НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ ОБЛІКУ ТА АУДИТУ
Фінансово-економічний факультет
Кафедра менеджменту, маркетингу та публічного управління

Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма «Міжнародний менеджмент»

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему

«ТЕХНОЛОГІЇ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ В МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ»

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

Студентка 2 курсу _____ Майстренко Євгенія Сергіївна

Науковий керівник _____ к.е.н., доц. Н. А. Гринчак

Робота допущена до захисту:

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

Київ 2025

Звіт подібності

Метадані

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

Заголовок

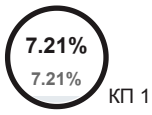
КРМ_ Майстренко

Автор	Науковий керівник / Експерт
---	**Гринчак Н.А.**

Кількість слів	Кількість символів	Дата звіту	Дата редагування	ІД документу
20721	**168288**	**12/23/2025**	**---**	**332956780**

Обсяг знайдених подібностей

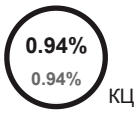
Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

20721

Кількість слів



КЦ

168288

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв	ß	1
Інтервали	A→	0
Мікропробіли	·	26
Білі знаки	ß	0
Парафрази (SmartMarks)	a	147

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

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

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

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА
Майстренко Євгенії Сергіївни

1. Тема роботи: «Технології бренд-менеджменту в міжнародних компаніях»

керівник роботи: к.е.н., доц. Н.А.Гринчак

затверджені наказом №312 від 24.09.2025 р.

2. Строк подання студентом роботи: 12.01.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: річні та інтегровані звіти міжнародної компанії L’Oréal, матеріали офіційного вебсайту компанії та програми L’Oréal for the Future, наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, аналітичні огляди міжнародних консалтингових і галузевих організацій, а також статистичні та цифрові дані, що характеризують розвиток глобального бренд-менеджменту.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
- розкрити теоретичні основи бренд-менеджменту міжнародних компаній;
- охарактеризувати управління брендом у системі міжнародного менеджменту;
- проаналізовати роль цифрових технологій у сучасному бренд-менеджменті;
- дослідити еволюцію та масштаби діяльності міжнародної компанії L’Oréal;
- проаналізувати бренд-портфель міжнародної компанії L’Oréal;
- оцінити технології формування та підтримки глобальної бренд-ідентичності L’Oréal;
- визначити перспективи розвитку бренд-менеджменту компанії L’Oréal;
- обґрунтувати напрями вдосконалення цифрових технологій бренд-менеджменту;
- запропоновувати інноваційні ESG-орієнтовані підходи до управління брендами L’Oréal.

5. Перелік графічного матеріалу має бути достатнім для досягнення мети кваліфікаційної роботи магістра.

6. Дата видачі завдання_____

Керівник _____
(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____
(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи
1.	Визначення мети і завдань кваліфікаційної роботи магістра	20.09.2025 – 06.10.2025 р.
2.	Оформлення плану кваліфікаційної роботи магістра	06.10-20.10.2025 р.
3.	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи магістра	20.10-03.11.2025 р.
4.	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи магістра	03.11-24.11.2025 р.
5.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи магістра	24.11-15.12.2025 р.
6.	Оформлення вступу і висновків	15.12-22.12.2025 р.
7.	Проведення попереднього захисту кваліфікаційної роботи магістра	15.12-22.12.2025 р.
8.	Подання кваліфікаційної роботи магістра на кафедру для перевірки тексту на рівень оригінальності та отримання зовнішньої рецензії	22-26.12. 2025 р.
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи магістра	29-12.2025 – 12.01.2026 р.
10.	- оформлення доповіді захисту кваліфікаційної роботи магістра	
11.	- оформлення роздаткового матеріалу до захисту кваліфікаційної роботи магістра	
12.	Захист кваліфікаційної роботи магістра	19.01.2026 р.

Студентка _____ Є.С.Майстренко
(підпис)

Керівник роботи _____ Н.А.Гринчак
(підпис)

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи магістра

студентки Національної академії статистики, обліку та аудиту

Майстренко Євгенії Сергіївни

Тема: **«Технології бренд-менеджменту в міжнародних компаніях»**

Загальний обсяг роботи складає 106 сторінок

Містить 16 таблиць, 11 рисунків, 94 літературних джерел.

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та загострення міжнародної конкуренції бренд перетворюється на один із ключових стратегічних активів міжнародних компаній, що визначає їхню ринкову стійкість, інноваційний потенціал і довгострокову конкурентоспроможність. Зростання ролі нематеріальних активів у структурі вартості компаній зумовлює необхідність переосмислення традиційних підходів до управління брендом і формування комплексної технології бренд-менеджменту, інтегрованої в систему стратегічного управління міжнародним бізнесом.

Особливої актуальності проблематика бренд-менеджменту набуває у глобальній beauty-індустрії, яка характеризується високою динамікою попиту, короткими інноваційними циклами, швидкою зміною споживчих трендів та посиленням вимог до етичності, інклюзивності й екологічної відповідальності брендів. За таких умов бренд трансформується з інструменту маркетингових комунікацій у комплексну управлінську систему, що поєднує цінності, технології, цифрові сервіси та формує цілісний глобальний споживчий досвід.

Актуальність дослідження посилюється трансформацією споживчої поведінки під впливом цифрових технологій, розвитку e-commerce, соціальних мереж, маркетингу впливу та інструментів штучного інтелекту, що вимагає від міжнародних компаній упровадження інноваційних, data-driven та персоналізованих технологій бренд-менеджменту, здатних забезпечити стійку лояльність споживачів і зростання бренд-капіталу.

Мета кваліфікаційної роботи магістра полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення технології бренд-менеджменту міжнародної компанії L’Oréal в умовах глобальної конкуренції, цифрової трансформації та зростання ролі сталого розвитку.

Об’єкт кваліфікаційної роботи – система бренд-менеджменту міжнародної компанії в умовах глобальної конкуренції.

Предмет кваліфікаційної роботи – технології, інструменти та інноваційні підходи до формування, управління й розвитку брендів міжнародної компанії

L’Oréal з урахуванням цифровізації та принципів сталого розвитку.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема аналіз і синтез, індукцію та дедукцію, системний і структурно-функціональний підходи, порівняльний та економіко-аналітичний аналіз, а також методи узагальнення, моделювання й експертної оцінки.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в комплексному обґрунтуванні технології бренд-менеджменту міжнародної компанії L’Oréal як інтегрованої системи цифрових, інноваційних та ESG-орієнтованих інструментів, а також у розробленні практичних рекомендацій щодо її вдосконалення в умовах глобальної конкуренції.

У першому розділі узагальнено теоретичні засади бренд-менеджменту міжнародних компаній, розкрито сутність бренду як стратегічного активу та охарактеризовано управління брендом у системі міжнародного менеджменту.

У другому розділі досліджено еволюцію та масштаби діяльності міжнародної компанії L’Oréal, проаналізовано її бренд-портфель, цифрові технології формування глобальної бренд-ідентичності та інструменти підтримки лояльності споживачів.

У третьому розділі обґрунтовано напрями вдосконалення технології бренд-менеджменту L’Oréal, розроблено інноваційні цифрові та ESG-орієнтовані підходи до управління брендами й оцінено перспективи їх реалізації.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності міжнародних компаній, зокрема у сфері beauty-індустрії, а також у навчальному процесі під час викладання дисциплін з бренд-менеджменту, міжнародного менеджменту та маркетингу.

Ключові слова: бренд-менеджмент, міжнародна компанія, технології бренд-менеджменту, цифровізація, ESG, сталий розвиток, beauty-індустрія, глобальний бренд, бренд-капітал, інновації, L’Oréal.

Студентка _____ Майстренко Євгенія

ЗМІСТ

ВСТУП 3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ТЕХНОЛОГІЇ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ В МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ 7
1.1. Бренд-менеджмент у системі стратегічного управління міжнародним бізнесом 7
1.2. Управління брендом у системі міжнародного менеджменту 13
1.3. Інноваційні цифрові технології в управлінні брендом 23
Висновки до розділу 1 32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ L'ORÉAL 34
2.1. Еволюція, масштаб діяльності та фінансово-економічні показники L'Oréal 34
2.2. Аналіз бренд-портфелю міжнародної компанії L'Oréal 45
2.3. Технології формування та підтримки глобальної бренд-ідентичності міжнародної компанії L'Oréal 54
Висновки до розділу 2 62
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ L'ORÉAL В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ 64
3.1. Перспективи розвитку бренд-менеджменту компанії L'Oréal 64
3.2. Напрями вдосконалення цифрових технологій бренд-менеджменту L'Oréal 72
3.3. Інноваційні підходи до управління брендами L'Oréal з урахуванням сталого розвитку 80
Висновки до розділу 3 91
ВИСНОВКИ 93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 96

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та загострення міжнародної конкуренції бренд перетворюється на один із ключових стратегічних активів міжнародних компаній, що визначає їхню ринкову стійкість, інноваційний потенціал та довгострокову конкурентоспроможність. Зростання ролі нематеріальних активів у структурі вартості компаній зумовлює необхідність переосмислення традиційних підходів до управління брендом і формування комплексної технології бренд-менеджменту, інтегрованої у систему стратегічного управління міжнародним бізнесом.

