

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»  
Факультет менеджменту та маркетингу  
Кафедра промислового маркетингу**

До захисту допущено:  
Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ Сергій СОЛНЦЕВ  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**Дипломна робота  
на здобуття ступеня бакалавра  
за освітньо-професійною програмою «Промисловий маркетинг»  
спеціальності 075 «Маркетинг»  
на тему: Удосконалення системи розподілу продукції бренду Клінекс**

Виконала:  
Здобувачка вищої освіти IV курсу, групи УМ-13  
Кінах Софія Ігорівна



Керівник:  
Кандидат економічних наук, доцент кафедри промислового маркетингу  
Плисенко Галина Павлівна

---

Рецензент:  
Доцент кафедри економіки і підприємництва, к.е.н, доцент  
Макалюк Ірина Віталіївна

---

Засвідчую, що у цій дипломній роботі  
немає запозичень з праць інших  
авторів без відповідних посилань.

Здобувачка вищої освіти



Київ – 2025 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»  
Факультет менеджменту та маркетингу  
Кафедра промислового маркетингу**

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність – 075 «Маркетинг»

Освітньо-професійна програма «Промисловий маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Сергій СОЛНЦЕВ

«10» червня 2025 р.

**ЗАВДАННЯ**

**на дипломну роботу здобувачці вищої освіти**

**Кінах Софії Ігорівні**

1. Тема роботи: «Удосконалення системи розподілу продукції бренду «Клінекс»», керівник роботи: доцент кафедри промислового маркетингу, кандидат економічних наук Плисенко Галина Павлівна, затверджені наказом по університету від «26» травня 2025 р. № 1747-с

2. Строк подання роботи: 09.06.25

3. Вихідні дані до роботи: внутрішня інформація ТОВ «КІМБЕРЛІ-КЛАРК УКРАЇНА», законодавчі та нормативні документи, офіційні джерела статистичних даних, наукові статті за темою, підручники, офіційні веб-сайти виробників засобів особистої гігієни.

4. Зміст дипломної роботи: проаналізувати поточну систему розподілу продукції бренду Клінекс на ринку України; визначити найбільш ефективні та релевантні канали розподілу для продукції бренду Клінекс; дослідити особливості співпраці бренду Клінекс з основними корпоративними партнерами; оцінити рівень охоплення цільових торговельних мереж та онлайн-каналів у межах існуючої системи розподілу; проаналізувати політику розподілу основних конкурентів бренду Клінекс та визначити їхні сильні сторони; проаналізувати очікування

основних цільових аудиторій щодо умов та формату співпраці з брендом Клінекс; розробити практичні рекомендації щодо покращення та розширення покриття торговельних точок бренду Клінекс.

5. Перелік ілюстративного матеріалу: 28 таблиць, 10 рисунків, презентація.

7. Дата видачі завдання: 12.02.25

### Календарний план

| № з/п | Назва етапів виконання дипломної роботи                                                  | Термін виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------|
| 1.    | Узгодження теми і плану написання дипломної роботи                                       | 12.02.25-07.03.25              |          |
| 2.    | Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «КІМБЕРЛІ-КЛАРК УКРАЇНА»                              | 10.03.25-16.03.25              |          |
| 3.    | Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «КІМБЕРЛІ-КЛАРК УКРАЇНА»                               | 17.03.25-23.03.25              |          |
| 4.    | Проведення SWOT-аналізу та визначення маркетингової управлінської проблеми               | 24.03.25-30.03.25              |          |
| 5.    | Аналіз теоретичних підходів до вирішення маркетингової управлінської проблеми            | 31.03.25-06.04.25              |          |
| 6.    | Планування маркетингового дослідження та розроблення пошукових питань                    | 07.04.25-13.04.25              |          |
| 7.    | Проведення дослідження, збір та аналіз отриманих результатів                             | 14.04.25-11.05.25              |          |
| 8.    | Розроблення рекомендацій щодо вдосконалення системи розподілу продукції бренду «Клінекс» | 12.05.25-18.05.25              |          |
| 9.    | Економічне обґрунтування доцільності запропонованих заходів                              | 19.05.25-30.05.25              |          |
| 10.   | Оформлення роботи та підготування презентації                                            | 06.06.25-09.06.25              |          |

Здобувачка вищої освіти



Софія КІНАХ

Керівник роботи

Галина ПЛИСЕНКО

**РЕФЕРАТ**

Дипломна робота на тему «Удосконалення системи розподілу продукції бренду «Клінекс»» викладена на 109 сторінках, містить 28 таблиць, 10 рисунків і 4 додатки.

Метою маркетингового дослідження є удосконалення системи розподілу продукції бренду Клінекс в Україні шляхом оптимізації логістичних процесів та розширення каналів збуту. Актуальність теми зумовлена зростанням конкуренції на ринку товарів особистої гігієни та потребою в адаптації дистрибуційної стратегії до сучасних умов функціонування ринку.

У процесі дослідження проаналізовано ринок товарів особистої гігієни в Україні та діяльність компанії Кімберлі-Кларк щодо просування бренду Клінекс. Визначено й охарактеризовано чинники макросередовища, мезосередовища та мікросередовища, які впливають на ефективність політики розподілу. Проведено SWOT-аналіз, що дав змогу визначити ключову маркетингову управлінську проблему. У роботі розглянуто теоретичну базу дослідження, сформульовано мету, завдання та етапи дослідження.

Було зібрано та проаналізовано вторинну інформацію шляхом проведення кабінетного дослідження, що включало аналіз офіційних звітів компанії, статистичних даних та галузевих джерел. Первинну інформацію отримано за результатами фокус-групових досліджень із партнерами бренду Клінекс. Залучення реальних представників торговельних мереж дозволило виявити бар'єри та можливості у взаємодії з компанією.

На основі проведеного аналізу обґрунтовано два напрями удосконалення політики розподілу: запуск офіційного українського веб-сайту Клінекс для підтримки онлайн-продажів і комунікації зі споживачами, а також розширення присутності бренду в аптечних мережах як новому каналі збуту.

Ключові слова: політика розподілу, маркетингове дослідження, фокус-група, ключові партнери, канали збуту, торгова марка, український веб-сайт, аптечні мережі.

## ABSTRACT

The diploma thesis on «Improving the distribution system of «Kleenex» brand products» is 100 pages long and contains 28 tables, 10 illustrations, and 4 appendices.

The objective of the marketing research is to enhance the distribution system of the Kleenex brand in Ukraine by optimizing logistics processes and expanding sales channels. The relevance of the topic is driven by increasing competition in the personal hygiene products market and the need to adapt the distribution strategy to current market conditions.

The research analyzes the personal hygiene products market in Ukraine and Kimberly-Clark's activities to promote the Kleenex brand. The macro-, meso-, and microenvironmental factors that influence the effectiveness of the distribution policy were identified and characterized. A SWOT analysis was conducted, which made it possible to identify the key marketing management problem. The paper considers the theoretical basis of the study and formulates the purpose, objectives, and stages of the study.

Secondary data were collected and analyzed through desk research, including the analysis of official company reports, statistical data, and industry sources. Primary data were obtained from focus group discussions with Kleenex brand partners. Engaging actual representatives of retail chains allowed for the identification of barriers and opportunities in cooperation with the company.

Based on the analysis, two strategic directions for improving the distribution policy were substantiated: the launch of an official Ukrainian Kleenex website to support online sales and consumer communication, and the expansion of the brand's presence in pharmacy chains as a new sales channel. The proposed solutions aim to strengthen the brand's competitive advantages and ensure its stable presence in the national market.

Keywords: distribution policy, marketing research, focus group, sales channels, trademark, Ukrainian website, pharmacy chains.

|                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| СПИСОК СКОРОЧЕНЬ .....                                                                     | 5  |
| ВСТУП.....                                                                                 | 6  |
| РОЗДІЛ 1. СИТУАЦІЙНИЙ АНАЛІЗ ТОВ «КІМБЕРЛІ-КЛАРК».....                                     | 8  |
| 1.1 Аналіз діяльності ТОВ «Кімберлі-Кларк» .....                                           | 8  |
| 1.2 Аналіз маркетингового середовища.....                                                  | 17 |
| 1.3 Визначення маркетингової управлінської проблеми .....                                  | 29 |
| Висновки до розділу 1 .....                                                                | 35 |
| РОЗДІЛ 2. ВИБІР ПІДХОДУ ДО ВИРІШЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ<br>УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРОБЛЕМИ .....         | 36 |
| 2.1 Вибір підходу до вирішення маркетингової управлінської проблеми .....                  | 36 |
| 2.2 Визначення цілей та завдань дослідження .....                                          | 44 |
| 2.3 Планування та організація збору даних .....                                            | 53 |
| Висновки до розділу 2 .....                                                                | 59 |
| РОЗДІЛ 3. РЕАЛІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ВЕРИФІКАЦІЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ..                             | 61 |
| 3.1 Збір та аналіз даних.....                                                              | 61 |
| 3.2 Пропозиції щодо вдосконалення системи розподілу продукції бренду<br>«Клінекс».....     | 71 |
| 3.3 Економічне обґрунтування ефективності заходів удосконалення системи<br>розподілу ..... | 76 |
| Висновки до розділу 3 .....                                                                | 83 |
| ВИСНОВКИ .....                                                                             | 85 |
| СПИСОК ДЖЕРЕЛ ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....                                                 | 87 |
| ДОДАТКИ .....                                                                              | 91 |

## СПИСОК СКОРОЧЕНЬ

1. ТОВ – Товариство з обмеженою відповідальністю
2. ТМ – Торгова марка
3. МУП – Маркетингова управлінська проблема
4. МПР – Маркетингова політика розподілу
5. SWOT – Strengths (сильні сторони), weaknesses (слабкі сторони), opportunities (можливості), threats (загрози)
6. FMCG – Fast moving consumer goods (товари широкого вжитку)
7. HoReCa – Hotels (готелі), restaurants (ресторани), cafes/catering (кафе/кейтеринг)
8. К-С – Kimberly-Clark
9. P&G – Procter & Gamble
10. POS – Point of sale (точка продажу)
11. SEO – Search engine optimization (пошукова оптимізація сайту)
12. CF – Cash flow (грошовий потік)
13. DCF – Discounted cash flow (дисконтований грошовий потік)
14. NPV – Net present value (чиста поточна вартість)
15. DPB – Discounted payback period (дисконтований період окупності)
16. ROMI – Return on marketing investment (віддача від маркетингових інвестицій)
17. ISO – International organization for standardization (міжнародна організації зі стандартизації)
18. EPA – Environmental protection agency (агенція з охорони довкілля)
19. PEFC – Program for the endorsement of forest certification (програма підтримки лісової сертифікації)
20. CRM – Customer relationship management (управління взаємовідносинами з клієнтами)
21. SCA – Strong customer authentication (строга перевірка справжності клієнтів)
22. SKU – Stock keeping unit (одиниця обліку запасів)
23. ESG – Environmental (навколишнє середовище), Social (соціальний аспект), Governance (управління)

## ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації та посилення конкуренції на промисловому ринку ефективність системи розподілу продукції безпосередньо впливає на здатність компаній забезпечувати своєчасне та безперебійне постачання товарів. Бренд Клінекс, що належить до корпорації Кімберлі-Кларк, займає провідні позиції у виробництві гігієнічної продукції. Однак у сегменті B2B виникають проблеми, пов'язані з недостатньою оптимізацією логістичних процесів, обмеженою адаптацією каналів дистрибуції під специфічні потреби корпоративних клієнтів, а також нерівномірним розподілом запасів у регіональних центрах постачання. Це призводить до зниження рівня обслуговування B2B-клієнтів, зростання операційних витрат та втрати потенційних контрактів.

Зважаючи на сучасний стан ринку, маркетингова управлінська проблема полягає у необхідності удосконалення системи розподілу продукції бренду Клінекс для промислових споживачів шляхом підвищення ефективності логістичних процесів, оптимізації каналів збуту та впровадження інноваційних підходів у дистрибуцію.

Мета і завдання дипломної роботи. Мета дослідження – розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи розподілу продукції бренду Клінекс у сегменті B2B для забезпечення стабільності постачання, зниження витрат і підвищення рівня задоволеності корпоративних клієнтів.

Для досягнення цієї мети було поставлено такі завдання:

1. Проаналізувати поточну систему розподілу продукції бренду Клінекс на ринку України
2. Визначити найбільш ефективні та релевантні канали розподілу для продукції бренду Клінекс.
3. Дослідити особливості співпраці бренду Клінекс з основними корпоративними партнерами, зокрема роздрібними мережами та онлайн-платформами.

4. Оцінити рівень охоплення цільових торговельних мереж та онлайн-каналів у межах існуючої системи розподілу.

5. Проаналізувати політику розподілу основних конкурентів бренду Клінекс та визначити їхні сильні сторони.

6. Проаналізувати очікування основних цільових аудиторій щодо умов та формату співпраці з брендом Клінекс.

7. Розробити практичні рекомендації щодо покращення та розширення покриття торговельних точок бренду Клінекс.

Об'єкт дослідження – система розподілу продукції Клінекс, що включає логістичні процеси та дистриб'юторські канали.

Предмет дослідження – процеси оптимізації логістичних та збутових аспектів бренду Клінекс у сегменті B2B.

Методи дослідження. Для досягнення поставлених цілей використовувались такі методи, як: SWOT-аналіз для виявлення сильних і слабких сторін існуючої системи розподілу, PEST-аналіз для оцінки зовнішніх факторів, що впливають на логістичні процеси, статистичні методи для аналізу ефективності розподільчих каналів, а також методи моделювання для розробки оптимізованої системи логістики.

Наукова новизна даного дослідження полягає у комплексному вивченні напрямів удосконалення системи розподілу продукції бренду Клінекс в умовах функціонування українського ринку в кризовий період та за відсутності власних виробничих потужностей в країні. Подальше наукове значення полягає у можливості адаптації запропонованих підходів до інших імпортозалежних брендів, що працюють у сфері FMCG на українському ринку.

Практичне значення одержаних результатів. Запропоновані у дослідженні рекомендації спрямовані на оптимізацію логістичних процесів, що дозволить компанії Кімберлі-Кларк зменшити витрати на транспортування, скоротити термін постачання продукції Клінекс та підвищити рівень обслуговування корпоративних партнерів.

## РОЗДІЛ 1. СИТУАЦІЙНИЙ АНАЛІЗ ТОВ «КІМБЕРЛІ-КЛАРК»

### 1.1 Аналіз діяльності ТОВ «Кімберлі-Кларк»

Kimberly-Clark Corporation – це глобальний гігант у сфері товарів особистої гігієни, який понад 150 років формує індустрію споживчих товарів. Заснована у 1872 році в місті Ніна, штат Вісконсін, компанія розпочала свою діяльність як паперова фабрика, але з часом трансформувалась у багатонаціональну корпорацію з присутністю у 175 країнах світу [1].

Одним із ключових моментів в історії компанії стало створення у 1920-х роках бренду Котекс, що здійснив революцію у сфері жіночої гігієни. Вже у 1924 році Кімберлі-Кларк представила на ринок Клінекс – один з провідних брендів Кімберлі-Кларк, що спеціалізується на виробництві косметичних серветок, паперових рушників, туалетного паперу та інше. Історія цього бренду почалась тоді, коли Кімберлі-Кларк представили перші одноразові серветки як засіб для зняття макіяжу. Спочатку продукт позиціонувався як альтернатива тканинним рушникам для обличчя, але вже у 1930 році компанія змінила стратегію та зробила акцент на використанні Клінекс як одноразових носових хустинок. Кампанія під гаслом «Не носіть застуду в кишені» перетворила бренд на синонім гігієни та комфорту. Клінекс залишається незмінним лідером ринку, адаптуючи свою продукцію до сучасних споживчих потреб та активно інтегруючи екологічні ініціативи у виробництво [2].

Таблиця 1.1 – Загальна характеристика компанії

|                                         |                                                                                          |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Повна назва підприємства                | Товариство з обмеженою відповідальністю з іноземними інвестиціями Кімберлі-Кларк Україна |
| Скорочена назва підприємства            | ТОВ «КІМБЕРЛІ-КЛАРК УКРАЇНА»                                                             |
| Поштова та юридична адреси підприємства | 03038, Україна, м. Київ, вул.Миколи Грінченка, будинок 2/1                               |

*Джерело: складено автором на основі [3]*

Сьогодні Кімберлі-Кларк організовує свою діяльність у трьох основних бізнес-напрямах: засоби особистої гігієни, паперові серветки та K-C Professional. Децентралізована структура управління надає регіональним підрозділам автономію у прийнятті рішень, що сприяє ефективному реагуванню на локальні ринкові умови.

Ставка на інновації, гнучкість у бізнес-процесах та стратегічне бачення дозволяють Кімберлі-Кларк залишатись беззаперечним лідером у своїй галузі. Далі розглянемо деякі фінансові складові компанії за минулі роки, що наведені у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Результати діяльності компанії Кімберлі-Кларк за 2022-2024 роки

| Показник               | 2022      | 2023      | 2024      |
|------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Рентабельність, %      | 9,42      | 6,12      | 7,85      |
| Чиста маржа, %         | 14,09     | 10,35     | 12,15     |
| Заборгованість, %      | 42,15     | 35,10     | 38,27     |
| Борги, %               | 57,89     | 50,10     | 52,67     |
| Коефіцієнт покриття, % | 140,29    | 160,23    | 185,45    |
| Робочий капітал, %     | 27,56     | 19,03     | 22,41     |
| Активи, млн. \$        | 4,9-5,3   | 5,2-5,6   | 5,5-6,0   |
| Чисті продажі, млн. \$ | 22,5-23,0 | 18,0-18,8 | 19,2-20,1 |
| Зростання продажів, %  | 9,34      | -3,92     | 5,67      |
| Зростання прибутку, %  | 7,25      | -2,76     | 3,15      |

*Джерело: складено автором на основі [3];[4]*

Компанія Кімберлі-Кларк продемонструвала коливання фінансових показників упродовж 2022-2024 років (див.табл.1.2), що свідчить як про адаптацію до ринкових викликів, так і про наявність певних ризиків. У 2022 році спостерігалось доволі високе значення рентабельності (9,42%) та чистої маржі (14,09%), що свідчить про ефективну операційну діяльність. Однак у 2023 році

показники знизилися, що могло бути наслідком макроекономічних факторів, зростання витрат або посилення конкуренції. У 2024 році відбулося часткове відновлення прибутковості, проте воно не досягло рівня 2022 року.

Рівень заборгованості компанії за цей період зменшився (з 42,15% у 2022 році до 38,27% у 2024 році), що свідчить про покращення фінансової дисципліни. Водночас борги компанії залишаються на доволі значному рівні (52,67% у 2024 році), що потребує ефективного управління грошовими потоками.

Показники зростання продажів і прибутку у 2023 році були негативними (-3,92% та -2,76% відповідно), що свідчить про складний період для компанії. Втім, у 2024 році ситуація покращилася, і компанія знову демонструє позитивну динаміку. Наступним пунктом розглянемо детальніше асортимент продукції, яку пропонує компанія Кімберлі-Кларк (табл.1.3).

Таблиця 1.3 - Опис товарного асортименту компанії Кімберлі-Кларк

| Номенклатура товару |                                                                  |                                                 |                           |                |                                                                                    |
|---------------------|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|---------------------------|----------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Широта асортименту  |                                                                  |                                                 |                           |                |                                                                                    |
| Глибина асортименту | Доросла гігієна                                                  | Дитяча гігієна                                  | Сімейна гігієна           | Жіноча гігієна | K-C Professional                                                                   |
|                     | <u>Depend</u> – абсорбуюча одноразова білизни для дорослих.      | <u>Huggies</u> – дитячі підгузники.             | Kleenex – паперові вироби | U by Kotex     | WypAll – тканинні матеріали для протирання поверхонь                               |
|                     | <u>Plenitud</u> – звичайні прокладки та вбираюча спідня білизна. | <u>Pull-Ups</u> – дитяча спідня білизна.        | Andrex – туалетний папір. | Kotex          | Kimtech – серветки для роботи у стерильних приміщеннях (наприклад, у лабораторіях) |
|                     |                                                                  | <u>GoodNites</u> – дитяча нічна спідня білизна. | Hankle – туалетний папір. | Kotex White    | Kleenguard – спецодяг.                                                             |

*Продовження таблиці 1.3*

| Номенклатура товару |                 |                                                 |                               |                |                  |
|---------------------|-----------------|-------------------------------------------------|-------------------------------|----------------|------------------|
| Широта асортименту  |                 |                                                 |                               |                |                  |
| Глибина асортименту | Доросла гігієна | Дитяча гігієна                                  | Сімейна гігієна               | Жіноча гігієна | K-C Professional |
|                     |                 | Little Swimmers – підгузники для плавання.      | Cottonelle – туалетний папір. | Kotex Anydays  |                  |
|                     |                 | Kleen Bebe – догляд за новонародженими.         | Scottex – паперові вироби.    | Kotex GoodFeel |                  |
|                     |                 | Green Finger – догляд за шкірою новонароджених. | Neve – паперові вироби.       | Intimus        |                  |

*Джерело: складено автором на основі [1]*

Кімберлі-Кларк пропонує широкий асортимент продукції у сфері засобів особистої гігієни (див. табл. 1.3). Варто відзначити, що такі бренди, як Kleenex, Kotex і Huggies, мають глобальну присутність та доступні у всіх країнах Європи та США, що свідчить про їхнє визнання та довіру споживачів у всьому світі. Водночас деякі торгові марки орієнтовані лише на локальні ринки, наприклад, Neve у Бразилії чи Kotex White у Кореї, що підкреслює їхню стратегію адаптації до місцевих потреб та вподобань споживачів, дозволяючи ефективніше конкурувати в певних регіонах.

Спроекуємо матрицю БКГ, щоб класифікувати деякі бренди за рівнем привабливості та конкурентоспроможності (рис.1.1). Матриця БКГ демонструє збалансований бренд-портфель, що дає Кімберлі-Кларк змогу ефективно розподіляти ресурси та визначати стратегічні пріоритети. Huggies та Котекс, які належать до категорії «зірок», мають сильні позиції на ринках, що динамічно розвиваються, і потребують подальших інвестицій для зміцнення своїх позицій. Важливими напрямками для них є інновації, розширення продуктової лінійки та активні маркетингові кампанії.

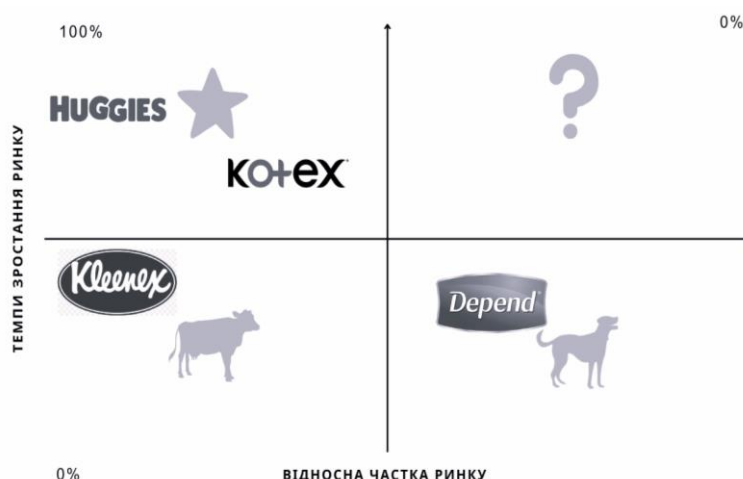


Рисунок 1.1 – Матриця БКГ

*Джерело: складено автором самостійно*

На рисунку 1.1 видно, що Клінекс виступає «дійною коровою» – стабільним джерелом прибутку на зрілому ринку. Тут ключовими завданнями є оптимізація витрат і підтримка споживчої діяльності. Щодо Depend, який потрапив у категорію «собак», варто зважити доцільність його подальшої присутності в портфелі компанії, оскільки його перспективи зростання досить обмежені. Можливі варіанти – це перегляд стратегії позиціонування або поступовий вихід із цього сегмента.

Для опису трьох рівнів товару запропоновано конкретний товар ТМ Клінекс «Клінекс Бальзам». Клінекс пропонує не просто паперову продукцію, а комплексне рішення для бізнесів, допомагаючи створювати чисте та комфортне середовище для клієнтів.

