обмінних процесів, акцентуючи увагу на плануванні та реалізації концепцій ціноутворення, просування та розподілу, які забезпечують задоволення потреб як окремих індивідів, так і організацій. Такий підхід підкреслює соціальну складову маркетингової діяльності.

Дещо інший акцент роблять українські дослідниці Л. Балабанова та О. Сардак [2], які визначають маркетинговий менеджмент як системне управління, що включає аналіз, планування, реалізацію та контроль. У цьому визначенні чітко простежується процесний підхід, де маркетинговий менеджмент постає як безперервний цикл управлінських дій.

Так, А. Старостіна, Н. Куденко та С. Ілляшенко [3] зосереджуються на регулятивній функції маркетингового менеджменту, наголошуючи на його спрямованості на регулювання позиції підприємства на ринку за допомогою планування, організації, обліку та контролю. Це визначення підкреслює стратегічний характер маркетингового менеджменту.

Автори Я. Ларіна, О. Бабічева та Р. Буряк [4] пропонують розглядати маркетинговий менеджмент як комплексну систему управління ринковою діяльністю, що орієнтована на довгострокове забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Такий підхід акцентує на стратегічній перспективі та зв’язку маркетингового менеджменту з конкурентними перевагами.

Зарубіжні дослідники М. Брун, А. Греппель-Кляйн та М. Кірхгеорг [5] визначають маркетинговий менеджмент як процес планування, реалізації та контролю маркетингових стратегій для створення цінності для клієнтів і досягнення організаційних цілей. У цьому визначенні ключовим стає поняття «цінність для клієнта», що відображає сучасну парадигму маркетингу, орієнтовану на довгострокові відносини зі споживачами.

Узагальнюючи наведені підходи, можна стверджувати, що маркетинговий менеджмент – це багатофункціональна система управління, яка поєднує в собі елементи аналізу, планування, організації, мотивації та контролю, спрямована на задоволення потреб споживачів, створення цінності та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках.

Функціональний підхід до аналізу маркетингового менеджменту дозволяє розкрити його змістовне наповнення та визначити основні види управлінської діяльності, необхідні для ефективного функціонування міжнародних компаній. У табл. 1.2 на основі узагальнення наукових праць, зокрема досліджень С. Голлісена [6], представлено п’ять ключових функцій маркетингового менеджменту.

Таблиця 1.2 – Функції маркетингового менеджменту міжнародних компаній [6]

| Функція | Характеристика |
|---|---|
| Аналітична | Дослідження міжнародних ринків, аналіз конкурентного середовища, вивчення потреб споживачів |
| Планова | Розробка міжнародних маркетингових стратегій, формування цілей та програм діяльності |
| Організаційна | Побудова організаційної структури маркетингу, розподіл повноважень та відповідальності |
| Мотиваційна | Стимулювання персоналу маркетингових підрозділів до ефективної роботи на міжнародних ринках |
| Контрольна | Оцінка ефективності маркетингових заходів, моніторинг виконання стратегій, коригування дій |

Аналітична функція є фундаментальною, оскільки вона передує будь-яким управлінським рішенням. Вона передбачає проведення досліджень міжнародних ринків, аналіз конкурентного середовища та вивчення потреб споживачів. Для міжнародних компаній ця функція набуває особливої складності через необхідність врахування соціокультурних, економічних та політико-правових відмінностей між країнами [7].

Планова функція полягає у розробці міжнародних маркетингових стратегій, формуванні цілей та програм діяльності. Вона забезпечує визначення напрямів розвитку компанії на зовнішніх ринках, вибір цільових сегментів та

позиціонування бренду. Планування в міжнародному контексті вимагає врахування таких факторів, як валютні ризики, митні бар’єри та міжнародні торговельні угоди.

Організаційна функція передбачає побудову організаційної структури маркетингу, розподіл повноважень та відповідальності. Для міжнародних компаній характерними є різні моделі організації маркетингової діяльності: глобальна, мультинаціональна або змішана. Вибір оптимальної структури залежить від ступеня стандартизації маркетингових заходів та рівня локальної адаптації [8].

Мотиваційна функція спрямована на стимулювання персоналу маркетингових підрозділів до ефективної роботи на міжнародних ринках. Вона включає розробку систем матеріального та нематеріального заохочення, створення сприятливого психологічного клімату, а також забезпечення кар’єрного зростання. У міжнародному контексті ця функція ускладнюється необхідністю врахування культурних особливостей мотивації в різних країнах.

Контрольна функція забезпечує оцінку ефективності маркетингових заходів, моніторинг виконання стратегій та своєчасне коригування дій. Вона передбачає порівняння фактичних результатів із плановими показниками, аналіз відхилень та прийняття корегувальних рішень. У міжнародному маркетинговому менеджменті контроль ускладнюється географічною розосередженістю підрозділів, різницею у часових поясах та необхідністю уніфікації систем звітності [9].

Таким чином, реалізація всіх п’яти функцій у їхньому взаємозв’язку забезпечує цілісність та ефективність маркетингового менеджменту міжнародних компаній.

Принципи маркетингового менеджменту являють собою основоположні правила, вимоги та норми, якими мають керуватися суб’єкти господарювання при здійсненні маркетингової діяльності на міжнародних ринках. У табл. 1.3 на

основі узагальнення наукових підходів, зокрема праць Ф. Котлера та Г. Армстронга [1], представлено п’ять ключових принципів.

Таблиця 1.3 – Принципи маркетингового менеджменту міжнародних компаній [1]

| Принцип | Характеристика |
|---|---|
| Орієнтація на споживача | Всі маркетингові рішення приймаються з урахуванням потреб, бажань та очікувань цільової аудиторії на міжнародних ринках |
| Адаптивність | Здатність маркетингової системи швидко пристосовуватися до змін зовнішнього середовища, культурних особливостей та законодавства різних країн |
| Глобальна сегментація | Розподіл світового ринку на однорідні групи споживачів для цілеспрямованого застосування маркетингових інструментів |
| Інтеграція | Поєднання глобальної маркетингової стратегії з локальними адаптаціями (підхід «думай глобально – дій локально») |
| Ефективність | Досягнення максимальних ринкових результатів при мінімальних витратах маркетингових ресурсів на міжнародному рівні |

Принцип орієнтації на споживача є фундаментальним у сучасному маркетингу. Він передбачає, що всі маркетингові рішення приймаються з урахуванням потреб, бажань та очікувань цільової аудиторії на міжнародних ринках. Цей принцип реалізується через проведення маркетингових досліджень, сегментацію споживачів, розробку товарів, що відповідають запитам клієнтів, та побудову ефективних комунікацій. Для міжнародних компаній дотримання цього принципу вимагає глибокого розуміння культурних, соціальних та поведінкових особливостей споживачів у різних країнах [10].

Принцип адаптивності полягає у здатності маркетингової системи швидко пристосовуватися до змін зовнішнього середовища, культурних особливостей та законодавства різних країн. Міжнародні ринки характеризуються високою динамічністю та непередбачуваністю, тому компанії повинні оперативно реагувати на зміну споживчих уподобань, появу нових конкурентів, коливання валютних курсів, зміни в законодавстві тощо. Гнучкість маркетингового менеджменту стає критичним фактором виживання та успіху на міжнародній арені.

Принцип глобальної сегментації передбачає розподіл світового ринку на однорідні групи споживачів для цілеспрямованого застосування маркетингових інструментів. На відміну від національної сегментації, глобальна сегментація дозволяє виявляти спільні риси у споживачів різних країн (наприклад, молодь, представники середнього класу, ділові люди) і формувати уніфіковані маркетингові пропозиції. Це дає змогу досягати економії на масштабі та підвищувати ефективність маркетингових витрат.

Принцип інтеграції (відомий також як підхід «думай глобально – дій локально») передбачає поєднання глобальної маркетингової стратегії з локальними адаптаціями. З одного боку, міжнародна компанія повинна зберігати єдиний образ бренду, уніфіковану цінову політику та стандарти якості. З іншого боку, вона має враховувати локальні особливості: смаки, традиції, релігійні норми, мову, медіа-звички. Дотримання цього принципу дозволяє досягти синергії між глобальною ефективністю та локальною релевантністю [10].

Принцип ефективності передбачає досягнення максимальних ринкових результатів при мінімальних витратах маркетингових ресурсів на міжнародному рівні. Цей принцип реалізується через оптимізацію маркетингового бюджету, вибір найбільш дієвих каналів комунікації, автоматизацію маркетингових процесів, а також через постійний моніторинг співвідношення «витрати – результати». Для міжнародних компаній питання ефективності набуває особливої гостроти через значні обсяги маркетингових інвестицій та високі витрати на адаптацію до різних ринків [11].

Проведений аналіз сутності та ролі маркетингового менеджменту в діяльності міжнародних компаній дозволяє зробити наступні висновки. По-перше, категоріально-понятійний апарат дослідження характеризується багатоманітністю підходів: від традиційного розуміння маркетингового менеджменту як процесу управління обмінами до сучасних трактувань, що акцентують на створенні цінності для клієнта та забезпеченні довгострокової

конкурентоспроможності. По-друге, функціональний розріз (аналітична, планова, організаційна, мотиваційна та контрольна функції) демонструє комплексний характер маркетингового менеджменту, який охоплює всі стадії управлінського циклу. По-третє, дотримання принципів орієнтації на споживача, адаптивності, глобальної сегментації, інтеграції та ефективності є необхідною умовою успішної діяльності компаній на міжнародних ринках.

Водночас, як засвідчує аналіз наукової літератури, більшість існуючих досліджень зосереджена на загальнотеоретичних аспектах маркетингового менеджменту без прив'язки до конкретних компаній та особливостей їхньої міжнародної діяльності. Недостатньо дослідженими залишаються питання практичної реалізації розглянутих функцій та принципів у діяльності конкретних транснаціональних корпорацій.

Отже, маркетинговий менеджмент у діяльності міжнародних компаній виступає ключовим інструментом забезпечення їхньої конкурентоспроможності та сталого розвитку на глобальних ринках, поєднуючи у собі системний, процесний і стратегічний підходи до управління ринковою діяльністю; його ефективність визначається здатністю інтегрувати аналітичні, планові, організаційні, мотиваційні та контрольні функції, а також дотриманням базових принципів орієнтації на споживача, адаптивності, глобальної сегментації, інтеграції та ефективності, що в сукупності дозволяє створювати цінність для клієнтів і досягати довгострокових цілей компанії в умовах динамічного міжнародного середовища.

## 1.2 Особливості функціонування міжнародних ринків та їх вплив на маркетингову діяльність компаній

Функціонування міжнародних ринків характеризується значною складністю та багатоаспектністю, що зумовлено дією різнорідних факторів економічного, політико-правового, соціокультурного, технологічного та конкурентного характеру. На відміну від національних ринків, міжнародні ринки вимагають від компаній глибокого розуміння та врахування специфіки кожної країни присутності, що безпосередньо впливає на формування маркетингової стратегії, вибір інструментів маркетингового комплексу та ефективність діяльності загалом (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Класифікація міжнародних ринків за основними ознаками [12]

| Ознака класифікації | Типи міжнародних ринків | Характеристика впливу на маркетингову діяльність |
|---|---|---|
| Рівень економічного розвитку | Ринки розвинених країн (США, ЄС, Японія) | Високий рівень конкуренції, вимогливі споживачі, жорстке законодавство |
| | Ринки країн, що розвиваються (Бразилія, Індія, Китай) | Швидке зростання, чутливість до ціни, нестабільність інституційного середовища |
| | Ринки нерозвинених країн (окремі країни Африки, Азії) | Низька купівельна спроможність, слабка інфраструктура, високі ризики |
| Географічний | Регіональні ринки (європейський, азійський, північноамериканський тощо) | Необхідність урахування регіональних особливостей, торговельних блоків та угод |
| | Світовий ринок (глобальний) | Уніфікація потреб, глобальна конкуренція, ефект масштабу |

Розуміння типології міжнародних ринків є необхідною передумовою для формування ефективної маркетингової стратегії. У табл. 1.4 на основі узагальнення наукових підходів, зокрема досліджень П.Р. Катеори, М.С. Гіллі та Дж.Л. Грема [12], представлено класифікацію міжнародних ринків за двома ключовими ознаками: рівнем економічного розвитку та географічним положенням. За рівнем економічного розвитку виділяють три основні типи

ринків. Ринки розвинених країн (США, країни Європейського Союзу, Японія) характеризуються високим рівнем конкуренції, вимогливими споживачами, жорстким законодавством у сфері захисту прав споживачів, екології та реклами. Маркетингова діяльність на таких ринках вимагає значних інвестицій у якість продукту, брендинг та дотримання численних правових норм. Водночас ці ринки пропонують високу купівельну спроможність населення та розвинену інфраструктуру. Ринки країн, що розвиваються (Бразилія, Індія, Китай та інші) демонструють швидкі темпи економічного зростання, однак характеризуються значною чутливістю споживачів до ціни та нестабільністю інституційного середовища. Маркетингова діяльність на таких ринках потребує гнучкої цінової політики, адаптації продукту до локальних умов та врахування можливих політичних та економічних ризиків. Водночас стрімке зростання середнього класу у цих країнах створює значні можливості для розширення бізнесу. Ринки нерозвинених країн (окремі країни Африки та Азії) характеризуються низькою купівельною спроможністю населення, слабкою інфраструктурою та високими ризиками ведення бізнесу. Маркетингова діяльність на таких ринках зосереджена переважно на найдешевших сегментах, часто передбачає використання нетрадиційних каналів дистрибуції та адаптацію продукту до екстремальних умов використання [13].

За географічною ознакою виділяють регіональні ринки (європейський, азійський, північноамериканський тощо) та світовий ринок. Регіональні ринки об’єднують групи країн, що мають спільні географічні, культурні або економічні характеристики. Маркетингова діяльність на регіональному рівні вимагає врахування особливостей регіональних торговельних блоків (наприклад, Європейський Союз, NAFTA, ASEAN), гармонізації стандартів та регуляторних вимог. Світовий ринок як глобальне явище характеризується уніфікацією потреб споживачів, посиленням глобальної конкуренції та можливістю досягнення ефекту масштабу. Компанії, що орієнтуються на глобальний ринок, прагнуть до стандартизації маркетингових заходів, що

дозволяє знижувати витрати та формувати єдиний образ бренду [14]. Таким чином, класифікація міжнародних ринків дозволяє компаніям більш точно визначати цільові сегменти, оцінювати ризики та можливості, а також розробляти диференційовані маркетингові стратегії відповідно до особливостей кожного типу ринку.

Міжнародне маркетингове середовище являє собою сукупність факторів, які знаходяться поза межами контролю компанії, але суттєво впливають на її маркетингову діяльність. У табл. 1.5 на основі узагальнення наукових підходів, зокрема досліджень  Приходька та М.Ф. Зозулі [15], виділено п’ять груп факторів: економічні, політико-правові, соціокультурні, технологічні та конкурентні.