Особливої актуальності проблематика бренд-менеджменту набуває у глобальній beauty-індустрії, яка характеризується високою динамікою попиту, короткими інноваційними циклами, швидкою зміною споживчих трендів та посиленням вимог до етичності, інклюзивності й екологічної відповідальності брендів. За таких умов бренд перестає бути виключно інструментом комунікації та диференціації продукту й перетворюється на комплексну систему цінностей, технологій і сервісів, що формує цілісний споживчий досвід у глобальному масштабі.

Актуальність дослідження зумовлена також трансформацією споживчої поведінки під впливом цифрових технологій, розвитку e-commerce, соціальних мереж, маркетингу впливу та інструментів штучного інтелекту. Сучасні споживачі мають високий рівень обізнаності, доступ до великого обсягу інформації про бренди та дедалі частіше оцінюють їх не лише за функціональними характеристиками продукції, а й за репутаційними, соціальними та екологічними параметрами. Це вимагає від міжнародних компаній впровадження інноваційних, data-driven та персоналізованих технологій бренд-менеджменту, здатних забезпечити безшовний бренд-досвід і довгострокову лояльність споживачів.

У цьому контексті міжнародна компанія L’Oréal є показовим і методологічно цінним об’єктом дослідження, оскільки виступає світовим лідером beauty-індустрії, володіє багатобрендовим портфелем глобальних і локальних брендів та системно інтегрує інновації, цифрові технології й принципи сталого розвитку у свою модель бренд-менеджменту. Досвід L’Oréal демонструє еволюцію бренд-менеджменту від класичних маркетингових інструментів до комплексної управлінської технології, що поєднує стратегічне планування, цифрову аналітику, персоналізацію, Beauty Tech та ESG-орієнтоване управління.

Окремої наукової та практичної значущості набуває дослідження інтеграції принципів сталого розвитку (ESG) у технологію бренд-менеджменту міжнародних компаній. Зміна регуляторного середовища, посилення вимог до прозорості ланцюгів постачання, зростання екологічної свідомості споживачів і інвесторів зумовлюють необхідність трансформації ESG із формального елементу корпоративної відповідальності у стратегічний фактор формування бренд-капіталу. У цьому аспекті практика L’Oréal є релевантною для вивчення як приклад системної інтеграції кількісних ESG-цілей у брендові стратегії та інноваційні процеси.

Актуальність теми дослідження також визначається недостатнім рівнем комплексних наукових розробок, присвячених саме технології бренд-менеджменту міжнародних компаній з урахуванням цифровізації, персоналізації та сталого розвитку. Більшість наявних досліджень зосереджуються або на загальних аспектах брендингу, або на окремих інструментах маркетингових комунікацій, що не дозволяє повною мірою розкрити системний характер сучасного бренд-менеджменту як управлінської технології.

Вищевикладене зумовило вибір теми кваліфікаційної роботи магістра, її мету, завдання, об’єкт та предмет.

Мета і завдання дослідження. Мета кваліфікаційної роботи магістра теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення технології бренд-менеджменту міжнародної компанії L’Oréal в

умовах глобальної конкуренції, цифрової трансформації та зростання ролі сталого розвитку.

Для досягнення зазначеної мети було поставлено й вирішено такі *завдання*:

- розкрито теоретичні основи бренд-менеджменту міжнародних компаній;
- охарактеризовано управління брендом у системі міжнародного менеджменту;
- проаналізовано роль цифрових технологій у сучасному бренд-менеджменті;
- досліджено еволюцію та масштаби діяльності міжнародної компанії L'Oréal;
- проаналізовано бренд-портфель міжнародної компанії L'Oréal;
- оцінено технології формування та підтримки глобальної бренд-ідентичності L'Oréal;
- визначено перспективи розвитку бренд-менеджменту компанії L'Oréal;
- обґрунтовано напрями вдосконалення цифрових технологій бренд-менеджменту;
- запропоновано інноваційні ESG-орієнтовані підходи до управління брендами L'Oréal.

Об'єкт кваліфікаційної роботи – система бренд-менеджменту міжнародної компанії L'Oréal у контексті глобальної конкуренції.

Предмет кваліфікаційної роботи – технології, інструменти та інноваційні підходи до формування, управління й розвитку брендів L'Oréal з урахуванням цифровізації та принципів сталого розвитку.

Методи дослідження. У дослідженні використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема аналіз і синтез, системний та структурно-функціональний підходи, порівняльний і економіко-аналітичний аналіз, а також методи узагальнення, моделювання й експертної оцінки для обґрунтування напрямів удосконалення технологій бренд-менеджменту міжнародної компанії L'Oréal.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну базу дослідження становлять річні та інтегровані звіти міжнародної компанії L'Oréal, матеріали офіційного вебсайту компанії та програми *L'Oréal for the Future*, наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, аналітичні огляди міжнародних консалтингових і галузевих організацій, а також статистичні та цифрові дані, що характеризують розвиток глобального бренд-менеджменту.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в комплексному обґрунтуванні технології бренд-менеджменту міжнародної компанії L'Oréal як інтегрованої системи цифрових, інноваційних та ESG-орієнтованих інструментів, а також у розробленні практичних рекомендацій щодо її вдосконалення в умовах глобальної конкуренції.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання запропонованих підходів і рекомендацій з удосконалення технології бренд-менеджменту міжнародних компаній, зокрема L'Oréal, у діяльності бренд-менеджерів і маркетингових підрозділів, а також у навчальному процесі при викладанні дисциплін з бренд-менеджменту, міжнародного менеджменту та маркетингу.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження пройшли апробацію на XII Міжнародній науково-практичній конференції «Бізнес-аналітика в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю» (м. Київ, НАСОА, 2025).

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 106 сторінок. Робота містить 11 рисунків, 16 таблиць. Перелік використаних джерел налічує 94 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ТЕХНОЛОГІЇ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ В МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ

1.1. Бренд-менеджмент у системі стратегічного управління міжнародним бізнесом

У сучасному глобалізованому, динамічному та високонестабільному бізнес-середовищі суб'єкти господарювання, зокрема міжнародні компанії, стикаються з комплексом складних управлінських викликів, пов'язаних із забезпеченням ефективного функціонування, адаптацією до змін та довгостроковим розвитком. За таких умов управлінська діяльність не може обмежуватися лише оперативними рішеннями, а потребує системного бачення внутрішніх процесів і структури організації, а також глибокого урахування впливу факторів зовнішнього середовища у стратегічній перспективі. Саме тому ключового значення набуває застосування системного стратегічного підходу до управління бізнесом, який дозволяє забезпечити стійкість компанії та її конкурентні переваги на міжнародних ринках [87].

Стратегічне управління бізнесом розглядається як цілісний процес формування, вибору та реалізації управлінських рішень і напрямів діяльності, спрямованих на досягнення довгострокових цілей та стратегічного успіху організації [10]. Для міжнародних компаній цей процес має особливу специфіку, оскільки поєднує необхідність ефективного використання внутрішніх ресурсів із постійною адаптацією до різноманітних економічних, культурних, правових та соціальних умов різних країн. Таким чином, стратегічне управління виступає високорівневим механізмом координації взаємодії компанії з глобальним зовнішнім середовищем з метою забезпечення її конкурентоспроможності та реалізації стратегічних намірів.

У системі стратегічного управління міжнародним бізнесом особливе місце посідає бренд-менеджмент. Бренд у міжнародній компанії перестає бути

виключно маркетинговим інструментом і трансформується у стратегічний актив, який безпосередньо впливає на ринкову позицію компанії, її репутацію та фінансові результати. Саме бренд здатен формувати сприйняття компанії на глобальному ринку, визначати ключові елементи її конкурентної стратегії та слугувати основою довгострокових відносин зі споживачами у різних країнах.