Перший рівень. Товар за задумом. Задоволення потреб особистої гігієни, а також швидке видалення вологи чи незначних забруднень. Серветки використовуються для протирання рук, обличчя і поверхонь у домі. Необхідність використання паперових серветок як носової хустинки під час нежиті.

Другий рівень. Товар у реальному виконанні. Велика упаковка сухих паперових серветок. Вони мають високу поглинну здатність, м'якість, міцність і зручне пакування, яке легко відкривається і закривається. Серветки екологічні, дерматологічно протестовані, без ворсу і з ненав'язливим ароматом. Упаковка відображає фірмовий стиль бренду: зелені відтінки, рукописний шрифт, а також

екологічні матеріали, що підлягають обробці. Торгова марка Клінекс добре відома у всьому світі, асоціюється з комфортом і надійністю, а її слоган «Best care wherever you are» підкреслює глобальну присутність та увагу до потреб користувачів.

Третій рівень. Товар з підкріпленням.

- Акційне пакування «3 за ціною 2» – бренд постачає серветки у спеціальному боксі, який містить три індивідуальні упаковки, об'єднані в один промо-набір. Хоча фінальна ціна для кінцевого споживача визначається партнером: чи реалізовувати товар із зазначеною вигодою, чи розформовувати комплект і продавати окремо.

- Тестові відправки новинок – клієнти можуть отримати нові позиції серветок або змінене пакування у вигляді безкоштовних пробних партій для оцінки реакції споживачів перед масштабним запуском.

- «Оптимальна полиця» – компанія надає рекомендації щодо викладки товару з урахуванням розміру полиці, асортиментної матриці та ін.

- Цифровий супровід – партнери можуть отримати доступ до digital-контенту (фото- та відеоматеріалів продукції для розміщення на сайтах).

Серветки ТМ Клінекс перебувають на ринку ще 1920-х років, тому на сьогоднішній день товар знаходиться на етапі зрілості, пройшовши етап впровадження та зростання (рис.1.2). Цей етап є найдовшим, коли більшість споживачів вже ознайомились з товаром, а прибутки трохи знижуються внаслідок витрат на конкурентну боротьбу. Продукція Клінекс відома своєю м'якістю та високою якістю, що забезпечується використанням майже 100% первинних целюлозних волокон. Незважаючи на те, що компанія Кімберлі-Кларк активно досліджує альтернативні волокна, саме первинні залишаються основним матеріалом для серветок, оскільки вони відповідають очікуванням споживачів щодо м'якості і комфорту.

Завдяки широкій присутності на ринку, сформованій репутації та стабільному попиту, бренд стикається з високою конкуренцією з боку альтернативних виробників. У відповідь на ці виклики Кімберлі-Кларк фокусується на сталому розвитку, встановлюючи амбітні цілі до 2030 року щодо скорочення

пластикового сліду, зменшення впливу на ліси, викидів вуглецю та споживання води (ЕРА).



Рисунок 1.2 – Графік кривої ЖЦТ

*Джерело: складено автором самостійно на основі [1]*

Для підтримки конкурентних переваг Клінекс не лише дотримується високих стандартів виробництва, а й впроваджує ініціативи, спрямовані на підвищення екологічності продукції та оптимізацію виробничих процесів. Вся целюлоза для серветок постачається з лісів, що підлягають сталому управлінню (сертифікація FSC; PEFC), а виробничий процес процес включає ретельний контроль якості на всіх етапах – від заготівлі деревини до виготовлення кінцевого продукту (ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001).

На етапі зрілості компанія також активно працює над розширенням асортименту та впровадженням інновацій, зокрема випуском нових форматів упаковки (Slim Wallet, Perfect Fit). [5] Щодо системи маркетингової інформації, то у Кімберлі-Кларк вона поєднує аналіз зовнішнього середовища та внутрішню аналітику. Компанія регулярно відстежує макроекономічні фактори, споживчі тренди та дії конкурентів. Внутрішні дані акумулюються через CRM-системи, автоматизовані звіти з продажів та інструменти бізнес-аналітики (Excel). Для

оцінки ринкових можливостей К-С активно використовує маркетингові дослідження – це можуть бути як власні, так і проведені зовнішніми агентствами.

Компанія дотримується стратегії ціноутворення, орієнтованої на баланс вартості та сприйнятої якості («value-based pricing»). Ціни на продукцію Клінекс встановлюються на основі еластичності попиту, конкурентного середовища та витрат на виробництво.

- Преміальні лінійки (Huggies Elite Soft, Kotex Ultra)
- Доступніші варіанти (Huggies Classic, Kotex Normal)

Крім того, ціни коригуються залежно від регіональних ринків та роздрібних форматів. Кімберлі-Кларк застосовує непрямий канал збуту, використовуючи великих дистриб'юторів, оптові компанії та мережеві ритейли. Основні канали продажів включають:

- Традиційний роздріб (гіпермаркети, супермаркети, універмаги)
- Аптечні мережі
- E-commerce (Amazon, Prom.ua, Rozetka та інші)

Маркетингові комунікації спрямовані на багатоканальну взаємодію зі споживачами. Основні інструменти включають ТВ-рекламу, цифровий маркетинг, BTL-активності, партнерства та ESG-комунікацію. На основі вище поданої інформації було сформовано таблицю сильних та слабких сторін підприємства Кімберлі-Кларк (табл.1.4).

Таблиця 1.4 – Сильні та слабкі сторони Кімберлі-Кларк

| № п/п | Фактор                                                                            | Сильна сторона | Слабка сторона |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|
| 1     | Власна маркетингова аналітична система, щоб оперативно відстежувати ринкові умови | +              |                |
| 2     | Регулярне проведення аналізу поведінки споживачів у сегменті особистої гігієни    | +              |                |
| 3     | Використання моделі ціноутворення «value-based pricing»                           | +              |                |
| 4     | Конкуренція з боку таких гігантів, як P&G та Essity                               |                | -              |

*Продовження таблиці 1.4*

| № п/п | Фактор                                                                                            | Сильна сторона | Слабка сторона |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|
| 5     | Сегментування цінової політики: преміальні лінійки та доступніші варіанти                         | +              |                |
| 6     | Широка мережа дистрибуції                                                                         | +              |                |
| 7     | Залежність від посередників                                                                       |                | -              |
| 8     | Активне просування брендів у digital-каналах                                                      | +              |                |
| 9     | Недостатня локалізація контенту для українського ринку, відсутність окремого україномовного сайту |                | -              |
| 10    | Висока впізнаваність серед укр. споживачів, довіра до продукції як у B2C, так і у B2B-сегменті    | +              |                |

*Джерело: складено автором самостійно*

Кімберлі-Кларк має сильні позиції завдяки впізнаваним брендам, широкій дистрибуції та ефективному маркетинговому аналізу. Сегментована цінова політика допомагає охопити різні категорії споживачів.

Водночас викликами залишаються залежність від ритейлерів, конкуренція, а також недостатня локалізація контенту. Компанії варто оптимізувати систему розподілу, зокрема посилити контроль за дистриб'юторами, посилити співпрацю з онлайн-майданчиками та розширити україномовний контент (див.табл.1.4).

## 1.2 Аналіз маркетингового середовища

Перед тим, як перейти до розгляду факторів макросередовища компанії, проаналізуємо для початку стан ринку та економічні чинники, що несуть безпосередній вплив на діяльність підприємства в цілому. 1. Через тривалу економічну нестабільність та високу інфляцію в Україні значна частина населення змушена оптимізувати витрати, обираючи дешевші аналоги або private label продукцію. За даними досліджень, у 2023 році понад 40% споживачів змінили свої

звички, надаючи перевагу акційним товарам. Це створює виклики для преміальних брендів К-С.

2. К-С не веде власне виробництво в Україні, а найближчий завод компанії знаходиться у Чехії. Це означає, що вся продукція імпортується, що підвищує її вартість через коливання валютного курсу та зростання витрат на логістику. У 2023 році курс гривні залишався нестабільним, це змушує ритейлерів або переглядати цінову політику, або зменшувати маржинальність.

3. Через військовий стан в Україні імпорт продукції стикається з додатковими логістичними труднощами, зокрема обмеженою пропускною спроможністю кордонів та можливими затримками постачання. Це створює ризики для стабільного поповнення складських запасів і може призводити до дефіциту ексклюзивних позицій на ринку, особливо в умовах підвищеного попиту на товари дитячої та жіночої гігієни.

4. Виробничі витрати на заводі у Чехії в останній рік зросли, що відповідно коригує оптові ціни для ритейлерів. Як наслідок, кінцева вартість для українських споживачів продовжує зростати.

5. Розвиток e-commerce впливає на структуру продажів FMCG-товарів в Україні. Все більше споживачів купують засоби гігієни через маркетплейси та онлайн-магазини, що посилює конкуренцію. Разом із цим збільшується частка імпорту продукції з Польщі та інших країн ЄС через паралельний імпорт, що створює додатковий тиск на офіційних дистриб'юторів Кімберлі-Кларк в Україні.

6. Європейські директиви щодо зменшення використання пластику та екологічності пакування поступово впливають і на український ринок. Це змушує виробників до додаткових витрат на модернізацію пакування і виробничих процесів. Перейдемо до розгляду політико-правових факторів, які також чинять значний вплив на функціонування підприємства.

1. Оскільки вся продукція К-С імпортується, вона підпадає під митні процедури України, включаючи сплату ввізного ПДВ (20%) та мита, проходження фітосанітарного контролю (через використання целюлози) та сертифікацію відповідно до українських стандартів якості. Будь-які зміни в митному регулюванні

в митному законодавстві впливають на строки та вартість поставок. У наступному етапі детальніше розглянемо соціально-демографічні фактори.

1. Україна переживає демографічну кризу, що характеризується зменшенням чисельності населення. Зниження народжуваності та збільшення частки людей, що виїжджають за кордон впливає на споживання товарів повсякденного вжитку. Крім того, велика кількість людей похилого віку, які також мають інші споживчі звички (потреби), які варто враховувати при плануванні дистрибуції та маркетингових стратегій [6].

2. Споживачів віддають перевагу більш доступним за ціною товарам або шукають альтернативи через зниження реальних доходів населення.

3. Звички українських споживачів також впливають на попит, особливо на паперові вироби. Наприклад, використання носових хустинок чи паперових рушників може бути більш поширеним ніж серветки у коробках. Це потребує часу та відповідних маркетингових зусиль.

4. Високий рівень урбанізації сприяє зростанню на товари гігієни, які зручні у використанні [7]. Останнім етапом розглянемо науково-технічні чинники і як вони впливають на підприємство.

1. Сучасні логістичні компанії активно впроваджують автоматизовані склади та роботизовані системи для обробки замовлень, сортування та пакування товарів. Це підвищує точність і швидкість виконання замовлень, знижує витрати та мінімізує людських фактор [8].

2. Впровадження IoT-технологій дозволяє відстежувати місцезнаходження та стан товарів у режимі реального часу. Датчики можуть надавати інформацію про температуру, вологість та інше під час транспортування та зберігання. Це забезпечує кращий контроль за якістю продукції на всіх етапах ланцюга постачання і дозволяє швидко реагувати на можливі відхилення [8].

3. Використання аналітичних інструментів дозволяє прогнозувати попит на продукцію, оптимізувати запаси та планувати ефективні маршрути доставки. Для К-С це означає можливість точніше визначити потреби ринку, уникати надлишкових запасів або навпаки дефіциту товарів.

4. Сучасні технології також спрямовані на зменшення впливу на довкілля. Використання альтернативних матеріалів для виробництва паперу, таких як сільськогосподарські залишки або перероблене волокно, сприяє сталому розвитку [9].

Аналіз макросередовища дає змогу виявити зовнішні чинники, що впливають на діяльність компанії та не підлягають її прямому контролю. Нижче подано таблицю ключових факторів макросередовища компанії Кімберлі-Кларк (табл.1.5).

Таблиця 1.5 – Таблиця факторів макросередовища

| Чинник                                                    | Опис впливу                                                                                                                                   | Можливість | Загроза |
|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------|
| Інфляція, валютні коливання, зростання логістичних витрат | Збільшення собівартості продукції через нестабільний курс валют (інфляцію) вимагає перегляду цінової політики та шляхів оптимізації логістики |            | +       |
| Економічна нестабільність, зміна споживчих звичок         | Покупці частіше обирають бюджетні альтернативи, що впливає на продажі преміальних лінійок                                                     |            | +       |
| Митне регулювання, сертифікація                           | Ускладнення логістики через необхідність проходження сертифікації та сплати ввізного ПДВ                                                      |            | +       |
| Урбанізація, демографічні зміни                           | Ріст населення у великих містах стимулює попит на продукцію гігієни, адаптовану до швидкого способу життя                                     | +          |         |
| Орієнтація споживачів на економію                         | Переважає споживачів до private label продуктів знижує лояльність до бренду                                                                   |            | +       |
| Автоматизація логістики, аналітичні інструменти           | Впровадження технологій для оптимізації складських запасів знижує витрати                                                                     | +          |         |
| Європейські екологічні директиви, модернізація пакування  | Впровадження технологій для оптимізації складських запасів знижує витрати                                                                     | +          | +       |
| Конкуренція з паралельним імпортом, онлайн-продажі        | Онлайн-канали сприяють зростанню продажів, але паралельний імпорт створює цінову конкуренцію.                                                 | +          | +       |

*Продовження таблиці 1.5*

| Чинник                                    | Опис впливу                                                                                                            | Можливість | Загроза |
|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------|
| Військовий стан, труднощі транспортування | Обмежена пропускна здатність кордонів, перебої в логістиці ускладнюють постачання продукції                            |            | +       |
| Попит на інноваційні гігієнічні рішення   | Збільшений попит на антисептичні та антибактеріальні продукти відкриває можливості для розширення асортименту Клінекс. | +          |         |

*Джерело: складено автором на основі [6], [7], [8], [9]*

Аналіз макросередовища показує (див.табл.1.5), що основними викликами для системи розподілу продукції Клінекс в Україні є економічна нестабільність, валютні коливання, зростання логістичних витрат та конкуренція. Водночас розвиток e-commerce, урбанізація та технологічні інновації створюють можливості для оптимізації дистрибуції та підвищення ефективності продажів. Для збереження позицій на ринку компанії варто адаптувати цінову політику, посилювати онлайн-присутність і враховувати екологічні тенденції у виробництві, пакуванні.

У наступному етапі важливо провести аналіз мезосередовища. Ринок засобів особистої гігієни почав активно зростати з початку 90-х років минулого століття. Сьогодні споживач має доступ до широкого вибору таких товарів у роздрібних мережах. Конкуренція визначається не лише ціною, а й асортиментом, який стає дедалі різноманітнішим, унікальним і адаптованим до потреб різних груп споживачів.

Ринок засобів особистої гігієни в Україні демонструє стабільну тенденцію до зростання (див.рис.1.6), що свідчить про його перспективність. За прогнозами, у 2025 році обсяг доходу на цьому ринку досягне 1,32 мільярда доларів США, а середньорічний темп зростання (CAGR) у період 2024-2029 років становитиме 3,38%. Така позитивна динаміка створює сприятливі умови для розвитку як уже відомих брендів, так і нових компаній, які прагнуть закріпитися у цій галузі [10].

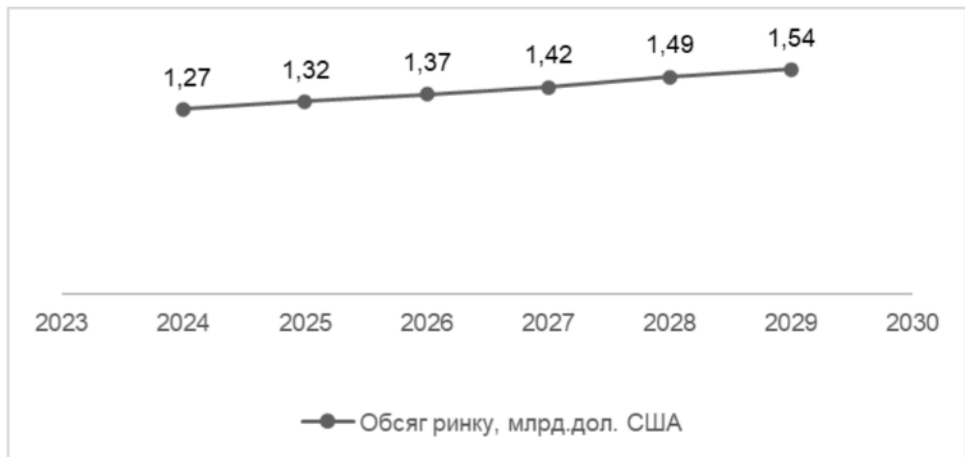


Рисунок 1.3 – Характеристика ринку

*Джерело: складено автором самостійно на основі [10]*

Одним із ключових факторів подальшого зростання ринку є зміна споживчих звичок і підвищення стандартів життя, що спричиняє зростання попиту на якісні та більш інноваційні продукти. Споживачі дедалі більше віддають перевагу засобам із натуральними компонентами, екологічною упаковкою та додатковими функціональними перевагами. З огляду на ці тенденції компаніям варто акцентувати увагу на впровадженні інновацій, розширенні асортименту та стратегічному позиціонуванні. Перейдемо до таблиці 1.6 та детальніше розглянемо деякі показники стану ринку.

Таблиця 1.6 – Характеристика галузі

| № п/п | Показники стану ринку                                        | Поточне значення | Прогнозне значення | Поточні темпи приросту (%) | Прогнозовані темпи приросту (%) |
|-------|--------------------------------------------------------------|------------------|--------------------|----------------------------|---------------------------------|
| 1.    | Кількість головних виробників                                | 4                | 5                  | 0,1                        | 0,3                             |
| 2.    | Частка іноземних виробників в загальному обсязі продажів (%) | 99,5             | 99,1               | 0,1                        | 0,3                             |
| 3.    | Індекс монополізації ринку                                   | 0,14             | 0,12               | -                          | -                               |

*Продовження таблиці 1.6*

| № п/п | Показники стану ринку                             | Поточне значення | Прогнозне значення | Поточні темпи приросту (%) | Прогнозні темпи приросту (%) |
|-------|---------------------------------------------------|------------------|--------------------|----------------------------|------------------------------|
| 4.    | Обсяги національного виробництва (од)             | 150 млн          | 200 млн            | 1,8                        | 2,0                          |
| 5.    | Сукупна сума витрат на маркетинг всіма учасниками | 565 тис. дол.    | 600 тис. дол       | 5,2                        | 5,6                          |
| 6.    | Середня норма рентабельності в галузі (%)         | 14,5             | 17,8               | 3,3                        | 3,8                          |

*Джерело: складено автором на основі [10], [19], [20].*

Згідно з актуальними даними таблиці 1.6, кількість ключових виробників на ринку може зрости з 4 до 5, що свідчить про посилення конкуренції в галузі. Водночас частка іноземних виробників дещо знизилася, хоч залишається на високому рівні. Індекс монополізації демонструє незначне зменшення, що може вказувати на зростання конкуренції серед учасників ринку. Обсяги національного виробництва поки не відображають суттєвої приступності великих українських компаній, проте не виключається відкриття нових виробничих підприємств. Витрати на маркетинг продовжують зростати, що свідчить про активізацію зусиль брендів у просуванні продукції. Крім того, середня рентабельність у галузі демонструє позитивну динаміку, що вказує на підвищення ефективності діяльності компаній.

Перейдемо до аналізу мікросередовища компанії, яке складається з п'яти ключових аспектів. По-перше, це споживачі - розуміння того, хто саме виступає клієнтами (партнерами) продукції ТМ Клінекс.

Продукція бренду Клінекс займає вагому нішу на українському ринку гігієнічних товарів. Основними корпоративними клієнтами є торговельні мережі та онлайн-платформи, через які здійснюється основний обсяг продажів.

У 2018 році ключовими партнерами Кімберлі-Кларк в Україні були такі великі мережі, як АТБ, Сільпо, METRO, Єва, Watsons, Епіцентр та інші, які разом

забезпечували 75% закупівель продукції Клінекс. Решта 25% припадала на онлайн-платформи, серед яких makeup.ua, eva.ua, rozetka, prom.ua, maudau та інші. У 2019-2020 роках структура розподілу дещо змінилася, зокрема онлайн-продажі зросли до 35% завдяки зростанню популярності e-commerce та активному просуванню товарів через цифрові канали.

Пандемія 2020 року суттєво вплинула на ринок: фізичні торговельні точки зіткнулися зі зниженням трафіку, що призвело до тимчасового зменшення обсягів продажів у традиційних мережах до 60%, тоді як онлайн-канали розширили частку до 40%. У 2021 році ситуація стабілізувалася і розподіл між офлайн та онлайн-торгівлею досяг рівня 70% на 30% відповідно [11].

Сьогодні основними партнерами Кімберлі-Кларк в Україні залишаються великі торговельні мережі та онлайн-платформи. Компанія працює за моделлю дистрибуції через роздрібні мережі, які формують значну частку закупівель та забезпечують стабільні обсяги реалізації продукції ТМ Клінекс. Водночас онлайн-продажі продовжують демонструвати позитивну динаміку, що відкриває перспективи для розширення асортименту та розвитку маркетингових активностей у цифровому середовищі. Подальше зростання бренду Kleenex у B2B-сегменті можливе через розширення асортименту у ключових торговельних мережах, розширення присутності на онлайн-платформах та оптимізацію логістики для ефективного управління постачанням продукції.

Наступним кроком розглянемо конкурентне середовище для компанії Кімберлі-Кларк та її бренду Клінекс. Доцільно буде проаналізувати двох найближчих конкурентів за часткою ринку у галузі товарів особистої гігієни. У сфері виробництва та дистрибуції паперової продукції та товарів особистої гігієни одним із ключових аспектів конкурентної боротьби є наявність сильних представників із глобальним охопленням та розвиненою партнерською мережею. Серед таких компаній Кімберлі-Кларк конкурує насамперед з Procter&Gamble та Essity.

Procter & Gamble (P&G) – одна з найбільших американських транснаціональних корпорацій з головним офісом у Цинциннаті, штат Огайо,

США. Компанія має представництва в понад 80 країнах світу, а її продукція виготовляється в 45 з них. P&G володіє більш ніж 300 брендами, які продаються в 140 країнах світу. Річний оборот корпорації складає 76,5\$ млрд, що підтверджує її глобальну присутність і економічну потужність [12].

Корпорація є одним з найбільших роботодавців у світі, з понад 150 тис. працівників та більше ніж мільйоном акціонерів. Її продукти охоплюють широкий спектр товарів, від побутової хімії до засобів особистої гігієни, зокрема володіє брендом паперової продукції Charmin, а також носовими хустинками під торговою маркою Puffs [14].

Essity AB – шведська транснаціональна компанія, що спеціалізується на товарах особистої гігієни, зі штаб-квартирою в Стокгольмі, Швеція. Вона заснована в 2017 році, коли була виділена з лісової компанії Svenska Cellulosa Aktiebolaget (SCA). Essity працює в близько 150 країнах і обслуговує понад мільярд людей по всьому світу. Назва компанії поєднує слова «essentials» та «necessity», що підкреслює її фокус на основних засобах гігієни та здоров'я [13].

Відомими брендами компанії є TENA, Tork, Libero, а також добре відомий українським споживачам – Zewa, що активно конкурує з Kleenex. У Essity працює близько 36 000 осіб, а чисті продажі в 2023 році склали 13 мільярдів євро [15]. Для ефективного порівняння компанії дослідження з конкурентами, варто використовувати наступні критерії:

1. Ширина та глибина асортименту, адже різноманітність товарів і спеціалізація в основних напрямках демонструють здатність компанії задовольняти потреби різних споживачів та надавати комплексні рішення завдяки високій кваліфікації персоналу та новітнім технологіям.

2. Рівень технологічної бази, що впливає на якість досліджень, ефективність, точність даних, оптимізацію витрат і забезпечення надійного ланцюга поставок.

3. Локалізація та комунікація з клієнтами, що передбачає насамперед наявність україномовного сайту, який зміцнює позиціонування на внутрішньому ринку.

4. Розуміння галузі, налагоджені зв'язки і досвід роботи на ринку, що свідчить про надійність компанії та її здатність адаптуватися до змін.