Таблиця 1.5 – Фактори зовнішнього середовища міжнародних ринків та їх вплив на маркетингову діяльність [15]

| Група факторів | Конкретні фактори | Вплив на маркетингову діяльність компанії |
|---|---|---|
| Економічні | Рівень доходів населення, інфляція, валютні коливання, економічне зростання | Визначають купівельну спроможність, цінову політику, вибір ринків для входження |
| Політико-правові | Стабільність уряду, торговельні бар’єри, мита, квоти, експортно-імпортне регулювання | Впливають на доступність ринку, необхідність адаптації продукту та каналів збуту |
| Соціокультурні | Мова, релігія, традиції, цінності, стиль життя, ставлення до іноземних товарів | Вимагають адаптації реклами, брендингу, товарної політики, комунікацій |
| Технологічні | Рівень розвитку інфраструктури, цифровізація, доступ до інтернету | Впливають на вибір каналів дистрибуції, цифрового маркетингу, комунікацій |
| Конкурентні | Рівень конкуренції, наявність локальних та глобальних гравців | Визначають стратегію позиціонування, ціноутворення, диференціацію |

Економічні фактори включають рівень доходів населення, темпи інфляції, валютні коливання, економічне зростання країни тощо. Ці фактори безпосередньо визначають купівельну спроможність цільової аудиторії, що впливає на цінову політику компанії (можливість встановлення преміальних цін або необхідність демпінгу). Крім того, економічні фактори впливають на вибір

ринків для входження: компанії надають перевагу країнам зі стабільною економічною ситуацією та передбачуваною динамікою макроекономічних показників [16].

Політико-правові фактори охоплюють стабільність уряду, торговельні бар'єри (мита, квоти), експортно-імпортне регулювання, захист прав інтелектуальної власності, антимонопольне законодавство тощо. Ці фактори визначають доступність ринку для іноземних компаній: високі мита можуть робити невигідним експорт готової продукції, стимулюючи до локалізації виробництва; жорстке регулювання реклами та складу продукції вимагає адаптації маркетингових комунікацій та товарної політики [17].

Соціокультурні фактори є одними з найскладніших для врахування, оскільки вони охоплюють мову, релігію, традиції, цінності, стиль життя, ставлення до іноземних товарів, роль жінки в суспільстві тощо. Ці фактори вимагають адаптації рекламних повідомлень (переклад з урахуванням культурних конотацій, уникнення образливих символів), брендингу (можлива зміна назви або логотипу), товарної політики (врахування релігійних заборон, смакових уподобань), комунікацій (вибір каналів, що користуються довірою).

Технологічні фактори включають рівень розвитку інфраструктури, ступінь цифровізації економіки, доступ населення до інтернету, розвиненість логістичних систем тощо. Ці фактори впливають на вибір каналів дистрибуції (у країнах з нерозвиненою роздрібною мережею можуть домінувати традиційні ринки або вулична торгівля), можливості цифрового маркетингу (у країнах з високим рівнем інтернет-проникнення ефективні онлайн-канали), а також на комунікаційні стратегії [18].

Конкурентні фактори визначаються рівнем конкуренції на ринку, наявністю локальних та глобальних гравців, їхніми конкурентними стратегіями. Аналіз конкурентних факторів дозволяє компанії обрати оптимальну стратегію позиціонування (лідер, послідовник, нішевий гравець), визначити цінову політику та напрями диференціації. Таким чином, комплексний аналіз усіх

п’яти груп факторів зовнішнього середовища є необхідною умовою для прийняття обґрунтованих маркетингових рішень на міжнародних ринках.

Ключовим стратегічним вибором для будь-якої компанії, що виходить на міжнародні ринки, є визначення ступеня адаптації маркетингового комплексу до локальних умов. У табл. 1.6 на основі узагальнення наукових підходів, зокрема досліджень Т.В. Князєвої, Ю.П. Колбушкіна та С.В. Петровської [19], виділено чотири основні стратегії: глобальну стандартизацію, локальну адаптацію, комбіновану та стратегію за країнами. Глобальна стандартизація передбачає уніфікацію продукту, ціни, просування та збуту на всіх ринках, де присутня компанія. Головними перевагами цієї стратегії є економія на масштабі (зниження витрат на виробництво, логістику, маркетинг), формування єдиного впізнаваного образу бренду у всьому світі та спрощення управління. Однак глобальна стандартизація має суттєві недоліки: ігнорування локальних особливостей може призвести до відторгнення продукту споживачами, які звикли до місцевих смаків, традицій або форматів споживання.

Таблиця 1.6 – Стратегії адаптації маркетингової діяльності компаній до умов міжнародних ринків [19]

| Тип стратегії | Характеристика | Переваги | Недоліки |
|---|---|---|---|
| Глобальна стандартизація | Уніфікація продукту, ціни, просування та збуту на всіх ринках | Економія на масштабі, єдиний образ бренду, зниження витрат | Ігнорування локальних особливостей, можливе відторгнення споживачами |
| Локальна адаптація | Повне пристосування маркетингового комплексу до умов конкретного ринку | Висока релевантність для споживачів, врахування культурних особливостей | Високі витрати, складність управління, розмивання глобального бренду |
| Комбінована (глокальна) | Поєднання глобальної стратегії з локальними адаптаціями («думай глобально – дій локально») | Баланс між ефективністю та адаптацією, синергія глобального бренду та локальної релевантності | Складність координації, ризик «розмивання» стратегії |
| Стратегія за країнами | Індивідуальний підхід до кожної країни присутності з | Максимальна відповідність локальним умовам, | Найвищі витрати, відсутність синергії між ринками |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | урахуванням специфіки | гнучкість | |

Локальна адаптація є протилежним підходом, який передбачає повне пристосування маркетингового комплексу до умов конкретного ринку. Ця стратегія забезпечує високу релевантність продукту та комунікацій для місцевих споживачів, врахування культурних, релігійних, правових особливостей. Однак вона пов’язана з високими витратами (розробка окремих продуктів, проведення різних рекламних кампаній), складністю управління (координація діяльності в різних країнах) та ризиком розмивання глобального бренду (споживачі можуть не ідентифікувати локальні продукти як такі, що належать до відомого глобального бренду) [20].

Комбінована стратегія є компромісним підходом, що поєднує глобальну стратегію з локальними адаптаціями за принципом «думай глобально – дій локально». Вона передбачає збереження єдиного позиціонування бренду, ключових цінностей та візуальної ідентичності у всьому світі, але з можливістю локальної адаптації окремих елементів маркетингового комплексу (наприклад, смаку напою, рекламних меседжів, каналів дистрибуції). Ця стратегія дозволяє досягти балансу між ефективністю (економія на масштабі) та адаптацією (локальна релевантність), однак потребує складної координації між глобальним центром та локальними підрозділами.

Стратегія за країнами передбачає розробку індивідуальної маркетингової стратегії для кожної країни присутності без спроб уніфікації. Цей підхід забезпечує максимальну відповідність локальним умовам та високу гнучкість, однак є найдорожчим (витрати на розробку, виробництво, маркетинг для кожної країни) та позбавляє компанію синергії між різними ринками.

Вибір оптимальної стратегії залежить від багатьох факторів: ступеня відмінності між ринками, важливості ефекту масштабу для конкретної галузі, сили глобального бренду, наявності ресурсів тощо. Досвід провідних міжнародних компаній, зокрема «Coca Cola», свідчить про ефективність

комбінованої стратегії, що дозволяє поєднувати глобальну впізнаваність бренду з локальною адаптацією [21].

Маркетинговий комплекс (відомий також як 4P або розширений 7P) є базовим інструментарієм реалізації маркетингової стратегії. Особливості міжнародних ринків впливають на кожен із елементів маркетингового комплексу, вимагаючи їхньої адаптації до локальних умов. У табл. 1.7 на основі узагальнення наукових підходів, зокрема досліджень Д.В. Смолича [10], розглянуто вплив міжнародних ринкових особливостей на шість ключових елементів. Продукт зазнає найбільшого впливу з боку культурних, релігійних та смакових особливостей, а також законодавчих вимог країни перебування. Наприклад, у мусульманських країнах продукція має відповідати стандартам халяль; у різних країнах можуть бути різні смакові уподобання (солодший або менш солодкий напій); законодавство може вимагати зміни складу інгредієнтів або маркування. Адаптація продукту може включати зміну рецептури, упаковки (розмір, дизайн, мова маркування), розміру порції тощо.

Таблиця 1.7 – Вплив особливостей міжнародних ринків на елементи маркетингового комплексу (4P/7P) [10]

| Елемент маркетингового комплексу | Вплив особливостей міжнародного ринку | Приклад адаптації |
|---|---|---|
| Продукт | Культурні, релігійні, смакові особливості, законодавчі вимоги | Зміна рецептури, упаковки, розміру порції, складу інгредієнтів |
| Ціна | Рівень доходів, конкуренція, валютні курси, мита | Цінова дискримінація, локальне ціноутворення, адаптація до платоспроможності |
| Збут | Розвиненість дистрибуційної мережі, інфраструктура, традиції покупок | Вибір каналів збуту (роздріб, онлайн, вендінг), адаптація логістики |
| Просування | Мова, культурні цінності, медіа-звички, законодавчі обмеження на рекламу | Локалізація рекламних кампаній, вибір каналів комунікації, адаптація меседжів |
| Люди | Культура обслуговування, мовний бар’єр, кваліфікація персоналу | Найм локальних співробітників, навчання, адаптація стандартів сервісу |
| Процес | Бюрократичні особливості, ділова культура, швидкість прийняття рішень | Адаптація бізнес-процесів до місцевих реалій, спрощення процедур |

Ціна визначається рівнем доходів населення, інтенсивністю конкуренції, валютними курсами, митами та податками. У країнах з нижчою купівельною спроможністю компанії можуть застосовувати цінову дискримінацію (встановлювати нижчі ціни, ніж на розвинених ринках), пропонувати менші упаковки за нижчою ціною або розробляти бюджетні лінійки продуктів. Валютні коливання потребують регулярного перегляду цін у локальній валюті.

Збут залежить від розвиненості дистрибуційної мережі, інфраструктури та традицій покупок у конкретній країні. У країнах з розвиненою роздрібною торгівлею ефективними є супермаркети та онлайн-канали; у країнах, що розвиваються, можуть домінувати традиційна торгівля або вендингові автомати. Адаптація логістики також є необхідною: у країнах з поганими дорогами можуть використовуватися нетрадиційні види транспорту [22].

Просування вимагає найбільшої адаптації через мовні, культурні, релігійні відмінності, а також різні медіа-звички населення та законодавчі обмеження на рекламу. Рекламні повідомлення мають бути перекладені з урахуванням культурних конотацій (уникнення образливих символів, жестів, кольорів); канали комунікації обираються відповідно до медіа-вподобань локальної аудиторії (у деяких країнах домінує телебачення, в інших – соціальні мережі або месенджери) [23]. Персонал – цей елемент розширеного маркетингового комплексу набуває особливого значення у сфері послуг та роздрібної торгівлі. Культура обслуговування, мовний бар’єр, кваліфікація персоналу суттєво відрізняються між країнами. Адаптація включає найм локальних співробітників, які краще розуміють місцевих споживачів, навчання персоналу стандартам обслуговування, адаптацію цих стандартів до локальних культурних норм [24].

Процес охоплює бюрократичні особливості, ділову культуру, швидкість прийняття рішень у різних країнах. У деяких культурах прийняття рішень може бути повільним та вимагати численних погоджень; в інших – швидким та неформальним. Адаптація бізнес-процесів до місцевих реалій (спрощення

процедур, врахування локальних свят та робочого графіка) є необхідною для ефективної діяльності. Особливості міжнародних ринків впливають на всі елементи маркетингового комплексу, вимагаючи від компаній гнучкості та готовності до адаптації. Ступінь та характер цієї адаптації залежать від конкретного ринку, галузі та обраної стратегії (від глобальної стандартизації до повної локальної адаптації) [6].

Отже, проведений аналіз особливостей функціонування міжнародних ринків та їх впливу на маркетингову діяльність компаній дозволяє зробити наступні висновки. Міжнародні ринки є неоднорідними за рівнем економічного розвитку та географічним положенням, що вимагає диференційованого підходу до маркетингового менеджменту. П’ять груп факторів зовнішнього середовища (економічні, політико-правові, соціокультурні, технологічні, конкурентні) створюють складний комплекс викликів та можливостей, які необхідно враховувати при розробці маркетингових стратегій. Існує чотири основні стратегії адаптації маркетингової діяльності до умов міжнародних ринків (глобальна стандартизація, локальна адаптація, комбінована стратегія та стратегія за країнами), кожна з яких має свої переваги та недоліки. Найбільш ефективною для більшості сучасних транснаціональних корпорацій є комбінована стратегія, що поєднує глобальну впізнаваність бренду з локальною адаптацією. Особливості міжнародних ринків впливають на всі елементи маркетингового комплексу – від продукту до процесів, що вимагає комплексної адаптації, а не лише окремих маркетингових заходів.

## 1.3 Інструментарій маркетингової діяльності міжнародних компаній

Ефективна маркетингова діяльність міжнародних компаній неможлива без використання відповідного інструментарію, який являє собою сукупність методів, прийомів та засобів впливу на цільові ринки з метою досягнення поставлених маркетингових цілей. Інструментарій маркетингової діяльності постійно розвивається та ускладнюється під впливом цифровізації, глобалізації та зміни споживчої поведінки. Для міжнародних компаній особливого значення набуває здатність адаптувати наявний інструментарій до умов різних країн, враховуючи культурні, мовні, правові та технологічні особливості кожного ринку. Систематизація маркетингового інструментарію є необхідною умовою для розуміння його структури та ефективного застосування на міжнародних ринках. У табл. 1.8 на основі узагальнення наукових підходів, зокрема праць Ф. Котлера та Г. Армстронга [1], виділено п’ять основних груп інструментів: традиційні маркетингові інструменти (4P/7P), інструменти маркетингових досліджень, інструменти брендингу, цифрові маркетингові інструменти та інструменти маркетингових комунікацій.

Традиційні маркетингові інструменти (4P/7P) є базовими елементами маркетингового комплексу, які включають продукт, ціну, збут, просування, а також у розширеній версії – людей, процеси та фізичне середовище. На міжнародних ринках ці інструменти не можуть застосовуватися уніфіковано: кожен з них потребує адаптації до умов конкретної країни. Наприклад, продукт може змінюватися відповідно до смакових уподобань або релігійних вимог; ціна – враховувати рівень доходів населення та конкурентне середовище; збут – пристосовуватися до розвиненості дистрибуційної інфраструктури; просування – адаптуватися до мовних та культурних особливостей.

Таблиця 1.8 – Класифікація інструментів маркетингової діяльності міжнародних компаній [1]

| Група інструментів | Види інструментів | Характеристика застосування на міжнародних ринках |
|---|---|---|
| Традиційні маркетингові інструменти (4P/7P) | Продукт, ціна, збут, просування, люди, процеси, фізичне середовище | Базові елементи маркетингового комплексу, які адаптуються до умов кожного міжнародного ринку |
| Інструменти маркетингових досліджень | Кількісні дослідження (опитування), якісні дослідження (фокус-групи, інтерв'ю), кабінетні дослідження | Використовуються для аналізу міжнародних ринків, оцінки конкурентів, вивчення споживачів |
| Інструменти брендингу | Глобальний брендинг, мультилокальний брендинг, комбінований брендинг | Формування впізнаваності бренду на міжнародних ринках з урахуванням локальних особливостей |
| Цифрові маркетингові інструменти | SEO, SMM, e-mail маркетинг, контент-маркетинг, таргетована реклама, веб-аналітика | Забезпечують присутність у цифровому просторі різних країн, таргетування на аудиторію |
| Інструменти маркетингових комунікацій | Реклама, PR, стимулювання збуту, прямий маркетинг, особистий продаж, спонсорство | Адаптуються до культурних, мовних та медійних особливостей кожного ринку |

Інструменти маркетингових досліджень включають кількісні методи (опитування), якісні методи (фокус-групи, глибинні інтерв'ю) та кабінетні дослідження. Ці інструменти використовуються для збору та аналізу інформації про міжнародні ринки, оцінки конкурентного середовища, вивчення потреб та поведінки споживачів. На міжнародному рівні застосування цих інструментів ускладнюється мовними бар'єрами, культурними відмінностями та різною доступністю вторинної інформації [7].