Водночас стратегічне управління міжнародною компанією передбачає інтеграцію процесів створення, розвитку та управління брендом у загальну систему стратегічного планування. Бренд стає невід'ємною складовою місії, бачення та стратегічних цілей компанії, визначаючи бажаний образ організації в очах глобальної аудиторії [33]. Ефективне поєднання стратегічного управління та бренд-менеджменту дозволяє сформувати цілісний і узгоджений підхід до розвитку міжнародної компанії, що забезпечує синергію між корпоративною стратегією та маркетинговими комунікаціями.

Бренд-менеджмент у міжнародних компаніях розглядається як основа стратегічно орієнтованого управління, зосередженого на споживачеві (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Стратегічні характеристики бренд-менеджменту в міжнародних компаніях

Характеристика	Зміст	Стратегічний ефект
Довгостроковість	Орієнтація на стабільний розвиток бренду	Формування капіталу бренду
Інтеграція зі стратегією	Узгодження з місією та баченням	Посилення конкурентних позицій
Масштабованість	Поширення на різні ринки та продукти	Економія на масштабі
Гнучкість	Адаптація до локальних ринків	Зниження ринкових ризиків
Контроль і координація	Єдине управління брендом	Цілісність образу бренду

Джерело: сформовано автором на основі [6,19,23, 56, 74]

Бренд, як складна багатовимірна система, потребує постійного контролю, координації та стратегічного управління. Історично концепція бренд-менеджменту сформувалася ще у 1930-х роках і еволюціонувала від інструменту управління продажами до комплексного маркетингово-стратегічного підходу. У сучасних міжнародних корпораціях бренд-менеджмент охоплює розробку

глобальної та локальних бренд-стратегій, управління елементами бренд-міксу, дослідження міжнародних ринків, а також планування і реалізацію комунікаційних кампаній з урахуванням культурних особливостей різних країн [21].

Недаремно в практиці провідних транснаціональних компаній бренд-менеджера часто ототожнюють із «генеральним менеджером бренду», що підкреслює його ключову роль у координації діяльності всіх функціональних підрозділів компанії. Саме бренд-менеджер забезпечує узгодженість рішень у сферах маркетингу, виробництва, логістики, фінансів та корпоративних комунікацій з метою формування та підтримки цілісного образу бренду на міжнародному рівні.

Узагальнюючи, бренд-менеджмент у міжнародних компаніях можна визначити як стратегічний підхід до створення, розвитку, управління та зміцнення брендів з метою досягнення довгострокових цілей підприємства в умовах глобальної конкуренції. Цей процес включає комплекс взаємопов’язаних дій і стратегій, спрямованих на формування позитивного іміджу бренду, забезпечення його унікальності, чіткого позиціонування та донесення цінностей бренду до споживачів у різних країнах.

Необхідність формування сильного бренду та здійснення ефективного бренд-менеджменту в міжнародних компаніях зумовлюється низкою ключових факторів [4]. По-перше, це стрімка зміна уподобань споживачів, які дедалі частіше оцінюють не лише функціональні характеристики продукту, а й цінності, філософію та соціальну позицію бренду. По-друге, посилення глобальної конкуренції змушує компанії створювати унікальні бренди, здатні чітко відрізнятися від конкурентів на світових ринках. По-третє, зростає роль цифрових каналів і соціальних мереж, які формують публічний образ бренду та вимагають активного управління репутацією в онлайн-середовищі. Крім того, суттєвого значення набувають питання корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку, оскільки міжнародні споживачі дедалі більше звертають увагу на етичні, екологічні та соціальні аспекти діяльності

компаній. В умовах глобалізації бренд-менеджмент також повинен забезпечувати баланс між стандартизацією бренду та його адаптацією до національних і культурних особливостей окремих ринків.

Бренд у міжнародному бізнесі виступає своєрідною символічною угодою між компанією та споживачем щодо якості, надійності та цінності продукції або послуг [62]. Він поєднує раціональні характеристики з емоційною складовою, формуючи довіру та довготривалі відносини з клієнтами. Інтеграція ефективного бренд-менеджменту з загальною стратегією розвитку міжнародної компанії дозволяє досягти ефекту синергії, що проявляється у зростанні впізнаваності бренду, підвищенні прибутковості бізнесу та створенні додаткової цінності для споживачів.

Використання синергії ресурсів, знань і компетенцій персоналу сприяє формуванню капіталу бренду, ключовими складовими якого є рівень обізнаності про бренд, асоціації, лояльність споживачів і сприйняття якості. Саме через бренд реалізуються комунікаційна функція, що забезпечує стабільну присутність компанії в інформаційному просторі, та функція довіри, яка знижує ризики для споживачів і створює основу для стабільних продажів у довгостроковій перспективі на міжнародних ринках [12, 34].

У сучасних умовах розвитку бізнесу суб’єкти господарювання у процесі управління брендом повинні усвідомлювати стратегічний характер бренд-менеджменту. Це означає, що формування та розвиток бренду мають здійснюватися на довгостроковій основі, бути узгодженими з ключовими цілями компанії та інтегрованими в загальну корпоративну стратегію. За такого підходу бренд-менеджмент перетворюється на ефективний управлінський інструмент забезпечення стійкої конкурентоспроможності та досягнення довгострокової прибутковості бізнесу, зокрема в умовах глобальної конкуренції.

На відміну від класичної концепції, яка розглядала бренд переважно як засіб ідентифікації окремого продукту або ринку, сучасна парадигма бренд-менеджменту має значно ширший стратегічний зміст (табл. 1.2). Вона орієнтована на масштабування бренду та його багатовимірне використання, що

дозволяє компаніям охоплювати широкий портфель товарів і ринків. Це передбачає як горизонтальне охоплення, тобто поширення бренду одночасно на споживчі та промислові ринки, так і вертикальне охоплення, що полягає у присутності бренду в різних цінових сегментах - від масового до преміального. Такий підхід особливо актуальний для міжнародних компаній, які прагнуть зберігати цілісність бренду, водночас адаптуючи його до специфіки окремих ринків.

Таблиця 1.2

Еволюція підходів до бренд-менеджменту в системі управління бізнесом

Критерій	Класичний підхід	Сучасний стратегічний підхід
Об’єкт бренду	Окремий продукт	Компанія, портфель брендів
Часовий горизонт	Короткостроковий	Довгостроковий
Роль бренду	Інструмент маркетингу	Стратегічний актив
Орієнтація	Продажі	Споживач, цінності, довіра
Охоплення ринків	Один ринок	Горизонтальне та вертикальне
Роль бренд-менеджера	Операційна	Стратегічна, координаційна

Джерело: сформовано автором на основі [13, 17, 45]

Стратегія бренд-менеджменту спрямована не лише на отримання короткострокових ринкових переваг, а насамперед на формування чіткої та послідовної ідентичності бренду. Саме ідентичність визначає стратегічний вектор розвитку бренду, його місію, цінності та унікальну пропозицію для споживачів. Процес формування ідентичності бренду повинен базуватися на глибокому розумінні потреб і поведінки цільової аудиторії, аналізі конкурентного середовища та врахуванні загальної стратегії підприємства. Це забезпечує здатність бренду диференціюватися серед аналогічних пропозицій, підвищує його впізнаваність і зміцнює позиції на ринку [15].

Сучасна концепція бренд-менеджменту передбачає активну та системну участь бренд-менеджера у всіх етапах створення, розвитку та підтримки бренду. Він несе відповідальність за розробку комплексної стратегічної програми управління брендом, координацію дій між функціональними підрозділами

компанії, а також за моніторинг і контроль реалізації бренд-стратегії з урахуванням змін ринкового середовища. У міжнародних компаніях роль бренд-менеджера додатково ускладнюється необхідністю забезпечення балансу між глобальною уніфікацією бренду та його локальною адаптацією [83].

У сучасному бізнесі бренд охоплює широкий спектр об'єктів управління та водночас виступає самостійним стратегічним активом компанії (табл.1.3).