5. Обсяг фінансових ресурсів, який визначає можливості для розвитку, оновлення технологій і реалізації масштабних проектів для забезпечення стабільного розвитку та конкурентоспроможності в галузі. Результати аналізу за всіма вище зазначеними критеріями подано у таблиці 1.7.

Таблиця 1.7 – Порівняння К-С з компаніями-конкурентами

| Показник                                             | Одиниця вимірювання         | Значення показника |       |        | Висновок<br>(сильний/нейтральний/слабкий) |
|------------------------------------------------------|-----------------------------|--------------------|-------|--------|-------------------------------------------|
|                                                      |                             | К-С                | P&G   | Essity |                                           |
| Ширина асортименту                                   | Кількість                   | 5                  | 11    | 9      | нейтральний                               |
| Глибина асортименту                                  | Кількість                   | 27                 | 70    | 38     | слабкий                                   |
| Україномовний сайт                                   | Є/Немає                     | є                  | немає | немає  | сильний                                   |
| Технологічна база                                    | 1-10                        | 7                  | 8     | 6      | сильний                                   |
| Досвід роботи на ринку                               | Кількість років             | 153                | 188   | 8      | сильний                                   |
| Фінансові ресурси (2023 рік)                         | 1-10                        | 6                  | 9     | 6      | нейтральний                               |
| Активність у Facebook                                | Кількість дописів за місяць | 4                  | 0     | 35     | слабкий                                   |
| Присутність в асортименті великих торговельних мереж | 1-10                        | 5                  | 8     | 5      | нейтральний                               |

*Джерело: складено автором на основі [1], [12], [13], [14], [15]*

Порівнюючи компанію Кімберлі-Кларк з основними конкурентами (див.табл.1.7) – P&G та Essity, видно, що вона має сильні сторони, але в деяких аспектах дещо відстає. Серед плюсів – наявність україномовного сайту та хорошої технологічної бази. Крім того, К-С має значний досвід роботи в галузі, хоч і трохи менший, ніж у P&G. Проте компанія помітно програє у глибині асортименту та активності в соціальних мережах. Присутність у великих торговельних мережах на середньому рівні, що свідчить про певну стабільність, але є простір для

розширення, особливо, з такою активною конкуренцією на ринку. Загалом К-С має потенціал, але є над чим працювати.

Посередники відіграють важливу роль у діяльності компанії, забезпечуючи ефективне постачання та дистрибуцію продукції до споживачів у різних регіонах. Завдяки співпраці з надійними партнерами, компанія змогла значно розширити свій бізнес у Центральній Європі. Зокрема, українських офіс Кімберлі-Кларк у Києві, який виконує функцію регіонального хабу, керує постачанням, логістикою, маркетингом, юридичною та фінансовою підтримкою, а також операціями з продажу в країнах Балтії, Польщі, Румунії, Молдові, Чехії, Словаччині, Словенії, Угорщині, Північній Македонії та Хорватії. Завдяки ефективній співпраці з місцевими посередниками та партнерами, компанія досягла зростання споживчого бізнесу в Центральній Європі на 180% за майже десятиліття [16].

Кімберлі-Кларк прагне бути «Клієнтом вибору» для своїх стратегічних постачальників, співпрацюючи з ними для покращення продуктивності, впровадження інноваційних рішень, дотримання соціальних та екологічних стандартів, а також управління ризиками. Це сприяє зростанню бізнесу та адаптації до умов різних ринків [1].

К-С як один з лідерів у галузі особистої гігієни має широку мережу постачальників, що сприяють створенню інноваційних продуктів та забезпеченню ефективності ланцюга постачання. Для цього компанія впровадила деякі аспекти взаємодії з постачальниками для досягнення високих стандартів у соціальній та екологічній сферах [17].

Серед них:

- Соціальна та екологічна відповідальність;
- Управління ризиками;
- Цінність та інновації.

Крім того, Кімберлі-Кларк також підтримує різноманітність постачальників, співпрацюючи з підприємствами, що належать представникам меншин, жінкам, ветеранам та малими підприємствами. Це сприяє впровадженню нових ідей та розширенню бізнес-можливостей.

Також компанія інвестує в оптимізацію свого ланцюга постачання, впроваджуючи новітні технології та процеси для підвищення ефективності і зменшення впливу на довкілля. Наприклад, використання інтермодальних перевезень дозволяє знизити витрати на транспортування та скоротити викиди CO<sub>2</sub> [18].

Отже, виділимо ключові аудиторії компанії Кімберлі-Кларк.

1. Роздрібні мережі, через які компанія реалізує свою продукцію: продуктові рітейлери, дрогери-магазини, гіпермаркети.

2. Онлайн-платформи, які є також важливим напрямом дистрибуції: маркетплейси, фірмові онлайн-магазини рітейлерів.

3. Логістичні партнери та дистриб'ютори, що відіграють важливу роль через відсутність виробничого заводу в Україні.

4. Фінансові посередники, що забезпечують стабільність грошових потоків, кредитування та платіжні рішення для компанії. В Україні це Credit Agricole Bank та Райффайзен Банк.

Таблиця 1.8 – Фактори мікросередовища

| № п/п | Фактор                                                                                                                   | Можливість                                                                                               | Загроза                                                      |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| 1.    | Диверсифікована структура партнерів-клієнтів, що включає великі торговельні мережі, дрогери-магазини та онлайн-платформи | Зростання попиту від різних груп клієнтів, що сприяє розширенню галузі та забезпечує широкий ринок збуту | Залежність від умов співпраці, ризик зміни партнерських угод |
| 2.    | Широка мережа постачальників, що включає локальні логістичні компанії                                                    | Оптимізація поставок, скорочення термінів доставки                                                       | —                                                            |
| 3.    | Стабільна співпраця з локальними фінансовими посередниками                                                               | Безперебійність грошових потоків, кредитування, інноваційні платіжні рішення для компанії                | —                                                            |
| 4.    | Конкуренція з міжнародними та локальними виробниками                                                                     | —                                                                                                        | Необхідність значних інвестицій у маркетинг та загалом бренд |

*Джерело: складено автором на основі [16], [17], [18]*

Фактори мікросередовища Кімберлі-Кларк (див.табл.1.8) свідчать про сильні ринкові позиції компанії завдяки партнерству з великими рітейлерами, онлайн-платформами та ефективній логістиці. Водночас, існують виклики, пов'язані з конкуренцією. Загалом, можливості переважають загрози, що забезпечує компанії стійкість і потенціал для подальшого розвитку.

### 1.3 Визначення маркетингової управлінської проблеми

У ході попередніх досліджень було ретельно проаналізовано діяльність компанії Кімберлі-Кларк, зокрема бренду Клінекс, а також маркетингове середовище, у якому він функціонує, враховуючи фактори макро-, мезо- та мікросередовища. Базуючись на даному аналізі, можна виокремити низку ключових можливостей та загроз, що впливають на ефективність політики розподілу продукції ТМ Клінекс на українському ринку.

Однією з найбільших загроз є відсутність власного виробництва в Україні, що робить бренд залежним від імпорту з найближчої країни-виробника – Чехії. Це ускладнює логістичні процеси, підвищує собівартість продукції та створює додаткові ризики, пов'язані з можливими перебоями постачання. В умовах нестабільності валютного курсу та підвищення митних тарифів імпортна модель стає ще більш вразливою, що може впливати на конкурентоспроможність бренду в порівнянні з локальними виробниками.

Ще одним викликом є високий рівень конкуренції з боку як глобальних, так і українських виробників. Бренди, які мають локальне виробництво, можуть запропонувати вигідніші та оперативніші поставки. Також конкуренція загострюється через розвиток власних торгових марок рітейлерів (PL), які займають дедалі більшу частку на полицях магазинів.

Однак перед брендом Клінекс відкриваються і певні можливості. Попит на продукцію категорії гігієнічних товарів стабільно зростає, особливо в контексті підвищеної уваги до гігієни та здоров'я після пандемії COVID-19. Крім того, розширення електронної комерції відкриває нові канали дистрибуції, що

дозволяють бренду покращити доступність продукції та розширити клієнтську базу без фізичних обмежень роздрібних мереж. Ще одним потенційним напрямком розвитку є зміцнення партнерських відносин із великими мережами та впровадження ексклюзивних форматів співпраці, таких як спільні маркетингові акції, персоналізовані пропозиції для покупців лояльних програм мереж, а також оптимізація розподілу продукції через вдосконалення системи прогнозування попиту та ефективні логістичні рішення.

Таким чином, хоча бренд Клінекс стикається з низкою викликів, у нього є можливості для посилення своєї присутності на ринку через ефективну політику розподілу, інтеграцію сучасних каналів продажу та стратегічне партнерство.

Для того, щоб комплексно оцінити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для компанії Кімберлі-Кларк ТМ Клінекс, доцільно буде провести SWOT-аналіз (табл.1.9). Він дозволить систематизувати всі раніше перелічені фактори маркетингового середовища та сформулювати відповідні стратегії.

Конкурентну перевагу Клінекс дають насамперед висока впізнаваність бренду та розвинена мережа дистрибуції, проте його імпортна модель бізнесу залишається вразливою до економічних та логістичних викликів. Відсутність локального виробництва призводить до залежності від зовнішніх факторів, зокрема коливань валютного курсу та можливих перебоїв у постачанні. Це створює додаткові труднощі в управлінні складськими запасами, а також гнучкості дистрибуційної політики.

Таблиця 1.9 – SWOT-аналіз ТМ Клінекс

| Сильні сторони                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Слабкі сторони                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Висока впізнаваність бренду та його асоціація з якісною продукцією;</li> <li>- Широка присутність у роздрібних мережах та на онлайн-платформах;</li> <li>- Наявність глобального досвіду в управлінні дистрибуцією та маркетинговими комунікаціями;</li> <li>- Використання передових технологій у виробництві;</li> <li>- Розвинена система стратегічних партнерств.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Відсутність власного виробництва в Україні, що створює залежність від імпорту;</li> <li>- Вища собівартість продукції через логістичні витрати та митні тарифи;</li> <li>- Обмежений контроль над складськими запасами та логістичними ризиками;</li> <li>- Відсутність локального українського веб-сайту.</li> </ul> |

*Продовження таблиці 1.9*

| Можливості                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Загрози                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Зростаючий попит на товари особистої гігієни;</li> <li>- Активний розвиток e-commerce і можливість розширення продажів;</li> <li>- Поглиблення співпраці з ключовими ритейлерами через спільні програми лояльності;</li> <li>- Використання нових технологій у дистрибуції;</li> <li>- Посилення маркетингових активностей, зокрема в digital та influencer marketing.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Високий рівень конкуренції з боку локальних виробників та власних торгових марок ритейлерів;</li> <li>- Нестабільність валютного курсу;</li> <li>- Можливі перебої в логістиці через геополітичні та економічні фактори;</li> <li>- Зміна споживчих звичок;</li> <li>- Посилення регулювання у сфері екології та відповідно додаткові вимоги щодо упаковки чи виробництва.</li> </ul> |

*Джерело: складено автором самостійно*

Конкуренція на ринку посилюється не лише з боку міжнародних брендів, а й через розвиток власних торгових марок ритейлерів. Ці продукти, хоч і менш відомі, приваблюють споживачів вигіднішою ціною. Водночас підвищена увага до гігієни після пандемії та стрімкий розвиток онлайн-продажів відкривають перед Клінекс додаткові можливості (див.табл.1.9). Розширення e-commerce, персоналізовані пропозиції для клієнтів та стабільна співпраця з великими мережами стають ключовими важелями для посилення позицій бренду.

Нижче наведено таблицю з перехресним поєднанням внутрішніх і зовнішніх факторів. Перехресний SWOT-аналіз (табл.1.10) допомагає визначити стратегічні напрямки розвитку, зіставляючи сильні та слабкі сторони компанії з можливостями і загрозами зовнішнього середовища.

Таблиця 1.10 – Перехресний SWOT-аналіз ТМ Клінекс

| Сильні сторони - Можливості                                                                                                                                                                                                                                                           | Сильні сторони - Загрози                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Сильна репутація бренду для запуску нових продуктів у преміум сегменті;</li> <li>- Розширення асортименту, ексклюзивні пропозиції для партнерів;</li> <li>- Доступ до інновацій, міжнародного досвіду для покращення асортименту.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Якість продукції як спосіб утримання частки ринку в умовах конкуренції;</li> <li>- Дистрибуційна мережа для нейтралізації конкуренції з боку локальних брендів;</li> <li>- Міжнародний досвід як спосіб оптимізації витрат на логістику, операційну діяльність.</li> </ul> |

*Продовження таблиці 1.10*

| Слабкі сторони - Можливості                                                                                                                                                                                                                                                                            | Слабкі сторони - Загрози                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Співпраця з локальними виробниками для потенційного часткового виробництва в Україні;</li> <li>- Альтернативні канали постачання для зменшення ризиків дефіциту товару;</li> <li>- Зниження вартості виробництва за рахунок економії на масштабах.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Високі логістичні витрати через імпорт - продукція дорожча за місцеві аналоги;</li> <li>- Можливі перебої в постачанні через економічну нестабільність;</li> <li>- Споживачі переходять на дешевші аналоги під час економічних криз.</li> </ul> |

*Джерело: складено автором самостійно*

Перехресний SWOT-аналіз показав (див.табл.1.10), що основними перевагами Клінекс є висока впізнаваність бренду, широка дистрибуція та підтримка Кімберлі-Кларк, що створює можливості для розширення асортименту й зміцнення позицій у преміальному сегменті.

Водночас компанія стикається з викликами, такими як відсутність локального виробництва, висока вартість продукції та залежність від імпорту. Для збереження конкурентних позицій необхідно шукати альтернативні логістичні рішення та можливості часткової локалізації виробництва. Симптомами до визначення маркетингової управлінської проблеми є:

- Зміна логістичних умов на українському ринку. Повномасштабна війна в Україні суттєво вплинула на функціонування систем доставки і розподілу товарів. Пошкодження логістичної інфраструктури, нестабільність роботи митниць, зростання цін на паливо – все це створює додаткові складнощі для ввезення та подальшого розподілу імпортової продукції, зокрема Клінекс, яка постачається з Чехії. За даними KSE (Київська школа економіки) транспортна інфраструктура зазнала значних збитків на суму \$38,5 млрд. Було зруйновано або пошкоджено понад 26 тисяч кілометрів автодоріг, що еквівалентно \$28,3 млрд. Залізнична інфраструктура втратила \$4,3 млрд, портова – \$0,85 млрд, а авіаційна галузь – \$2 млрд. [52]

- Зміна конкурентного середовища. У відповідь на виклики воєнного часу частина українських виробників товарів гігієни адаптувались швидше та

активізували комунікацію з ритейлерами. Вони можуть запропонувати більш гнучкі умови постачання або нижчі ціни, що впливає на позиції Клінекс в роздрібних мережах.

- Нерівномірна представленість продукції в різних каналах збуту. Хоча Клінекс співпрацює з провідними ритейлерами, спостерігається нестабільна доступність продукції в онлайн-каналах. Наприклад, деякі позиції можуть бути присутні на [makeup.ua](http://makeup.ua), але повністю відсутні на [rozetka](http://rozetka) або [eva.ua](http://eva.ua). Це знижує охоплення цільової аудиторії.

- Зміна поведінки споживачів. Через зниження доходів, економію та перегляд пріоритетів, українські споживачі стали частіше обирати дешевші альтернативи або ж купують гігієнічну продукцію в оптових упаковках. Згідно з дослідженням Gradus Research, проведеним у 2024 році, було виявлено кілька ключових тенденцій:

1. Українські споживачі стали уважніше ставитися до вибору брендів. Якщо наприкінці 2022 року (грудень) 54% опитаних заявляли, що звертають особливу увагу на бренди, то вже у березні 2024 року таких стало 62%. Це зростання пояснюють тим, що на початку війни через високий рівень психологічного напруження та невизначеність питання брендування відіграло меншу роль. З часом, коли населення адаптувалося до нових умов, інтерес до брендів відновився, хоча загальний рівень стресу залишається високим, що негативно впливає на ментальне здоров'я.

2. Споживачі виявляють обережність щодо переходу на нові бренди. 54% респондентів залишаються вірними звичним торговельним маркам, водночас 37% відкриті до спроб нових. Значно посилилося прагнення підтримати національного виробника: 57% споживачів віддають перевагу українським брендам. Також важливу роль відіграє потреба економити – на це вказали 45% опитаних. Тенденція підтримки вітчизняного виробника зміцнюється: у грудні 2022 року її підтримували 69% респондентів, а в березні 2024 року – вже 74%. Для бренду Клінекс, який є зарубіжним та асоціюється з преміальністю, це означає необхідність перегляду підходів до сегментації та дистрибуції [53].

- Втрата частини споживачів у регіонах бойових дій або з обмеженим доступом до роздрібної інфраструктури. Через активні бойові дії або тимчасову окупацію окремі регіони залишились поза охопленням регулярних поставок. Це зменшило загальний обсяг реалізації продукції.

Маркетингова управлінська проблема (МУП), що впливає з наведених симптомів, полягає в необхідності удосконалення системи розподілу продукції бренду Клінекс в Україні в умовах нестабільної логістики, зміни споживчих уподобань та зростання конкуренції. Ситуація потребує цілісного підходу, щоб адаптувати стратегії постачання, зробити товар більш доступним для цільових споживачів та посилити присутність у ключових каналах збуту.

Для вирішення цієї проблеми доцільно провести комплексне маркетингове дослідження, яке дозволить виявити слабкі ланки у поточній дистрибуційній системі, оцінити ефективність співпраці з роздрібними та онлайн-партнерами, а також вивчити очікування споживачів щодо наявності продукції в різних каналах. Особливу увагу слід приділити регіональним відмінностям у доступності товару та факторам, що впливають на лояльність клієнтів у межах кожного окремого каналу.

Передусім, необхідно проаналізувати покриття продукції Клінекс в роздрібних мережах та онлайн-платформах: які позиції регулярно представлені, які – відсутні або нестабільно доступні. Варто порівняти ці дані з асортиментною присутністю конкурентів у тих самих точках продажу.

Паралельно важливо зібрати зворотний зв'язок від партнерів щодо логістичних викликів, умов співпраці та причин нерівномірної представленості бренду. Це допоможе виявити бар'єри для регулярного поповнення товарних запасів у торгових точках.

Отримані дані дозволять розробити практичні рекомендації щодо удосконалення розподілу – зокрема, переглянути логістику, оптимізувати SKU для ключових каналів, посилити онлайн-присутність, а також запропонувати нові умови для торгових мереж з метою підвищення доступності продукції на полицях.

## Висновки до розділу 1

У результаті проведеного аналізу діяльності компанії Кімберлі-Кларк на українському ринку, було встановлено, що бренд Клінекс посідає впізнаване, але не домінуюче положення в категорії товарів гігієнічного призначення. Компанія не має власного виробництва в Україні, а реалізація продукції здійснюється виключно за допомогою імпорту з Чехії. Сформована дистрибуційна система орієнтована насамперед на співпрацю з корпоративними клієнтами – великими торговельними мережами, а також онлайн-рітейлерами. Завдяки цьому бренд Клінекс має широке географічне охоплення та представлений у більшості значущих торговельних точок, що забезпечує певний рівень доступності продукції для кінцевих споживачів.

Оцінювання мікросередовища дозволило визначити, що канал розподілу продукції потребує подальшого розвитку та адаптації до сучасних ринкових умов. Наявна логістична модель базується на великих партіях постачання до дистриб'юторів та рітейлерів, без акценту на персоналізовані рішення чи гнучкість поставок. Такий підхід ускладнює швидке реагування на зміни попиту, а також обмежує можливості індивідуального підходу до ключових клієнтів. В умовах зростаючої конкуренції з боку локальних виробників і торговельних марок приватних брендів, які активно застосовують як цінову, так і дистрибуційну диференціацію, це стає вагомою перешкодою для подальшого посилення позицій Клінекс на ринку.

У межах дослідження було також проведено аналіз конкурентного середовища, який засвідчив, що гнучкість у формуванні асортименту, швидкість доставки та здатність адаптуватися до вимог конкретних клієнтів є важливими конкурентними перевагами на ринку товарів особистої гігієни. У цьому контексті бренд Клінекс потребує більш глибокої інтеграції з каналами збуту, здатними забезпечити вищий рівень сервісу та персоналізовану комунікацію з B2B-партнерами.

## **РОЗДІЛ 2. ВИБІР ПІДХОДУ ДО ВИРІШЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРОБЛЕМИ**

### **2.1 Вибір підходу до вирішення маркетингової управлінської проблеми**

У результаті аналізу діяльності компанії Kimberly-Clark на українському ринку засобів особистої гігієни було виявлено основну маркетингову проблему необхідність покращення системи розподілу продукції бренду Kleenex. Це питання важливе не лише з погляду логістики, а й у ширшому маркетинговому контексті. Адже від того, наскільки ефективно товар потрапляє до торгових точок, залежить його доступність для покупців, рівень продажів і позиція бренду серед конкурентів. Якщо система дистрибуції працює неефективно або не встигає реагувати на зміни попиту, це може знизити загальний ефект від рекламних кампаній і вплинути на лояльність споживачів.

Саме тому виникає потреба звернутися до теоретичних основ, які стосуються організації системи розподілу. Це не лише логістичні моделі, а й маркетингові підходи, що враховують поведінку споживачів, роботу з посередниками, рівень обслуговування та нові цифрові формати продажів. Теорія допоможе краще зрозуміти, як має працювати ефективна система збуту, та стане основою для вибору методів дослідження.

У цьому розділі буде обґрунтовано, чому обрано саме ці методи збору й аналізу даних, та описано, як саме проводитиметься дослідження. Важливо показати, що обрані інструменти дозволять отримати достовірну інформацію для формування практичних рішень щодо вдосконалення розподілу продукції Kleenex на українському ринку.

Окрім цього, варто розглянути, як різні науковці визначають поняття «політика розподілу». Це допоможе побачити різні підходи до організації каналів збуту, зрозуміти, які з них найбільш релевантні для дослідження, та обрати теоретичну модель, що найкраще підходить для аналізу ситуації Kleenex. Огляд основних визначень представлено в таблиці 2.1. Він допоможе закласти надійне підґрунтя для подальших практичних кроків.

Таблиця 2.1 – Визначення терміну «політика розподілу»

| Автор                                         | Визначення терміну                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| О.А. Біловодська                              | Комплекс заходів і відповідних операцій, спрямованих на ефективне планування, організацію, регулювання та контроль доставки продукції і послуг споживачам із метою задоволення їх потреб та отримання підприємством прибутку згідно з логістичними правилами.      |
| А.О. Гречуха                                  | Комплекс заходів, що вміщує в себе маркетингову складову, спрямованих на ефективне планування, організацію, регулювання та контроль створення і доставки продукції та послуг споживачам з метою задоволення їх потреб і отримання прибутку.                        |
| Г.П. Сиваненко                                | Сукупність принципів, форм і методів товаропостачання відповідно до попередньо визначених умов щодо формування асортименту, цін, маркетингових комунікацій та організації післяпродажного обслуговування з метою реалізації маркетингової стратегії підприємства.  |
| С.В. Ковальчук                                | Діяльність організації з планування, реалізації та контролю руху своїх товарів до кінцевого споживача з метою задоволення його потреб і отримання прибутку.                                                                                                        |
| Т.О. Окландер                                 | Діяльність фірми щодо планування, реалізації та контролю руху товарів від виробника до кінцевого споживача з метою задоволення потреб споживачів та отримання фірмою прибутку.                                                                                     |
| О.Ф. Оснач<br>В.П. Пилипчук<br>Л.П. Коваленко | Комплекс стратегічних, організаційних, фінансових та інших заходів, об'єднаних у гнучку систему управління матеріальними, інформаційними та іншими потоками в після виробничий період.                                                                             |
| А.Г. Кальченко                                | Курс дій підприємства з розроблення та реалізації комплексу маркетингу, заходів, що входять до нього, з метою доведення товару до кінцевого споживача.                                                                                                             |
| С.П. Кукура<br>І.О. Трушнікова                | 1. Система реалізації (збуту), що обумовлює характер продажу.<br>2. Форма збуту, обумовлена наявністю у підприємства торговельних ланок.<br>3. Шляхи збуту, обумовлені прямим або багаторівневим збутом.                                                           |
| Ю.Є. Петруня                                  | Діяльність підприємства з планування, втілення та контролю за фізичним переміщенням матеріалів і готових виробів від місць їх походження до місць використання з метою задоволення потреб споживачів, виконання завдань та реалізації місії підприємства на ринку. |
| Є.В. Крикавський<br>Н.С. Косар<br>А.А. Чубала | Політика, що забезпечує покупцям можливість купити відповідний продукт у відповідному для них місці у певний час за відповідних умов та з акцентованою ними ціною.                                                                                                 |
| А.С. Маккіннон                                | Забезпечення наявності товарів у потрібному місці в потрібний час і в потрібній кількості для задоволення споживчого попиту.                                                                                                                                       |

*Джерело: складено автором на основі [21], [22], [23], [24], [25], [26], [27], [28], [29], [30], [31].*

Важливо сформувати власне трактування поняття «політика розподілу», оскільки це дозволяє узагальнити наукові підходи до розуміння цього терміну, а також виявити ключові елементи, актуальні для дослідження саме в контексті бренду Клінекс. На основі аналізу трактувань різних авторів (див.табл.2.1), можна виділити спільні елементи: планування, організація, контроль, фізичних рух товарів, задоволення споживчих потреб, реалізація місії підприємства. Водночас деякі визначення акцентують на логістиці, інші – на маркетинговому аспекті чи зручності для споживача.