Інструменти брендингу охоплюють глобальний брендинг (уніфікація бренду на всіх ринках), мультилокальний брендинг (створення окремих брендів для кожної країни) та комбінований брендинг (поєднання глобального бренду з локальними суббрендами). Вибір відповідної стратегії брендингу залежить від ступеня культурної чутливості продукту, сили глобального бренду та наявності ресурсів. На міжнародних ринках брендинг має забезпечувати впізнаваність компанії та її продуктів, формувати довіру споживачів, а також враховувати локальні культурні коди та цінності.

Цифрові маркетингові інструменти включають пошукову оптимізацію, маркетинг у соціальних мережах, e-mail маркетинг, контент-маркетинг, таргетовану рекламу та веб-аналітику. Ці інструменти набувають дедалі більшого значення у міжнародному маркетингу, оскільки вони дозволяють за порівняно невисокої вартості охоплювати глобальну аудиторію, здійснювати точне таргетування за географічними, демографічними та поведінковими ознаками, а також вимірювати ефективність маркетингових заходів у реальному часі [24].

Інструменти маркетингових комунікацій охоплюють рекламу, PR, стимулювання збуту, прямий маркетинг, особистий продаж та спонсорство. На міжнародних ринках ці інструменти потребують найбільшої адаптації, оскільки вони безпосередньо взаємодіють зі споживачами та залежать від мови, культури, медіа-звичок та правового середовища конкретної країни. Таким чином, класифікація маркетингових інструментів дозволяє структурувати знання про методи та засоби маркетингового впливу, що є необхідною передумовою для їх ефективного застосування на міжнародних ринках [25].

Маркетингові дослідження є фундаментом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень на міжнародних ринках. У табл. 1.9 на основі узагальнення наукових підходів, зокрема досліджень А.А. Пилипенка [26], розглянуто п’ять основних інструментів маркетингових досліджень: кабінетні дослідження, кількісні дослідження, якісні дослідження (фокус-групи, глибинні інтерв’ю), експеримент та оцифровані дослідження (Big Data, веб-аналітика).

Таблиця 1.9 – Інструменти маркетингових досліджень на міжнародних ринках [26]

| Інструмент | Сутність | Переваги для міжнародної діяльності | Недоліки |
|---|---|---|---|
| Кабінетні дослідження | Аналіз вторинної інформації (статистика, звіти, публікації) | Відносно низька вартість, швидкість отримання даних, доступність | Інформація може бути застарілою або неточною, відсутність специфічних даних |
| Кількісні дослідження (опитування) | Анкетування великої вибірки споживачів | Можливість статистичного аналізу, репрезентативність | Висока вартість, складність організації в різних країнах, мовний |

| | | даних | бар’єр |
|---|---|---|---|
| Якісні дослідження (фокус-групи, глибинні інтерв’ю) | Вивчення мотивів, думок, ставлень споживачів | Глибоке розуміння поведінки споживачів, виявлення прихованих мотивів | Висока вартість, складність узагальнення, залежність від модератора |
| Експеримент | Тестування маркетингових змінних (ціна, упаковка, реклама) на окремих ринках | Можливість перевірки гіпотез, оцінка ефективності змін | Високі витрати, складність контролю змінних, етичні обмеження |
| Оцифровані дослідження | Аналіз поведінки споживачів в інтернеті (Big Data, веб-аналітика) | Великий обсяг даних, оперативність, можливість персоналізації | Питання конфіденційності, потреба у спеціалістах з аналітики |

Кабінетні дослідження передбачають аналіз вторинної інформації, яка вже була зібрана та опублікована іншими організаціями: статистичні дані, галузеві звіти, наукові публікації, матеріали міжнародних організацій тощо. Головними перевагами цього інструменту для міжнародної діяльності є відносно низька вартість, швидкість отримання даних та доступність багатьох джерел через мережу Інтернет. Однак кабінетні дослідження мають суттєві недоліки: інформація може бути застарілою, неповною або неточною; різні джерела можуть надавати суперечливі дані; часто відсутня специфічна інформація, необхідна для прийняття конкретних маркетингових рішень.

Кількісні дослідження передбачають анкетування великої вибірки споживачів з метою отримання статистично достовірних даних про їхню поведінку, уподобання, ставлення до продукту тощо. Перевагами цього інструменту є можливість статистичного аналізу та репрезентативність даних (за умови правильно сформованої вибірки). Однак на міжнародних ринках проведення кількісних досліджень пов’язане зі значними труднощами: висока вартість (особливо при проведенні досліджень у кількох країнах), складність організації (потрібні локальні підрядники, переклади анкет), мовний бар’єр (необхідність коректного перекладу запитань з урахуванням культурних конотацій) [27].

Якісні дослідження (фокус-групи, глибинні інтерв'ю) спрямовані на вивчення мотивів, думок, ставлень та глибинних переживань споживачів. Цей інструмент дозволяє отримати глибоке розуміння поведінки споживачів, виявити приховані мотиви та неусвідомлювані потреби. Однак якісні дослідження мають високу вартість, складність узагальнення результатів на генеральну сукупність, а також значну залежність від кваліфікації модератора (особливо важливо на міжнародних ринках, де потрібне розуміння культурних особливостей) [28].

Експеримент передбачає тестування маркетингових змінних (ціна, упаковка, реклама, дизайн продукту) на окремих ринках або сегментах з метою оцінки їх впливу на поведінку споживачів. Головною перевагою експерименту є можливість перевірки причинно-наслідкових зв'язків та оцінки ефективності змін до їх повномасштабного впровадження. Недоліками є високі витрати, складність контролю всіх змінних (особливо на міжнародних ринках, де діє багато неконтрольованих факторів), а також можливі етичні обмеження [9].

Оцифровані дослідження є відносно новим інструментом, який передбачає аналіз великих масивів даних про поведінку споживачів в інтернеті: історія пошукових запитів, переглядів веб-сторінок, взаємодії з рекламою, покупки в онлайн-магазинах тощо. Перевагами цього інструменту є величезний обсяг даних, оперативність отримання, можливість персоналізації маркетингових пропозицій. Недоліками є питання конфіденційності (збір та використання персональних даних регулюється законодавством багатьох країн), а також потреба у висококваліфікованих спеціалістах з аналітики даних [19].

Цифровізація економіки суттєво трансформувала маркетинговий інструментарій міжнародних компаній, надавши їм нові можливості для комунікації зі споживачами, аналізу даних та персоналізації пропозицій. У табл. 1.10 на основі узагальнення наукових підходів, зокрема досліджень М.А. Окландера та О.О. Романенка [11], розглянуто п'ять ключових цифрових

маркетингових інструментів: пошукову оптимізацію, маркетинг у соціальних мережах, e-mail маркетинг, контент-маркетинг та таргетовану рекламу.

Таблиця 1.10 – Цифрові маркетингові інструменти міжнародних компаній [11]

| Інструмент | Сутність | Застосування на міжнародних ринках | Приклади |
|---|---|---|---|
| Пошукова оптимізація (SEO) | Оптимізація веб-сайту для підвищення позицій у пошукових системах | Врахування національних пошукових систем, локальних ключових слів | Адаптація контенту під пошукові запити в різних країнах |
| Маркетинг у соціальних мережах (SMM) | Просування через соціальні мережі | Вибір соціальних мереж, популярних у конкретній країні, локалізація контенту | Окремі сторінки бренду для різних країн, локальні інфлюенсери |
| E-mail маркетинг | Розсилка електронних листів клієнтам | Сегментація баз за географічною ознакою, адаптація контенту мовою країни | Персоналізовані пропозиції з урахуванням локальних свят та подій |
| Контент-маркетинг | Створення та розповсюдження корисного контенту | Локалізація контенту (переклад, адаптація), створення унікального контенту для кожного ринку | Блоги, відео, інфографіка з урахуванням локальних трендів |
| Таргетована реклама | Показ реклами цільовій аудиторії за заданими параметрами | Геотаргетинг, мовний таргетинг, врахування часових поясів | Рекламні кампанії, адаптовані під кожну країну присутності |

Пошукова оптимізація – це комплекс заходів, спрямованих на підвищення позицій веб-сайту у результатах пошукових систем за релевантними запитами. На міжнародних ринках SEO має враховувати існування національних пошукових систем (наприклад, Google домінує в більшості країн, але в Китаї – Baidu), різницю в пошукових алгоритмах та поведінці користувачів. Ключовим завданням міжнародного SEO є адаптація контенту під локальні пошукові запити з урахуванням мовних особливостей, діалектів та культурних контекстів [29].

Маркетинг у соціальних мережах передбачає використання соціальних мереж для просування бренду, комунікації зі споживачами, залучення трафіку

на веб-сайт та збільшення продажів. На міжнародних ринках SMM вимагає врахування того, що різні соціальні мережі мають різну популярність у різних країнах: Facebook домінує в багатьох країнах, але в Китаї – WeChat та Weibo, в Японії – Line. Крім того, контент для соціальних мереж має бути локалізованим: перекладений мовою країни, адаптований до культурних особливостей, враховувати локальні свята та події [30].

E-mail маркетинг – це використання електронної пошти для комунікації з потенційними та існуючими клієнтами з метою інформування, залучення, стимулювання до покупки. На міжнародному рівні e-mail маркетинг передбачає сегментацію баз даних за географічною ознакою, адаптацію контенту мовою країни, врахування локальних свят та подій для персоналізації пропозицій, а також дотримання національного законодавства про захист персональних даних (наприклад, GDPR у Європі) [31].

Контент-маркетинг – це створення та розповсюдження корисного, цікавого та релевантного контенту з метою залучення та утримання цільової аудиторії. На міжнародних ринках контент-маркетинг вимагає не лише перекладу контенту, але й його глибокої адаптації до локальних культурних реалій: використання прикладів, метафор, жартів, що зрозумілі місцевій аудиторії; створення унікального контенту для кожного ринку з урахуванням локальних трендів та інтересів [32].

Таргетована реклама – це показ рекламних повідомлень цільовій аудиторії, яка відповідає заданим параметрам (демографічним, географічним, поведінковим тощо). На міжнародних ринках таргетована реклама дозволяє здійснювати геотаргетинг (показ реклами користувачам з певної країни або регіону), мовний таргетинг (показ реклами мовою користувача), а також враховувати часові пояси для оптимізації часу показу рекламних оголошень.

Маркетингові комунікації є ключовим елементом маркетингового комплексу, оскільки саме через них компанія взаємодіє зі споживачами, формує обізнаність про бренд, створює позитивний імідж та стимулює продажі. У табл.

1.11 на основі узагальнення наукових підходів, зокрема досліджень О.В. Пташенка та Я.М. Куща [22], розглянуто шість основних інструментів маркетингових комунікацій: рекламу, PR, стимулювання збуту, особистий продаж, спонсорство та прямий маркетинг.

Таблиця 1.11 – Інструменти маркетингових комунікацій на міжнародних ринках [22]

| Інструмент | Характеристика | Особливості застосування в міжнародному маркетингу |
|---|---|---|
| Реклама | Платне розміщення інформації про товар/послугу в медіа | Адаптація рекламних повідомлень до мови, культури, цінностей країни; вибір медіаканалів, популярних на конкретному ринку |
| PR | Формування позитивного іміджу та репутації | Врахування національних особливостей медіа-ландшафту, робота з локальними ЗМІ, антикризові комунікації |
| Стимулювання збуту | Короткострокові заходи для збільшення продажів | Адаптація акцій до локальних свят, традицій, купівельної поведінки; врахування законодавчих обмежень |
| Особистий продаж | Прямий контакт продавця з покупцем | Врахування національних особливостей ведення переговорів, ділового етикету, мовного бар’єру |
| Спонсорство | Фінансова підтримка заходів, осіб, організацій | Підтримка локальних спортивних, культурних, соціальних проектів; підвищення локальної впізнаваності бренду |
| Прямий маркетинг | Пряма комунікація з цільовими споживачами | Використання каналів, популярних у конкретній країні (SMS, Viber, Telegram, WhatsApp, WeChat) |

Реклама є найбільш поширеним інструментом маркетингових комунікацій, який передбачає платне розміщення інформації про товар, послугу або бренд у засобах масової інформації. На міжнародних ринках реклама потребує найбільшої адаптації, оскільки вона безпосередньо звертається до споживача мовою його країни, з урахуванням культурних цінностей, традицій, гумору, символів. Крім того, необхідно обирати медіаканали, які є популярними у конкретній країні (телебачення, радіо, преса, зовнішня реклама, інтернет), та враховувати законодавчі обмеження (наприклад, заборона реклами алкоголю в деяких країнах).

PR – це діяльність, спрямована на формування та підтримку позитивного іміджу та репутації компанії у взаємодії з громадськістю, ЗМІ, партнерами, органами влади. На міжнародних ринках PR має враховувати національні особливості медіа-ландшафту, працювати з локальними ЗМІ, адаптувати повідомлення до культурних особливостей країни. Важливою складовою міжнародного PR є антикризові комунікації: у різних країнах одна й та сама кризова ситуація може сприйматися по-різному, тому стратегія реагування має бути адаптована до кожної країни [33].

Стимулювання збуту включає короткострокові заходи, спрямовані на збільшення продажів: знижки, акції, конкурси, подарунки, програми лояльності тощо. На міжнародних ринках стимулювання збуту має враховувати локальні свята та традиції (наприклад, акції до Китайського Нового року, до Дня незалежності в різних країнах), купівельну поведінку (чутливість до ціни, довіра до певних видів акцій), а також законодавчі обмеження (в деяких країнах заборонені певні види лотерей або конкурсів) [23].

Особистий продаж передбачає безпосередній контакт продавця з покупцем з метою презентації товару, консультації та укладення угоди. Цей інструмент є особливо важливим у B2B-сегменті та при продажу складних технічних товарів. На міжнародних ринках особистий продаж вимагає врахування національних особливостей ведення переговорів (стиль комунікації, роль формальностей, швидкість прийняття рішень), ділового етикету (правила вітання, обміну візитівками, подарунків), а також мовного бар’єру (необхідність використання перекладачів або володіння мовою країни).

Спонсорство – це фінансова або матеріальна підтримка заходів, осіб, організацій з метою отримання рекламних та іміджевих вигод. На міжнародних ринках спонсорство є ефективним інструментом підвищення локальної впізнаваності бренду та формування позитивного іміджу. Міжнародні компанії часто спонсорують локальні спортивні (футбольні клуби, тенісні турніри),

культурні (фестивалі, концерти), соціальні (благодійні проекти) заходи, що дозволяє їм інтегруватися в життя місцевої громади [34].

Прямий маркетинг передбачає пряму комунікацію з цільовими споживачами без посередників: через SMS, месенджери, директ у соціальних мережах, телефонні дзвінки тощо. На міжнародних ринках прямий маркетинг має враховувати популярність різних каналів комунікації у конкретній країні (наприклад, в Китаї домінує WeChat, у Таїланді – Line, в Україні – Viber та Telegram), а також дотримуватися національного законодавства про захист персональних даних та правила розсилок [27].

Маркетинговий інструментарій перебуває у постійному розвитку під впливом технологічних інновацій, зміни споживчої поведінки та трансформації ринкового середовища (табл. 1.12).