Таблиця 1.3

Бренд як об'єкт стратегічного управління підприємством

Функція бренду	Управлінський зміст	Результат для бізнесу
Стратегічна	Носій місії та корпоративних цінностей	Узгодженість управлінських рішень
Ідентифікаційна	Відокремлення від конкурентів	Підвищення впізнаваності
Комунікаційна	Формування довіри та лояльності	Стабільний попит
Інноваційна	Полегшення запуску нових продуктів	Розширення ринків
Фінансова	Франчайзинг, ліцензування	Додаткові доходи
Оптимізаційна	Зниження маркетингових витрат	Зростання рентабельності

Джерело: сформовано автором на основі [60-65]

Поряд з основними й оборотними засобами, персоналом і фінансовими ресурсами бренд стає повноцінним предметом управлінського впливу. Значущість бренду як об'єкта управління визначається тим, що він виконує низку ключових функцій у діяльності підприємства. Зокрема, бренд виступає носієм корпоративної стратегії та відображає стратегічні пріоритети компанії; забезпечує чітку ідентифікацію підприємства та його продукції серед конкурентів; спрощує вихід компанії з новими продуктами на суміжні та міжнародні ринки; створює можливості для отримання додаткових доходів через ліцензування та франчайзингові моделі; сприяє масштабуванню бізнесу та його диверсифікації; а також дозволяє оптимізувати витрати на маркетингові комунікації завдяки зростанню рівня довіри та лояльності споживачів [56].

Таким чином, ефективний бренд-менеджмент у сучасних, зокрема міжнародних, компаніях виступає не лише інструментом маркетингу, а й ключовим елементом стратегічного управління, що забезпечує довгострокову

стійкість бізнесу, формування капіталу бренду та підвищення його економічної цінності.

1.2. Управління брендом у системі міжнародного менеджменту

Управління брендом у системі міжнародного менеджменту потребує високого рівня послідовності, системності та стратегічної узгодженості, що за своєю логікою є співставним із процесом створення та глобального виведення нового продукту на ринок [31]. В умовах функціонування міжнародних компаній бренд формується та розвивається не лише як інструмент маркетингової комунікації, а як ключовий нематеріальний актив, який повинен забезпечувати цілісність корпоративного образу на різних національних і регіональних ринках. Саме тому процес управління брендом у міжнародному середовищі є багаторівневим і безперервним та охоплює етапи стратегічного планування, глобального проєктування бренду, його формування й розвитку, координації управлінських рішень, систематичного контролю та оцінювання результативності бренд-стратегії [8].

Особливістю бренд-менеджменту в міжнародному менеджменті є необхідність дотримання комплексу універсальних вимог і принципів, які забезпечують узгодженість глобальної бренд-стратегії з корпоративною стратегією транснаціональної компанії та водночас дозволяють адаптувати бренд до специфіки локальних ринків [17]. Ці вимоги сформувалися в результаті багаторічної еволюції міжнародного маркетингу, бренд-менеджменту та практики діяльності провідних глобальних компаній. Вони узагальнюють як наукові підходи до управління брендами, так і прикладний досвід транснаціональних корпорацій, які успішно реалізують свої бренди в різних культурних, економічних і регуляторних умовах.

У міжнародному бізнесі дотримання зазначених принципів є критично важливим, оскільки помилки у формуванні або позиціонуванні бренду можуть мати мультиплікативний негативний ефект одночасно на декількох ринках.

Особливо вразливими до таких помилок є компанії, що виходять на зовнішні ринки або перебувають на початкових етапах інтернаціоналізації, коли прагнення швидко сформувати впізнаваний бренд часто переважає над стратегічною обґрунтованістю управлінських рішень. Системний підхід до бренд-менеджменту, навпаки, забезпечує поступове формування міжнародного капіталу бренду, зростання рівня довіри споживачів у різних країнах і підвищення стійкості компанії в глобальному конкурентному середовищі [93].

З урахуванням особливостей міжнародного менеджменту бренд-менеджмент доцільно розглядати як комплексний процес формування та розвитку глобального бренду, що передбачає реалізацію взаємопов'язаних управлінських заходів на корпоративному та локальному рівнях. Такий підхід орієнтований на забезпечення балансу між стандартизацією бренду, яка дозволяє зберігати його цілісну ідентичність, та адаптацією до національних, культурних і споживчих особливостей окремих ринків. Комплексний підхід до управління брендом у міжнародному менеджменті включає реалізацію наступних ключових заходів (табл.1.4)

Таблиця 1.4

Порівняння глобального та локального бренд-менеджмент у міжнародних компаніях

Критерій порівняння	Глобальний бренд-менеджмент	Локальний бренд-менеджмент
Рівень управління	Штаб-квартира, корпоративний центр	Національні та регіональні підрозділи
Мета	Цілісність і єдність бренду	Релевантність для локального ринку
Ідентичність бренду	Уніфікована, стандартизована	Частково адаптована
Комунікаційна стратегія	Єдине глобальне повідомлення	Локалізовані повідомлення
Візуальна айдентика	Єдині стандарти	Можливі адаптації
Ціннісна пропозиція	Стабільна для всіх ринків	Адаптована до локальних потреб
Управлінські рішення	Централізовані	Децентралізовані
Рівень гнучкості	Обмежений	Високий
Ризики	Недостатня культурна чутливість	Розмиття бренду
Переваги	Економія на масштабі, впізнаваність	Лояльність і довіра споживачів

Джерело: сформовано автором на основі [32, 41, 67, 81]

Пропонується комплексний підхід до процесу формування та розвитку успішного бренду в умовах міжнародного бізнесу, який передбачає реалізацію низки взаємопов'язаних управлінських заходів, спрямованих на забезпечення цілісності бренду на глобальному рівні та його ефективну адаптацію до локальних ринків.

1. Розробка стилю бренду. У системі міжнародного бренд-менеджменту стиль бренду, насамперед у його візуальному та графічному вираженні, виконує ключову стратегічну роль у взаємодії компанії зі споживачами різних країн. Він є не лише інструментом привернення уваги до товару чи послуги, а й універсальним засобом ідентифікації бренду в умовах високої насиченості глобальних ринків. Візуальний стиль дозволяє споживачам швидко впізнавати бренд серед численних конкурентних пропозицій як у фізичних торговельних просторах, так і в цифрових каналах збуту, міжнародних маркетплейсах та онлайн-каталогах [5].

У міжнародному бізнесі стиль бренду виконує подвійну функцію. По-перше, він забезпечує ефективне залучення уваги потенційних споживачів у різних культурних середовищах. По-друге, виступає своєрідним навігаційним інструментом, що допомагає споживачам ідентифікувати бажаний продукт або послугу незалежно від мови, країни чи формату торгівлі. Саме тому дизайн продукту та елементів комунікації бренду має базуватися на універсальних візуальних кодах, водночас враховуючи національні та культурні особливості цільових ринків.

Для досягнення зазначених цілей стиль бренду повинен мати чітко виражені характеристики, що забезпечують його унікальність, цілісність і легку впізнаваність у міжнародному масштабі. До ключових елементів стилю бренду належать [6, 16, 32, 45]:

– колір бренду, який може бути як однотонним, так і комбінованим, та формує стійкі асоціації зі брендом у свідомості споживачів різних країн; при цьому важливо враховувати культурні особливості сприйняття кольорів, оскільки

одна й та сама кольорова гама може мати різне символічне значення на різних ринках;

– шрифт бренду, що відіграє важливу роль у формуванні його індивідуальності; використання унікальних або адаптованих шрифтів дозволяє уникнути стандартизації образу бренду та підвищує його диференціацію; особливу увагу слід приділяти читабельності та контрастності шрифту в умовах багатомовного середовища та різних форматів носіїв інформації;

– символ бренду, який є додатковим, але надзвичайно важливим компонентом стилю, оскільки здатний передавати ідею та цінності бренду незалежно від мовних бар'єрів і виступати універсальним знаком його ідентифікації на міжнародних ринках.

Під час розробки стилю бренду в міжнародному бізнесі особливо важливо враховувати, що упаковка товару або візуальне оформлення послуги не обмежуються виключно естетичною функцією. Вони виступають носіями стратегічно важливої інформації про властивості, переваги та позиціонування продукту, а також про стандарти якості та цінності компанії. У міжнародному середовищі упаковка додатково виконує комунікаційну та інформативну функцію, забезпечуючи відповідність продукту регуляторним вимогам різних країн, полегшуючи сприйняття інформації споживачами та підвищуючи рівень довіри до бренду [73].

2. Формування споживчих цінностей бренду. У системі міжнародного бізнесу бренд набуває реальної цінності лише за умови, коли його значущість усвідомлюється не тільки власником або менеджментом компанії, а й безпосередньо споживачами на різних національних ринках. Формування споживчих цінностей бренду передбачає створення такої ціннісної пропозиції, яка відповідає очікуванням, потребам і мотивації споживачів з урахуванням соціокультурних, економічних і поведінкових особливостей різних країн. У міжнародному контексті цінності бренду повинні бути достатньо універсальними, щоб зберігати цілісність бренду, і водночас гнучкими для адаптації до локальних ринкових умов [56].