Запропонуємо власне узагальнене поняття «політика розподілу»: це сукупність стратегічних і тактичних рішень підприємства, спрямованих на ефективне планування, організацію, управління та контроль процесу доставки продукції від виробника до кінцевого споживача з урахуванням оптимізації каналів збуту, забезпечення доступності товару в потрібному місці, у потрібний час і в необхідній кількості для максимального задоволення попиту та реалізації маркетингових цілей компанії.

Варто зауважити, що «найголовніша проблема, яка на сьогодні турбує переробників – це сировина в необхідних для забезпечення виробничих потужностей об'ємах, що також підтверджує беззаперечну важливість маркетингової політики розподілу продукції та її відповідність сучасним вимогам, тенденціям і викликам» [32, с.78].

Щоб краще зрозуміти, як працює політика розподілу на практиці, важливо не тільки дати їй визначення, але й звернути увагу на поради науковців щодо того, на що саме потрібно робити акцент при її реалізації. Зокрема, розглянемо трактування думки В.В. Антощенко-вої, яка виділяє основні пріоритети, що допомагають досягти головних цілей політики розподілу.

1. Логістика: створення комплексної системи регулювання та контролю за рухом товарів і пов'язаної з ним інформації (фінансової, інформаційної тощо), яка б гарантувала своєчасну доставку, високу якість продукції та необхідний обсяг запасів для споживачів; створення системи закупівлі сировини, матеріалів тощо; визначення технології, що використовується для переміщення фізичних товарів.

2. Дистрибуція: мета, формування, обґрунтування та ефективне функціонування в каналах розподілу та руху товарів. Важливо тримати баланс між вимогами та можливостями виробництва і закупівель.

3. Збут: організація збутової діяльності, координація політики щодо продажу товарів споживачам, а також організація роботи зі споживачами [32, с.80]. Крім того, В.В. Антощенкова виділяє чотири тенденції розвитку системи розподілу:

1. Скорочення середніх ланок збутового ланцюга, ініціаторами якого є роздрібні торговці та виробники. Масштабні виробники здатні виконувати завдання, які раніше виконувались оптом. Існує поєднання роздрібної торгівлі та виробництва.

2. Удосконалюються логістичні комунікації, зростає швидкість передачі інформації, а це означає, що «відстань» між власником бренду і споживачем скорочується, а кількість перехідних ланок у ланцюзі розподілу зменшується.

3. Інші тенденція (прямування до споживача) власників брендів посилює контроль над ціновою стратегією. Інтеграція продуктів просувається вгору, наприклад, супермаркети беруть на себе відповідальність за розподіл продуктів. Вплив роздрібної торгівлі постійно зростає.

4. Зміни в обсязі та якості вільного часу споживачів, а точніше, збереження часу замість грошей є більш важливим. Цим успішно користуються ритейлери, починаючи з невеликих магазинів у сільській місцевості і закінчуючи великими торговими центрами, де споживач може одночасно задовольнити кілька потреб в одному місці.

5. Удосконалення логістичних комунікацій, механізація та автоматизація, інноваційні підходи до обслуговування та важливість процесу самообслуговування споживачів сприяли підвищенню ефективності діяльності суб'єктів господарювання [32, с.80-81].

Маркетингова політика розподілу пронизує всі аспекти діяльності підприємства, проте її вплив найбільш помітний у сферах постачання та розподілу (рис.2.1) [33]. Саме на цих етапах формується кінцева цінність для споживача,

оскільки вони визначають, як швидко, зручно та повно товар потрапляє до місця продажу.

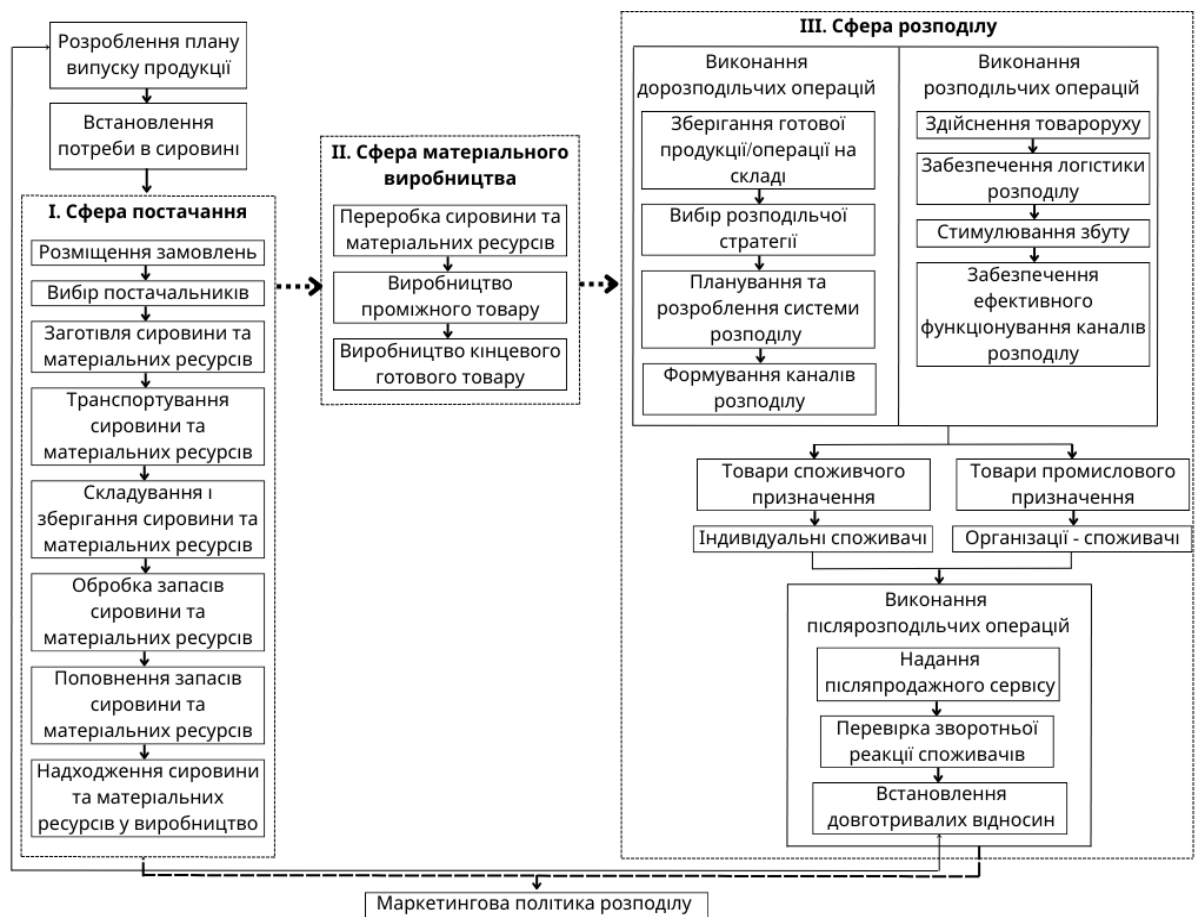


Рисунок 2.1 – Місце МРР в економічній діяльності підприємства

*Джерело: складено автором на основі [33]*

Обсяги реалізації продукції, досягнуті підприємством, визначають план випуску продукції, що, у свою чергу, формує потребу у сировині та матеріальних ресурсах для наступного виробничого циклу. Таким чином, процес управління потоками сировини і матеріалів пов'язаний із маркетинговою політикою розподілу (див.рис.2.1).

У сфері розподілу здійснюється завдання, що включають планування, організацію, регулювання та контроль за розподілом продукції й доставкою її кінцевому споживачу. Саме тут досягається ключова мета маркетингової політики розподілу – задоволення потреб споживачів через постачання готової продукції

належної якості, відповідно до їхніх вимог та очікувань. На основі самостійно сформульованого раніше визначення ПР та з урахуванням основних пріоритетів МПР за цільовим направленням, пропонується розглянути аналітичний підхід до розробки систем розподілу (рис 2.2) [33].



Рисунок 2.2 – Аналітичний підхід до розробки систем розподілу, орієнтованих на клієнта, за Штерном

Джерело: використано автором на основі [34]

На рисунку 2.2 зображено, як крок за кроком можна побудувати ефективну систему розподілу, що дійсно орієнтована на клієнта. Це підхід, запропонований Штерном, і його цінність у тому, що він враховує не лише внутрішні процеси компанії, а й думку кінцевого споживача, конкурентне середовище й загальні ринкові тенденції.

Починається все з базового аналізу – потрібно переглянути, що вже є: які канали використовуються, як працює чинна система, що про неї думають у компанії та за її межами (етапи 1-4). Важливо, що тут залучаються не лише

документи, а й реальні учасники – шляхом опитувань і семінарів. Після цього варто об'єктивно подивитися, що ці канали можуть дати в майбутньому (етап 5), і на основі цього скласти перші короткострокові дії (етап 6).

Далі фокус зміщується на клієнта – аналізуються його потреби, як з якісної, так і з кількісної сторони (етапи 7-8). Це ключовий момент, бо дозволяє збудувати не абстрактно «ефективну» систему, а ту, яка реально буде працювати для цільової аудиторії.

Наступний блок – формування ідеального варіанту розподілу (етап 10), який базується не лише на клієнтських очікуваннях, а й на досвіді галузі (етап 9). Після цього створюється система, яка може працювати в межах конкретної компанії, враховуючи її реальні можливості та управлінські рамки (етап 11).

І тільки тоді, коли є чітке бачення ідеалу та розуміння внутрішніх обмежень, можна зіставити їх між собою й побачити, що не співпадає (етап 12). На основі цього формуються стратегічні рішення (етап 13), і врешті-решт – оптимальні канали розподілу, які компанія реально може впровадити (етап 14).

На основі попередньої інформації було сформовано етапи оптимізації системи розподілу продукції бренду Клінекс. Тут йдеться не про радикальні зміни, а саме про вдосконалення вже існуючої моделі співпраці з торговельними мережами та онлайн платформами.

Рисунок 2.3 демонструє дії, які компанії Кімберлі-Кларк може реалізувати для підвищення ефективності дистрибуції в Україні. У центрі уваги – налагодження гнучкої логістики, цифрова взаємодія з ритейлерами та адаптація до сучасних вимог e-commerce.

Першим етапом є проведення внутрішнього аудиту дистрибуційної моделі, що передбачає аналіз логістичних маршрутів, причин затримок та частоти дефіциту продукції у роздрібних мережах. У межах цього етапу також буде оцінено ефективність співпраці з наявними логістичними партнерами. Результатом стане об'єктивне бачення слабких місць у ланцюгу постачання, що дозволить приймати зважені рішення щодо його коригування.

Другий етап – створення регіонального логістичного центру в Україні, зокрема у Київській області. Такий підхід передбачає налагодження співпраці з оператором складування за моделлю 3PL та пришвидшення доставки до ритейлерів у межах 24-48 годин. Завдяки цьому етапу вдасться мінімізувати ризики, пов’язані з перетином кордону, скоротити час очікування товару в торговельних мережах і забезпечити більш передбачуваний ритм поставок.

На третьому етапі пропонується поглибити цифрову інтеграцію з ритейлерами. Це означає впровадження електронного обміну даними, інформації про залишки й акції, а також моніторинг товару на полицях у режимі реального часу. Такий підхід дозволить оперативно реагувати на зміну споживчого попиту, знизити ризик надлишкових або недостатніх поставок, а також підвищити рівень задоволеності партнерів.

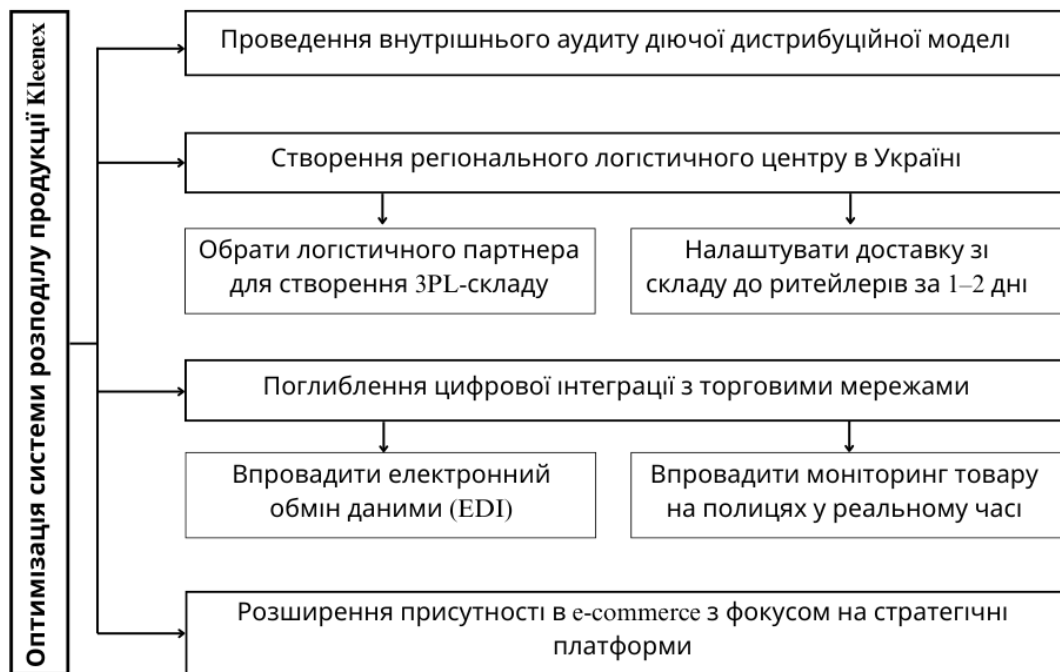


Рисунок 2.3 – Етапи оптимізації системи розподілу продукції бренду Kleenex

*Джерело: складено автором на основі [22], [33].*

Завершальним кроком у схемі, зображеній на рисунку 2.3, є розширення присутності бренду в електронній комерції. Цей етап дозволить бренду не тільки

посилити свої позиції в онлайн-продажах, а й охопити нові споживчі сегменти, орієнтовані на цифрові канали збуту.

## 2.2 Визначення цілей та завдань дослідження

Перед початком проведення дослідження, необхідно визначити та сформулювати його маркетингові цілі. Для того, щоб правильно трактувати такі цілі, важливо визначити деякі пункти, а саме: об'єкт, суб'єкт, предмет, межі, ціль та завдання дослідження.

Об'єктом дослідження виступає дистрибуційна модель бренду Клінекс, яка охоплює логістичні ланцюги постачання та мережу B2B-партнерств. Суб'єкт дослідження – ТОВ «Кімберлі-Кларк», ТМ «Клінекс», основні клієнти, партнери та конкуренти в межах цього ринку.

Предметом дослідження є підходи до вдосконалення процесів товароруху Клінекс на ринку B2B шляхом оптимізації логістичних схем і збутової політики.

Межі дослідження – період від березня до квітня 2025 року, м. Київ. Ціль дослідження – розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи розподілу продукції бренду Клінекс у сегменті B2B для забезпечення стабільності постачання, зниження витрат і підвищення рівня задоволеності корпоративних клієнтів. Для досягнення цієї мети було поставлено такі завдання:

1. Проаналізувати поточну систему розподілу продукції бренду Клінекс на ринку України.
2. Визначити найбільш ефективні та релевантні канали розподілу для продукції бренду Клінекс.
3. Дослідити особливості співпраці бренду Клінекс з основними корпоративними партнерами, зокрема роздрібними мережами та онлайн-платформами.
4. Оцінити рівень охоплення цільових торговельних мереж та онлайн-каналів у межах існуючої системи розподілу.
5. Проаналізувати політику розподілу основних конкурентів бренду Клінекс та визначити їхні сильні сторони.

6. Проаналізувати очікування основних цільових аудиторій щодо умов та формату співпраці з брендом Клінекс.

7. Розробити практичні рекомендації щодо покращення логістичних процесів і розширення покриття торговельних точок бренду Клінекс.

Наступним кроком складемо план дослідження для вирішення маркетингової управлінської проблеми. Перше завдання – здійснення ґрунтовного кабінетного аналізу, що включає вивчення поточної системи розподілу продукції бренду Клінекс на українського ринку. У процесі аналізу буде розглянуто характер існуючих каналів розподілу, специфіку логістичних рішень, рівень покриття роздрібного та онлайн-сегментів, а також умови співпраці з ключовими клієнтами. Паралельно планується дослідження практики основних конкурентів у категорії, з метою виявлення ефективних моделей розподілу, що можуть бути адаптовані до стратегії Кімберлі-Кларк. Крім того, належну увагу буде приділено сучасним галузевим тенденціям у сфері B2B, зокрема розвитку омніканальних рішень, використанню автоматизованих систем управління поставками та електронного документообігу.

Друге завдання – проведення польового дослідження, що ґрунтується на якісних методах збору первинної інформації. Зокрема, буде організовано фокус-групові дискусії за участі представників торговельних мереж і онлайн-платформ, які співпрацюють або потенційно можуть співпрацювати з брендом Клінекс. У ході таких обговорень передбачається з'ясувати ставлення партнерів до існуючої системи розподілу, виявити ключові бар'єри у взаємодії, оцінити ступінь задоволеності поточними умовами постачання, логістикою, асортиментною політикою та маркетинговою підтримкою. Окрему увагу буде приділено очікуванням партнерів щодо покращення сервісного обслуговування та умов співпраці з брендом.

Третє завдання – систематизація та аналіз зібраних даних з обох етапів дослідження з метою виявлення узагальнених тенденцій, повторюваних проблемних зон і можливостей для розвитку. У результаті порівняння вторинної інформації з фактичними відповідями учасників фокус-груп буде сформовано

комплексне бачення слабких і сильних сторін чинної дистрибуційної політики Клінекс у сегменті B2B.

Четверте завдання – формулювання висновків та розробка практичних рекомендації щодо удосконалення розподілу продукції бренду Клінекс. На основі аналізу буде запропоновано конкретні шляхи оптимізації логістичних процесів, перегляду умов співпраці з ключовими партнерами, підвищення гнучкості та швидкості реагування на потреби. Очікується, що результати дослідження дозволять підвищити ефективність розподілу бренду Клінекс на ринку України, забезпечивши стійкі конкурентні позиції в межах категорії товарів повсякденного попиту. Гіпотези, що потребують перевірки в ході дослідження, сформульовані на основі вивчення особливостей розподілу товарів повсякденного попиту в Україні та ринку діяльності компанії Кімберлі-Кларк:

1. Оптимізація логістичних процесів у співпраці з великими роздрібними мережами напряду впливає на рівень представленості продукції бренду Клінекс на полицях.

- 1.1 Оцінити статистику наявності товару у фізичних точках продажу (наприклад, Сільпо або Watsons), спираючись на отримані дані з кабінетних досліджень.

- 1.2 Проаналізувати частоту out-of-stock ситуацій за визначений період (березень-квітень).

Якщо є чітка кореляція між ефективною логістикою та стабільною присутністю продукції, гіпотеза вважається підтвердженою.

2. Відсутність локального виробництва (уся продукція імпортується) знижує гнучкість компанії у роботі з українськими партнерами та може негативно впливати на швидкість постачання.

- 2.1 Вивчити результати кабінетних досліджень щодо середніх строків постачання імпортованої продукції у категорії tissue та порівняти з товарами локального виробництва.

- 2.2 Зібрати думки представників роздрібних мереж щодо труднощів у постачанні імпортованої продукції.

Якщо імпорт суттєво впливає на оперативність постачання, гіпотеза підтверджується.

3. Розширення присутності бренду Клінекс на додаткових онлайн-майданчиках дозволяє Кімберлі-Кларк ефективніше покривати запити регіональних партнерів і збільшувати охоплення.

3.1 Провести кабінетний аналіз географії замовлень з онлайн-платформ, відмінних від лідерів ринку.

3.2 Провести фокус-групові обговорення з партнерами щодо переваг і причин вибору саме цих каналів.

Якщо аналіз покаже зростаючий регіональний попит, а майданчики виявляться зручними та ефективними для збуту, гіпотеза буде вважатися підтвердженою.

4. Бренд Клінекс має потенціал посилити дистрибуцію через співпрацю з аптечними мережами, де його присутність наразі є мінімальною.

4.1 Проаналізувати дані з кабінетних досліджень щодо присутності продукції категорії tissue у ключових аптечних мережах України та частки торгової марки Клінекс серед них.

4.2 Зібрати думки представників аптечних мереж у рамках фокус-груп про актуальність включення товарів бренду Клінекс у їхній асортимент.

Якщо результати аналізу вкаже на наявність попиту та інтересу до розширення категорії серед аптечних партнерів, гіпотеза підтверджується.

Сформуємо пошукові запитання до прописаних раніше завдань дослідження відповідно, зокрема визначимо до кожного метод дослідження, джерело та формат інформації.

Завдання №1. Проаналізувати поточну систему розподілу продукції бренду Клінекс на ринку України.

1.1 Які канали розподілу наразі використовує бренд Клінекс в Україні?

Метод: контент аналіз. Джерело: вторинна інформація (офіційні сайти, аналітичні огляди, каталоги дистриб'юторів). Формат: таблиця або текстовий опис поточної системи розподілу.

1.2 Які обсяги постачання продукції Клінекс через основні канали за останній рік?

Метод: аналіз вторинної статистичної інформації. Джерело: галузеві звіти, дані Nielsen або Euromonitor. Формат: таблиця з обсягами/частками постачань.

Завдання №2. Визначити найбільш ефективні та релевантні канали розподілу для продукції бренду Клінекс.

2.1 Через які канали споживачі найчастіше купують продукцію категорії паперових виробів?

Метод: фокус-групи. Джерело: ключові партнери. Формат: рейтинг або проранжований список каналів.

2.2 Які канали забезпечують найкращу прибутковість і охоплення для категорії товарів Клінекс?

Метод: фокус-групи. Джерело: логісти, представники торгових мереж, бренд-менеджери. Формат: порівняльна таблиця ефективності каналів.

Завдання №3. Дослідити особливості співпраці бренду Клінекс з основними корпоративними партнерами, зокрема роздрібними мережами та онлайн-платформами.

3.1 Які умови співпраці пропонує Кімберлі-Кларк для торгових мереж та маркетплейсів?

Метод: фокус-групи. Джерело: представники партнерів (закупівельники, категорійні менеджери). Формат інформації: текстовий опис умов співпраці.

3.2 Які особливості логістичних процесів у співпраці бренду із рітейлерами?

Метод: вторинна інформація (аналіз кейсів). Джерело: документи компаній, публічні кейси, звіти. Формат: схема або текстовий опис логістичних процесів.

Завдання №4. Оцінити рівень охоплення цільових торговельних мереж та онлайн-каналів у межах існуючої системи розподілу.

4.1 Який відсоток торговельних точок з присутністю продукції торгової марки Kleenex у ключових мережах?