Таблиця 1.12 – Сучасні тренди у розвитку маркетингового інструментарію міжнародних компаній [11]

| Тренд | Характеристика | Вплив на маркетингову діяльність |
|---|---|---|
| Діджиталізація маркетингу | Перехід маркетингових активностей у цифрове середовище | Зростання ролі онлайн-каналів, автоматизація маркетингу, персоналізація комунікацій |
| Маркетинг на основі Big Data | Використання великих даних для аналізу та прогнозування | Точне таргетування, прогнозування поведінки споживачів, оптимізація маркетингових бюджетів |
| Штучний інтелект у маркетингу | Використання ШІ для автоматизації та оптимізації маркетингових процесів | Чат-боти, рекомендаційні системи, прогнозна аналітика, персоналізація контенту |
| Маркетинг впливу | Використання лідерів думок для просування бренду | Залучення локальних інфлюенсерів для кожної країни, підвищення довіри до бренду |
| Омніканальний маркетинг | Інтеграція всіх каналів комунікації та продажів | Єдиний клієнтський досвід незалежно від каналу, синхронізація даних про клієнта |

Діджиталізація маркетингу – це глобальний тренд, який полягає у переході маркетингових активностей з традиційних (офлайн) каналів у цифрове (онлайн) середовище. Цей тренд проявляється у зростанні ролі онлайн-каналів комунікації та продажів, автоматизації маркетингових процесів, персоналізації комунікацій зі споживачами. Для міжнародних компаній діджиталізація

відкриває нові можливості для охоплення глобальної аудиторії з відносно низькими витратами, однак водночас вимагає інвестицій у цифрові технології та підготовку персоналу.

Маркетинг на основі Big Data передбачає використання великих масивів даних для аналізу ринку, прогнозування поведінки споживачів, оптимізації маркетингових рішень. Big Data дозволяють здійснювати точне таргетування реклами, персоналізувати пропозиції для кожного споживача, прогнозувати попит на товари та послуги, оптимізувати маркетингові бюджети. Для міжнародних компаній Big Data є особливо цінним ресурсом, оскільки дозволяють аналізувати поведінку споживачів у різних країнах та виявляти глобальні та локальні тренди [35].

Штучний інтелект у маркетингу – це використання технологій штучного інтелекту для автоматизації та оптимізації маркетингових процесів. Штучний інтелект застосовується у чат-ботах для автоматичної комунікації з клієнтами, рекомендаційних системах для персоналізації пропозицій, прогнозній аналітиці для передбачення поведінки споживачів, автоматичній генерації контенту. Для міжнародних компаній штучний інтелект дозволяє автоматизувати комунікацію зі споживачами різними мовами, персоналізувати контент для різних ринків, оптимізувати рекламні кампанії в режимі реального часу [19].

Маркетинг впливу – це використання лідерів думок для просування бренду, товарів або послуг. Інфлюенсери мають довіру своєї аудиторії, тому їхні рекомендації є більш ефективними, ніж традиційна реклама. На міжнародних ринках маркетинг впливу вимагає залучення локальних інфлюенсерів для кожної країни присутності, оскільки глобальні інфлюенсери можуть не мати достатньої довіри або впливу на локальному рівні. Локальні інфлюенсери краще розуміють культурні особливості, мову та потреби своєї аудиторії [17].

Омніканальний маркетинг – це стратегія, яка передбачає інтеграцію всіх каналів комунікації та продажів (фізичні магазини, веб-сайт, мобільний

додаток, соціальні мережі, месенджери, телефон) в єдину систему, що забезпечує споживачеві безперервний та узгоджений досвід взаємодії з брендом незалежно від каналу. Омніканальний маркетинг дозволяє синхронізувати дані про клієнта з різних каналів, забезпечувати персоналізований сервіс, підвищувати лояльність споживачів. Для міжнародних компаній впровадження омніканальної стратегії є особливо складним завданням через необхідність інтеграції каналів у різних країнах з різним рівнем розвитку технологій та різними споживчими звичками [36].

Отже, проведений аналіз інструментарію маркетингової діяльності міжнародних компаній дозволяє зробити наступні висновки. Інструментарій є багаторівневою системою, яка включає традиційні маркетингові інструменти (4P/7P), інструменти маркетингових досліджень, інструменти брендингу, цифрові маркетингові інструменти та інструменти маркетингових комунікацій. Ключовою особливістю застосування маркетингового інструментарію на міжнародних ринках є необхідність адаптації кожного інструменту до локальних умов: мовних, культурних, правових, технологічних, економічних. Маркетингові дослідження на міжнародних ринках вимагають комбінування різних інструментів (кабінетних, кількісних, якісних, експерименту, оцифрованих досліджень) для отримання достовірної та релевантної інформації. Цифрові маркетингові інструменти (SEO, SMM, e-mail маркетинг, контент-маркетинг, таргетована реклама) набувають дедалі більшого значення, оскільки вони дозволяють охоплювати глобальну аудиторію з відносно низькими витратами та забезпечувати точне таргетування.

# РОЗДІЛ 2
# АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ КОМПАНІЇ «COCA-COLA» НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

## 2.1 Загальна характеристика міжнародної діяльності компанії «Coca-Cola»

Міжнародна діяльність компанії «Coca-Cola» (у дослідженні – Coca-Cola HBC AG) охоплює 29 країн Європи та Африки, що робить її одним із найбільших гравців на ринку безалкогольних напоїв. Аналіз за 2023-2025 роки дозволяє оцінити масштаби операційної діяльності, фінансову стійкість, ефективність управління та прогрес у досягненні цілей сталого розвитку. Таблиця 2.1 узагальнює основні кількісні та якісні параметри міжнародної діяльності компанії за 2023-2025 роки, включаючи географічне охоплення, виробничі потужності, фінансові результати, операційні показники, регіональну структуру продажів, показники сталого розвитку та кадрові ресурси.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика міжнародної діяльності компанії «Coca-Cola» [21]

| Показник | 2023 | 2024 | 2025 | Абсолютне відхилення 2025/2024 | Відносне відхилення 2025/2024, % |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Географія діяльності | | | | | |
| Кількість країн присутності | 29 | 29 | 29 | 0 | 0 |
| Кількість обслуговуваних споживачів, млн | 740 | 750 | 760 | 10 | 1,3 |
| Кількість виробничих підприємств | 62 | 62 | 62 | 0 | 0 |
| Кількість виробничих ліній | 309 | 309 | 309 | 0 | 0 |
| Кількість розподільчих центрів | 119 | 119 | 119 | 0 | 0 |
| Фінансові показники | | | | | |
| Чистий дохід від реалізації, млн євро | 10184,0 | 10754,4 | 11604,5 | 850,1 | 7,9 |
| Операційний прибуток, млн євро | 953,6 | 1185,4 | 1305,6 | 120,2 | 10,1 |
| Чистий прибуток, млн євро | 636,5 | 820,6 | 940,4 | 119,8 | 14,6 |
| Скоригований чистий прибуток, млн євро | 764,2 | 828,9 | 989,3 | 160,4 | 19,3 |

Продовження табл. 2.1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|
| Базовий прибуток на акцію, євро | 1,73 | 2,25 | 2,59 | 0,34 | 15,1 |
| Скоригований прибуток на акцію, євро | 2,08 | 2,28 | 2,72 | 0,44 | 19,3 |
| Вільний грошовий потік, млн євро | 711,8 | 712,6 | 700,0 | -12,6 | -1,8 |
| Операційні показники | | | | | |
| Загальний обсяг продажів, млн одиниць продукції | 2835,5 | 2914,5 | 2997,4 | 82,9 | 2,8 |
| Органічне зростання чистого доходу, % | 16,9 | 13,8 | 8,1 | -5,7 | -41,3 |
| Органічне зростання операційного прибутку, % | 17,7 | 12,2 | 11,5 | -0,7 | -5,7 |
| Регіональна структура продажів | | | | | |
| Розвинені ринки, млн од. | 628,7 | 631,3 | 631,6 | 0,3 | 0,05 |
| Ринки, що розвиваються, млн од. | 471,0 | 482,6 | 486,4 | 3,8 | 0,79 |
| Країни, що розвиваються, млн од. | 1735,8 | 1800,6 | 1879,4 | 78,8 | 4,38 |
| Показники сталого розвитку | | | | | |
| Зібрано первинної упаковки для переробки, % | 56 | 58 | 78 | 20 | 34,5 |
| Вміст переробленого PET у пляшках, % | 16 | 24 | 35 | 11 | 45,8 |
| Енергоефективних кулерів, % | 55 | 60 | 66 | 6 | 10,0 |
| Персонал | | | | | |
| Кількість працівників (FTE), осіб | 32747 | 33018 | 33497 | 479 | 1,5 |
| Частка жінок на управлінських посадах, % | 41,8 | 43,5 | 43,4 | -0,1 | -0,2 |
| Індекс залученості працівників, % | 86 | 88 | 88 | 0 | 0 |

Протягом аналізованого періоду компанія зберегла стабільну присутність у 29 країнах, а кількість обслуговуваних споживачів зросла з 740 млн у 2023 році до 760 млн у 2025 році, що свідчить про розширення ринкового охоплення на 20 млн осіб. Виробнича інфраструктура залишилася незмінною: 62 підприємства, 309 виробничих ліній та 119 розподільчих центрів, що вказує на екстенсивний характер зростання за рахунок підвищення ефективності використання наявних потужностей, а не їх кількісного нарощування. Фінансові результати демонструють стійку позитивну динаміку: чистий дохід від реалізації зріс на 7,9% у 2025 році порівняно з 2024 роком, чистий прибуток – на 14,6%, а скоригований чистий прибуток – на 19,3%. Особливо показовим є зростання скоригованого прибутку на акцію на 19,3%, що перевищує темпи зростання чистого доходу та свідчить про підвищення операційної

ефективності. Загальний обсяг продажів зріс на 2,8% до 2997,4 млн одиниць продукції, причому найбільший внесок зробили країни, що розвиваються (додатки А-В), де приріст становив 4,38%. Це підтверджує стратегічний фокус компанії на ринках з високим потенціалом зростання споживання на душу населення. У сфері сталого розвитку досягнуто значного прогресу: збір первинної упаковки для переробки зріс з 56% до 78% за два роки, вміст переробленого PET у пляшках – з 16% до 35%, а частка енергоефективних кулерів – з 55% до 66%. Це відповідає корпоративній стратегії NetZero by 40. Кадрові показники також позитивні: кількість працівників зросла на 1,5%, частка жінок на управлінських посадах стабілізувалася на рівні 43,4%, а індекс залученості персоналу досяг 88%, що перевищує глобальний бенчмарк.

Важливим сегментом міжнародної діяльності Coca-Cola HBC AG є український ринок, який належить до групи країн, що розвиваються. Незважаючи на складну макроекономічну та геополітичну ситуацію, спричинену військовими діями, Україна залишається стратегічно важливим ринком для компанії у Східній Європі. Діяльність ТОВ «Кока-Кола Беверіджиз Україна» є прикладом адаптації глобального маркетингового менеджменту до екстремальних умов, що включає забезпечення безперебійності поставок, підтримку зайнятості та реалізацію спеціальних соціальних ініціатив. Компанія володіє трьома виробничими майданчиками у Броварах (Київська область), Львові та Дніпрі, що дозволяє їй локально виробляти понад 18 мільйонів одиниць продукції на день та обслуговувати понад 200 тисяч клієнтів по всій країні. Незважаючи на руйнування логістичних ланцюгів через блокування портів та тимчасову окупацію частини територій, компанії вдалося зберегти лідерські позиції в сегменті безалкогольних напоїв України з часткою ринку понад 35% у вартісному вираженні за підсумками 2025 року.

Маркетингова стратегія Coca-Cola в Україні демонструє поєднання глобальних комунікаційних платформ з необхідною локальною адаптацією, враховуючи воєнний стан та зміну споживчих настроїв. Відмовившись від

традиційних розважальних кампаній, компанія зосередилася на емоційній підтримці суспільства, популяризації волонтерства та темі єдності. Флагманські кампанії, такі як «Разом з Україною» та «Смак неймовірного», стали прикладом ребрендингу глобальних меседжів «Share a Coke» та «Taste the Feeling» під локальний контекст. Крім того, компанія активно використовує інструменти омніканального маркетингу, розвиваючи власну платформу електронної комерції для B2B-клієнтів та співпрацюючи з національними онлайн-ритейлерами, що дозволило компенсувати падіння продажів у традиційних каналах у прифронтових зонах. Таким чином, український кейс ілюструє здатність міжнародного маркетингового менеджменту Coca-Cola HBC AG зберігати високу ефективність та соціальну відповідальність навіть в умовах повномасштабної кризи.

Таблиця 2.2 фокусується на ключових фінансових метриках, що відображають результативність міжнародного бізнесу компанії: доходи, прибутки, грошові потоки та показники прибутковості на акцію.

Таблиця 2.2 – Основні фінансові показники міжнародної діяльності компанії «Coca-Cola» за 2023-2025 рр. [21]

| Показник | 2023 | 2024 | 2025 | Абсолютне відхилення 2025/2024 | Відносне відхилення 2025/2024, % |
|---|---|---|---|---|---|
| Чистий дохід від реалізації, млн євро | 10184,0 | 10754,4 | 11604,5 | 850,1 | 7,9 |
| Операційний прибуток, млн євро | 953,6 | 1185,4 | 1305,6 | 120,2 | 10,1 |
| Скоригований операційний прибуток, млн євро | 1083,8 | 1192,1 | 1356,2 | 164,1 | 13,8 |
| Чистий прибуток, млн євро | 636,5 | 820,6 | 940,4 | 119,8 | 14,6 |
| Вільний грошовий потік, млн євро | 711,8 | 712,6 | 700,0 | –12,6 | –1,8 |
| Базовий прибуток на акцію, євро | 1,73 | 2,25 | 2,59 | 0,34 | 15,1 |
| Скоригований прибуток на акцію, євро | 2,08 | 2,28 | 2,72 | 0,44 | 19,3 |

Протягом 2023-2025 років спостерігається стійке зростання основних фінансових показників компанії. Чистий дохід від реалізації збільшився з 10184,0 млн євро у 2023 році до 11604,5 млн євро у 2025 році, що становить

сукупний приріст майже 14% за два роки. Операційний прибуток зріс на 10,1% у 2025 році порівняно з 2024 роком, досягнувши 1305,6 млн євро. Ще більш показовим є зростання скоригованого операційного прибутку – на 13,8% за рік, що свідчить про успішне управління одноразовими витратами та реструктуризаційними заходами. Чистий прибуток зріс на 14,6%, а скоригований чистий прибуток – на 19,3%, що підтверджує ефективність податкового планування та контролю витрат. Вільний грошовий потік у 2025 році становив 700,0 млн євро, що лише на 1,8% нижче показника 2024 року, що можна пояснити збільшенням капітальних інвестицій у цифровізацію та сталий розвиток. Базовий прибуток на акцію зріс на 15,1% – до 2,59 євро, а скоригований – на 19,3% – до 2,72 євро, що перевищує темпи зростання чистого доходу та свідчить про підвищення акціонерної вартості.

Таблиця 2.3 ілюструє динаміку органічного зростання – ключового показника, що виключає вплив валютних коливань, придбань та продажів активів, дозволяючи оцінити власну ефективність бізнесу.