Споживчі цінності бренду можуть мати функціональний, соціальний або емоційний характер. Функціональні цінності пов’язані з якісними характеристиками продукту або послуги, їх надійністю, безпечністю та відповідністю міжнародним стандартам. Соціальні цінності формуються через асоціації бренду зі статусом, стилем життя або належністю до певної соціальної групи, що є особливо важливим на розвинених міжнародних ринках. Емоційні цінності ґрунтуються на здатності бренду викликати позитивні почуття, довіру та прихильність, формуючи довготривалий емоційний зв’язок зі споживачами незалежно від культурних кордонів [11].

З позицій міжнародного маркетингу оптимальним є гармонійне поєднання всіх трьох типів споживчих цінностей, оскільки це дозволяє бренду бути конкурентоспроможним у різних сегментах і на різних ринках. Водночас на практиці міжнародні компанії часто зосереджуються на домінуванні одного типу цінностей, що зумовлено специфікою продукту, галузі або культурними особливостями цільової аудиторії.

3. Позиціонування бренду. Позиціонування бренду є однією з ключових складових системи міжнародного бренд-менеджменту, оскільки визначає місце бренду у свідомості споживачів на глобальному та локальних ринках. У міжнародному бізнесі позиціонування слід розглядати як стратегічний процес формування чіткого, диференційованого образу бренду відносно конкурентів у різних країнах [25]. Фактично позиціонування відображає те, як бренд сприймається споживачами з точки зору його цінності, унікальності та відповідності їхнім очікуванням.

Споживачі на міжнародних ринках оцінюють бренд за сукупністю параметрів, які можуть суттєво відрізнятися залежно від типу продукції або послуг, рівня економічного розвитку країни та культурних норм. До таких параметрів належать якість і ціна, інноваційність, репутація компанії, рівень сервісу, соціальна відповідальність, екологічність та відповідність глобальним стандартам. В умовах міжнародної конкуренції ефективне позиціонування

бренду передбачає чітке визначення його конкурентних переваг і донесення цих переваг до споживачів через узгоджену систему комунікацій.

Особливістю позиціонування бренду в міжнародному бізнесі є необхідність забезпечення балансу між глобальною стандартизацією та локальною адаптацією. З одного боку, бренд має зберігати єдине стратегічне ядро позиціонування, що гарантує цілісність його образу в різних країнах. З іншого боку, окремі елементи позиціонування можуть коригуватися з урахуванням локальних уподобань, конкурентного середовища та специфіки сприйняття цінностей бренду на конкретному ринку [64]. Такий підхід дозволяє міжнародним компаніям ефективно диференціюватися та забезпечувати стійку присутність бренду у свідомості споживачів у глобальному масштабі.

4. Стратегічна досконаліть рекламних комунікацій бренду. У системі міжнародного бренд-менеджменту прагнення до високої якості та стратегічної досконалості рекламних комунікацій відіграє визначальну роль у процесі формування й розвитку бренду. Реклама в міжнародному бізнесі виступає не лише інструментом інформування, а й потужним засобом закріплення стратегічних ідей, цінностей і позиціонування бренду у свідомості споживачів на різних національних ринках [73]. Саме через рекламні повідомлення компанія транслює ключові елементи бренд-стратегії, формує бажаний образ бренду та забезпечує його впізнаваність у глобальному конкурентному середовищі.

У міжнародному контексті реклама виконує багатофункціональну роль: вона привертає увагу до продукту або послуги, акцентує на їхніх конкурентних перевагах, підсилює візуальне та змістовне сприйняття упаковки, а також сприяє формуванню диференціації бренду відносно конкурентів. Водночас рекламні комунікації мають бути особливо виваженими, оскільки некоректні або культурно нечутливі повідомлення здатні завдати шкоди репутації бренду одночасно на кількох ринках.

Реклама закріплює у свідомості споживачів стратегічне маркетингове бачення компанії та виступає інструментом довгострокового формування асоціацій із брендом. Тому розробка рекламних кампаній у міжнародному бізнесі

потребує високого рівня координації між глобальним і локальними рівнями управління, а також ретельного врахування мовних, культурних і соціальних особливостей цільових аудиторій [1]. Ключовою умовою ефективності рекламних комунікацій є їхня повна відповідність розробленому позиціонуванню бренду та загальній концепції бренд-стратегії.

Правильно сформульоване позиціонування бренду виступає концептуальним ядром рекламної стратегії й визначає зміст, тональність і форму рекламних повідомлень. Для фахівців з міжнародного маркетингу позиціонування узагальнює сутність бренду у вигляді чіткого стратегічного твердження, тоді як рекламне гасло або ключове повідомлення трансформує це твердження у зрозумілу та емоційно привабливу форму, адаптовану до сприйняття споживачів конкретного ринку. Таким чином, ефективна реклама виступає комунікаційним містком між стратегічним баченням компанії та реальним сприйняттям бренду споживачами в міжнародному масштабі [2, 66].

У підсумку, стратегічно узгоджені рекламні комунікації забезпечують не лише короткостроковий ефект зростання впізнаваності бренду, а й формують його довгостроковий капітал, посилюючи довіру, лояльність та конкурентні переваги компанії на світових ринках.

5. Забезпечення послідовності та стабільності в управлінні брендом. У системі міжнародного бренд-менеджменту дотримання послідовності виступає однією з ключових умов формування стійкого та впізнаваного бренду. З плином часу у менеджерів міжнародних компаній може виникати прагнення до оновлення або вдосконалення окремих елементів бренду з метою адаптації до змін ринкового середовища, технологічних тенденцій або споживчих уподобань. Однак будь-які зміни в управлінні брендом повинні мати чітке стратегічне обґрунтування та ґрунтуватися на нових, суттєвих факторах, які не були враховані на попередніх етапах формування бренду [4, 42].

Особливої уваги вимагає стабільність ключових елементів бренду, для яких послідовність є стратегічною цінністю. До таких елементів належать, насамперед, стиль бренду (включаючи дизайн, візуальну айдентику та упаковку),

позиціонування бренду та рекламна концепція. У міжнародному бізнесі ці компоненти формують цілісний образ бренду, який має бути однаково впізнаваним і зрозумілим для споживачів у різних країнах. Непродумані або надто часті зміни можуть призвести до розмиття бренд-ідентичності та зниження рівня довіри з боку споживачів.

Зокрема, зміна упаковки в міжнародному масштабі здатна викликати дезорієнтацію споживачів, особливо у випадках, коли стара та оновлена версії продукту одночасно представлені на полицях торговельних мереж або онлайн-платформах. За відсутності чіткої комунікації такі зміни можуть сприйматися як зниження якості продукту або як спроба маніпуляції, що негативно впливає на сприйняття бренду. Саме тому оновлення дизайну або упаковки має супроводжуватися поясненням причин змін та чітким збереженням ключових ідентифікаційних ознак бренду.

Зміна позиціонування бренду в міжнародному менеджменті є допустимою лише за умови, коли існуюча позиція втрачає свою актуальність, унікальність або конкурентні переваги в очах споживачів на глобальному чи локальних ринках[44, 55, 67]. Такий процес, відомий як репозиціонування, повинен бути результатом ґрунтовного стратегічного аналізу ринку, конкурентного середовища та споживчих очікувань, а не наслідком короткострокових тактичних рішень.

Що стосується рекламної концепції бренду, то її постійна та необґрунтована зміна, хоча й може бути привабливою з точки зору креативності або вигідною для рекламних агентств, у більшості випадків не сприяє довгостроковому розвитку бренду. Для міжнародних брендів надмірна варіативність рекламних повідомлень ускладнює формування чіткого та стабільного образу бренду у свідомості споживачів, особливо за умов різноманіття ринків і каналів комунікації. Натомість послідовна рекламна концепція, адаптована до локальних умов, але заснована на єдиному стратегічному ядрі, забезпечує поступове накопичення бренд-капіталу та зміцнення позицій бренду на міжнародних ринках.