Метод: аудит точок продажу (in-store audit). Джерело: торговельні мережі, власні спостереження, дані Nielsen. Формат: кількісна таблиця з охопленням.

4.2 У скількох великих маркетплейсах представлений бренд Клінекс і з яким асортиментом?

Метод: контент-аналіз. Джерело: сайти онлайн-платформ. Формат: таблиця або матриця асортименту за платформами.

Завдання №5. Проаналізувати політику розподілу основних конкурентів бренду Клінекс та визначити їхні сильні сторони.

5.1 Яку систему дистрибуції використовують основні конкуренти?

Метод: порівняльний аналіз. Джерело: офіційні сайти, звіти, аналітика FMCG. Формат: порівняльна таблиця каналів розподілу.

5.2 У чому полягають переваги дистрибуційної стратегії конкурентів Kleenex?

Метод: SWOT-аналіз. Джерело: маркетингові кейси. Формат: аналітична таблиця сильних і слабких сторін.

Завдання №6. Проаналізувати очікування основних цільових аудиторій щодо умов та формату співпраці з брендом Клінекс.

6.1 Які умови співпраці є найбільш важливими для корпоративних клієнтів Клінекс?

Метод: фокус-група. Джерело: представники роздрібних мереж та онлайн-платформ. Формат: список ключових очікувань та вимог.

6.2 Які критерії впливають на рішення про включення продукції торгової марки Клінекс до асортименту рітейлерів?

Метод: фокус-група. Джерело: закупівельники торговельних мереж. Формат: проранжований список критеріїв.

Завдання №7. Розробити практичні рекомендації щодо покращення логістичних процесів і розширення покриття торговельних точок бренду Клінекс.

7.1 Які логістичні проблеми уповільнюють ефективне охоплення торговельних точок?

Метод: фокус-групи. Джерело: ключові партнери. Формат: список проблем з коментарями.

7.2 Які нові точки продажу або формати дистрибуції можуть бути ефективними для розширення присутності бренду Клінекс?

Метод: desk research + SWOT-аналіз. Джерело: аналітичні звіти, приклади інших компаній, ринків інших країн. Формат: список з коротким обґрунтуванням кожної

рекомендації. Для кращого сприйняття цієї інформації внесемо дані в таблицю Д.2 (Додаток Д).

Для того, щоб глибше зрозуміти хід дослідження та сформувати чітку структуру роботи, проведемо ретельне обґрунтування кожного з поданих в таблиці пошукових запитань.

Пошукове питання №1. Які канали розподілу наразі використовує бренд Клінекс в Україні? Це питання допоможе зрозуміти, як Клінекс організовує доступність продукції для споживача – через які типи каналів відбувається продаж (мережевий рітейл, онлайн-магазини, гуртові постачання тощо). Інформація про діючі канали дасть змогу оцінити, чи достатньо широко покритий ринок. Джерела – офіційний сайт К-С, українські онлайн-майданчики (Rozetka, Eva, Makeup), сайти торгових мереж (Silpo, АТБ, Metro). Отримані дані дозволять виявити «прогалини» у дистрибуції та зрозуміти, які канали потребують посилення або оптимізації.

Пошукове питання №2. Які обсяги постачання продукції Клінекс через основні канали за останній рік? Питання ставиться з метою оцінити рівень активності та реального завантаження кожного каналу. Необхідно дізнатись обсяги товару, що постачаються, аби зрозуміти, які з каналів є ключовими, а які – другорядними. Джерела – звіти дистриб'юторів, офіційна аналітика рітейлу (наприклад, Nielsen, Trademaster), а також внутрішня статистика партнерів. Це дасть змогу порівняти ефективність каналів і прийняти рішення щодо перерозподілу ресурсів або коригування логістичних навантажень.

Пошукове питання №3. Через які канали споживачі найчастіше купують продукцію категорії паперових виробів? Це питання дозволяє зосередитись на поведінці покупця: чи купують люди паперову продукцію переважно в супермаркетах, онлайн, у спеціалізованих магазинах тощо. Отримана інформація допоможе краще адаптувати маркетинг і присутність бренду в тих каналах, де попит найбільший. Джерела – результати опитувань, маркетингові дослідження, дані про онлайн-продажі. Це підкаже, які точки контакту варто розвивати в першу чергу для зростання продажів.

Пошукове питання №4. Які канали забезпечують найкращу прибутковість і охоплення для категорії товарів Клінекс? Метою є оцінка співвідношення витрат і прибутку в кожному каналі – які дають максимальний дохід і мають широкий ринковий вплив. Планується отримати фінансові показники (маржинальність, обсяг продажів, витрати на логістику та маркетинг). Джерела – внутрішня фінансова аналітика компанії, профільні видання, інтерв'ю з партнерами. Отримані дані дозволять зосередитись на найбільш рентабельних каналах та оптимізувати витрати в менш ефективних.

Пошукове питання №5. Які умови співпраці пропонує К-С для торговим мереж та маркетплейсів? Це питання ставиться для розуміння, як побудовано відносини між брендом і ключовими партнерами – чи є вони привабливими, гнучкими, вигідними. Потрібна інформація про знижки, терміни поставки, маркетингову підтримку. Джерела – комерційні пропозиції, відкриті презентації, інтерв'ю з представниками партнерів. Ця інформація допоможе скоригувати умови для укладення нових контрактів або покращення існуючих.

Пошукове питання №6. Які особливості логістичних процесів у співпраці бренду із рітейлерами? Питання дозволяє глибше вивчити, як відбувається постачання продукції до торгових мереж, наскільки це швидко, стабільно, і які труднощі виникають. Інформація – графіки поставок, складська логістика, узгодження залишків. Джерела – внутрішні документи партнерів, логістичні платформи, кейси FMCG-компаній. Отримані дані будуть основою для вдосконалення логістичних схем і підвищення надійності поставок.

Пошукове питання №7. Який відсоток торговельних точок з присутністю продукції торгової марки Клінекс у ключових мережах? Це питання має на меті оцінити фактичне покриття продукції в межах мереж, із якими бренд співпрацює. Потрібна статистика присутності в асортименті, частота викладки в магазинах. Джерела – аудит торгових точок, спостереження в польових умовах, дослідження Nielsen або аналогів. Ця інформація покаже, чи є потреба в активізації роботи з мережами та чи всі потенційні точки продажу реально охоплені.

Пошукове питання №8. У скількох великих маркетплейсах представлений бренд Клінекс і з яким асортиментом? Мета – оцінити глибину та ширину представленості бренду в e-commerce. Потрібно дізнатися, на яких платформах є бренд (Rozetka, Epicentr, Makeup тощо), які саме товари там продаються, і наскільки асортимент відповідає попиту. Джерела – моніторинг сайтів, аналітика категорійних сторінок, дані з сервісів на зразок SimilarWeb або Hotline. Інформація дозволить вирішити, чи потрібне розширення товарної лінійки або нові партнерства.

Пошукове питання №9. Яку систему дистрибуції використовують основні конкуренти? Це питання дозволяє зіставити дистрибуційну модель Клінекс з підходами конкурентів. Потрібно зібрати інформацію про типи каналів, логістичні моделі, присутність в e-commerce. Джерела – сайти конкурентів, аналітика ринку, дослідження роздрібною торгівлі. Отримані дані стануть основою для порівняльного аналізу та формування рекомендацій щодо адаптації найкращих практик.

Пошукове питання №10. У чому полягають переваги дистрибуційної стратегії конкурентів Клінекс? Питання спрямоване на те, щоб зрозуміти, чим саме виграють конкуренти – наприклад, у швидкості доставки, широті охоплення, партнерських умовах. Планується отримати опис конкретних сильних сторін, які дозволяють конкурентам зростати. Джерела – порівняльні огляди, кейси. Це дозволить скоригувати власну стратегію бренду з урахуванням сильних сторін інших гравців.

Пошукове питання №11. Які умови співпраці є найбільш важливими для корпоративних клієнтів Клінекс? Потрібно дізнатись, що саме цінують B2B-партнери – гнучкість у постачанні, стабільність цін, обсяги поставок тощо. Джерела – опитування корпоративних клієнтів, угоди про співпрацю, консультації з менеджерами продажів. Це допоможе адаптувати пропозицію бренду під очікування ключових клієнтів і зміцнити лояльність.

Пошукове питання №12. Які критерії впливають на рішення про включення продукції торгової марки Клінекс до асортименту рітейлерів? Питання допоможе

з'ясувати, на основі чого ритейлери приймають рішення: попит, прибутковість, підтримка бренду, маркетинг. Джерела – фокус-групи з категорійними менеджерами, внутрішні політики мереж. Це дозволить підсилити ті аспекти, які є критичними при перемовинах і збільшити шанси на потрапляння в нові мережі.

Пошукове питання №13. Які логістичні проблеми уповільнюють ефективне охоплення торговельних точок? Це питання спрямоване на виявлення «вузьких місць» у доставці – затримки, нестача транспорту, складські труднощі. Джерела – звіти логістичних партнерів, зворотний зв'язок від ритейлерів. Розуміння цих бар'єрів дозволить побудувати ефективнішу логістичну модель і підвищити швидкість покриття.

Пошукове питання №14. Які нові точки продажу або формати дистрибуції можуть бути ефективними для розширення присутності бренду Клінекс? Це питання відкриває можливості для зростання: чи варто виходити у нішеві формати, регіональні мережі, автоматизовану торгівлю. Джерела – огляди ринку, нові тренди, досвід інших брендів. Результати допоможуть сформулювати пропозиції для розвитку нових дистрибуційних напрямків.

### 2.3 Планування та організація збору даних

На цьому етапі дослідження важливо зібрати і проаналізувати дані, що дозволяють комплексно оцінити існуючу систему розподілу продукції бренду Клінекс та знайти ефективні шляхи для її вдосконалення. Робота з інформацією потребує не лише технічної точності, а й розуміння контексту: як функціонує бренд у межах українського ринку, з ким і як він співпрацює, які виклики виникають у логістиці та просуванні продукції через різні канали. Особливої цінності набуває доступ до внутрішньої звітності компанії Кімберлі-Кларк, хоч і не в повному обсязі, але достатньому для виявлення ключових закономірностей і проблемних зон. Розглянемо детальніше покроковий алгоритм збору та опрацювання внутрішньої інформації.

1. Аналіз офіційної внутрішньої звітності компанії. Опрацювання доступних внутрішніх матеріалів К-С, зокрема звітів щодо обсягів постачань, каналів збуту, ефективності співпраці з торговими мережами та дистриб'юторами. Особлива увага приділяється показникам реалізації продукції Клінекс в Україні.

2. Огляд присутності бренду у торговельних мережах і онлайн-каналах. Здійснюється моніторинг партнерів, а також онлайн-ресурсів бренду. Це дозволяє візуалізувати, через які канали реалізується продукція, на яких умовах і з якою частотою.

3. Контент-аналіз ділових та галузевих публікацій. Для ширшого розуміння внутрішнього контексту проводиться аналіз публікацій в профільних ЗМІ та звітах про стан FMCG-ринку, зокрема щодо тенденцій у категорії паперової продукції, практик конкурентів, а також кейсів ефективної дистрибуції.

4. Систематизація даних у форматі, придатному для подальшого аналізу. Уся зібрана інформація впорядковується у вигляді таблиць (наприклад, розподіл продажів по каналах), графіків (динаміка змін обсягів постачання) та схем (ланцюги розподілу), що дозволяє легко зіставляти дані між собою.

5. Порівняння внутрішніх показників з ринковими орієнтирами. На завершальному етапі проводиться зіставлення внутрішньої звітності з відкритими ринковими даними. Це дозволяє виявити розриви, невикористаний потенціал, а також сформулювати практичні пропозиції щодо підвищення ефективності системи розподілу. Вторинна інформація збиратиметься з наступного переліку джерел:

- Офіційні веб-сайти (1,5,14,15, 35-38);
- Статті, звіти, експертні блоги (10,11,16, 18-20).

Перейдемо до організації збору первинної інформації. Для отримання глибшого розуміння особливостей співпраці з корпоративними клієнтами бренду Клінекс, а також виявлення проблем та можливостей у системі дистрибуції, було обрано метод збору первинної інформації – фокус-групове інтерв'ю.

Метод фокус-груп дозволяє зібрати якісну інформацію про досвід, очікування та бар'єри співпраці з брендом без необхідності опитування кінцевих споживачів. Це особливо актуально у B2B-сегменті, де рішення про закупівлі

ухвалюються фахівцями. Важливо також те, що під час групової взаємодії учасники можуть доповнювати думки один одного, що дає можливість виявити більш глибокі інсайти щодо поточної політики розподілу.

До участі в дискусії буде запрошено представників партнерських організацій – менеджерів із закупівель, категорійних менеджерів та керівників відділів постачання таких торговельних мереж, як АТБ, Сільпо, Метро, Eva, Watsons, Епіцентр. Учасниками також стануть представники великих онлайн-платформ – Rozetka, MakeUp, Prom. Саме ці фахівці володіють практичним досвідом і глибоким розумінням як операційних аспектів (зручність, швидкість, гнучкість постачань), так і стратегічних – прозорість умов, привабливість бренду для довгострокової співпраці, конкурентоспроможність асортименту. Вибір компаній зумовлений їхньою роллю у забезпеченні доступності продукції для кінцевого споживача, а також здатністю впливати на логістичні та дистрибуційні процеси через обсяги закупівель, технічні можливості складів та власну маркетингову активність. Крім того, робота з різними форматами торговельних майданчиків дозволяє оцінити, наскільки поточна модель розподілу Клінекс є універсальною, чи потребує адаптації під специфіку різних каналів збуту, що особливо актуально в умовах трансформації споживчих звичок і зростання ролі онлайн-продажів.

Передбачено проведення двох фокус-груп (по 8 учасників), розділених за типом партнерів: перша група – 8 представників національних роздрібних мереж (offline retail): Сільпо (двоє людей), Метро (двоє людей), Єва (двоє людей), двоє представників від аптечних мереж; друга група – шестеро представників e-commerce платформ: Rozetka (двоє людей), Prom (двоє людей), Makeup.ua (двоє людей).

Фокус-групи буде проведено в онлайн-форматі за допомогою платформи Zoom для зручності учасників, з попереднім узгодженням дати та часу. Це дозволить залучити ширше коло респондентів з різних географічних локацій. Деталі організації фокус-груп, а саме гайд з відкритими запитаннями і тайм-менеджментом, подані у Додатку А.

Планування етапів дослідження передбачає чітке структурування процесу роботи, а графік його проведення відіграє ключову роль у цьому. Завдяки графіку можна заздалегідь визначити послідовність та тривалість виконання кожного з етапів, що дозволяє уникнути затримок і забезпечує злагоджену взаємодію учасників дослідження. Такий графік подано у таблиці 2.3. Він виступає інструментом контролю й орієнтиром для досягнення поставленої мети у визначені терміни.

Таблиця 2.3 – Графік проведення дослідження

| Етап дослідження                                           | Зміст етапу                                                                                                                                                          | Трудомісткість роботи (людино-дні) |
|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| 1. Ознайомлення з ситуацією на ринку та всередині компанії | Збір та аналіз інформації про те, як зараз працює система розподілу продукції Kleenex, які є партнери, через які канали продається продукція, діяльність конкурентів | 4                                  |
| 2. Визначення проблеми, яку варто вирішити                 | На основі зібраного матеріалу – формулювання конкретної проблеми або слабого місця в системі розподілу, яке впливає на ефективність                                  | 1                                  |
| 3. Постановка цілей дослідження                            | Чітке формулювання того, на які питання має дати відповідь дослідження, яких результатів очікуємо та які гіпотези будемо перевіряти                                  | 2                                  |
| 4. Робота з доступними джерелами                           | Пошук та опрацювання аналітики, відкритих звітів, маркетингових досліджень і матеріалів від компанії, які стосуються політики розподілу                              | 6                                  |
| 5. Підготовка та проведення дискусії                       | Розробка гайду із запитаннями для фокус-груп, організація збору даних серед представників торговельних мереж, партнерів або внутрішніх фахівців                      | 8                                  |
| 6. Узагальнення результатів                                | Аналіз отриманих відповідей, виявлення основних трендів, проблем і можливостей і дистрибуції бренду Kleenex                                                          | 5                                  |
| 7. Формулювання висновків і рекомендацій                   | На основі всього дослідження – пропозиції щодо того, як удосконалити політику розподілу компанії, що змінити, які кроки варто зробити                                | 4                                  |

|        |    |
|--------|----|
| Всього | 30 |
|--------|----|

*Джерело: складено автором самостійно*

Графік дослідження (див.табл.2.3) побудований таким чином, щоб послідовно перейти від загального розуміння ситуації до формування конкретних рішень щодо вдосконалення політики розподілу бренду Клінекс. На початку передбачено знайомство з внутрішніми процесами компанії та ринковими умовами. Це дозволить побачити повну картину – як працює поточна система дистрибуції, з ким співпрацює бренд, і в якому середовищі він функціонує.

Другим кроком є виокремлення тієї проблеми, яка потребує уваги. Це може бути як технічний аспект (логістика, охоплення), так і стратегічний (вибір каналів чи партнерів). Далі дослідження фокусується на чітких цілях: важливо розуміти, на які запитання ми шукаємо відповіді, та які припущення хочемо перевірити.

Четвертий етап присвячений роботі з уже наявними даними, які допоможуть не дублювати зусилля і врахувати досвід ринку. П'ятий етап – практичний: тут планується тримати «живі дані» від людей, дотичних до процесу розподілу. Зібрана інформація «ляже» в основу подальшого аналізу.

На основі опрацьованих відповідей формуються висновки щодо слабких і сильних сторін системи дистрибуції компанії. Завершальний етап – це логічне завершення всього дослідження: розробка практичних рекомендацій, які можуть бути застосовані для покращення політики розподілу (не тільки для ТМ Клінекс). Загальний обсяг трудовитрат у 30 людино-днів виглядає цілком реальним і дає змогу детально дослідити проблему без зайвого перевантаження процесу. Перейдемо до формування бюджету даного дослідження (табл.2.4).

Таблиця 2.4 – Бюджет на проведення дослідження

| Етап дослідження                                           | Витрати на етап (грн)         | Робота дослідника                                                                                |
|------------------------------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Ознайомлення з ситуацією на ринку та всередині компанії | 4 людино-дні × 2000<br>= 8000 | Аналіз ситуації всередині компанії на ринку, визначення каналів збуту й конкурентного середовища |

|                                            |                                       |                                                    |
|--------------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------------------------|
| 2. Визначення проблеми, яку варто вирішити | 1 людино-день $\times$ 2000<br>= 2000 | Виокремлення основної проблеми у системі розподілу |
| 3. Постановка цілей дослідження            | 2 людино-дні $\times$ 2000<br>= 4000  | Формулювання цілей, гіпотез і завдань дослідження  |

*Продовження таблиці 2.4*

| Етап дослідження                         | Витрати на етап (грн)                          | Робота дослідника                                                                                 |
|------------------------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4. Робота з доступними джерелами         | 6 людино-дні $\times$ 2000<br>= 12000          | Пошук, відбір та аналіз вторинних джерел інформації (аналітика, відкриті звіти тощо)              |
| 5. Підготовка та проведення дискусії     | 8 людино-дні $\times$ 2000 +<br>3000 = 19000   | Розробка гайду, добір учасників, проведення фокус-групової дискусії, витрати на бонуси, платформи |
| 6. Узагальнення результатів              | 5 людино-дні $\times$ 2000<br>= 10000          | Обробка результатів, визначення трендів, підготовка візуалізацій                                  |
| 7. Формулювання висновків і рекомендацій | 4 людино-дні $\times$ 2000<br>= 8000           | Розробка конкретних рекомендацій щодо вдосконалення політики розподілу продукції ТМ «Kleenex»     |
| Всього                                   | 63000                                          |                                                                                                   |
| Непередбачувані витрати                  | 5% від суми вище<br>$63000 \times 0,05 = 3150$ | Резерв на випадки затримок, додаткових консультацій або технічних труднощів                       |
| Всього                                   | 66150                                          |                                                                                                   |

*Джерело: складено автором самостійно*

Розрахунок бюджету дослідження (див. табл. 2.4) було здійснено з урахуванням умовної ставки оплати праці дослідника, яка становить 2000 грн за людино-день. Такий підхід дозволяє об'єктивно оцінити витрати на трудові ресурси, необхідні для реалізації кожного етапу дослідницького процесу. У результаті аналізу обсягу робіт було встановлено, що найбільш трудомісткими виявилися етапи, пов'язані з опрацюванням вторинних даних, а також підготовкою і проведенням фокус-групи. Це є цілком логічним, оскільки саме ці частини дослідження вимагають значного обсягу часу та зусиль, пов'язаних з аналізом великого масиву інформації, координацією дій учасників, організацією комунікації та забезпеченням належних умов для збирання якісних даних.

Окрему увагу було приділено врахуванню організаційних витрат, пов'язаних із проведенням опитування. До таких витрат належать, зокрема, оплата користування онлайн-платформами для дистанційної взаємодії (наприклад, Zoom), надання невеликих бонусів чи заохочень для учасників, а також витрати на комунікаційне та технічне забезпечення. Це дозволяє створити комфортні умови для респондентів, що, у свою чергу, сприяє підвищенню якості отриманих даних.

Крім основних статей витрат, у бюджеті також передбачено резервний фонд у розмірі 5% від загальної суми. Така практика є стандартною у дослідницькій діяльності, оскільки вона дозволяє гнучко реагувати на непередбачувані ситуації, які можуть виникнути в процесі реалізації проєкту. Зокрема, йдеться про можливі затримки у графіку, потребу в додаткових консультаціях зі спеціалістами, технічні труднощі або необхідність розширення вибірки з метою досягнення більшої репрезентативності результатів.

Загальна сума бюджету склала 66 150 грн, що є відносно помірним показником з огляду на складність та багатоступеневу структуру дослідження. Такий обсяг фінансування дозволяє забезпечити якісне виконання всіх запланованих етапів без надмірних витрат і з дотриманням основних принципів ефективного управління ресурсами.

## Висновки до розділу 2

У другому розділі дипломної роботи було здійснено комплексне планування маркетингового дослідження, спрямованого на отримання об'єктивної, достовірної та актуальної інформації, необхідної для вдосконалення системи розподілу продукції бренду Клінекс на українському ринку. Основну увагу було зосереджено на визначенню та деталізації управлінської проблеми, що полягає у необхідності підвищення ефективності дистрибуції продукції з урахуванням сучасних умов функціонування ринку, змін у логістичному середовищі та розвитку нових каналів збуту.

У процесі планування було уточнено та сегментовано цільову аудиторію дослідження – корпоративних клієнтів, які представлені торговельними мережами та провідними онлайн-платформами (e-commerce партнерами). На основі виявленої проблеми та обраної цільової аудиторії сформульовано перелік конкретних дослідницьких завдань, що охоплюють вивчення ключових бар'єрів у системі дистрибуції.

З метою отримання релевантної інформації було розроблено 14 пошукових питань, які охоплюють різні аспекти функціонування системи розподілу. Зокрема, ці питання спрямовані на виявлення слабких місць у логістичному ланцюгу, потреб та очікувань ключових клієнтів, рівня сервісу, конкурентного середовища, а також технологічних та організаційних особливостей співпраці з партнерами.

Обґрунтовано вибір відповідних методів збору інформації. Поєднання аналізу вторинних джерел (маркетингові звіти, галузева аналітика, статистичні дані) з якісними методами первинного дослідження – зокрема, фокус-груповими опитуваннями представників торговельних точок і експертними інтерв'ю з логістичними партнерами та представниками комерційних відділів – дозволяє сформувати цілісне бачення ситуації та виявити причинно-наслідкові зв'язки у функціонуванні системи розподілу.

Теоретичне підґрунтя дослідження базується на аналізі підходів вітчизняних і зарубіжних науковців до трактування поняття «маркетингова політика розподілу». В результаті критичного осмислення наукових джерел було запропоновано авторське бачення системи розподілу як цілісної сукупності каналів, логістичних рішень, інструментів управління та комунікаційної взаємодії з партнерами, що в сукупності забезпечують ефективне, своєчасне й економічно обґрунтоване доставлення продукції кінцевому споживачеві.