Таблиця 2.3 – Органічне зростання основних показників компанії «Coca-Cola» за 2023-2025 рр. (%) [21]

| Показник | 2023 | 2024 | 2025 | Абсолютне відхилення 2025/2024, | Відносне відхилення 2025/2024, % |
|---|---|---|---|---|---|
| Органічне зростання чистого доходу | 16,9 | 13,8 | 8,1 | -5,7 | -41,3 |
| Органічне зростання доходу на одиницю продукції | 15,0 | 10,7 | 5,1 | -5,6 | -52,3 |
| Органічне зростання операційного прибутку | 17,7 | 12,2 | 11,5 | -0,7 | -5,7 |

Органічне зростання компанії демонструє закономірне уповільнення після пікових показників 2023 року, що були викликані постпандемічним відновленням та високою інфляцією. У 2023 році органічне зростання чистого доходу становило 16,9%, у 2024 році – 13,8%, а у 2025 році – 8,1%. Абсолютне відхилення 2025/2024 становить -5,7 в.п., відносне – -41,3%. Аналогічна тенденція спостерігається для органічного зростання доходу на одиницю продукції: з 15,0% у 2023 році до 5,1% у 2025 році. Це відображає нормалізацію

цінової динаміки після періоду високої інфляції та зміщення фокусу з цінового зростання на об'ємне зростання та покращення міксу продукції. Органічне зростання операційного прибутку знизилося з 17,7% у 2023 році до 11,5% у 2025 році, однак абсолютне відхилення 2025/2024 становить лише -0,7 в.п., що свідчить про стабілізацію маржинальності. Важливо відзначити, що темпи зростання прибутку залишаються вищими за темпи зростання доходу протягом усього періоду, що підтверджує ефективність операційного важеля.

Таблиця 2.4 подає динаміку продажів у розрізі трьох регіональних сегментів: розвинені ринки, ринки, що розвиваються, та країни, що розвиваються.

Таблиця 2.4 – Обсяги продажів за регіонами в компанії «Coca-Cola» за 2023-2025 рр. (млн одиниць продукції) [21]

| Регіон | 2023, млн од. | 2024, млн од. | 2025, млн од. | Абсолютне відхилення 2025/2024, млн од. | Відносне відхилення 2025/2024, % |
|---|---|---|---|---|---|
| Розвинені ринки | 628,7 | 631,3 | 631,6 | 0,3 | 0,05 |
| Ринки, що розвиваються | 471,0 | 482,6 | 486,4 | 3,8 | 0,79 |
| Країни, що розвиваються | 1735,8 | 1800,6 | 1879,4 | 78,8 | 4,38 |
| Загалом | 2835,5 | 2914,5 | 2997,4 | 82,9 | 2,84 |

Найбільш динамічним сегментом у 2023-2025 роках виявилися країни, що розвиваються, куди входять Нігерія, Єгипет, Росія, Україна та інші. У 2025 році обсяг продажів у цьому сегменті досяг 1879,4 млн одиниць продукції, що на 78,8 млн од. (4,38%) більше, ніж у 2024 році. Це підтверджує ефективність стратегії компанії, спрямованої на збільшення споживання на душу населення на ринках з низькою базою споживання. Ринки, що розвиваються, показали зростання на 0,79% у 2025 році, досягнувши 486,4 млн од. Розвинені ринки практично стагнують: зростання склало лише 0,05% – до 631,6 млн од. Це відображає насиченість ринків Західної Європи та Швейцарії, де основний фокус зміщується на підвищення вартості продажів за рахунок преміалізації, а

не на об’ємне зростання. Загальний обсяг продажів компанії зріс на 2,84% – до 2997,4 млн од., що є стабільним показником для зрілого FMCG-бізнесу.

Таблиця 2.5 аналізує динаміку органічного зростання обсягів за п’ятьма пріоритетними категоріями продукції: газовані напої, енергетичні напої, кава, преміальні алкогольні напої.

Таблиця 2.5 – Маркетингова активність за пріоритетними категоріями в компанії «Coca-Cola» за 2023-2025 рр. (органічне зростання обсягів, %) [21]

| Категорія продукції | 2023 | 2024 | 2025 | Абсолютне відхилення 2025/2024, | Відносне відхилення 2025/2024, % |
|---|---|---|---|---|---|
| Газовані напої | 2,5 | 1,5 | 2,5 | 1,0 | 66,7 |
| Енергетичні напої | 27,3 | 30,2 | 28,3 | -1,9 | -6,3 |
| Кава | 31,5 | 23,9 | -19,8 | -43,7 | -182,8 |
| Преміальні алкогольні напої | 13,1 | 31,8 | 12,2 | -19,6 | -61,6 |

Газовані напої, які є основою бізнесу (складають близько 70% доходу), демонструють нестабільну динаміку: зростання на 2,5% у 2023 році, сповільнення до 1,5% у 2024 році та відновлення до 2,5% у 2025 році. Таке коливання пояснюється зміною споживчих настроїв та успішними маркетинговими кампаніями («Share a Coke», «Rings of Magic»). Енергетичні напої є беззаперечним драйвером зростання: дев’ятий рік поспіль фіксується двозначне зростання (27,3% у 2023, 30,2% у 2024, 28,3% у 2025). Це підтверджує успішність співпраці з брендом Monster та запуск інновацій (Monster Energy Green Zero Sugar, Rio Punch). Кава показала драматичне падіння у 2025 році (-19,8%) після двох років стрімкого зростання (31,5% у 2023 та 23,9% у 2024). Це пояснюється стратегічним рішенням компанії переорієнтувати бізнес Costa Coffee на канал Out-of-home, що тимчасово зменшило обсяги. Преміальні алкогольні напої, включаючи Finlandia Vodka, показали зростання на 31,8% у 2024 році завдяки інтеграції придбання, але сповільнилися до 12,2% у 2025 році, що відповідає нормалізації бази порівняння.

Таблиця 2.6 узагальнює показники, що характеризують ефективність маркетингового менеджменту: ринкову частку, задоволеність клієнтів, якість обслуговування, рівень цифровізації замовлень та показники сталого розвитку. Компанія шостий рік поспіль збільшує вартісну частку на ринку безалкогольних напоїв: у 2024 році приріст становив 1,5 в.п., у 2025 році – 0,8 в.п. Індекс задоволеності клієнтів зріс з 59 у 2023 році до 78 у 2025 році, що є визначним досягненням. Цьому сприяло підвищення частки вирішених проблем клієнтів протягом 48 годин з 83% до 99%.

Таблиця 2.6 – Ключові маркетингові показники ефективності в компанії «Coca-Cola» за 2023-2025 рр. [21]

| Показник | 2023 | 2024 | 2025 | Абсолютне відхилення 2025/2024 | Відносне відхилення 2025/2024, % |
|---|---|---|---|---|---|
| Частка ринку NARTD (приріст вартісної частки, ) | - | 1,5 | 0,8 | -0,7 | -46,7 |
| Індекс задоволеності клієнтів | 59 | 65 | 78 | 13 | 20,0 |
| Вирішення проблем клієнтів за 48 годин, % | 83 | 93 | 99 | 6 | 6,5 |
| Замовлення через електронний портал, % від усіх | 10 | 11,5 | 15,4 | 3,9 | 33,9 |
| Енергоефективних кулерів, % | 55 | 60 | 66 | 6 | 10,0 |
| Зібрано первинної упаковки для переробки, % | 56 | 58 | 78 | 20 | 34,5 |

Частка замовлень через електронний портал Customer Portal зросла з 10% у 2023 році до 15,4% у 2025 році, що відображає успішну цифрову трансформацію каналів збуту. Показники сталого розвитку демонструють значний прогрес: збір первинної упаковки для переробки зріс з 56% до 78% за два роки, а частка енергоефективних кулерів – з 55% до 66%, що перевищує цільові показники Mission 2025.

Таблиця 2.7 фокусується на впровадженні специфічних цифрових компетенцій, які є ключовими для підвищення ефективності маркетингу та операційної діяльності.

Таблиця 2.7 – Особливості впровадження цифрових маркетингових компетенцій у компанії «Coca-Cola» за 2023-2025 рр. [21]

| Компетенція | 2023 | 2024 | 2025 | Абсолютне відхилення 2025/2024 |
|---|---|---|---|---|
| Країни з CRM нового покоління | 18 | 23 | 26 | 3 |
| Країни з динамічною маршрутизацією | 0 | 18 | 22 | 4 |
| Виробничих ліній з прогнозним обслуговуванням | - | 40 | 55 | 15 |
| Сертифіковано бізнес-розробників (накопичено) | - | Більше 1300 | Більше 1300 | х |

Система управління взаємовідносинами з клієнтами нового покоління була впроваджена у 18 країнах у 2023 році, у 23 – у 2024 році та у 26 – у 2025 році. Таким чином, за два роки охоплення збільшилося на 8 країн, що наближається до 100% (лише 3 країни залишаються без CRM). Динамічна маршрутизація продавців, яка дозволяє скоротити час у дорозі на 15%, була впроваджена з нуля: у 2023 році – 0 країн, у 2024 році – 18 країн, у 2025 році – 22 країни. Це один із найбільш швидких та успішних цифрових проєктів компанії. Прогнозне обслуговування виробничих ліній (Digital Twin) охоплювало 40 ліній у 2024 році та 55 ліній у 2025 році, що дозволяє знижувати простої та підвищувати ефективність виробництва. Кількість сертифікованих бізнес-розробників через Sales Academy перевищила 1300 осіб, що забезпечує високий рівень кваліфікації продавців на всіх ринках.

Отже, міжнародна діяльність компанії Coca-Cola HBC AG характеризується стабільністю географічної присутності, послідовним зростанням фінансових результатів та підвищенням операційної ефективності, що досягається переважно за рахунок інтенсивного використання наявних ресурсів і фокусування на ринках, що розвиваються; водночас спостерігається закономірне уповільнення органічного зростання після посткризового відновлення, однак це компенсується покращенням маржинальності, цифровою трансформацією бізнес-процесів і значним прогресом у сфері сталого розвитку, що в цілому свідчить про високий рівень адаптивності компанії до змін зовнішнього середовища та її здатність забезпечувати довгострокове зростання і підвищення акціонерної вартості.

## 2.2 Аналіз маркетингового менеджменту компанії «Coca-Cola» на міжнародних ринках

Ефективність маркетингового менеджменту Coca-Cola HBC AG на міжнародних ринках оцінюється через комплекс показників: динаміку ринкової частки, задоволеність клієнтів, результативність маркетингових інвестицій, рівень цифровізації, успішність бренд-активацій, інноваційну активність та прогрес у сфері сталого маркетингу. Табл. 2.8 узагальнює ключові маркетингові показники ефективності: приріст вартісної частки на ринку безалкогольних напоїв та газованих напоїв, індекс задоволеності клієнтів, оперативність вирішення проблем клієнтів та рівень цифровізації замовлень через електронний портал Customer Portal.

Таблиця 2.8 – Загальні маркетингові показники ефективності менеджменту компанії «Coca-Cola» на міжнародних ринках [21]

| Показник | 2023 | 2024 | 2025 | Абсолютне відхилення 2025/2024 | Відносне відхилення 2025/2024, % |
|---|---|---|---|---|---|
| Частка ринку безалкогольних напоїв (приріст вартісної частки, ) | 1,2 | 1,5 | 0,8 | -0,7 | -46,7 |
| Частка ринку газованих напоїв (приріст вартісної частки, ) | 0,1 | 0,2 | 0,3 | 0,1 | 50 |
| Індекс задоволеності клієнтів | 59 | 65 | 78 | 13 | 20,0 |
| Вирішення проблем клієнтів протягом 48 годин, % | 83 | 93 | 99 | 6 | 6,5 |
| Замовлення через електронний портал Customer Portal, % від усіх замовлень | 10 | 11,5 | 15,4 | 3,9 | 33,9 |

Протягом 2023-2025 років компанія демонструє стабільне зростання вартісної частки на ринку безалкогольних напоїв. У 2023 році приріст становив 1,2 в.п., у 2024 році – максимальні 1,5 в.п., у 2025 році – 0,8 в.п. Таке уповільнення пояснюється ефектом високої бази попереднього року та посиленням конкуренції. Водночас частка на ринку газованих напоїв зростала пришвидшеними темпами: з 0,1 в.п. у 2023 році до 0,3 в.п. у 2025 році. Це

свідчить про успішність маркетингових кампаній, спрямованих на зміцнення лідерства в ключовій категорії. Індекс задоволеності клієнтів зріс з 59 до 78, що є одним із найкращих показників у FMCG-секторі. Таке зростання (+20% за рік) стало можливим завдяки підвищенню частки вирішених проблем клієнтів протягом 48 годин з 83% до 99%. Частка замовлень через електронний портал Customer Portal зросла з 10% у 2023 році до 15,4% у 2025 році, що підтверджує успішність стратегії цифровізації каналів збуту.

Таблиця 2.9 аналізує динаміку органічного зростання обсягів продажів за ключовими товарними категоріями, що формують портфель компанії.

Таблиця 2.9 – Маркетингова активність за пріоритетними категоріями в компанії «Coca-Cola» (органічне зростання обсягів, %) [21]

| Категорія продукції | 2023, % | 2024, % | 2025, % | Абсолютне відхилення 2025/2024, |
|---|---|---|---|---|
| Газовані напої | 2,5 | 1,5 | 2,5 | 1,0 |
| Енергетичні напої | 27,3 | 30,2 | 28,3 | -1,9 |
| Кава | 31,5 | 23,9 | -19,8 | -43,7 |
| Преміальні алкогольні напої | 13,1 | 31,8 | 12,2 | -19,6 |
| Вода | -5,9 | -5,4 | -6,1 | -0,7 |
| Чай готовий до вживання | 2,0 | 1,8 | 1,4 | -0,4 |

Газовані напої, які є основою бізнесу, демонструють відновлення зростання у 2025 році до 2,5% після спаду до 1,5% у 2024 році. Це свідчить про ефективність кампанії «Share a Coke» та інновацій у смаках. Енергетичні напої зберігають високі темпи зростання: 27,3% у 2023, 30,2% у 2024, 28,3% у 2025. Дев'ятий рік поспіль двозначне зростання підтверджує правильність стратегічного фокусу на цій категорії. Кава показала драматичне падіння у 2025 році (-19,8%) після двох років стрімкого зростання (31,5% та 23,9%). Це пояснюється свідомим стратегічним рішенням переорієнтувати бізнес Costa Coffee виключно на канал Out-of-home, що тимчасово зменшило обсяги, але покращило маржинальність. Преміальні алкогольні напої сповільнилися до 12,2% у 2025 році після аномально високих 31,8% у 2024 році, що пов'язано з нормалізацією бази після інтеграції Finlandia Vodka. Вода стабільно демонструє

від’ємне зростання (від -5,9% до -6,1%), що є наслідком свідомого фокусу на рентабельність, а не обсяги. Чай готовий до вживання сповільнюється (2,0% -> 1,8% -> 1,4%), що відображає загальну стагнацію категорії.

Український ринок вимагає від компанії «Coca-Cola» впровадження особливих маркетингових рішень, що суттєво відрізняються від стандартних підходів на ринках ЄС.

По-перше, це стосується адаптації товарної політики. Поряд з глобальними смаками, компанія зберегла локальні улюблені позиції (наприклад, «Біола»), а також оперативно відреагувала на зміну структури попиту, запропонувавши продукцію у скляній тарі, яка стала більш затребуваною через проблеми з електроенергією та неможливість тривалого охолодження.

По-друге, цінова політика набула гнучкого характеру: компанія запровадила програми підтримки малих кіосків та «продуктових магазинів біля дому», надаючи відстрочки платежів та спеціальні цінові пропозиції для збереження широти дистрибуції в регіонах з низькою купівельною спроможністю.

По-третє, найбільшої трансформації зазнали маркетингові комунікації. В умовах воєнного стану «Coca-Cola» в Україні повністю переглянула медіа-план, відмовившись від «святкового» та «розважального» тону на користь підтримуючого та інформаційного.

У 2024-2025 роках ключовими комунікаційними каналами стали не традиційне ТБ, а соціальні мережі, месенджери та зовнішня реклама з патріотичним дизайном. Компанія запустила серію спільних проєктів з українськими волонтерськими організаціями, інтегрувавши елементи соціального маркетингу в загальну комунікаційну стратегію. По-четверте, канали збуту були диверсифіковані з акцентом на нові формати: розвиток безконтактної доставки через партнерство з сервісами Glovo та Bolt Market, а також пряма робота з військовими адміністраціями для забезпечення

продукцією соціальних їдалень та пунктів незламності. Цей досвід демонструє, що адаптивність маркетингового менеджменту в міжнародній компанії може виходити за рамки звичних культурних чи економічних відмінностей, охоплюючи сферу кризового менеджменту та соціальної відповідальності.