6. Посилення ринкової стійкості та конкурентної сили бренду. У міжнародному бізнесі сила бренду визначається здатністю компанії сформувати й утримувати стійкі конкурентні переваги, а також наявністю лояльної цільової аудиторії на різних національних і регіональних ринках. Саме поєднання унікальної ціннісної пропозиції бренду та довіри з боку споживачів формує його ринкову міцність і забезпечує довгострокову стабільність позицій у глобальному конкурентному середовищі [59, 82]. Збереження та розвиток цих складових є ключовим завданням стратегічного бренд-менеджменту міжнародних компаній.

Нарощення ринкової сили бренду в міжнародному вимірі доцільно здійснювати за двома взаємопов'язаними напрямами. Перший напрям полягає у цілеспрямованому використанні маркетингових комунікацій для донесення унікальних конкурентних переваг бренду до цільових споживачів та формування довіри до задекларованих характеристик і цінностей бренду. У міжнародному середовищі це передбачає адаптацію змісту комунікацій до культурних і соціальних особливостей різних країн, а також забезпечення єдності ключових повідомлень бренду на глобальному рівні.

Другий напрям спрямований на формування, розвиток і утримання лояльної споживчої аудиторії. Лояльні споживачі мають особливу цінність для міжнародних компаній, оскільки вони не лише забезпечують стабільний попит, а й виступають носіями позитивних рекомендацій бренду на різних ринках. Водночас процес формування лояльності є значно складнішим і ресурсомісткішим, ніж її втрата, що вимагає від компаній особливої обережності при прийнятті будь-яких управлінських рішень, пов'язаних із трансформацією бренду [88]. Зміна упаковки, репозиціонування або коригування рекламної концепції повинні оцінюватися з точки зору їх потенційного впливу на лояльних споживачів у різних країнах, аби уникнути зниження рівня довіри до бренду.

7. Інвестування у розвиток бренду як стратегічний пріоритет. Формування тривало успішного бренду в міжнародному бізнесі є неможливим без системного та послідовного інвестування фінансових, людських та організаційних ресурсів. Бренд-менеджмент потребує не лише одноразових витрат, а довгострокових

інвестицій, спрямованих на підтримку та розвиток бренд-капіталу. Зокрема, розробка та реалізація ефективних міжнародних рекламних кампаній вимагає значних фінансових вкладень, пов’язаних із виробництвом контенту, адаптацією повідомлень до локальних ринків та використанням різноманітних комунікаційних каналів.

Крім того, інвестиції необхідні для систематичного дослідження бренду, аналізу міжнародного ринкового середовища, вивчення поведінки споживачів та моніторингу конкурентних позицій. Управління брендом також передбачає витрати на організацію внутрішніх управлінських процесів, розвиток компетенцій персоналу та впровадження сучасних інструментів аналітики й контролю ефективності бренд-стратегії [91]. Це свідчить про те, що компанія, яка обирає стратегію розвитку сильного бренду на міжнародних ринках, повинна бути готовою до послідовного інвестування у брендинг навіть в умовах тимчасових труднощів або нестабільності зовнішнього середовища.

Практика міжнародного бізнесу демонструє, що окремі приклади успішного формування брендів за умов обмежених бюджетів не спростовують загального правила, а лише підкреслюють його: довгостроковий успіх бренду є результатом системних і цілеспрямованих інвестицій. Відтак, якщо компанія прагне отримувати економічні вигоди від сильного бренду в майбутньому, вона повинна розглядати інвестування у бренд як стратегічний актив і здійснювати ці вкладення вже на ранніх етапах його розвитку.

Узагальнення основних факторів нарощення ринкової сили бренду в умовах міжнародного бізнесу наведено в табл. 1.5.

Наведена таблиця узагальнює ключові фактори нарощення ринкової сили бренду в умовах міжнародного бізнесу та демонструє їх комплексний і взаємопов’язаний характер. Зміцнення конкурентних позицій бренду на глобальних ринках досягається не за рахунок окремих маркетингових заходів, а в результаті системної взаємодії унікальних конкурентних переваг, споживчих цінностей, послідовності бренд-менеджменту, ефективних міжнародних

комунікацій, лояльності споживачів та стратегічного інвестування у розвиток бренду.

Таблиця 1.5

Фактори нарощення ринкової сили бренду в міжнародному бізнесі

Фактор	Зміст фактору	Управлінський інструментарій	Стратегічний ефект
Унікальні конкурентні переваги	Чітко сформульована ціннісна пропозиція бренду, відмінна від конкурентів	Аналіз конкурентів, USP, бренд-стратегія	Диференціація на глобальних ринках
Споживчі цінності бренду	Функціональні, соціальні та емоційні вигоди для споживачів	Дослідження споживачів, value proposition	Зростання сприйманої цінності
Послідовність бренду	Стабільність стилю, позиціонування та комунікацій	Brand book, контроль стандартів	Довіра та впізнаваність
Ефективні міжнародні комунікації	Донесення ключових переваг бренду	Глобальні та локальні рекламні кампанії	Формування стійких асоціацій
Лояльність споживачів	Повторні покупки та емоційна прихильність	CRM, програми лояльності	Стабільний попит
Інвестиції у бренд	Фінансові та організаційні ресурси	Маркетингові бюджети, аналітика	Накопичення бренд-капіталу
Баланс стандартизації й адаптації	Поєднання глобальної цілісності та локальної релевантності	Glocal-стратегія	Ефективність на різних ринках
Управління репутацією	Контроль іміджу бренду в міжнародному середовищі	PR, соціальні мережі, ESG	Підвищення довіри

Джерело: сформовано автором на основі [57, 81, 84, 90]

Реалізація зазначених факторів у поєднанні з балансом між стандартизацією та локальною адаптацією бренду створює передумови для формування стійкого бренд-капіталу, зростання довіри споживачів та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності міжнародних компаній.

1.3. Інноваційні цифрові технології в управлінні брендом

На сучасному етапі економічного розвитку бренд компанії виступає необхідною стратегічною конкурентною перевагою, оскільки унікальність іміджу, створеного в процесі брендингу, допомагає формувати та підтримувати

міцні довгострокові відносини зі споживачем. Це також перетворює бренд на засіб задоволення бажань споживачів, що приносить компанії-пропоненту високі матеріальні та нематеріальні активи.

Серед великої кількості інноваційних технологій просування, які все частіше використовуються в управлінні брендом, а саме технологій віртуальної, доповненої, змішаної та розширеної реальності, виділяється концепція метавсесвіту.

Віртуальна реальність (VR) – це комп'ютерно-генерований світ, доступ до якого можна отримати за допомогою спеціальних пристроїв, таких як VR-шоломи, рукавички та навушники. Для посилення ефекту занурення у віртуальне середовище використовуються системи фіксації рухів тіла, голови та очей. Перебуваючи у віртуальному просторі, користувач бачить лише віртуальні об'єкти та взаємодіє з ними, як у комп'ютерних іграх. Передбачається, що занурюючись у віртуальну реальність за допомогою сучасних технічних засобів, користувачі не можуть розрізняти події та речі реального та віртуального світу за допомогою своїх органів чуття [89].

Доповнена реальність (AR) передбачає, що користувачі взаємодіють з реальним середовищем, отримуючи додаткову інформацію зі своїх пристроїв або AR-додатків. Смартфон або планшет із встановленим AR-додатком може допомогти користувачам побачити реальну картину навколишнього світу з доданими об'єктами або підказками [45]. Для зручнішого представлення інформації можна використовувати AR-окуляри, лобове скло автомобіля тощо. Іншими словами, AR – це цифрове представлення реального світу, доповнене інформацією про реальні об'єкти.

На відміну від AR, технології змішаної реальності (MR) дозволяють віртуальним об'єктам не лише доповнювати реальні, але й впливати на реальний світ. MR часто використовується для створення симуляторів, що дозволяють поєднувати віртуальні об'єкти та реальність, що використовуються в комерційних, освітніх, розвивальних та розважальних цілях.

Розширена реальність (XR) поєднує ідеї, технології та методи зміни реальності, включаючи віртуальну, доповнену та змішану реальність. Пристрої XR нададуть вибір між VR, AR або MR. Наприклад, після занурення у віртуальну реальність ви можете переключитися в режим MR для виконання дій у реальному світі, а потім повернутися до віртуальної реальності [33].

Такий підхід, у поєднанні з технологіями великих даних, Інтернету речей, штучного інтелекту та метавсесвіту, призведе до зміни парадигми розвитку економічних секторів [55].