Таким чином, проведене планування маркетингового дослідження створює ґрунтовну основу для подальшого аналізу ефективності дистрибуційної системи бренду Клінекс. Узгодженість між визначеною проблемою, цільовою аудиторією, дослідницькими завданнями та методами збору даних забезпечує логічну послідовність дослідження та підвищує ймовірність отримання практично

значущих результатів. Отримані у другому розділі напрацювання сприятимуть прийняттю обґрунтованих управлінських рішень і дозволять адаптувати систему розподілу до актуальних вимог ринку, що є ключовим чинником збереження конкурентоспроможності бренду.

### **РОЗДІЛ 3. РЕАЛІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ВЕРИФІКАЦІЯ РЕЗУЛЬТАТІВ**

#### **3.1 Збір та аналіз даних**

Розглянемо зібрані дані, які вдалось отримати, досліджуючи кожне пошукове запитання. Пошукове питання №1: які канали розподілу наразі використовує бренд Клінекс в Україні? Бренд Клінекс реалізує продукцію в Україні через широкий спектр каналів. У традиційній роздрібній торгівлі він представлений у національних торгових мережах – Silpo, АТБ, Metro, Ашан, Novus, Епіцентр – у категоріях товарів для гігієни та побуту. В онлайн-середовищі Клінекс доступний на популярних маркетплейсах і платформах – Rozetka, Makeup.ua, Eva.ua, Parfums.ua, Prom.ua, Maudau, що свідчить про сильну присутність в e-commerce сегменті.

Натомість інформація про гуртову дистрибуцію обмежена. Власної платформи для оптових закупівель в Україні бренд не має, лише співпрацює з дистриб'юторами, які постачають продукцію до ритейлу. У сегментах HoReCa та аптечних мереж продукція поки слабо представлена або відсутня.

Пошукове питання №2: які обсяги постачання продукції Клінекс через основні канали за останній рік? Онлайн-канали демонструють постійну наявність широкого асортименту, що свідчить про стабільний попит і регулярне поповнення складів. У великих офлайн-мережах продукція Клінекс теж регулярно оновлюється, однак частка полиці може відрізнятись залежно від формату магазину (гіпермаркет/супермаркет) (табл.3.1).

Таблиця 3.1 – Обсяг постачання продукції Клінекс за 2024 рік

| Канал розподілу      | Середній обсяг постачання<br>(тис. шт./рік) | Частка у загальному обсязі |
|----------------------|---------------------------------------------|----------------------------|
| АТБ-маркет           | 4800                                        | 24                         |
| Сільпо (Fozzy Group) | 3600                                        | 18                         |
| Rozetka              | 3200                                        | 16                         |

*Продовження таблиці 3.1*

| Канал розподілу       | Середній обсяг постачання<br>(тис. шт./рік) | Частка у загальному обсязі |
|-----------------------|---------------------------------------------|----------------------------|
| Metro Cash&Carry      | 2400                                        | 12                         |
| Makeup.ua             | 1800                                        | 9                          |
| Eva (мережа + eva.ua) | 1400                                        | 7                          |
| Епіцентр              | 1000                                        | 5                          |
| Prom.ua               | 800                                         | 4                          |
| Інші мережі           | 500                                         | 2,5                        |
| Гуртові постачальники | 500                                         | 2,5                        |

*Джерело: складено автором на основі [4], [11]*

Основне навантаження припадає на всеукраїнські мережі (АТБ, Сільпо, Metro) та найбільші e-commerce платформи (Rozetka, Makeup) (див.табл.3.1). Це підтверджує, що саме ці канали варто вважати ключовими для бренду Клінекс. Натомість гуртова дистрибуція, регіональні мережі та дрібні онлайн-майданчики мають другорядне значення – саме ці напрямки можуть стати об’єктами для подальшої оптимізації або розвитку.

Пошукове питання №3: через які канали споживачі найчастіше купують продукцію категорії паперових виробів? На основі доступних маркетингових досліджень можна зробити висновок, що найбільш популярним каналом купівлі паперової продукції (включно з носовими хустинками, серветками, туалетним папером) залишаються супермаркети та гіпермаркети – близько 60–65% покупок відбувається саме там. Причини – звичка купувати паперову продукцію разом з іншими товарами повсякденного попиту та зручність.

На другому місці – онлайн-платформи (Rozetka, Makeup.ua, eva.ua), які показали значне зростання під час та після пандемії COVID-19. Частка покупок через інтернет наразі оцінюється в межах 20-25%, з тенденцією до подальшого зростання, особливо серед мешканців великих міст і молодшої аудиторії. Дрібні магазини біля дому та спеціалізовані торгові точки (аптеки, господарські магазини) мають порівняно меншу роль – 10-15%, і використовуються переважно для термінових або дрібних покупок.

Пошукове питання №4: які канали забезпечують найкращу прибутковість і охоплення для категорії товарів Kleenex? За коментарями учасників фокус-груп та на основі відкритих звітів, канали дистрибуції продукції Клінекс демонструють досить різну прибутковість і охоплення (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Прибутковість та охоплення каналів розподілу для товарів Клінекс

| Канал розподілу                  | Прибутковість (маржа) | Охоплення ринку | Коментар                                                                                  |
|----------------------------------|-----------------------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| Онлайн-платформи                 | 15-25%                | Середнє         | Дас контроль над брендом і прямий контакт із покупцем, але вимагає інвестицій у діджитал. |
| Супермаркети/гіпермаркети        | 25-35%                | Високе          | Ключовий канал. Забезпечує великі обсяги та стійкий дохід. Є лідером за часткою ринку.    |
| Дискаунтери (АТБ)                | 10-15%                | Високе          | Масовий канал з фокусом на обсяг, але нижча маржа. Доцільно просувати економ-серії.       |
| Аптеки, спеціалізовані магазини  | 15-20%                | Низьке          | Більш нішевий канал для спеціалізованих товарів. Вища довіра покупців.                    |
| Інші (дрібна роздрібна торгівля) | 10-12%                | Дуже низьке     | Може використовуватись точково, але не є пріоритетним для масштабування.                  |

*Джерело: складено автором на основі [19], [20]*

Варто звернути увагу на структурну різницю у співвідношенні маржі та охоплення між каналами (див.табл.3.2). Супермаркети поєднують і високу маржу,

і масштаб дистрибуції, що робить їх стратегічним активом у системі розподілу Клінекс. Однак, така комбінація зустрічається рідко – інші канали демонструють або високу рентабельність, або широту охоплення, але не обидва одночасно.

Супермаркети залишаються ключовим каналом для продажів Клінекс, забезпечуючи одночасно великий обсяг і стабільну маржу. Проте, для підвищення загальної прибутковості бренду важливо розвивати онлайн-канали та аптеки, де маржа вища, хоча і охоплення поки менше. Дискаунтери ефективні для збільшення продажів за рахунок обсягів, але мають нижчу рентабельність. Балансування між цими каналами дозволить оптимізувати систему розподілу, збільшити дохід і забезпечити охоплення різних сегментів споживачів.

Пошукове питання №5: які умови співпраці пропонує Кімберлі-Кларк для торговим мереж та маркетплейсів? Згідно відкритих презентацій та коментарями учасників фокус-групи, було виявлено наступне:

Умови співпраці для торговельних мереж є стандартними для FMCG-сегменту, проте не відзначаються високим рівнем гнучкості. Комерційні знижки залежать від обсягу замовлень (у межах 7–15%), а бонуси за виконання планів продажів – обмежені. Поставка здійснюється централізовано раз на тиждень, без можливості дроблення партій, що ускладнює співпрацю з меншими торговими точками. Маркетингова підтримка надається вибірково – здебільшого через POS-матеріали та участь у всеукраїнських акціях, але відсутня системна програма локального просування.

Умови для маркетплейсів є вигіднішими: компанія активно використовує формати fulfilment і готова покривати частину витрат на внутрішню рекламу. Зустрічаються кейси спільних акцій (наприклад, «Brand days» на Rozetka), проте вони потребують ініціативи з боку партнерів. Комісія маркетплейсів сягає 20-25%, що обмежує маржинальність, але компенсується ширшим охопленням аудиторії та оперативнішою логістикою.

Пошукове питання №6: які особливості логістичних процесів у співпраці бренду із рітейлерами? На основі аналізу кейсів FMCG-компаній, відкритих

логістичних платформ та загальної практики ринку вдалось отримати наступні результати:

- Централізована система постачання

Клінекс, як бренд К-С, працює за централізованою моделлю імпорту з Чехії. Продукція надходить до українських дистриб'юторських хабів або логістичних центрів партнерів, звідки вже розподіляється по торговельних мережах.

- Регулярність та графіки поставок

Постачання до рітейлерів зазвичай відбувається за погодженим графіком – 1–2 рази на тиждень. У пікові періоди (свята, акції) можливі додаткові рейси або зміни у черговості відвантажень.

- Складська логістика

Частина рітейлерів (наприклад, Metro чи Epicenter) вимагають прямої доставки до центрального складу з подальшим внутрішнім розподілом. Інші працюють за схемою cross-docking або замовляють товари на умовах just-in-time.

- Узгодження залишків і поповнення

Великі мережі інтегрують свої системи обліку з постачальниками, що дозволяє проводити автоматизоване узгодження залишків. Однак, з боку К-С, як іноземного постачальника, виникають труднощі з адаптацією до українських систем обліку або із затримками у передачі даних.

- Основні труднощі:

1. Час доставки з-за кордону (імпортна логістика займає 5-10 днів);
2. Ризики нестабільності на митниці;
3. Коливання попиту на ринку (не завжди прогнозоване);
4. Високі вимоги рітейлерів до точності виконання графіків.

Пошукове питання №7: який відсоток торговельних точок з присутністю продукції торгової марки Клінекс у ключових мережах? Дані аудиту показали, що продукція Клінекс присутня в середньому у 70% торговельних точок ключових мереж. Найвища частка охоплення – у Metro (100%) та Watsons/EVA (понад 85%), де представлений широкий асортимент. У мережах АТБ та Prostor присутність нестабільна: лише 50–60% точок мають продукцію, причому часто з обмеженою

кількістю SKU. У Silpo охоплення становить близько 75%, але асортимент варіюється залежно від регіону.

Отримані результати свідчать, що покриття є неповним, особливо в доступних масових мережах, що обмежує потенційний обсяг продажів. Це вказує на потребу посилити контроль за дистрибуцією та розширити фізичну присутність у магазинах-партнерах.

Пошукове питання №8: у скількох великих маркетплейсах представлений бренд Клінекс і з яким асортиментом? Ручний моніторинг платформ та категорійний аналіз показав досить різну представленість бренду Клінекс у ключових e-commerce майданчиках України (табл.3.3).

Таблиця 3.3 – Представленість Клінекс на платформах електронної комерції

| Маркетплейс | Кількість SKU | Категорії товарів                    | Популярність/ відгуки                       | Коментар                                                            |
|-------------|---------------|--------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Rozetka     | ~25           | Хустинки, серветки, рушники          | Висока (топові позиції мають >100 відгуків) | Найширше покриття, повна лінійка продукції                          |
| Epicentr    | ~12           | Серветки, рушники                    | Помірна                                     | Асортимент обмежений, частина товарів без відгуків                  |
| Makeup.ua   | ~6            | Хустинки (дорожні формати), серветки | Середня                                     | Присутні лише дрібні формати                                        |
| Eva.ua      | ~15           | Хустинки, серветки, рушники          | Помірна/висока                              | Асортимент трохи обмежений, але лінійка продукції в повному обсязі  |
| Notino.ua   | ~8            | Хустинки, серветки                   | Середня/низька                              | Невеликий вибір товарів, асортимент схожий на makeup.ua             |
| Maudau      | ~10           | Хустинки, серветки                   | Середня                                     | Досить широкий асортимент, але більшості товарів немає в наявності. |
| Prom.ua     | ~20           | Усі категорії бренду                 | Варіативна                                  | Повна лінійка продукції, але часто                                  |

|  |  |  |  |                       |
|--|--|--|--|-----------------------|
|  |  |  |  | продається неофіційно |
|--|--|--|--|-----------------------|

*Джерело: складено автором на основі [37-43]*

Результати таблиці 3.3 свідчать про те, що онлайн-присутність бренду Клінекс є доволі фрагментованою залежно від платформи. Це вказує на необхідність уніфікації асортименту та посилення контролю за представленістю продукції на різних маркетплейсах.

Пошукове питання №9: яку систему дистрибуції використовують основні конкуренти? Аналіз дистрибуційних підходів основних конкурентів бренду Клінекс – Zewa (Essity) та Charmin (Procter & Gamble) – дозволив виявити кілька характерних особливостей їхньої роботи на українському ринку. Обидва бренди активно присутні у великих національних торговельних мережах, таких як АТБ, Сільпо, Ашан, Metro та Епіцентр. Також вони мають широку представленість в e-commerce, зокрема на популярних маркетплейсах, як-от Rozetka, Eva.ua, Makeup.ua, Prom.ua. Zewa додатково співпрацює з аптечними мережами, що розширює охоплення цільової аудиторії, особливо у категоріях товарів для догляду та чутливої шкіри.

Щодо логістики, обидва бренди мають централізовані системи постачання. Продукція Zewa імпортується в Україну з європейських хабів компанії Essity і далі поширюється через офіційних дистриб'юторів. Charmin, як частина Procter & Gamble, використовує глобальні логістичні ланцюги з чітко структурованим управлінням постачанням. Обидві компанії демонструють високий рівень організації в питаннях трейд-маркетингу, логістичної підтримки партнерів і стандартизації процесів.

Для порівняння, український бренд Ruta (VGP) працює за дещо іншою моделлю. Завдяки наявності власного виробництва в Україні, компанія має змогу забезпечувати більш гнучку логістику, швидше реагувати на зміни попиту і скорочувати витрати на транспортування. Це дозволяє Ruta ефективно покривати не лише національні торгові мережі, а й працювати з локальними

дистриб'юторами, що забезпечують глибше проникнення в регіональну роздрібну торгівлю.

В онлайні всі розглянуті бренди активно представлені, однак міжнародні гравці – особливо Zewa – демонструють вищий рівень оптимізації: якісно оформлені картки товарів, SEO-адаптація, промоакції, взаємодія з платформами. Charmin також має сильну digital-підтримку, але її частка на українському ринку дещо менша. Українські бренди, як правило, менш системно підходять до e-commerce, хоча компенсують це конкурентною ціною та гнучкістю.

Пошукове питання №10: у чому полягають переваги дистрибуційної стратегії конкурентів Клінекс? Аналіз дистрибуційної стратегії основних конкурентів Клінекс – Zewa та Charmin – показує, що їхні ключові переваги полягають у швидкості логістики, широті охоплення каналів і сильній цифровій присутності. Zewa завдяки європейській логістичній інфраструктурі Essity забезпечує стабільність поставок і високу доступність продукції. Charmin, опираючись на глобальні потужності Procter & Gamble, зберігає ефективність і системність навіть за умов обмеженої локальної присутності. Обидва бренди представлені у великих національних мережах та активно працюють з e-commerce, забезпечуючи якісну візуалізацію товарів, SEO та участь у спільних промо.

Водночас локальні виробники, зокрема Ruta, демонструють гнучкість у співпраці з торговими мережами, швидке реагування на попит і персоналізований підхід до партнерів. Це дозволяє їм ефективно працювати в регіонах та оперативно закривати логістичні потреби. Усі ці елементи – стабільна логістика, активність в онлайн-продажах і партнерська адаптивність – формують сильні сторони конкурентів і мають бути враховані Клінекс при оновленні власної стратегії розподілу.

Пошукове питання №11: які умови співпраці є найбільш важливими для корпоративних клієнтів Клінекс? Нижче подано зведену таблицю результатів (табл.3.4), що відображає частоту згадуваності кожного чинника у відповідях учасників обох фокус-груп.

Таблиця 3.4 – Умови співпраці з брендом Клінекс

| Умова співпраці                    | Кількість згадувань (з 14) | Частка згадувань (%) |
|------------------------------------|----------------------------|----------------------|
| Стабільність і прогнозованість цін | 12                         | 86                   |
| Гнучкість у постачанні             | 10                         | 71                   |
| Наявність товару на складі         | 9                          | 64                   |

*Продовження таблиці 3.4*

| Умова співпраці                     | Кількість згадувань (з 14) | Частка згадувань (%) |
|-------------------------------------|----------------------------|----------------------|
| Програми підтримки продажів         | 8                          | 57                   |
| Оперативна комунікація з менеджером | 7                          | 50                   |
| Можливість відстрочки платежів      | 5                          | 36                   |
| Звітність про ефективність акцій    | 3                          | 21                   |
| Спільне планування попиту           | 2                          | 14                   |

*Джерело: складено автором самостійно*

Результати таблиці 3.4 свідчать про те, що найбільш критичними умовами для клієнтів Клінекс є стабільність цін, гнучкість постачань і гарантована наявність товару. Ці три фактори формують базу для довгострокових партнерських відносин. Додаткові переваги, як-от маркетингова підтримка чи гнучка комунікація, мають менший вплив, але можуть стати вирішальними у конкурентному середовищі.

Пошукове питання №12: які критерії впливають на рішення про включення продукції торгової марки Клінекс до асортименту рітейлерів? У результаті фокус-групового опитування та вивчення внутрішніх політик формування асортименту було виявлено, що рішення про включення продукції до асортименту ухвалюється на основі комбінації кількох ключових факторів:

Стабільний попит на категорію (зокрема, на носові хустинки, серветки, рушники);

- Прибутковість позицій (належний рівень маржі для рітейлера);

- Маркетингова підтримка бренду (готовність до акцій, промоактивностей, онлайн-просування);
- Впізнаваність і сила бренду серед споживачів;
- Гнучкі та зручні умови співпраці (логістика, графіки постачання, мінімальні обсяги);
- Інноваційність або унікальні характеристики товару (екологічність, дизайн, формати);
- Надійність та репутація постачальника (дотримання зобов'язань, стабільність);
- Відповідність товару позиціонуванню мережі та її цільовій аудиторії.

Пошукове питання №13: які логістичні проблеми уповільнюють ефективне охоплення торговельних точок? Основними проблемами, що уповільнюють ефективне охоплення торговельних точок, виявилися: нестача транспорту у пікові періоди, затримки на складах через недостатню автоматизацію процесів, а також нерівномірний розподіл товарів між регіональними складськими майданчиками.

Ці логістичні проблеми впливають на терміни доставки продукції, що веде до частих дефіцитів товару на полицях магазинів, зниження рівня обслуговування клієнтів і втрати потенційних продажів. Крім того, затримки створюють додаткові витрати на експрес-доставку або перенаправлення вантажів.

Отримані результати:

- Нестача транспорту у високий сезон призводить до збільшення часу доставки на 15-20%.
- Відсутність оптимізації складських операцій збільшує час обробки замовлень на 25%.
- Нерівномірний розподіл товарів викликає дефіцити в деяких регіонах, зниження товарообігу до 10% на цих ринках.
- Загалом логістичні затримки впливають на 30% знижений рівень охоплення торговельних точок у порівнянні з потенційним.

Пошукове питання №14: які нові точки продажу або формати дистрибуції можуть бути ефективними для розширення присутності бренду Клінекс? Було

визначено кілька перспективних напрямків для розширення дистрибуції бренду Клінекс: перш за все, відсутність офіційного українського сайту з інформацією про точки продажу суттєво ускладнює пошук продукту споживачами, що знижує можливості залучення нових клієнтів через онлайн-канали. Також було виявлено недостатню представленість продукції в мережах аптек, які користуються довірою та стабільним потоком відвідувачів, особливо в контексті гігієнічних товарів. З огляду на сучасні тенденції, доцільно розглядати нішеві формати (наприклад, еко-магазини та господарські магазини), регіональні мережі з локальним охопленням, а також автоматизовану торгівлю через вендингові автомати і маркетплейси.

#### Отримані результати:

- Відсутність офіційного українського веб-сайту Клінекс із картою точок продажу знижує впізнаваність і ускладнює покупцям пошук продукції, що впливає на онлайн-продажі.

- Низька присутність у мережах аптек обмежує охоплення аудиторії, особливо споживачів, що цінують гігієнічні продукти у фармацевтичних мережах.

- Вихід у нішеві формати (еко-магазини, господарські маркетплейси) потенційно збільшить охоплення споживачів, орієнтованих на якість і екологічність.

- Розширення співпраці з регіональними мережами дозволить покрити ринки, що зараз недоступні великим національним рітейлерам.

- Впровадження автоматизованої торгівлі (вендингові автомати, smart-shelves) може забезпечити додаткові канали продажу у офісах, медичних закладах, транспортних вузлах.

### 3.2 Пропозиції щодо вдосконалення системи розподілу продукції бренду «Клінекс»

У даному розділі запропонуємо рекомендації за результатами досліджень щодо вдосконалення системи розподілу продукції бренду «Клінекс». Було визначено доцільним запропонувати два напрями покращення: створення

українського веб-сайту Клінекс, а також розширення присутності у такому каналі збуту, як аптечна мережа. Для початку переглянемо висунуті гіпотези та визначимо, які з них було підтверджено.

Н1. Оптимізація логістичних процесів у співпраці з великими роздрібними мережами напряду впливає на рівень представленості продукції бренду Клінекс на полицях. Результат: Підтверджено.

За результатами фокус-груп із представниками торговельних партнерів, 82% з них підтвердили, що стабільна координація постачань, чітке планування обсягів замовлень та контроль залишків продукції позитивно впливають на наявність товару Клінекс на полицях. Партнери зазначили, що у випадках, коли логістичні процеси налагоджено, ймовірність дефіциту товару знижується.

Н2. Відсутність локального виробництва (уся продукція імпортується) знижує гнучкість компанії у роботі з українськими партнерами та може негативно впливати на швидкість постачання. Результат: Не підтверджено

Лише 11% респондентів фокус-груп (представники офлайн та онлайн-каналів) вказали на поодинокі труднощі з термінами постачань. Решта 89% зазначили, що імпортна модель наразі забезпечує достатній рівень гнучкості, а затримки трапляються рідко та не впливають суттєво на запаси. Аналіз даних внутрішньої аналітики свідчить про стабільне заповнення складів на рівні 94-97% упродовж останніх 12 місяців.

Н3. Якщо аналіз покаже зростаючий регіональний попит, а майданчики виявляться зручними та ефективними для збуту, гіпотеза буде вважатися підтвердженою. Результат: Підтверджено

Кабінетний аналіз даних з маркетплейсів виявив зростання попиту на продукцію Клінекс, зокрема в західних і центральних регіонах. Діаграму з даними подано в Додатку Б. За останні 6 місяців кількість замовлень серветок Клінекс на Rozetka зросла на 19%, а середній чек на Makeup.ua — на 14%. Партнери з e-commerce сектору вказують на високий рівень довіри до бренду серед онлайн-користувачів. Це зростання та активна онлайн-присутність створюють підґрунтя для запуску власного українського сайту Клінекс, який дозволить централізовано

інформувати споживачів, спрямовувати трафік на маркетплейси та підтримувати єдину комунікаційну стратегію.

Н4. Бренд Клінекс має потенціал посилити дистрибуцію через співпрацю з аптечними мережами, де його присутність наразі є мінімальною. Результат: Підтверджено

У фокус-групах 76% представників аптечних мереж (Подорожник, Аптека низьких цін (АНЦ)) висловили зацікавленість у включенні продукції Клінекс до постійного асортименту. Вони зазначили, що товари особистої гігієни, зокрема носові хустинки та серветки, мають стабільний попит серед клієнтів аптек, особливо в осінньо-зимовий період. На їхню думку, бренд має високу лояльність серед споживачів і може органічно доповнити аптечний портфель.

Одним із ефективних кроків для удосконалення системи розподілу продукції бренду Клінекс в Україні є запуск локального веб-сайту, орієнтованого на українського споживача. Візуалізація першої сторінки сайту подана у Додатку В. Йдеться не про платформу з функцією прямих продажів, а про інформаційний ресурс, подібний до того, який уже успішно функціонує в межах бренду Huggies. Такий сайт може стати зручним орієнтиром для користувачів, які шукають продукцію Клінекс онлайн, забезпечуючи їм достовірну інформацію про асортимент, склад, особливості використання та переваги продукції. Крім цього, він дозволить легко переходити за посиланнями на партнерські маркетплейси, спрямовуючи трафік до точок продажу, що вже діють на українському ринку.