Таблиця 2.10 ілюструє динаміку маркетингових інвестицій та структуру операційних витрат компанії, що дозволяє оцінити ефективність використання маркетингових бюджетів.

Таблиця 2.10 – Маркетингові інвестиції та структура витрат у компанії «Coca-Cola» [21]

| Показник | 2023 | 2024 | 2025 | Абсолютне відхилення 2025/2024, |
|---|---|---|---|---|
| Прямі маркетингові інвестиції (% від чистого доходу) | 38 | 40 | 45 | 5 |
| Операційні витрати на маркетинг (% від чистого доходу) | 68 | 70 | 10 | -60 |
| Скориговані операційні витрати (% від чистого доходу) | 24,4 | 25,1 | 24,4 | -0,7 |

Прямі маркетингові інвестиції як відсоток від чистого доходу зросли з 38% у 2023 році до 45% у 2025 році, що свідчить про посилення маркетингової підтримки брендів. Особливо показовим є зростання з 40% до 45% у 2025 році – на 5 в.п. за рік. Операційні витрати на маркетинг демонструють кардинальне зниження: з 70% у 2024 році до 10% у 2025 році (абсолютне відхилення -60 в.п.). Це відбулося завдяки автоматизації маркетингових процесів, впровадженню генеративного ШІ та оптимізації каналів комунікації. Скориговані операційні витрати (як відсоток від чистого доходу) знизилися з 25,1% у 2024 році до 24,4% у 2025 році, що підтверджує ефективність операційного важеля. Така динаміка свідчить про те, що компанія успішно реалізує стратегію «більше інвестувати у прямі маркетингові активності, оптимізуючи загальні операційні витрати».

Таблиця 2.11 фокусується на розвитку специфічних цифрових компетенцій, які є критичними для підвищення ефективності маркетингу та операційної діяльності.

Система управління взаємовідносинами з клієнтами нового покоління була впроваджена у 18 країнах у 2023 році, 23 – у 2024 та 26 – у 2025 році. За три роки охоплення збільшилося на 8 країн, що наближається до 100%. Динамічна маршрутизація продавців, яка дозволяє скоротити час у дорозі на 15%, була впроваджена з нуля: у 2023 році – 0 країн, у 2024 – 18 країн, у 2025 – 22 країни. Це один із найбільш стрімких цифрових проєктів компанії.

Таблиця 2.11 – Впровадження цифрових маркетингових компетенцій у компанії «Coca-Cola» [21]

| Компетенція | 2023 | 2024 | 2025 | Абсолютне відхилення 2025/2024 |
|---|---|---|---|---|
| Країни з впровадженою CRM нового покоління | 18 | 23 | 26 | 3 |
| Країни з динамічною маршрутизацією продавців | 0 | 18 | 22 | 4 |
| Виробничих ліній з прогнозним обслуговуванням | x | 40 | 55 | 15 |
| Сертифіковано бізнес-розробників (накопичено) | x | >1300 | >1300 | 0 |
| Клієнтів, яких обслуговують щодня, млн | x | 1,8 | 1,9 | 0,1 |

Прогнозне обслуговування виробничих ліній охоплювало 40 ліній у 2024 році та 55 ліній у 2025 році, що дозволяє знижувати простої на 15-20%. Кількість сертифікованих бізнес-розробників через Sales Academy перевищила 1300 осіб, що забезпечує високий рівень кваліфікації продавців. Кількість клієнтів, яких обслуговують щодня, зросла з 1,8 млн у 2024 році до 1,9 млн у 2025 році. Таблиця 2.12 систематизує основні маркетингові кампанії та бренд-активації, реалізовані компанією у 2025 році, з виділенням географії охоплення та ключових результатів.

Таблиця 2.12 – Ключові маркетингові кампанії та бренд-активації «Coca-Cola» у 2025 р. [21]

| Кампанія / активність | Бренд | Географія охоплення | Ключовий результат |
|---|---|---|---|
| «Share a Coke» | Trademark Coca-Cola | усі ринки | зростання транзакцій та лояльності |
| «Rings of Magic» | Trademark Coca-Cola | 8 ринків, ~1500 університетів | залучення молоді |

| | | | |
|---|---|---|---|
| «Wanta Fanta?» (новий смак Tutti Frutti) | Fanta | глобально | розширення лінійки |
| «Turn Up Refreshment» | Sprite | глобально | посилення позицій |
| Monster Energy з Lando Norris | Monster | глобально | зміцнення енергетичного портфеля |
| «Pause is Power» | Powerade | глобально | зростання частки спортивних напоїв |
| «It's Sooooo Fine» | Finlandia Vodka | глобально | підвищення впізнаваності бренду |
| Jack Daniel's & Coca-Cola (RTD) | Jack Daniel's | 11 ринків | подвійне зростання категорії |

Кампанія «Share a Coke» була масштабована на всі ринки та забезпечила зростання транзакцій та підвищення лояльності до бренду. «Rings of Magic» була спрямована на залучення молодої аудиторії через 1500 університетів у 8 ключових ринках. Fanta Halloween, реалізована приблизно у 50 країнах, забезпечила збільшення викладення та поличного простору завдяки новим смакам та тематичному дизайну упаковки. Monster Energy з гонщиком Lando Norris зміцнила позиції енергетичного портфеля. Кампанія «Pause is Power» для Powerade сприяла зростанню частки спортивних напоїв на глобальному рівні. Finlandia Vodka отримала нову глобальну кампанію «It's Sooooo Fine», яка підвищила впізнаваність бренду. Jack Daniel's & Coca-Cola був розширений на 11 ринків та забезпечив подвійне зростання категорії.

Таблиця 2.13 узагальнює продуктові інновації, запущені компанією у 2024-2025 роках, у розрізі категорій та географії.

Таблиця 2.13 – Інновації в продуктовому портфелі в компанії «Coca-Cola» [21]

| Продукт | Рік запуску | Категорія | Географія |
|---|---|---|---|
| Monster Energy Green Zero Sugar | 2024 | енергетичні напої | 16 ринків |
| Monster Rio Punch | 2025 | енергетичні напої | глобально |
| Powerade Blackcurrant Zero | 2025 | спортивні напої | вибіркові ринки |
| Powerade Mountain Blast Zero | 2025 | спортивні напої | вибіркові ринки |
| Fanta Tutti Frutti | 2025 | газовані напої | глобально |
| Fanta Chucky (Forest Berries) | 2025 | газовані напої | вибіркові ринки |
| Plazma (запуск у Нігерії) | 2025 | снеки | Нігерія |
| Bacardi & Coke (RTD) | 2025 | алкогольні напої | 11 ринків |
| Three Cents (розширення) | 2024-2025 | дорослі газовані напої | 19 ринків |

У категорії енергетичних напоїв ключовими інноваціями стали Monster Energy Green Zero Sugar (запуск у 16 країнах у 2024 році) та Monster Rio Punch (глобальний запуск у 2025 році). Це дозволило задовольнити зростаючий попит на низькокалорійні енергетики. У категорії спортивних напоїв дебютували Powerade Blackcurrant Zero та Powerade Mountain Blast Zero на вибіркових ринках. Газовані напої отримали нові смаки: Fanta Tutti Frutti (глобально) та лімітовану серію Fanta Chucky. У категорії снеків компанія здійснила знаковий запуск бренду Plazma у Нігерії – перший вихід цього продукту за межі Сербії. У сегменті алкогольних напоїв RTD розширено лінійку Bacardi & Coke на 11 ринків. Бренд Three Cents (дорослі газовані напої) розширено до 19 ринків.

Таблиця 2.14 висвітлює прогрес компанії у сфері сталого маркетингу, зокрема щодо переробки упаковки, використання вторинної сировини та енергоефективності обладнання.

Таблиця 2.14 – Показники сталого розвитку в маркетингу в компанії «Coca-Cola» (споживачі та упаковка), % [21]

| Показник | 2023 | 2024 | 2025 | Абсолютне відхилення 2025/2024, | Відносне відхилення 2025/2024, % |
|---|---|---|---|---|---|
| Первинна упаковка, придатна для переробки | 100 | 100 | 100 | 0 | 0 |
| Зібрано первинної упаковки для переробки | 56 | 58 | 78 | 20 | 34,5 |
| Вміст переробленого PET (rPET) у пляшках | 16 | 24 | 35 | 11 | 45,8 |
| Вміст rPET у країнах ЄС та Швейцарії | 42 | 46 | 65 | 19 | 41,3 |
| Енергоефективних кулерів | 55 | 60 | 66 | 6 | 10,0 |

Первинна упаковка компанії є повністю придатною для переробки (100%) протягом усього аналізованого періоду, що свідчить про виконання цільового показника Mission 2025 на три роки раніше. Збір первинної упаковки для переробки зріс з 56% у 2023 році до 78% у 2025 році (абсолютне відхилення +20 в.п., відносне – +34,5%). Це перевищує цільовий показник у 75%. Вміст переробленого PET (rPET) у пляшках зріс з 16% до 35% за два роки (абсолютне

відхилення +11 в.п., відносне – +45,8%). У країнах ЄС та Швейцарії цей показник досяг 65% у 2025 році, що значно перевищує вимоги законодавства. Частка енергоефективних кулерів зросла з 55% до 66% (абсолютне відхилення +6 в.п.), що також перевищує цільовий показник Mission 2025 (50%).

Таблиця 2.15 відображає структуру чистого доходу за окремими країнами (Швейцарія, Італія, Польща) та узагальнено за «іншими країнами», що дозволяє оцінити внесок різних регіонів у загальну виручку.

Таблиця 2.15 – Структура чистого доходу в компанії «Coca-Cola» за географією (млн євро) [21]

| Країна | 2023 | 2024 | 2025 | Абсолютне відхилення 2025/2024, млн євро | Відносне відхилення 2025/2024, % |
|---|---|---|---|---|---|
| Швейцарія | 464,1 | 465,8 | 460,2 | -5,6 | -1,2 |
| Італія | 1231,9 | 1232,8 | 1260,5 | 27,7 | 2,2 |
| Польща | 964,3 | 1158,2 | 1228,0 | 69,8 | 6,0 |
| Інші країни | 6327,3 | 6540,3 | 7042,5 | 502,2 | 7,7 |

У 2025 році найбільше зростання чистого доходу серед зазначених країн продемонструвала Польща: з 1158,2 млн євро у 2024 році до 1228,0 млн євро у 2025 році (абсолютне відхилення +69,8 млн євро, відносне – +6,0%). Італія показала помірне зростання: з 1232,8 млн євро до 1260,5 млн євро (+27,7 млн євро, +2,2%). Швейцарія, навпаки, продемонструвала незначне зниження: з 465,8 млн євро до 460,2 млн євро (-5,6 млн євро, -1,2%), що пов’язано з насиченістю ринку та переходом на преміалізацію. Найбільший внесок у зростання забезпечила група «інші країни» (29 країн без урахування Швейцарії, Італії та Польщі): з 6540,3 млн євро у 2024 році до 7042,5 млн євро у 2025 році (абсолютне відхилення +502,2 млн євро, відносне – +7,7%). Це підтверджує успішність стратегії компанії, спрямованої на зростання на ринках, що розвиваються, та в країнах з високим потенціалом збільшення споживання на душу населення.

Отже, маркетинговий менеджмент компанії Coca-Cola HBC AG на міжнародних ринках характеризується високою ефективністю та стратегічною

збалансованістю, що проявляється у зростанні клієнтської задоволеності, посиленні позицій у ключових категоріях, активному впровадженні цифрових рішень і розширенні інноваційного продуктового портфеля; попри певне уповільнення приросту ринкової частки у сегменті безалкогольних напоїв, компанія компенсує це підвищенням якості взаємодії з клієнтами, оптимізацією маркетингових витрат і концентрацією на високорентабельних напрямах, зокрема енергетичних напоях та преміальних продуктах, а також демонструє вагомі досягнення у сфері сталого маркетингу, що в сукупності свідчить про адаптивність, інноваційність і довгострокову конкурентоспроможність її маркетингової стратегії на глобальному рівні.

## 2.3 Напрями підвищення ефективності маркетингового менеджменту компанії «Coca-Cola» на міжнародних ринках

Цифровізація маркетингу є одним із ключових напрямів підвищення ефективності. Наразі лише 26 країн з 29 мають впроваджену CRM нового покоління, що створює нерівномірність у клієнтському досвіді. Автором пропонується завершити впровадження CRM у всіх трьох країнах, що залишилися, до кінця 2026 року, що дозволить підвищити індекс задоволеності клієнтів до 85 та скоротити час вирішення проблем клієнтів до 24 годин. Пріоритетність цього напряму оцінюється як висока.

Персоналізація маркетингу також потребує подальшого розвитку, оскільки сегментація клієнтів на основі штучного інтелекту впроваджена не на всіх ринках, особливо в країнах сегменту Emerging. Пропонується розширити ШІ-сегментацію на всі ринки цього сегменту до кінця 2026 року. Очікуваний ефект включає зростання конверсії на 10-15 відсотків та підвищення показника рентабельності інвестицій у маркетингові кампанії. Пріоритетність цього напряму також висока.

Оптимізація маркетингових витрат є окремим важливим напрямом. У 2025 році операційні витрати на маркетинг було знижено на 60 базисних пунктів, однак прямі маркетингові інвестиції зросли лише на 40 базисних пунктів. Автором пропонується перерозподілити 20 базисних пунктів з операційних витрат у прямі маркетингові інвестиції. Очікуваний ефект – збільшення частки ринку на 0,5-1,0 відсоткового пункту при незмінному загальному бюджеті. Пріоритетність цього напряму визначено як середню.

Розвиток категорії «Кава» є критично важливим через драматичне падіння обсягів на 19,8 відсотка у 2025 році після двох років двозначного зростання. Пропонується посилити маркетингову підтримку кави в каналі Out-of-home, де компанія вбачає найбільший потенціал, та запустити цільові промо-акції. Очікуваний ефект – відновлення зростання категорії до 5-10 відсотків у 2026 році. Пріоритетність цього напряму висока (табл. 2.16).