Таким чином, інноваційні розробки в галузі інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) змінюють спосіб взаємодії людей та їхнє сприйняття фізичного та віртуального середовища. Ці технології починають відігравати дедалі більшу роль у таких галузях, як роздрібна торгівля, туризм, освіта, охорона здоров'я, розваги та наукові дослідження. [56]. Зростання продажів пристроїв доповненої реальності (AR) та віртуальної реальності (VR), а також зниження їхньої вартості підтверджують позитивні очікування щодо майбутнього цих технологій.

Концепція метавсесвіту тісно пов'язана з технологіями віртуальної та доповненої реальності, Інтернету, мобільного зв'язку та штучного інтелекту. Кембриджський онлайн-словник визначає метавсесвіт як «віртуальний світ, де люди, такі як аватари, взаємодіють один з одним у тривимірному просторі, що імітує реальність».

Під поняттям метавсесвіту автори розуміють цілісну метапросторову систему, сукупність подібних за структурою понять того чи іншого бізнес-суб'єкта в певному просторі віртуальної реальності, який часто розуміють як кіберпростір. Розуміння метавсесвітів як метапросторових структур дозволить створювати, аналізувати та оптимізувати їх як платформу для ведення певної економіки, використовуючи єдину метрику показників та індикаторів для аналізу та порівняння. Суть метапросторової структури повністю розкрита М. Боллом, одним з ідеологів метавсесвітів, який сформулював ознаки, що відрізняють метавсесвіт від онлайн-ігор, цифрових платформ, екосистем та віртуальних технологій [33].

З маркетингової точки зору, концепція метавсесвіту формулює узагальнене уявлення про перехід до більш наповненого цифрового середовища, що створює ефект присутності та розширює можливості соціально-економічної взаємодії.

З точки зору інноваційних технологій просування, метавсесвіт можна розглядати як віртуальне цифрове середовище, яке використовує доповнену та віртуальну реальність, а також технології соціальних мереж та блокчейну для створення тривимірного інтернет-простору, що відображає реальний світ та розширює можливості взаємодії з користувачем [46].

Просування з використанням концепції метавсесвіту стає одним з ключових елементів маркетингу [58]. По-перше, компанії прагнуть використовувати цей модний тренд для привернення уваги потенційних споживачів, а також для виділення інноваційних характеристик своїх продуктів. По-друге, завдяки технологіям AR, VR, MR та XR з'являється багато нових можливостей вигідно представити свої товари та послуги користувачеві. По-третє, компанії, йдучи за споживачем, все більше переконуються в реальності показника уваги, який характеризує ефективність взаємодії з клієнтом у процесі стратегічних віртуальних та реальних комунікацій.

Бренд-менеджмент, який включає планування та загальну координацію маркетингової діяльності організації, пов'язаної з певним брендом або портфелем брендів, успішно використовується підприємствами протягом багатьох років.

У 1960 році Американська маркетингова асоціація визначила бренд як «назву, термін, знак, символ або дизайн, або їх поєднання, призначені для ідентифікації товарів або послуг одного продавця або групи продавців та для їх відмінності від інших».

Це визначення, як і інші традиційні визначення, ототожнює бренд із торговою маркою, прикріпленою до фізичного продукту. Водночас основна увага приділяється концепції бренду як засобу продажу, як засобу диференціації пропозиції компанії. Такі визначення зосереджуються на бізнес-меті брендингу, зосереджуючись на досягненні конкурентної переваги та забезпеченні власнику бренду вищого прибутку.

Досліджуючи концептуальний зміст бренду та брендингу, Аакер та Йохімштайлер показали, що в постіндустріальному світі класична система управління брендом може зазнати невдачі, стикаючись із труднощами, пов'язаними з глобалізацією, зміною умов бізнесу та ускладненням архітектури бренду. За словами самого Аакера, «коли на ринках функціонує кілька брендів, відбуваються агресивні розширення бренду та виникають складні структури суббрендів» [31].

Лідерство бренду стає новою моделлю управління брендом. Новизна моделі полягає у зміщенні акценту в брендингу з тактичних завдань, що реагують на ситуації, на стратегічні завдання, що реагують на тенденції та довгострокові прогнози. Тепер бренд-менеджер повинен брати участь у створенні бізнес-стратегії компанії, а не лише в її реалізації.

У контексті цифрової трансформації економіки з'явилася нова термінологія, така як «Брендинг 2.0» або «Брендинг Веб 2.0». Це спроба охопити багатогранний характер нового процесу побудови бренду. Наприклад, «Брендинг 2.0» побудований на трьох принципах: (а) онлайн-спільнота бренду, яка не просто формується навколо бренду, а є його частиною; (б) фізично-віртуальний інтерфейс, що інтегрує як фізичне, так і віртуальне середовища; та (в) базова інформаційна система, яка збирає, аналізує та розповсюджує інформацію, створену споживачами.

У цьому контексті брендинг розглядається як динамічна концепція, що розвивається через взаємодію між фірмою та споживачами, а також через незалежну діяльність споживачів. Він здійснюється через усну рекламу на рівні блогів, соціальних мереж, сайтів обміну відео (YouTube тощо) та відкритих віртуальних середовищ (наприклад, Second Life).

Моделі прямого контакту зі споживачем (D2C) дозволяють брендам безпосередньо взаємодіяти з клієнтами через соціальні, мобільні та цифрові канали. Це надає їм аналітичні дані, яких раніше не було. Отже, це допомагає брендам покращувати продукт та взаємодію з клієнтами, а також адаптуватися до змін у поведінці клієнтів [51].

Оскільки віртуальні середовища стають більш різноманітними, люди прагнуть оснастити свої аватари брендованими продуктами, відомими в реальному світі. Наприклад, жоден поважаючий себе аватар не захоче відвідувати віртуальний захід без належного, бажано брендованого, одягу.

Поряд з розвитком ринку нових продуктів, що реалізують функції AR та VR (окуляри та шоломи віртуальної реальності, комп'ютерне обладнання та програмне забезпечення), зростання онлайн-торгівлі зумовило необхідність формування привабливого іміджу продукту у віртуальному середовищі.

Віртуальний образ продукту стає найважливішим компонентом його презентації в платформній економіці на цифрових платформах, у платформних бізнес-моделях, в онлайн-медіа та в цифровому підприємництві [34].

У доковідні часи компанії, що пропонували меблі, складну побутову техніку та автомобілі, наймали торгових агентів, створювали шоуруми, щоб залучити потенційних споживачів та познайомити їх із реальним продуктом. В умовах обмежень, пов'язаних з коронавірусом, можливості демонстрації реального продукту клієнту значно скоротилися. Зараз це завдання все частіше вирішується за допомогою смартфона з AR-додатками, що дозволяють демонструвати товар у конкретному офісі чи квартирі. Аналогічно вирішується проблема підтримки клієнтів після покупки, наприклад, під час складання меблів IKEA.

Компанія Siemens створила AR-додаток, який дозволяє продемонструвати, як виглядатиме її побутова техніка (газові, електричні плити тощо) на реальній кухні.

Додаток IKEA Place AR для Apple та Android дозволяє вибрати меблі з каталогу виробника та «встановити» їх на будь-яку квартиру, будинок чи офіс. Для IKEA також розроблено AR-додаток для складання та встановлення меблів IKEA [55].

Основними причинами зацікавленості Leroy Merlin у розробці мобільного додатку з функцією доповненої реальності став той факт, що смартфони стають не лише основним інструментом для пошуку товарів, але й дозволяють

порівнювати характеристики та ціни таких товарів. Завдяки цьому додатку клієнти можуть у режимі реального часу «вписати» вподобаний предмет меблів або декору у свій інтер'єр та придбати обраний товар. Якщо запропонований варіант їм не підходить, їм будуть запропоновані інші товари [32].

Для просування нового автомобіля Volvo XC 90 компанія Volvo створила VR-додаток та брендовані VR-окуляри на базі Google Cardboard. Віртуальний тест-драйв, організований Volvo, зібрав 4 000 000 переглядів у соціальних мережах. Понад 40 000 людей завантажили додаток, а перша партія Volvo XC 90 була розпродана за 2 дні [56].

Для просування своїх нових трекінгових черевиків компанія Merrell розробила спеціальний VR-додаток. Учасники, що представляють цільову аудиторію, одягли VR-шолом, стали на дерев'яний міст і вирушили в екстремальну подорож, що дозволило їм оцінити продукт у «польових умовах» ще до покупки.

Таким чином, розмістивши своїх майбутніх споживачів у віртуальному середовищі, яке дозволяє їм візуально демонструвати переваги своєї продукції, Volvo та Merrell довели ефективність використання AR та VR у просуванні нових продуктів.