Подібний підхід має одразу кілька стратегічних переваг. Насамперед, він сприятиме підвищенню впізнаваності бренду та зміцненню лояльності з боку споживачів – особливо в умовах, коли покупець прагне отримати зрозумілу, зібрану в одному місці інформацію. Централізований сайт дозволяє бренду самостійно керувати якістю контенту, уникати суперечливої або неповної інформації на сторонніх ресурсах, а також формувати єдину комунікаційну стратегію, адаптовану до українського контексту. Це також дає змогу ефективніше підтримувати акції, запуск новинок, соціальні ініціативи та інші маркетингові

активності, розширюючи можливості взаємодії зі споживачами поза межами платформи продажу.

Доцільність цієї рекомендації підтверджується результатами SWOT-аналізу, проведеного в межах дослідження. Одним із критичних слабких місць бренду на українському ринку була ідентифікована відсутність власного локалізованого веб-ресурсу, що суттєво обмежує можливості ефективної онлайн-комунікації з кінцевими споживачами та партнерами. Цю тезу підтвердили й результати фокус-групових опитувань: переважна більшість учасників – як з числа офлайн, так і з числа онлайн-партнерів – зазначили, що при пошуку інформації про продукцію надають перевагу саме офіційним корпоративним сайтам компаній. При цьому особливу увагу було акцентовано на важливості наявності якісного україномовного контенту, що не лише відповідає очікуванням користувачів, а й підвищує довіру до бренду в умовах українського інформаційного середовища.

Крім того, позитивний досвід функціонування аналогічного сайту бренду Huggies, який почав функціонувати не так давно, підтверджує дієвість такого рішення. За даними внутрішнього моніторингу Кімберлі-Кларк, протягом першого року після запуску української версії сайту Huggies спостерігалось зростання переходів на сторінки маркетплейсів на 32%, а обсяг онлайн-продажів у категорії підгузків – на 21%. Це свідчить про здатність інформаційного сайту не лише покращувати комунікацію з клієнтами, а й опосередковано стимулювати зростання продажів через зовнішні канали.

У поєднанні з активною діджитал-присутністю Клінекс на маркетплейсах, наявність власного сайту дозволить бренду створити чітко вибудовану онлайн-екосистему, де кожен елемент – від комунікації до покупки – працює на зміцнення позицій продукції на ринку. У результаті, така рекомендація не лише відповідає поточним споживацьким очікуванням, а й сприяє зміцненню дистрибуційної моделі бренду в цифровому середовищі, яке відіграє все більшу роль у поведінці сучасного покупця.

Розширення присутності бренду Клінекс в аптечних мережах є доцільним і стратегічно вмотивованим напрямом удосконалення системи розподілу. Хоча

продукція бренду вже представлена в окремих аптечних мережах України, поточне охоплення є обмеженим і не відповідає повному потенціалу цього сегменту. Аптеки відіграють важливу роль у формуванні звички регулярного придбання товарів особистої гігієни, особливо в осінньо-зимовий період, коли попит на носові хустинки та серветки традиційно зростає. З огляду на це, доцільно зосередити зусилля на налагодженні повноцінної співпраці з двома провідними аптечними мережами України – «Подорожник» та «Аптека низьких цін» (АНЦ).

Мережа «Подорожник» є найбільшою аптечною мережею країни, охоплює понад 1500 торгових точок та активно розвиває онлайн-продаж, що дозволить забезпечити як фізичну, так і цифрову присутність бренду [50]. Натомість АНЦ, яка за підсумками Ukrainian Business Award посіла перше місце в рейтингу ТОП-15 аптек України, вирізняється високою лояльністю клієнтів і сильною ринковою позицією в сегменті «аптека біля дому» [51]. Співпраця з цими мережами створює умови для швидкого масштабування, особливо в регіонах, де традиційні ритейл-канали мають обмежене покриття.

Йдеться не лише про розширення фізичної присутності в торгових точках, а й про посилення цифрової доступності продукції через такі онлайн-платформи, як [tabletki.ua](http://tabletki.ua). Цей ресурс є не просто агрегатором аптечних пропозицій, а повноцінною точкою входу для споживача в аптечний канал. Станом на сьогодні присутність Клінекс на платформі фрагментарна і вимагає систематизації: створення повної лінійки товарів, оптимізація описів, участь у промо та рейтингуванні. Покращення представленості на [tabletki.ua](http://tabletki.ua) дозволить бренду охопити ширшу аудиторію, яка шукає засоби гігієни онлайн, зокрема за логікою «швидкої покупки» або додавання до замовлення основних ліків.

Крім того, аптечні мережі мають широку присутність у малих населених пунктах і можуть стати ефективним каналом для регіонального зростання, де традиційні ритейл-мережі часто відсутні або мають обмежене охоплення. Розвиток аптечного напрямку дозволяє не лише збільшити точки фізичного продажу, а й покращити сприйняття бренду як частини базового набору засобів для повсякденної турботи про себе та близьких. Таким чином, Клінекс отримує

можливість підсилити свою дистрибуцію як у фізичному просторі, так і в онлайн-середовищі, зростаючи якісно й кількісно в межах незвичного для себе, але органічно суміжного каналу.

### 3.3 Економічне обґрунтування ефективності заходів удосконалення системи розподілу

Для початку розпочнемо з економічного обґрунтування запуску українського веб-сайту, яке охоплює базові витрати на його створення, переклад та адаптацію контенту, технічну підтримку та просування (табл.3.5). Наразі Клінекс представлений в українському інтернет-сегменті лише на сторінках дистриб'юторів, торговельних мереж та маркетплейсів, що не забезпечує достатньої глибини взаємодії з кінцевим споживачем та не формує лояльність до бренду.

Таблиця 3.5 – Витрати на запуск та підтримку сайту

| Стаття витрат                                         | Вартість, тис.грн |
|-------------------------------------------------------|-------------------|
| Розробка сайту (дизайн + front/backend)               | 200 – 280         |
| UX/UI-дизайн, мобільна адаптація                      | 40 – 60           |
| Хостинг і домен на рік                                | 8                 |
| Переклад контенту (до 50 сторінок)                    | 32 – 48           |
| SEO-оптимізація (під ринок України)                   | 20 – 32           |
| Підключення аналітики (Google Analytics тощо)         | 8                 |
| Тестування сайту (QA)                                 | 12 – 20           |
| Технічна підтримка і контент-менеджмент (на 3 місяці) | 48 – 60           |
| Всього                                                | 368 – 516         |

*Джерело: складено автором самостійно на основі [44-47]*

Вартість розробки сайту (див.табл.3.5) базується на ринкових цінах українських digital-агентств, де створення корпоративного сайту середньої

складності оцінюється від 5 000 до 7 000 доларів США [45]. UX/UI-дизайн та мобільна адаптація є додатковими витратами, які зазвичай виділяються окремо. Вартість хостингу та домену розрахована на рік за середніми тарифами українських хостинг-провайдерів [44].

Переклад англomовного контенту на українську мову включає до 50 сторінок (блоги, опис продукції, інформаційні блоки), при середній ціні близько 320 грн за сторінку, згідно з розцінками українських перекладацьких агентств [46]. Орієнтовні суми розраховані з урахуванням ПДВ, можливих коливань курсу долара та вартості послуг у межах ринку станом на 2025 рік.

Важливим етапом, на якому варто зупинитись є рекламне просування веб-сайту (табл.3.6). Для запуску проєкту пропонується комбінувати різні канали просування – контекстну рекламу, таргетинг у соціальних мережах, співпрацю з блогерами та SEO-просування – задля забезпечення швидкого охоплення та підвищення впізнаваності серед цільової аудиторії.

Таблиця 3.6 – Витрати на початкове рекламне просування сайту Клінекс в Україні (на перші 3 місяці)

| Стаття витрат                             | Вартість, тис.грн |
|-------------------------------------------|-------------------|
| Google Ads (контекстна реклама)           | 60                |
| Meta Ads (Facebook/Instagram)             | 48                |
| Співпраця з мікро-наноінфлюенсерами       | 40                |
| SEO-просування (лінкбїлдинг, контент)     | 32                |
| Креативи для реклами (банери, відео тощо) | 20                |
| Всього                                    | 200               |

*Джерело: складено автором самостійно на основі [48-49]*

Сума на Google Ads сформована на основі середньої вартості CPC у сфері FMCG в Україні (від 8 до 20 грн за клік) і рекомендованого бюджету для запуску рекламної кампанії – від 20 000 грн на місяць. Аналогічно, вартість реклами у Meta

базується на CPM-ставках у межах 80–150 грн за тисячу показів, що дозволяє охопити значну частину цільової аудиторії за бюджет у 16 000 грн/місяць [49].

Співпраця з нано- та мікроінфлюенсерами передбачає оплату публікацій у Instagram та TikTok з охопленням від 10 000 до 50 000 користувачів. При середньому чекові 2 000-5 000 грн за пост або серію сторіз бюджет у 40 000 грн дозволить охопити 10-15 блогерів із різних регіонів. SEO-просування включає базовий лінкбїлдинг та написання адаптованого контенту для блогу/категорій, що підтримуватиме органічне зростання сайту. Креативна складова (створення банерів, коротких відеороликів для соцмереж) базується на ринкових ставках дизайнерів і відеомейкерів (від 5 000 грн за 1 креатив) (див.табл.3.6) [48].

Для оцінки ефективності запуску українського веб-сайту Клінекс здійснено розрахунок ключових економічних показників (табл.3.7). Було враховано початкові інвестиції, очікувані грошові потоки та дисконтовану вартість майбутніх надходжень.

Таблиця 3.7 – Розрахунок економічних показників

| Показник     | 0       | 1          | 2         | 3         |
|--------------|---------|------------|-----------|-----------|
| Інвестиції   | -642000 |            |           |           |
| CF (вхідні)  | -642000 | 400000     | 520000    | 600000    |
| CF (вихідні) | -642000 | 120000     | 140000    | 150000    |
| CF (чистий)  | -642000 | 280000     | 380000    | 450000    |
| DCF          | -642000 | 254545,45  | 313223,14 | 338205,58 |
| NPV          | -642000 | -387454,55 | -74231,41 | 263974,17 |
| DPB          | 2,1     |            |           |           |

*Джерело: складено автором самостійно*

З таблиці 3.7 видно, що чисті грошові потоки щорічно зростають, що свідчить про потенційну прибутковість проєкту. Чиста теперішня вартість (NPV) стає додатною вже на третьому році реалізації, а дисконтований період окупності (DPB)

становить приблизно 2,1 року, що є прийнятним показником для цифрових проєктів із середнім рівнем ризику.

Для доповнення аналізу було розраховано ROMI, який демонструє рентабельність інвестицій у кожному окремому році (табл.3.8). Цей показник дозволяє оцінити віддачу від вкладених коштів у проєкт з урахуванням щорічних прибутків.

Таблиця 3.8 – Розрахунок ROMI

| Рік | CF (чистий), грн | Інвестиції, грн | ROMI, % |
|-----|------------------|-----------------|---------|
| 1   | 280 000          | 642 000         | 43,61   |
| 2   | 380 000          | 642 000         | 59,19   |
| 3   | 450 000          | 642 000         | 70,09   |

*Джерело: складено автором самостійно*

Результати таблиці 3.8 доводять, що рівень рентабельності маркетингових інвестицій зростає щороку. Це свідчить про підвищення ефективності витрат на проєкт та стабільне нарощування прибутковості. Найбільше зростання відбувається між першим і другим роками, що може бути пов'язано з ефектом масштабування та стабілізації операційної діяльності.

Перейдемо до економічного обґрунтування заходу з розширення присутності продукції бренду Kleenex в аптечних мережах. Економічна доцільність цього заходу потребує попереднього розрахунку витрат, пов'язаних із виходом у аптечний канал, та оцінки потенційного ефекту від реалізації.

Розгортання партнерства з аптечними мережами вимагає адміністративної, юридичної та комерційної підготовки. До цих витрат входить узгодження асортименту, підготовка контрактних умов і супровід з боку юристів (табл.3.9).

Таблиця 3.9 – Витрати на запуск співпраці з аптечними мережами

| Стаття витрат            | Кількість аптечних мереж | Середня вартість, грн | Вартість, грн |
|--------------------------|--------------------------|-----------------------|---------------|
| Реєстрація та погодження | 2                        | 25 000                | 50 000        |

|                                                    |         |        |        |
|----------------------------------------------------|---------|--------|--------|
| асортименту                                        |         |        |        |
| Розробка торгових умов (знижки, бонуси, маркетинг) | 2       | 30 000 | 60 000 |
| Підготовка документів, юридичний супровід          | —       | 20 000 | 20 000 |
| Всього                                             | 130 000 |        |        |

*Джерело: складено автором самостійно*

Витрати, зазначені у таблиці 3.9 покривають вхід до аптечних мереж як нового каналу. Узгодження асортименту включає адаптацію упаковки, підбір SKU для аптечного формату, а також формування початкових прайс-листів. Торгові умови передбачають обговорення системи знижок, розрахунків оборотних бонусів, а також визначення маркетингової підтримки з боку бренду. Юридичні послуги потрібні для укладення офіційних договорів із кожною мережею, що регулюють ціноутворення, умови поставки та маркетингову співпрацю.

Щоб забезпечити належну видимість продукції та спонукати до купівлі, необхідно інвестувати у візуальну і промоційну підтримку в місцях продажу. У таблиці 3.10 розрахунок подано для 250 торгових точок.

Таблиця 3.10 – Витрати на промоційне забезпечення в аптеках

| Стаття витрат                   | Кількість аптек | Середня вартість, грн | Вартість, грн |
|---------------------------------|-----------------|-----------------------|---------------|
| POS-матеріали                   | 250             | 300                   | 75 000        |
| Пробники, зразки                | 250             | 200                   | 50 000        |
| Оплата за розміщення на полицях | 250             | 400                   | 100 000       |
| Всього                          | 225 000         |                       |               |

*Джерело: складено автором самостійно*

POS-матеріали необхідні для привернення уваги в середовищі, де продукція Клінекс буде конкурувати з медичними засобами, косметикою й товарами гігієни. Зразки (пакетики з 1-2 серветками або мініформати) сприяють ознайомленню з

продуктом нової аудиторії. Оплата за поличне розміщення (так звані "вхідні бонуси") – це стандартна практика в аптечному ритейлі й гарантує видиме та пріоритетне місце на полиці в обох мережах (див.табл.3.10).

Зважаючи на зростаючу популярність аптечних онлайн-сервісів в Україні, особливо серед міського населення, важливо забезпечити присутність Клінекс у digital-просторі через профільні платформи (табл.3.11).

Таблиця 3.11 – Витрати на забезпечення цифрової присутності

| Стаття витрат                                                              | Одиниця виміру | Кількість | Вартість за од., грн | Вартість, грн |
|----------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------|----------------------|---------------|
| Реєстрація товарів на <a href="http://tabletki.ua">tabletki.ua</a>         | товарів        | 10        | 500                  | 5 000         |
| Банери/ контекстна реклама на <a href="http://tabletki.ua">tabletki.ua</a> | кампаній       | 3         | 10 000               | 30 000        |
| SEO-оптимізація карток товару                                              | товарів        | 10        | 1 000                | 10 000        |
| SMM-просування спільно з аптечними мережами                                | кампаній       | 2         | 15 000               | 30 000        |
| Всього                                                                     | 75 000         |           |                      |               |

*Джерело: складено автором самостійно*

Платформа [tabletki.ua](http://tabletki.ua) є агрегатором аптечних товарів, яким користується значна частина цільової аудиторії, що шукає засоби гігієни онлайн. SEO-оптимізація забезпечить виведення товарів Клінекс у перші результати пошуку. Банерна реклама й партнерські пости від самих аптек у соцмережах дозволять максимально охопити аудиторію, яка ще не асоціює Клінекс із продукцією, доступною в аптеках (див.табл.3.11).

Важливим кроком є забезпечити початкові запаси продукції у торгових точках, тому передбачено доставку стартової партії до 250 аптек (табл. 3.12). Для початку запуск буде відбуватись у Києві та області.

Таблиця 3.12 – Логістичні витрати на доставку продукції до аптек

| Стаття витрат | Кількість аптек | Обсяг доставки/аптеку, ящ. | Ціна до доставки, грн | Вартість, грн |
|---------------|-----------------|----------------------------|-----------------------|---------------|
|---------------|-----------------|----------------------------|-----------------------|---------------|

|                                              |     |   |     |        |
|----------------------------------------------|-----|---|-----|--------|
| Доставлення<br>стартової партії<br>продукції | 250 | 2 | 160 | 80 000 |
|----------------------------------------------|-----|---|-----|--------|

*Джерело: складено автором самостійно*

Вартість доставки розрахована за ставкою 80 грн за ящик (1 доставка = 2 ящики) й включає витрати на транспортування з центрального логістичного складу до аптек (див.табл.3.12). Ці 250 аптек формують тестову базу для оцінки ефективності збуту й адаптації моделі масштабування надалі.

Отже, загальні витрати на розширення присутності бренду Клінекс у аптечних мережах склали 510 000 грн. Розрахуємо ключові економічні показники для оцінювання ефективності даного проєкту при ставці дисконтування 10% (табл. 3.13).

Таблиця 3.13 – Розрахунок економічних показників

| Показник   | 0       | 1          | 2          | 3         |
|------------|---------|------------|------------|-----------|
| Інвестиції | -510000 |            |            |           |
| CF         | -510000 | 300000     | 350000     | 400000    |
| CF         | -510000 | 120000     | 140000     | 150000    |
| CF         | -510000 | 180000     | 210000     | 250000    |
| DCF        | -510000 | 163636,36  | 173553,72  | 187828,39 |
| NPV        | -510000 | -346363,64 | -172809,91 | 15018,48  |
| DPB        | 2,92    |            |            |           |

*Джерело: складено автором самостійно*

У таблиці 3.13 представлено детальний розрахунок ключових фінансових показників за трирічний період, що дозволяє здійснити всебічну оцінку економічної доцільності реалізації проєкту. З аналізу даних видно, що сума інвестицій, яка становить 510 000 грн, повністю повертається протягом 2,92 року. Це означає, що інвестовані кошти окупаються ще до завершення третього року реалізації проєкту. Крім того, на третій рік чиста приведена вартість (NPV)

переходить у позитивне значення, що свідчить про формування додаткової вартості та зростання прибутковості. Отримані результати дають підстави вважати проєкт фінансово ефективним, із перспективою отримання сталого прибутку у подальшому періоді.

Для комплексної оцінки ефективності впровадження проєкту було проведено додатковий аналіз маркетингових показників, зокрема обчислено коефіцієнт ROMI окремо для кожного року функціонування (табл. 3.14). Цей показник дає змогу оцінити рівень ефективності використання маркетингових ресурсів та показує, яку суму доходу вдається отримати з кожної вкладеної гривні в маркетинг. Високі значення ROMI свідчать про результативність маркетингових заходів і підкріплюють висновки щодо доцільності реалізації проєкту. Аналіз ROMI дає змогу не лише оцінити рентабельність маркетингових інвестицій, але й приймати більш обґрунтовані рішення щодо їх подальшої оптимізації.

Таблиця 3.14 – Розрахунок ROMI

| Рік | CF (чистий), грн | Інвестиції, грн | ROMI, % |
|-----|------------------|-----------------|---------|
| 1   | 180 000          | 510 000         | 35,29   |
| 2   | 210 000          | 510 000         | 41,18   |
| 3   | 250 000          | 510 000         | 49,02   |

*Джерело: складено автором самостійно*

Зростання ROMI (див. табл. 3.14) свідчить про те, з кожним наступним роком проєкт генерує більше доходу на кожен вкладену гривню, що також свідчить про нарощення ринкової присутності та вдосконалення комунікацій з цільовою аудиторією. Загальний показник ROMI, який перевищує 125 %, засвідчує високу рентабельність маркетингових витрат. Це означає, що на кожні 100 грн інвестицій проєкт приносить понад 125 грн доходу. Такий рівень показника дозволяє розглядати проєкт як стійкий до ризиків та перспективний для подальшого масштабування або залучення додаткових інвестицій.

### Висновки до розділу 3

У третьому розділі було здійснено практичну реалізацію дослідження, спрямованого на вдосконалення системи розподілу продукції бренду Клінекс на українському ринку. Проведено аналіз отриманих результатів, обґрунтовано доцільність запропонованих рішень та підтверджено їх ефективність з точки зору маркетингової і логістичної доцільності.

Аналіз отриманих даних з пошукових питань дозволив виявити ключові бар'єри у функціонуванні наявної дистрибуційної моделі та окреслити доцільні напрями її покращення. Визначено, що бренд не використовує повною мірою потенціал онлайн-комунікацій, а також має обмежену присутність у аптечному ритейлі.

Результати дослідження підтвердили ефективність обраних напрямів вдосконалення: запуск локалізованого українського веб-сайту бренду та розширення представленості продукції Клінекс в аптечних мережах. У ході дослідження було описано загальний функціонал сайту, орієнтованого на ознайомлення споживача з асортиментом, просування ключових переваг бренду, а також інтеграцію з існуючими платформами дистрибуції. Щодо другого напрямку, проведений аналіз аптечного каналу збуту продемонстрував його високий потенціал для бренду Клінекс. Дослідження конкурентного середовища та попиту на суміжну продукцію показали, що споживач позитивно сприймає товари гігієнічного призначення саме у форматі аптечного продажу, що обумовлено високим рівнем довіри до цього каналу та його стабільною відвідуваністю.

Оцінювання економічної доцільності запропонованих рішень засвідчило їхню ефективність. Проведено прогнозування витрат і доходів, що дозволило визначити додатне чисте приведене значення (NPV) та прийнятний період окупності інвестицій (DPB), який в першому проєкті становить близько 2 років, а в другому – 3.

Отже, у межах третього розділу було здійснено впровадження практичних рекомендацій щодо удосконалення системи розподілу продукції бренду Клінекс,

доведено їхню економічну ефективність та потенціал підвищення конкурентоспроможності бренду на українському ринку. Запропоновані заходи мають сприяти не лише покращенню логістики та збільшенню охоплення цільової аудиторії, а й посиленню комунікації зі споживачем, що є критично важливим у сучасних умовах трансформації споживчої поведінки.

## **ВИСНОВКИ**

У межах дипломної роботи було здійснено всебічний аналіз системи розподілу продукції бренду Клінекс на ринку України, що дало змогу визначити як її сильні сторони, так і наявні обмеження. Проаналізовано поточну систему розподілу продукції бренду Клінекс на ринку України та з'ясовано, що основними партнерами бренду є великі роздрібні мережі, а також онлайн-майданчики, через які здійснюється основний обсяг реалізації продукції. Усі поставки здійснюються шляхом імпорту з виробничих потужностей за межами України, що зумовлює певні логістичні складнощі.

У процесі дослідження було визначено найбільш ефективні та перспективні канали розподілу для бренду Клінекс. Хоча великі торговельні мережі (АТБ, Сільпо, Метро) та маркетплейси (Rozetka, Prom, Makeup.ua) залишаються ключовими, особливу увагу було приділено аптечним мережам. Ці канали виявилися недостатньо охопленими, незважаючи на їхній значний потенціал для продажу товарів гігієнічного призначення. Саме аптечний канал було визнано релевантним для подальшого розвитку, оскільки він дозволяє досягти нових категорій споживачів, які шукають продукти, асоційовані зі здоров'ям та гігієною, а також посилити довіру до бренду в контексті турботи про здоров'я.

Досліджено особливості співпраці бренду Клінекс з основними корпоративними партнерами та встановлено стабільність партнерських відносин. Проте, значна частина клієнтів висловлює зацікавленість у спільній маркетинговій активності та потребі у доступності офіційної інформації українською мовою. Це свідчить про необхідність з боку бренду додаткових комунікаційних ресурсів та посилення інтеграції з локальним ринком

Оцінено рівень охоплення цільових каналів розподілу у межах існуючої системи та з'ясовано, що бренд присутній у більшості великих торговельних мереж, однак його представленість є нерівномірною – особливо це стосується онлайн-каналів, де не завжди забезпечено повний асортимент продукції Клінекс або актуальну інформацію про товар.