Таблиця 2.16 – Пропозиції щодо підвищення ефективності маркетингового менеджменту компанії «Coca-Cola» (розроблено автором)

| Напрям пропозиції | Проблема / можливість | Пропозиція (рекомендація) | Очікуваний ефект | Пріоритетність |
|---|---|---|---|---|
| 1. Цифровізація маркетингу | Лише 26 країн мають CRM нового покоління, 3 країни без CRM | Завершити впровадження CRM у всіх 29 країнах до кінця 2026 року | Підвищення NPS до 85, скорочення часу вирішення проблем до 24 годин | Висока |
| 2. Персоналізація маркетингу | Сегментація на основі ШІ впроваджена не на всіх ринках | Розширити ШІ-сегментацію на всі ринки Emerging до кінця 2026 року | Зростання конверсії на 10-15%, підвищення ROI маркетингових кампаній | Висока |
| 3. Оптимізація маркетингових витрат | Операційні витрати на маркетинг знижено на 60 б.п., але прямих інвестицій 40 б.п. | Перерозподілити 20 б.п. з операційних витрат у прямі маркетингові інвестиції | Збільшення частки ринку на 0,5-1,0 при незмінному бюджеті | Середня |
| 4. Розвиток категорії «Кава» | Падіння обсягів кави на –19,8% у 2025 році після зростання у 2023-2024 | Посилити маркетингову підтримку кави в каналі Out-of-home, запустити промо-акції | Відновлення зростання кави до 5-10% у 2026 році | Висока |
| 5. Розвиток категорії «Вода» | Низька маржинальність, фокус на | Запустити преміальні лінійки води з вищою | Зростання маржинальності категорії на 5-8% | Середня |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | рентабельність | маржинальністю, збільшити rPET до 50% | | |
| 6. Розширення e-commerce | Онлайн-продажі зростають двозначно, але частка невідома | Встановити цільову частку онлайн-продажів 20% від загального доходу до 2027 року | Прискорення зростання доходу, розширення клієнтської бази | Висока |
| 7. Сталий маркетинг | Вміст rPET зріс до 35%, але до цілі 50% у ЄС ще є розрив | Прискорити перехід на 100% rPET у ЄС та Швейцарії до 2027 року | Підвищення лояльності споживачів, відповідність регуляторним вимогам | Середня |
| 8. Аналітика промо-акцій | ШІ для оцінки ROI промо-акцій впроваджено частково | Повністю автоматизувати оцінку ROI всіх промо-акцій до кінця 2026 року | Підвищення ефективності промо-бюджету на 15-20% | Висока |

Категорія «Вода» потребує окремої уваги через стабільно від'ємне зростання (від -5,9% до -6,1% протягом трьох років) та низьку маржинальність. Автором пропонується запустити преміальні лінійки води з вищою маржинальністю, а також збільшити вміст переробленого PET у пляшках до 50 відсотків. Очікуваний ефект – зростання маржинальності категорії на 5-8 відсотків. Пріоритетність цього напряму визначено як середню.

Розширення електронної комерції є пріоритетним напрямом, оскільки онлайн-продажі зростають двозначними темпами другий рік поспіль, однак їхня частка у загальному доході залишається невідомою. Пропонується встановити цільову частку онлайн-продажів на рівні 20 відсотків від загального доходу до 2027 року. Очікуваний ефект включає прискорення зростання доходу та розширення клієнтської бази. Пріоритетність цього напряму висока.

Сталий маркетинг є ще одним важливим напрямом. Вміст переробленого PET у пляшках зріс до 35 відсотків, однак до цільового показника у 50 відсотків для країн Європейського Союзу та Швейцарії залишається суттєвий розрив. Пропонується прискорити перехід на 100-відсотковий rPET у цих країнах до 2027 року. Очікуваний ефект – підвищення лояльності екологічно свідомих

споживачів та випередження регуляторних вимог. Пріоритетність цього напряму визначено як середню.

Аналітика промо-акцій потребує повної автоматизації, оскільки наразі штучний інтелект для оцінки рентабельності інвестицій впроваджено лише частково. Пропонується повністю автоматизувати оцінку ROI всіх промо-акцій до кінця 2026 року. Очікуваний ефект – підвищення ефективності промо-бюджету на 15-20 відсотків за рахунок відмови від неефективних акцій та масштабування успішних. Пріоритетність цього напряму висока.

Окремим напрямом підвищення ефективності маркетингового менеджменту є подальша адаптація стратегії для українського ринку з урахуванням повоєнного відновлення. Незважаючи на успішну роботу в кризових умовах, існує потреба в розробці довгострокової маркетингової стратегії для України, яка б поєднувала три ключові компоненти: реінтеграцію деокупованих територій (відновлення дистрибуції та комунікацій), залучення внутрішньо переміщених осіб як нової споживчої групи зі зміненими звичками, а також активізацію промо-акцій у категорії енергетичних напоїв, яка демонструє в Україні зростання понад 35% (вище за глобальні показники). Рекомендовано створити окремий цифровий хаб для аналітики ринку України, інтегрований з глобальною CRM-системою, що дозволить прогнозувати відновлення попиту в постраждалих регіонах з точністю до 90%.

Система управління взаємовідносинами з клієнтами нового покоління наразі впроваджена у 26 країнах, а три країни (Білорусь, Молдова, Вірменія) залишаються поза межами цієї системи. Автором пропонується завершити впровадження CRM у цих трьох країнах до першого кварталу 2026 року, що забезпечить 100-відсоткове охоплення всіх клієнтів єдиною CRM-системою (табл. 2.17).

Таблиця 2.17 – Пропозиції щодо розвитку цифрових маркетингових компетенцій у компанії «Coca-Cola» (розроблено автором)

| Цифрова компетенція | Поточний стан (2025) | Пропозиція (рекомендація) | Термін реалізації | Очікуваний ефект |
|---|---|---|---|---|
| CRM нового покоління | 26 країн | Завершити впровадження у 3 країнах, що залишилися (Білорусь, Молдова, Вірменія) | 1 квартал 2026 року | 100% охоплення клієнтів |
| Динамічна маршрутизація продавців | 22 країни | Розширити на всі країни Emerging (7 країн) до кінця 2026 року | 2-4 квартал 2026 року | Додаткове скорочення часу в дорозі на 5-10% |
| Штучний інтелект для сегментації | обмежене масштабування | Впровадити на всіх ринках, інтегрувати з CRM та електронним порталом | 2026 рік | Підвищення персоналізації, зростання конверсії на 10-15% |
| Метавсесвіт для навчання продавців | 8 країн | Розширити на всі 29 країн, додати модулі з новими продуктами | 2026-2027 роки | Підвищення якості виконання на точках продажу |
| Генеративний ШІ для маркетингу | пілотні проекти | Масштабувати на всі ключові ринки, автоматизувати створення контенту | 2026 рік | Зниження витрат на створення контенту на 20-30% |
| Прогнозне обслуговування | 55 виробничих ліній | Розширити на всі 309 виробничих ліній до 2028 року | 2026-2028 роки | Зниження простоїв на 15-20% |
| Електронний портал Customer Portal | 15,4% замовлень | Досягти 25% замовлень через портал до кінця 2026 року | 2026 рік | Зниження транзакційних витрат, зростання середнього чека |
| Платформа Sirvis (B2B-агрегатор) | Обмежене охоплення | Розширити на всі країни Європи до кінця 2027 року | 2026-2027 роки | Зростання онлайн-продажів у каналі HoReCa |

Динамічна маршрутизація продавців, яка дозволяє скоротити час у дорозі на 15 відсотків, нині охоплює 22 країни. Пропонується розширити цю компетенцію на всі сім країн сегменту Emerging до кінця 2026 року. Очікуваний ефект – додаткове скорочення часу в дорозі на 5-10 відсотків, що в сукупності забезпечить понад 20-відсоткове скорочення порівняно з 2023 роком.

Штучний інтелект для сегментації клієнтів перебуває на стадії обмеженого масштабування. Пропонується впровадити ШІ-сегментацію на всіх ринках та інтегрувати її з CRM та електронним порталом протягом 2026 року. Очікуваний ефект – підвищення персоналізації пропозицій та зростання конверсії на 10-15 відсотків.

Навчання продавців за допомогою метавсесвіту наразі охоплює 8 країн. Пропонується розширити цю практику на всі 29 країн, додавши навчальні модулі з новими продуктами, у 2026-2027 роках. Очікуваний ефект – підвищення якості виконання на точках продажу та скорочення часу адаптації нових співробітників.

Генеративний штучний інтелект для маркетингу існує у форматі пілотних проектів. Автором пропонується масштабувати цю технологію на всі ключові ринки, автоматизувавши створення рекламного контенту, персоналізованих електронних розсилок та описів товарів протягом 2026 року. Очікуваний ефект – зниження витрат на створення контенту на 20-30 відсотків.

Прогнозне обслуговування на основі технології Digital Twin наразі застосовується лише на 55 виробничих лініях із 309. Пропонується розширити цю компетенцію на всі 309 виробничих ліній до 2028 року. Очікуваний ефект – зниження простоїв обладнання на 15-20 відсотків завдяки предикативній діагностиці.

Електронний портал Customer Portal наразі обслуговує 15,4 відсотка всіх замовлень. Пропонується досягти показника у 25 відсотків замовлень через портал до кінця 2026 року. Очікуваний ефект – зниження транзакційних витрат на ручну обробку замовлень та зростання середнього чека завдяки механізмам крос-селінгу.

Платформа Sirvis, яка є B2B-агрегатором для каналу HoReCa, має обмежене охоплення. Пропонується розширити цю платформу на всі країни Європи, особливо на ринки сегменту Emerging, до кінця 2027 року. Очікуваний

ефект – зростання онлайн-продажів у сегменті готелів, ресторанів та кафе, де Sirvis забезпечує ефективний зв’язок з оптовими постачальниками.

У контексті реалізації зазначених напрямів підвищення ефективності маркетингового менеджменту особливої уваги заслуговує адаптація глобальних стратегічних ініціатив до умов ринків з високим рівнем турбулентності, зокрема українського. Досвід «Coca-Cola» в Україні засвідчує, що ефективність маркетингового менеджменту в кризових умовах визначається не стільки масштабом інвестицій у цифровізацію, скільки здатністю компанії до маркетингової інноваційності – оперативної трансформації комунікаційної політики, перегляду канальної структури збуту та реконфігурації продуктового портфеля відповідно до змінених потреб споживачів. Саме український ринок став своєрідним «тест-драйвом» для гібридних моделей омніканальної дистрибуції, де традиційна роздрібна торгівля інтегрувалася з мобільними пунктами продажу та волонтерськими хабами, що в подальшому було масштабовано на інші ринки, що розвиваються, з нестабільною інфраструктурою.

Отже, підвищення ефективності маркетингового менеджменту компанії Coca-Cola HBC AG на міжнародних ринках доцільно забезпечувати через комплексну цифрову трансформацію, поглиблення персоналізації на основі штучного інтелекту, оптимізацію структури маркетингових витрат і стратегічне управління продуктовим портфелем, зокрема відновлення зростання категорії кави та підвищення маржинальності води, що доповнюється активним розвитком електронної комерції, автоматизацією аналітики промо-акцій і прискоренням впровадження принципів сталого маркетингу; реалізація цих заходів дозволить підвищити задоволеність клієнтів, ефективність використання маркетингових ресурсів, зміцнити конкурентні позиції компанії на ринках, що розвиваються, та забезпечити довгострокове зростання вартості бізнесу в умовах динамічного глобального середовища. Також слід відзначити діяльність Coca-Cola HBC AG на ринку України, яка є прикладом успішного

антикризового маркетингового менеджменту. Незважаючи на військову агресію, компанія не лише зберегла операційну діяльність та лідерські позиції з часткою ринку понад 35%, але й продемонструвала ефективну адаптацію комунікаційної політики до екстремальних умов, переорієнтувавшись на соціально-підтримуючі меседжі та нові канали збуту. Цей досвід має значну наукову та практичну цінність для розуміння меж адаптивності міжнародних маркетингових стратегій.

# ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, маркетинговий менеджмент міжнародних компаній є складною інтегрованою системою управління, що поєднує стратегічне планування, організацію та контроль маркетингової діяльності в умовах глобальної конкуренції та різноманітності зовнішнього середовища. Його ефективність визначається здатністю компанії адаптувати маркетингові інструменти до специфіки окремих ринків, враховуючи економічні, культурні та регуляторні особливості, водночас зберігаючи єдину бренд-стратегію. У цьому контексті діяльність Coca-Cola HBC AG демонструє приклад успішного поєднання глобальної стандартизації та локальної адаптації, що забезпечує стабільне зростання фінансових результатів, розвиток інновацій та посилення конкурентних позицій на міжнародних ринках. За результатами проведеного дослідження варто зробити відповідні висновки:

1. Маркетинговий менеджмент у міжнародних компаніях є інтеграційним процесом планування, організації, контролю та координації маркетингової діяльності, що виходить за межі національних кордонів. Його ключовою відмінністю від національного маркетингу є необхідність врахування додаткових факторів: культурних розбіжностей, мовних бар’єрів, правових систем, валютних ризиків та політичної стабільності. Ефективний міжнародний маркетинговий менеджмент передбачає адаптацію маркетингової стратегії до локальних умов при збереженні глобальної ідентичності бренду, що дозволяє компанії досягати ефекту масштабу та конкурентних переваг на різних ринках.

2. Функціонування міжнародних ринків характеризується неоднорідністю рівнів економічного розвитку, насиченості ринку, платоспроможності споживачів та регуляторних вимог. Ринки розвинених країн вимагають фокусу на преміалізацію та сталий розвиток, тоді як ринки, що розвиваються, потребують стратегій, спрямованих на збільшення споживання

на душу населення. Волатильність обмінних курсів, торговельні обмеження та санкційна політика окремих держав суттєво впливають на маркетингові рішення, змушуючи компанії гнучко адаптувати цінову політику, канали дистрибуції та комунікаційні стратегії.

3. Інструментарій маркетингового менеджменту міжнародних компаній включає як традиційні елементи комплексу маркетингу (продукт, ціна, місце, просування), так і специфічні інструменти, пов'язані з міжнародною специфікою. Серед ключових інструментів виділяються стандартизація та адаптація маркетинг-міксу, стратегічне ціноутворення з урахуванням паритету купівельної спроможності, управління глобальними ланцюгами постачання та багатоканальна дистрибуція. Окреме місце займають цифрові інструменти – CRM-системи, аналітика великих даних, штучний інтелект та платформи електронної комерції, які дозволяють досягати персоналізації комунікацій та оптимізувати маркетингові бюджети.

4. Міжнародна діяльність Coca-Cola HBC AG охоплює 29 країн з кількістю споживачів 760 млн осіб. Чистий дохід компанії у 2025 році досяг 11604,5 млн євро, зросли на 7,9% порівняно з попереднім роком, а скоригований чистий прибуток збільшився на 19,3% до 989,3 млн євро. Найбільшу динаміку продажів забезпечили країни сегменту Emerging, де приріст становив 4,38% у 2025 році. Компанія досягла значного прогресу у сфері сталого розвитку: збір упаковки для переробки зріс до 78%, вміст переробленого PET – до 35%, а частка енергоефективних кулерів – до 66%, що перевищує цільові показники стратегії Mission 2025.

5. Маркетинговий менеджмент компанії «Coca-Cola» демонструє високу ефективність: індекс задоволеності клієнтів зріс з 59 до 78, частка вирішених проблем протягом 48 годин досягла 99%, а замовлення через електронний портал збільшилися до 15,4%. Енергетичні напої стали головним драйвером зростання з показником 28,3% у 2025 році, тоді як кава через стратегічну переорієнтацію на канал Out-of-home тимчасово скоротилася на 19,8%.

Впровадження цифрових компетенцій дозволило охопити CRM нового покоління 26 країн, а динамічну маршрутизацію продавців – 22 країни. Компанія успішно реалізувала глобальні кампанії («Share a Coke», «Pause is Power», «It's Sooooo Fine») та запустила низку інноваційних продуктів, включаючи Monster Rio Punch та Bacardi & Coke RTD.

6. Запропоновано вісім напрямів підвищення ефективності маркетингового менеджменту компанії «Coca-Cola» на міжнародних ринках, серед яких найвищу пріоритетність мають завершення впровадження CRM у всіх 29 країнах, розширення ШІ-сегментації на ринки Emerging, відновлення зростання категорії «Кава» в каналі Out-of-home, досягнення 20% частки онлайн-продажів до 2027 року, повна автоматизація оцінки ROI промо-акцій за допомогою ШІ. Для розвитку цифрових компетенцій пропонується розширити динамічну маршрутизацію на всі країни Emerging, масштабувати генеративний ШІ для створення контенту, досягти 25% замовлень через електронний портал та розширити платформу Sirvis на всі європейські ринки. Реалізація запропонованих заходів дозволить компанії посилити конкурентні позиції, підвищити операційну ефективність маркетингу та забезпечити стале зростання на міжнародних ринках.

Отже, проведене дослідження підтверджує, що маркетинговий менеджмент Coca-Cola HBC AG є високоефективним і базується на активному впровадженні цифрових технологій, розвитку клієнтоорієнтованості та стратегічному управлінні продуктовим портфелем, однак потребує подальшого вдосконалення в частині повної цифровізації, персоналізації маркетингу та оптимізації витрат; реалізація запропонованих заходів, зокрема масштабування CRM і ШІ-рішень, розвитку e-commerce, відновлення окремих продуктових категорій і посилення сталого маркетингу, сприятиме підвищенню ефективності маркетингових інвестицій, зміцненню ринкових позицій і забезпеченню довгострокового зростання компанії в умовах динамічного глобального середовища.

# ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. 13-те вид. Київ: Вільямс, 2020. 912 с.

2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Міжнародний маркетинг. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 456 с.

3. Старостіна А. О., Куденко Н. В., Ілляшенко С. М. Міжнародний маркетинг: підручник. Київ: КНЕУ, 2021. 472 с.

4. Ларіна Я. С., Бабічева О., Буряк Р. І. Міжнародний маркетинг: підручник. Київ: Університетська книга, 2024. 452 с.

5. Bruhn M., Gröppel-Klein A., Kirchgeorg M. Managerial marketing and behavioral marketing: when myths about marketing management and consumer behavior lead to a misconception of the discipline. *Journal of Business Economics*. 2023. № 93. Pp. 1055–1088.

6. Hollensen S. Global Marketing. 9th ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2022. 880 p.

7. Крикавський Є. В., Мороз Л. А., Калинець К. С. Маркетингова політика комунікацій: навч. посіб. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2022. 136 с.

8. Радзіховська Ю. М. Особливості міжнародного маркетингу в умовах віртуальної мобільності. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2023. № 7. URL: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-02-01 (дата звернення: 13.04.2026).

9. Лишенко М. Бренд-менеджмент як інструмент маркетингової діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-80 (дата звернення: 13.04.2026).

10. Смолич Д. В. Сутність поняття бренд-менеджмент та його роль в діяльності організацій. *Економічні науки: збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія «Регіональна економіка»*. 2022. Випуск 19 (75). С. 236-247.

11. Окландер М. А., Романенко О. О. Специфічні відмінності цифрового маркетингу від Інтернет-маркетингу. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2021. № 18. С. 362-371.

12. Cateora P. R., Gilly M. C., Graham J. L. International Marketing. 19th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2021. 720 p.

13. Волошин А. В. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2023. № 4. С. 83-88.

14. Кінгснорт С. Стратегія цифрового маркетингу: інтегрований підхід до онлайн-маркетингу / пер. з англ. Харків: Фабула, 2021. 416 с.

15. Приходько В. П., Зозуля М. Ф. Конкуренція і конкурентоспроможність міжнародних компаній. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. № 39. С. 135-140.

16. Бондаренко В. Використання принципів маркетингового менеджменту в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-101 (дата звернення: 13.04.2026).

17. Лялюк А. Роль міжнародного маркетингу в глобальному підприємництві. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. № 4. С. 46-53.

18. Рожко В. І., Гараєв Е. Е. Просування товарів в процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Соціальна економіка*. 2024. № 67. С. 156-165.

19. Князєва Т. В., Колбушкін Ю. П., Петровська С. В. Міжнародний маркетинг: навч. посіб. Київ: Кондор, 2019. 312 с.

20. Батюк М., Данилюк Д. Стратегія виходу на новий ринок: Найкращі практики розширення бізнесу. Promodo. URL: https://www.promodo.ua/blog/strategiya-vihodu-na-noviy-rinok-naykrashchi-praktiki-rozshirennya-biznesu (дата звернення: 13.04.2026).

21. Офіційний сайт компанії «Coca Cola». URL: https://www.coca-colahellenic.com/content/dam/cch/us/documents/oar2025/Coca-Cola-HBC-Integrated-Annual-Report-2025.pdf.downloadasset.pdf (дата звернення: 13.04.2026).

22. Пташенко О. В., Кущ Я. М. Стратегії міжнародного маркетингу транснаціональних корпорацій в умовах глобалізації. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2020. № 6 (262). С. 93-96.

23. Дячков Д. В., Плескач О. Ю., Бурик В. В. Організаційні системи управління цифровим маркетингом на підприємствах агропродовольчої сфери України. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 8. С. 130-136.

24. Котвицький А. Ю. Стратегічна адаптація маркетингу підприємств до умов економічної невизначеності. *Академічні візії*. 2026. Випуск 51. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.19057654 (дата звернення: 13.04.2026).

25. Лошенюк О. В., Галан Л. В., Посохов І. М. Сучасні стратегії в міжнародному маркетингу. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 2 (66). С. 123-131.

26. Пилипенко А. А. Міжнародний маркетинг: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2022. 416 с.

27. Карпій О. П., Виноградська Ю. А. Веб-сайт підприємства як засіб управління маркетинговою діяльністю. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2022. № 34. С. 213-219.

28. Кудирко Л., Ратушний Б. Бренд-менеджмент компаній в глобальному конкурентному середовищі. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 280-286.

29. Baack D. W., Czarnecka B. International Marketing. 2nd ed. London: SAGE Publications, 2023. 512 p.

30. Clark T., Key T. M., Azab C. Contours of the marketing literature: Text, context, point-of-view, research horizons, interpretation, and influence in marketing. *AMS Review*. 2023. № 13. Pp. 232–249.

31. Yue W. Foreign direct investment and the innovation performance of local enterprises. *Humanities and Social Sciences Communications*. 2022. № 9. URL: https://doi.org/10.1057/s41599-022-01274-6 (дата звернення: 13.04.2026).

32. Domínguez Romero E., Durst S., Navarro Garcia A. Rethinking internationalization processes: toward a circular framework. *Review of Managerial Science*. 2023. URL: https://doi.org/10.1007/s11846-023-00719-9 (дата звернення: 13.04.2026).

33. Zheng Y., Ma J., Lu R. Unraveling Enterprise Persistent Innovation: Connotation, Research Context and Mechanism. *Journal of the Knowledge Economy*. 2024. URL: https://doi.org/10.1007/s13132-024-01878-0 (дата звернення: 13.04.2026).

34. Van der Straaten K., Narula R., Giuliani E. The multinational enterprise, development, and the inequality of opportunities: A research agenda. *Journal of International Business Studies*. 2023. № 54. Pp. 1623–1640.

35. Гонтарева І. В., Несен М. А. Підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств на основі маркетингових досліджень. *Соціальна економіка*. 2023. № 66. С. 109-119.

36. Malek S. L., Kirilova G., Sarin S. Talent management in marketing: A framework and agenda for future research. *AMS Review*. 2023. № 13. Pp. 327–349.

# ДОДАТКИ

## Додаток А

Business overview

## The leading 24/7 beverage partner

### We are a growth-focused Consumer Packaged Goods business and a strategic bottling partner of The Coca-Cola Company

Our 24/7 portfolio is one of the strongest and broadest in the beverage industry, with products that cater to a growing range of tastes and offer a wide choice of healthier options.

Our portfolio addresses both affordability and premiumisation, combined with sustainable packaging, enabling us to open up moments that refresh our consumers 24/7. Our performance is underpinned by investment in our bespoke capabilities, delivered by exceptional people.

**Our journey**

Our roots date back to 1951 when A.G. Leventis founded the Nigerian Bottling Company in Lagos. Since then, the business has expanded, now covering a wide territory from Armenia to Austria, Egypt to Estonia, and Serbia to Switzerland, giving us a unique geographic footprint across Western, Central and Eastern Europe, and Africa. We now serve 760 million consumers across 29 countries, and have proven routes to market and leading market positions.

**A responsible business**

Sustainability is embedded in every aspect of our business as we look to create and share value with all our stakeholders. We make a strong contribution to developing the communities in which we operate through employment and our wider supply chain, as well as supporting community projects. Our progress is recognised in leading sustainability benchmarks.

CDP A List 2025 · Top 1% · ecovadis GOLD | Top 5% FEB 2025



**Established markets**

31% of Group revenue

10.5% comparable EBIT margin

**Developing markets**

22% of Group revenue

9.5% comparable EBIT margin

**Emerging markets**

47% of Group revenue

13.5% comparable EBIT margin

| 29 | 760m | 33,497 |
|---|---|---|
| countries | consumers | employees |

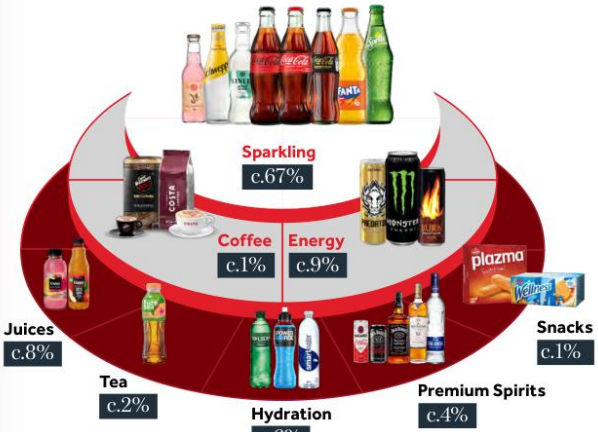
**Our portfolio includes some of the world's best-known beverages**

We produce and sell an unparalleled portfolio of beverage brands relevant to every customer[1], consumer[2] and occasion. Our route to market includes a wide range of consumer channels – from supermarkets, convenience stores and vending machines to Hotels, Restaurants and Cafés (HoReCa).

Customer centricity is critical for our business success, and we are devoted to helping our customers grow their businesses, which in turn grows ours.

Our 24/7 portfolio has considerable growth potential, driven by our strategic priority categories, Sparkling, Energy and Coffee, supported by locally relevant portfolios in Stills (Tea, Juices, Hydration), Premium Spirits and Snacks.

**Share of Coca-Cola HBC FY 2025 Group revenue**




1. Retail outlet, restaurant or other operation that sells or serves Coca-Cola HBC products directly to consumers
2. Person who drinks Coca-Cola HBC products

Додаток Б

Spotlight

## Acquisition of Coca-Cola Beverages Africa (CCBA)

### Compelling strategic rationale, creating value for all stakeholders

1. **Materially expands our existing African presence, bringing together two leading bottlers in the continent**
2. **Drives further diversification of our geographic footprint, with increased exposure to high-growth markets**
3. **Consistent with the five pillars of our growth strategy and vision of being the leading 24/7 beverage partner**
4. **Clear opportunity to leverage our expertise in emerging markets, to unlock further growth**
5. **Further strengthens our long-term strategic partnership with The Coca-Cola Company**



### Acquisition terms

**Valuation**

75% Acquisition of CCBA

US$2.6bn Purchase price → US$3.4bn Implied equity value equating to 100%

- Acquisition of a 41.52% stake from The Coca-Cola Company for US$1.3bn in cash
- Acquisition of a 33.48% stake from Gutsche Family Investments (GFI) for US$308m in cash and Coca-Cola HBC shares representing 5.47% of share capital, for a combined total of US$1.3bn

**Option**

- Coca-Cola HBC and The Coca-Cola Company have agreed to enter into an **option agreement** at completion for the remaining 25% of CCBA

**Listing**

- Intention to pursue a **secondary listing** of our shares on the Johannesburg Stock Exchange at or around transaction completion, to underpin our commitment to South Africa and the African continent

**Financing**

**Acquisition to be financed through:**

- Coca-Cola HBC shares to GFI representing 5.47% of the enlarged issued and outstanding share capital
- Cash covered by a €1.4bn bridge facility
- Coca-Cola HBC maintains its commitment to an investment grade credit rating

**Financial effects**

- Expected to be **low-single digit EPS accretive** from the first full year following completion
- Net debt to EBITDA expected to be **within our medium-term target range** of 1.5-2.0x
- In line with **capital allocation priorities**

### Timeline to completion

| Announcement | Extraordinary General Meeting approval | Obtaining approvals | Completion |
|---|---|---|---|
| 21 Oct 2025 | 19 Jan 2026 | Ongoing | By end 2026 |
| | Coca-Cola HBC shareholders approved all resolutions | Progressing through customary anti-trust and other regulatory approval requirements | On track to complete by the end of 2026 |

Note: To be read in conjunction with the Acquisition of CCBA & Q3 2025 presentation and press release, and with the 2025 FY results press release available on our website: www.coca-colahellenic.com/en/investor-relations

Додаток В

**Spotlight** continued
**Acquisition of Coca-Cola Beverages Africa (CCBA)** continued

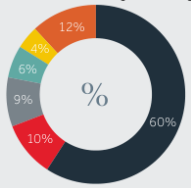
## CCBA is a diversified African bottler with a leading portfolio of brands

**14** territories
In Southern and East Africa, adding to our existing 29 markets

**>800,000** outlets
Covering a total population of more than 450 million

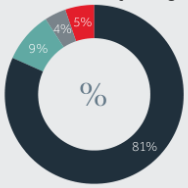
**40+** brands
Both global and local

**2024 Volume by country**




South Africa · Uganda · Kenya · Ethiopia · Mozambique · Other[1]

**2024 Volume by category**



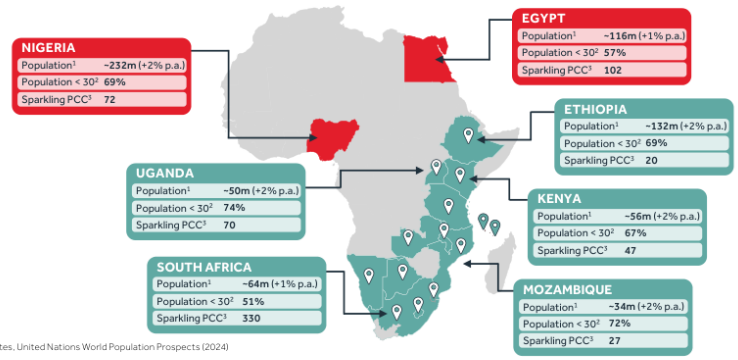

Sparkling soft drinks · Energy · Water · Other[2]

1. Botswana, Comoros, Eswatini, Lesotho, Malawi, Mayotte, Namibia, Tanzania and Zambia
2. Includes Juices, Sports Drinks and Other

**Increasing our exposure to high-growth markets with compelling demographics and a clear opportunity to leverage our proven track record in Africa**

**14 territories:**

- Botswana
- Comoros
- Eswatini
- Ethiopia
- Kenya
- Lesotho
- Malawi
- Mayotte
- Mozambique
- Namibia
- South Africa
- Tanzania
- Uganda
- Zambia




Sources: Company information, internal industry estimates, United Nations World Population Prospects (2024)
1. 2024 population, growth refers to 2024 to 2050 average per annum population growth
2. 2024 population under the age of 30 years as a percentage of total population
3. Sparkling soft drinks servings consumption per capita, based on 2024 total industry volume as per internal estimates
Note: To be read in conjunction with the Acquisition of CCBA & Q3 2025 presentation and press release, and with the 2025 FY results press release available on our website: www.coca-colahellenic.com/en/investor-relations

## Together we will cover:

**>50%**
of Africa's population[4]

**>60%**
of Africa's GDP[5]

**2/3**
of Africa's Coca-Cola System volume[6]

**1.8bn**
total volume (unit cases) in Africa[6]

4. UN: 2024 total population of CCBA countries plus Nigeria and Egypt, as a % of total Africa population
5. IHS: 2024 real GDP (US$) of CCBA countries plus Nigeria and Egypt, as a % of total Africa real GDP (US$)
6. Based on 2024 Company information