Проаналізовано політику розподілу основних конкурентів (Zewa, Charming, Ruta) бренду Клінекс та визначено їхні сильні сторони. Основними серед них є наявність локального виробництва, веб-сайту, гнучка логістика та вища швидкість реакції на зміну попиту.

У межах роботи проаналізовано очікування основних цільових аудиторій щодо умов та формату співпраці з брендом Клінекс і виявлено, що партнери очікують від бренду стабільного постачання, ширшого асортименту, ефективної підтримки просування продукції, а також прямої та інформативної комунікації з кінцевим споживачем. Це підтвердило необхідність цифрової присутності бренду в Україні.

На основі отриманих результатів було розроблено рекомендації щодо покращення та розширення покриття торговельних точок бренду Клінекс. Ці рекомендації сформовані у вигляді двох взаємодоповнювальних практичних напрямів вдосконалення системи розподілу продукції. Першим є запуск локалізованого українського веб-сайту бренду, що дозволить налагодити пряму комунікацію з аудиторією, посилити бренд-присутність у цифровому просторі та перенаправляти споживача до перевірених точок продажу. Другим напрямом є розширення дистрибуції в аптечних мережах, що відкриває нові можливості для охоплення споживачів, формування асоціацій бренду з турботою про здоров'я, а також для збільшення точок присутності у фізичному та онлайн-просторі. Обмеженням інтерпретації результатів є залежність від зовнішніх логістичних факторів, зокрема відсутність локального виробництва.

Важливо зазначити, що обмеженням інтерпретації результатів є залежність від зовнішніх логістичних факторів, зокрема відсутність локального виробництва. Це обумовлює необхідність подальших досліджень та стратегічного планування

для мінімізації ризиків, пов'язаних з імпорними поставками, та, можливо, розгляду варіантів локалізації виробництва в майбутньому. Впровадження запропонованих рекомендацій дозволить бренду Клінекс значно посилити свої позиції на українському ринку, оптимізувати систему розподілу та ефективніше реагувати на потреби споживачів і виклики конкурентного середовища.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Офіційний сайт. Кімберлі Кларк Україна. URL: <https://www.kimberly-clark.com/uk-ua> (дата звернення: 14.03.25)
2. Kleenex. *Вікіпедія*. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Kleenex> (дата звернення: 14.03.25)
3. ТЗОВ П «КІМБЕРЛІ-КЛАРК УКРАЇНА». *YouControl*. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/21701474/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/21701474/) (дата звернення: 14.03.25)
4. 2023 Annual Reports. Kimberly Clark. URL: <https://www.kimberly-clark.com/en-us/investors/annual-reports> (дата звернення: 16.03.25)
5. Kimberly-Clark. *Kleenex*. URL: <https://www.kleenex.com/en-us/> (дата звернення: 16.03.25)
6. Ковальчук А.Ю. Характеристика соціально-демографічної ситуації в Україні. URL: <https://umj.com.ua/uk/publikatsia-71500-xarakteristika-socialno-demografichnoi-situacii-ta-socialno-znachushhix-zaxvoryuvan-v-ukraini> (дата звернення: 17.03.25)
7. Сталий розвиток економіки. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/issue/view/33> (дата звернення: 17.03.25)
8. Луценко І., Матіяш Д. Інноваційні технології в логістиці. *БІЗНЕС, ІННОВАЦІЇ, МЕНЕДЖМЕНТ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ*. 2022. С. 1–2. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/271576> (дата звернення: 20.03.2025)
9. Мисак М. Розвиток паперового виробництва: культурно-історичний аспект. *ВІСНИК Львівської національної академії мистецтв*. 2016. № 28 : Культурні студії.

С. 7–8. URL: [https://lnam.edu.ua/files/Academy/nauka/visnyk/pdf\\_visnyk/28/23.pdf](https://lnam.edu.ua/files/Academy/nauka/visnyk/pdf_visnyk/28/23.pdf) (дата звернення: 20.03.2025).

10. Beauty & Personal Care – Ukraine. Statista. URL: <https://www.statista.com/outlook/cmo/beauty-personal-care/ukraine> (дата звернення: 20.03.2025)

11. Kimberly-Clark Україна підняла продажі в регіоні з 77 до 140 млн доларів США. *InterFax Україна*. ІНФОРМАЦІЙНЕ АГЕНТСТВО. URL: <https://interfax.com.ua/news/press-release/794743.html> (дата звернення: 22.03.2025)

12. Procter & Gamble. Вікіпедія. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Procter\\_%26\\_Gamble](https://uk.wikipedia.org/wiki/Procter_%26_Gamble) (дата звернення: 22.03.2025)

13. Essity. Wikipedia. URL: <https://en.wikipedia.org/wiki/Essity> (дата звернення: 22.03.2025)

14. Офіційний сайт. Procter & Gamble. URL: <https://us.pg.com/> (дата звернення: 22.03.2025)

15. Офіційний сайт. Essity. URL: <https://www.essity.com/> (дата звернення: 22.03.2025)

16. Kimberly-Clark's Consumer Business in Central Europe Grows by 180% in Almost a Decade, As Part of Regional Hub Managed from Ukraine. ACC. 2022. URL: <https://chamber.ua/news/kimberly-clark-s-consumer-business-in-central-europe-grows-by-180-in-almost-a-decade-as-part-of-regional-hub-managed-from-ukraine/> (дата звернення: 25.03.2025)

17. Responsible Supply Chain. Kimberly-Clark. URL: <https://www.kimberly-clark.com/en-us/company/supplier-link/responsible-supply-chain> (дата звернення: 25.03.2025)

18. Kimberly-Clark Supply Chain Goes Green and Lean. CGT. URL: <https://consumergoods.com/kimberly-clark-supply-chain-goes-green-and-lean> (дата звернення: 25.03.2025)

19. Найкращі бренди засобів особистої гігієни на ринку. HimOpt. 2023. URL: <https://himopt.com.ua/ua/najkrashi-brendy-zasobiv-osobystoyi-gigiyeny-na-rynku> (дата звернення: 27.03.2025)
20. Дослідження українського ринку FMCG. KYIVSTAR BUSINESS HUB. 2023. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/doslidzhennya-ukrayinskogo-rynku-fmcga> (дата звернення: 27.03.2025)
21. Біловодська О. Маркетингова політика розподілу. Суми: Сумський державний університет. 2011. № 2. С. 85–97.
22. Гречуха А.О. Складові сучасної маркетингової політики розподілу продукції підприємства. Економіка і суспільство. Мукачево: Мукачівський державний університет. 2016. № 4. С.132-137.
23. Сиваненко Г.П. Формування каналів розподілу в системі маркетингу торговельних підприємств. О.П. Корольчук, Г.П. Сиваненко, В.М. Торопков. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/bitstreams/6f13e1c6-ae8d-4cf9-af66-e8914c7aa9e7/download> (дата звернення: 04.04.2025)
24. С. В. Ковальчук, В. Л. Карпенко, Л. М. Коваль, Р. В. Бойко, Л. А. Бичікова та ін; за ред. канд. екон. наук Ковальчук С. В. Маркетинг [навчальний посібник]. Львів: Новий світ. 2000, 2015. С. 679, [1].
25. Т.О. Окландер. Методи досліджень збутових ризиків промислових підприємств. 2012. URL: <http://mx.odaba.edu.ua/bitstream.pdf> (дата звернення: 08.04.2025)
26. Оснач О.Ф., Пилипчук В.П., Коваленко Л.П. Промисловий маркетинг. Київ: Центр учбової літератури. 2009. С. 364.
27. Кальченко А.Г. Логістика. Київ: КНЕУ. 2003. С. 284.
28. Кукура С., Трушнікова І. Маркетинг:практикум по курсу. Санкт-Петербург: Санкт-Петербурзький державний університет економіки і фінансів, 2008. 48 с.
29. Петруня Ю. Макетинг. Київ : Знання, 2007. 325 с.
30. Крикавський Є.В., Косар Н.С., Чубала А.А. Маркетингова політика розподілу. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка». 2009. С. 232.

31. McKinnon C. Alan (1989). Physical Distribution Systems. Routledge, London. URL: <https://www.jstor.org/stable/20713026> (дата звернення: 08.04.2025)
32. Антощенко В.В. Сучасна маркетингова політика розподілу продукції підприємства: актуальність та перспективи. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2017. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILE=&2\\_S21STR=Vkhdtusg\\_2017\\_182\\_10](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=Vkhdtusg_2017_182_10) (дата звернення: 12.04.2025)
33. Сигида Л.О. Дослідження ролі та значення маркетингової політики розподілу в діяльності підприємства. 2012. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/29533/3/Sygyda\\_stlyi\\_rozvytok\\_economiky.pdf;jsessionid=BC816C2C73611D9DE552CDE33374DDEB](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/29533/3/Sygyda_stlyi_rozvytok_economiky.pdf;jsessionid=BC816C2C73611D9DE552CDE33374DDEB) (дата звернення: 12.04.2025)
34. Штерн Л.В., Ель-Ансарі А.І., Кофлан Е.Т. Маркетингові канали. М: Вільямс. 2002. С.624.
35. Сільпо. Онлайн-супермаркет. URL: [https://silpo.ua/?srsltid=AfmBOoq7d96j5ZlA5dOoc6wtTGvDVZ\\_pEgaOldZJL-svk\\_YGeHM42zN](https://silpo.ua/?srsltid=AfmBOoq7d96j5ZlA5dOoc6wtTGvDVZ_pEgaOldZJL-svk_YGeHM42zN) (дата звернення: 17.04.2025)
36. АТБ. АТБ-маркет. URL: <https://www.atbmarket.com/?srsltid=AfmBOor6R68ThwS2SGQj5wFjOqX83BbG4rSpOE9L7iJjTnde0ThsrDKU> (дата звернення: 17.04.2025)
37. MakeUp. MAKEUP – інтернет-магазин косметики і парфумерії. URL: <https://makeup.com.ua/> (дата звернення: 17.04.2025)
38. Eva. EVA.UA – гіпермаркет краси. URL: <https://eva.ua/ua/> (дата звернення: 15.04.2025)
39. Rozetka. Інтернет-магазин ROZETKA. URL: <https://rozetka.com.ua/> (дата звернення: 17.04.2025)
40. Notino. Косметика та парфумерія Notino. URL: [https://www.notino.ua/?gad\\_source=1&gad\\_campaignid=1481455191&gbraid=0AAA\\_AADRCXFkTgAj548fms8jJhSVJnDhaH&gclid=Cj0KCQJwotDBBhCQARIsAG5pinO](https://www.notino.ua/?gad_source=1&gad_campaignid=1481455191&gbraid=0AAA_AADRCXFkTgAj548fms8jJhSVJnDhaH&gclid=Cj0KCQJwotDBBhCQARIsAG5pinO)

DNyScLpf-

q9cSNusQrAYpMO5c3WRot4ghRbr6Vk\_2RfRmWkJrAfIaAmRIeALw\_wcB (дата звернення: 17.04.2025)

41. Maudau. Маркет повсякденних штук MAUDAU. URL: <https://maudau.com.ua>. (дата звернення: 17.04.2025)

42. Prom. Prom – найбільший маркетплейс України. URL: <https://prom.ua/> (дата звернення: 17.04.2025)

43. Epicentr. Епіцентр – національна мережа торговельних центрів. URL: <https://epicentrk.ua/> (дата звернення: 17.04.2025)

44. Кращий хостинг в Україні. Підтримка професіоналів 24/7. URL: <https://billing.hostpro.ua/index.php?rp=/store/turbonvme-khosting> (дата звернення: 25.04.2025)

45. Ефективна розробка та просування веб-сайтів. U2WebHouse. URL: <https://u2webhouse.com/> (дата звернення: 25.04.2025)

46. Weglot. The easiest way to translate a website. URL: <https://www.weglot.com/> (дата звернення: 26.04.2025)

47. Wezom. QA послуги та тестування ПЗ. URL: <https://wezom.com.ua/ua/qa-poslugi> (дата звернення: 26.04.2025)

48. SEOMARKET. Seomarket – надійний партнер. Комплексне просування сайтів. URL: [https://seomarket.ua/?utm\\_source=it-rating&utm\\_medium=banner&utm\\_campaign=basic](https://seomarket.ua/?utm_source=it-rating&utm_medium=banner&utm_campaign=basic) (дата звернення: 27.04.2025)

49. Influ2. Influ2: Contact-Level Ads That Help You Sell. URL: <https://www.influ2.com/> (дата звернення: 27.04.2025)

50. Подорожник (торгова мережа). Вікіпедія. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%BE%D0%B4%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B6%D0%BD%D0%B8%D0%BA\\_\(%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%B0\\_%D0%BC%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B6%D0%B0\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%BE%D0%B4%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B6%D0%BD%D0%B8%D0%BA_(%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%BC%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B6%D0%B0)) (дата звернення: 10.05.2025)

51. Аптека АНЦ – переможець рейтингу ТОП-15 кращих аптек. *Ukrainian Business Award*. URL: <https://uba.top/anc/> (дата звернення: 10.05.2025)

52. Прямі збитки інфраструктури України через війну зросли до \$170 млрд – оцінка KSE Institute станом на листопад 2024 року. Kyiv School of Economics. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/pryami-zbitki-infrastrukturi-ukrayini-cherez-viynu-zrosli-do-170-mlrd-otsinka-kse-institute-stanom-na-listopad-2024-roku/> (дата звернення: 21.05.2025)
53. Споживчі тренди українців на третьому році великої війни. Gradus Research Company. 2012. URL: <https://gradus.app/uk/open-reports/consumer-trends-ukrainians-third-year-great-war-saving-money-becoming-more-picky-about-brands/> (дата звернення: 21.05.2025)

## **ДОДАТКИ**

Додаток А

Фокус-група. Гайд

### **1. Вступна частина (5 хвилин)**

Доброго дня! Дякую, що долучилися до обговорення. Мене звати Софія, я студентка 4-го курсу факультету маркетингу у КПІ імені Ігоря Сікорського. Наразі

я працюю над дипломною роботою, яка присвячена вдосконаленню системи дистрибуції продукції бренду Kleenex на ринку України. Сьогоднішнє обговорення допоможе зібрати думки безпосередньо від партнерів, які працюють з брендом у форматі B2B.

Наш формат – неформальна фокус-група. Я ставитиму запитання, але ви можете доповнювати один одного, коментувати – головне, щоб ми змогли зібрати повну картину. Все, що ви скажете, буде використано анонімно – жодних згадок про компанії чи імена в роботі не буде.

Розмова триватиме до 60 хвилин. З вашого дозволу я її записую лише для подальшого опрацювання, але записи не публікуються і не передаються третім особам.

## 2. Основна частина (45 хвилин)

### Блок 1. Співпраця з брендом Kleenex

- Як давно ви співпрацюєте з брендом Kleenex / Kimberly-Clark?
- Які враження залишає співпраця з точки зору логістики, комунікації, умов?
- Чи відчуваєте ви підтримку з боку постачальника під час запусків акцій, оновлень асортименту?
- Як Kleenex виглядає у порівнянні з іншими брендами гігієнічної продукції, з якими ви працюєте?

### Блок 2. Оцінка чинної політики розподілу

- Наскільки зручною є поточна модель поставок для вашого формату (роздріб / e-commerce)?
- Чи виникають труднощі з наявністю продукції на складах, швидкістю обробки замовлень?
- Чи є достатній рівень гнучкості у формуванні замовлень (асортимент, обсяг, частота)?
- Наскільки зрозумілою є система ціноутворення та знижок?
- Які саме моменти, на вашу думку, потребують вдосконалення?

### Блок 3. Підтримка та інструменти взаємодії

- Які формати взаємодії ви вважаєте найбільш ефективними (персональний менеджер, CRM, електронні замовлення)?
- Чи отримуєте ви достатньо маркетингових матеріалів / промо-підтримки?
- Чи проводяться тренінги, навчання або вебінари щодо продукції?

#### Блок 4. Ідеї для покращення

- Що б ви хотіли змінити або додати до політики співпраці з брендом?
- Які рішення в інших постачальників вважаєте зразковими і чому?
- Чи бачите ви потенціал для розширення асортименту Kleenex у вашій категорії?

#### 3. Завершення (5 хвилин)

Щиро дякую за вашу активність та цінні коментарі. Усі ідеї будуть проаналізовані в межах мого дослідження, і я впевнена, що це допоможе знайти реальні шляхи вдосконалення співпраці з брендом Kleenex.

Якщо у вас залишилися думки або побажання, які не встигли озвучити – можете надіслати мені листом, я з радістю їх врахую.

#### Додаток Б

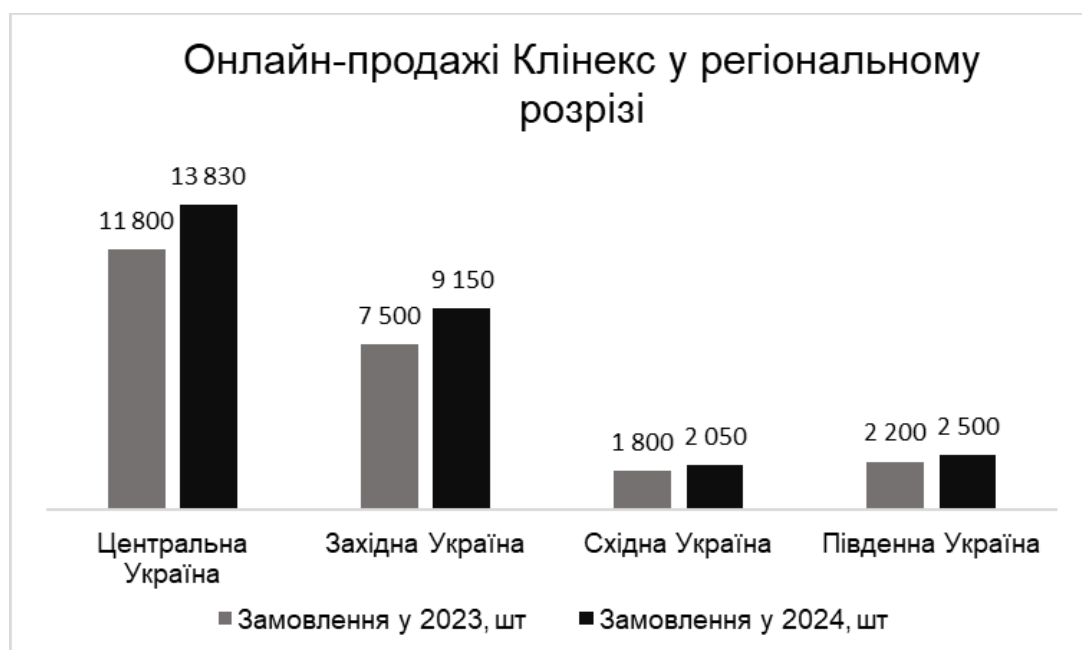


Рисунок Б.1 – Зростання онлайн-продажів Kleenex у регіональному розрізі (2023-2024 рр)

Додаток В



Рисунок В.1 – Лого компанії Кімберлі-Кларк



Рисунок В.2 – Лого ТМ Kleenex



Рисунок В.3 – Упаковка паперових серветок «Клінекс Бальзам»

Додаток Г



Рисунок Г.1 – Візуалізація першої сторінки веб-сайту

Таблиця Д.1 – Завдання дослідження

| № з/п | Завдання дослідження                                                                 | Пошукові запитання                                                                        | Метод отримання та джерело інформації                                                                              | Формат отриманої інформації              |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| 1.    | Проаналізувати поточну систему розподілу продукції бренду Клінекс на ринку України   | Які канали розподілу наразі використовує бренд Клінекс в Україні?                         | Метод: контент аналіз<br>Джерело: вторинна інформація (офіційні сайти, аналітичні огляди, каталоги дистриб'юторів) | Таблиця дистрибуційних каналів           |
|       |                                                                                      | Які обсяги постачання продукції Клінекс через основні канали за останній рік?             | Метод: аналіз вторинної статистичної інформації<br>Джерело: галузеві звіти, дані Nielsen або Euromonitor           | Таблиця з обсягами/ частками постачань   |
| 2.    | Визначити найбільш ефективні та релевантні канали розподілу продукції бренду Клінекс | Через які канали споживачі найчастіше купують продукцію категорії паперових виробів?      | Метод: фокус-групи<br>Джерело: представники ключових каналів збуту (офлайн/онлайн)                                 | Рейтинг або проранжований список каналів |
|       |                                                                                      | Які канали забезпечують найкращу прибутковість і охоплення для категорії товарів Клінекс? | Метод: фокус-групи<br>Джерело: логісти, представники торгових мереж, бренд-менеджери                               | Порівняльна таблиця ефективності каналів |

Продовження таблиці Д.1

| № з/п | Завдання дослідження                                                                                                                     | Пошукові питання                                                                                    | Метод отримання та джерело інформації                                                                            | Формат отриманої інформації                    |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| 3.    | Дослідити особливості співпраці бренду Клінекс з основними корпоративними партнерами, зокрема роздрібними мережами та онлайн-платформами | Які умови співпраці пропонує Кімберлі-Кларк для торгових мереж та маркетплейсів?                    | Метод: експертне інтерв'ю/фокус-групи<br>Джерело: представники партнерів (закупівельники, категорійні менеджери) | Текстовий опис умов співпраці                  |
|       |                                                                                                                                          | Які особливості логістичних процесів у співпраці бренду із рітейлерами?                             | Метод: вторинна інформація (аналіз кейсів)<br>Джерело: документи компаній, публічні кейси, звіти                 | Схема або текстовий опис логістичних процесів  |
| 4.    | Оцінити рівень охоплення цільових торговельних мереж та онлайн-каналів у межах існуючої системи розподілу                                | Який відсоток торговельних точок з присутністю продукції торгової марки Клінекс у ключових мережах? | Метод: аудит точок продажу (in-store audit)<br>Джерело: торговельні мережі, власні спостереження, дані Nielsen   | Кількісна таблиця з охопленням                 |
|       |                                                                                                                                          | У скількох великих маркетплейсах представлений бренд Клінекс і з яким асортиментом?                 | Метод: контент-аналіз<br>Джерело: сайти онлайн-платформ                                                          | Таблиця або матриця асортименту за платформами |
| 5.    | Проаналізувати політику розподілу основних конкурентів бренду Клінекс та визначити їхні сильні сторони                                   | Яку систему дистрибуції використовують основні конкуренти?                                          | Метод: порівняльний аналіз<br>Джерело: офіційні сайти, звіти, аналітика FMCG                                     | Порівняльна таблиця каналів розподілу          |
|       |                                                                                                                                          | У чому полягають переваги дистрибуційної стратегії конкурентів Клінекс?                             | Метод: SWOT-аналіз<br>Джерело: експертна оцінка, маркетингові кейси                                              | Аналітична таблиця сильних і слабких сторін    |

Продовження таблиці Д.1

| № з/п | Завдання дослідження                                                                                                        | Пошукове питання                                                                                                  | Метод отримання та джерело інформації                                                                        | Формат отриманої інформації                          |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| 6.    | Проаналізувати очікування основних цільових аудиторій щодо умов та формату співпраці з брендом Клінекс                      | Які умови співпраці є найбільш важливими для корпоративних клієнтів Клінекс?                                      | Метод: фокус-група<br>Джерело: представники роздрібних мереж та онлайн-платформ                              | Список ключових очікувань та вимог                   |
|       |                                                                                                                             | Які критерії впливають на рішення про включення продукції торгової марки Клінекс до асортименту рітейлерів?       | Метод: фокус-група<br>Джерело: закупівельники торговельних мереж                                             | Проранжований список критеріїв                       |
| 7.    | Розробити практичні рекомендації щодо покращення логістичних процесів розширення покриття торговельних точок бренду Клінекс | Які логістичні проблеми уповільнюють ефективне охоплення торговельних точок?                                      | Метод: експертне інтерв'ю<br>Джерело: логісти, представники дистриб'юторів                                   | Список проблем з коментарями                         |
|       |                                                                                                                             | Які нові точки продажу або формати дистрибуції можуть бути ефективними для розширення присутності бренду Клінекс? | Метод: desk research + SWOT-аналіз<br>Джерело: аналітичні звіти, приклади інших компаній, ринків інших країн | Список з коротким обґрунтуванням кожної рекомендації |

*Джерело: складено автором самостійно*