Регулярно з'являються повідомлення про те, що люди витрачають значні гроші на придбання «інтернет-активів» (цифрова нерухомість, преміальні автомобілі, цифровий одяг та аксесуари тощо). Наприклад, один об'єкт віртуальної нерухомості був проданий за 2,4 мільйона доларів США в онлайн-світі Decentraland.

Цифровий модний дім The Fabricant прагне показати світові, що одяг не обов'язково має бути фізичним, і має намір очолити індустрію моди до нового ринку цифрового одягу. Цифрова сукня, яку він створив, була продана у 2019 році за 9500 доларів США [89].

Багато відомих брендів, включаючи Puma, Adidas, Nike, The North Face, Balenciaga, Tommy Hilfiger, Gucci, Aston Martin, Tesla, Rolls-Royce, Maserati та

Hyundai Motor Company, створюють спеціальні цифрові продукти для метаплатформ.

Глобальний бренд одягу H&M оголосив про створення свого віртуального магазину в січні 2022 року. Користувачі можуть переміщатися по магазину, вибирати одяг, який можна носити лише в цифровому середовищі, та купувати його за допомогою монет Ceek. Також можливо замовити цей одяг у фізичних магазинах H&M. У метавсесвіті Ceek city ви також можете відвідати інші магазини, спортивні заходи та концерти. Створення власних магазинів, шоурумів та представництв у метавсесвіті стало однією зі складових стратегій розвитку багатьох великих брендів [56].

Звільнена від обмежень фізичного втілення, сфера бренду може розширитися за межі реальності у віртуальність. Якщо бренд більше не є продуктом і набуває цінності лише тоді, коли він є набором уявлень у свідомості споживачів, тоді можна стверджувати, що бренди не обов'язково повинні народжуватися з відчутного продукту. Вони можуть виникати з вигаданих або згенерованих комп'ютером об'єктів, синтезовані середовища яких захоплюють уяву споживачів [75].

Результуюча турбулентність зовнішнього середовища може призвести до втрати доступу до споживача, послаблення взаємодії з клієнтською базою та зменшення диференціації бренду серед покупців. Це може призвести до зниження цінності бренду, як описано в [81].

Перетин віртуального та реального, а також його наслідки для управління брендом, важливі з двох причин. По-перше, зближення можливостей споживачів спілкуватися цифровим способом та зростаюча сумісність медіатехнологій вимагають більш складного тлумачення брендів. По-друге, з точки зору бізнесу, раннє виявлення потенціалу бренду у віртуальних світах створює нові можливості та ризики.

Зростання популярності віртуального середовища зумовлене повсюдністю смартфонів, доступних майже кожному споживачеві, зниженням вартості

розробки AR та VR-додатків, а також яскравими та незабутніми враженнями від спілкування та взаємодії у віртуальному середовищі.

Наведені вище приклади підтверджують тезу про те, що доповнена реальність з точки зору технологій просування є інноваційним медіаформатом, який інтегрує віртуальну інформацію у сприйняття користувачем реального світу. Крім того, прикладами доповненої реальності в маркетингових додатках стають такі додатки, як віртуальні дзеркала, які дозволяють споживачам побачити себе у віртуальному одязі або за допомогою віртуальних проб макіяжу, програми для дизайну меблів, що дозволяють побачити меблі в будинку, та багато інших [80].

Аналіз бренд-стратегій провідних компаній показав досить широкі можливості використання технологій віртуальної, доповненої та змішаної реальності та концепції метавсесвіту для формування та просування брендів.

Нові технології та платформи, зростання зв'язків між каналами комунікації змушують компанії постійно шукати та узагальнювати передовий досвід, співпрацюючи з клієнтами та іншими зацікавленими сторонами через різні системи комунікації.

Брендинг у віртуальному середовищі часто може бути складним завданням, але переваги значно переважають недоліки. Тому можливості віртуального брендингу слід використовувати максимально, щоб отримати конкурентні переваги.

В умовах цифрової трансформації віртуальний простір є місцем для досліджень, креативності, командної роботи та винахідливості. Розуміння та компетентне застосування стратегій управління брендом у віртуальному середовищі забезпечить конкурентну перевагу для компанії [31].

Плануючи подальші дослідження в цій галузі, слід враховувати проривний розвиток окремих технологій, що змінює актуальність їх розробки та використання для просування товарів і послуг. Таким чином, теоретичне та методологічне осмислення вимагає використання методів штучного інтелекту, машинного навчання та чат-ботів для створення засобів персоналізованої взаємодії з брендом у реальному світі, віртуальному середовищі та метавсесвіті.

Висновки до розділу 1

У результаті дослідження встановлено, що бренд-менеджмент у міжнародному бізнесі виходить за межі традиційного маркетингового підходу та набуває стратегічного характеру, інтегруючись у систему загального управління компанією. Бренд у міжнародних компаніях виконує не лише ідентифікаційну й комунікаційну функції, а й виступає носієм корпоративних цінностей, засобом формування довіри споживачів, інструментом зниження ринкових ризиків і джерелом довгострокової економічної вигоди.

Обґрунтовано, що технологія бренд-менеджменту в міжнародних компаніях є системним, поетапним і безперервним процесом, який включає стратегічне планування, формування ідентичності бренду, позиціонування, реалізацію комунікаційних стратегій, моніторинг результатів та коригування управлінських рішень. Такий підхід забезпечує узгодженість дій на глобальному та локальному рівнях і створює передумови для формування стійкого бренд-капіталу.

Доведено, що ключовою особливістю бренд-менеджменту в міжнародному менеджменті є необхідність дотримання балансу між глобальною стандартизацією бренду та його адаптацією до національних, культурних і споживчих особливостей окремих ринків. Глобальний бренд-менеджмент забезпечує цілісність і впізнаваність бренду, тоді як локальний — підвищує його релевантність і споживчу цінність у конкретних країнах.

Узагальнення факторів нарощення ринкової сили бренду в міжнародному бізнесі показало, що конкурентоспроможність бренду формується під впливом комплексу взаємопов’язаних чинників, зокрема унікальних конкурентних переваг, чітко сформульованої ціннісної пропозиції, послідовності бренд-менеджменту, ефективних міжнародних комунікацій, лояльності споживачів, стратегічного інвестування у бренд та управління репутацією. Їх узгоджена реалізація забезпечує довгострокову стійкість бренду на глобальних ринках.

Особливу увагу в розділі приділено ролі інноваційних цифрових технологій у розвитку сучасного бренд-менеджменту. Встановлено, що застосування технологій віртуальної, доповненої, змішаної та розширеної реальності, а також концепції метавсесвіту, істотно трансформує інструментарій управління брендом, розширює можливості взаємодії зі споживачами та формує нові формати презентації товарів і послуг у міжнародному середовищі. Цифровізація сприяє підвищенню рівня залученості споживачів, персоналізації комунікацій і зміцненню емоційного зв’язку з брендом.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ L'ORÉAL

2.1. Еволюція, масштаб діяльності та фінансово-економічні показники L'Oréal

Міжнародна компанія L'Oréal є одним із провідних світових лідерів у сфері косметичної індустрії та бренд-менеджменту, прикладом успішної реалізації довгострокової глобальної бренд-стратегії. Історія компанії розпочинається у 1909 році, коли французький хімік Ежен Шуеллер (Eugène Schueller) заснував підприємство під назвою Société Française de Teintures Inoffensives pour Cheveux, спеціалізоване на виробництві безпечних засобів для фарбування волосся (рис.2.1). Саме науковий підхід до створення косметичної продукції став фундаментом подальшого розвитку бренду L'Oréal [71].

У другій половині XX століття L'Oréal активно розширювала бренд-портфель шляхом створення та придбання відомих брендів (Lancôme, Garnier, Biotherm, Maybelline, La Roche-Posay тощо), що стало основою формування багатобрендової моделі управління (*House of Brands*). Вихід компанії на фондовий ринок, розвиток науково-дослідних підрозділів і створення дерматологічного напряму діяльності сприяли зміцненню фінансової стабільності та інноваційного потенціалу групи [47].

Починаючи з 2000-х років, стратегічний розвиток L'Oréal був орієнтований на глобалізацію, цифровізацію та сталий розвиток. Компанія послідовно інтегрувала цифрові технології у бренд-менеджмент, розширювала присутність у сегментах e-commerce, дерматокосметики та люксової косметики, а також впроваджувала програми корпоративної соціальної відповідальності та екологічної трансформації.

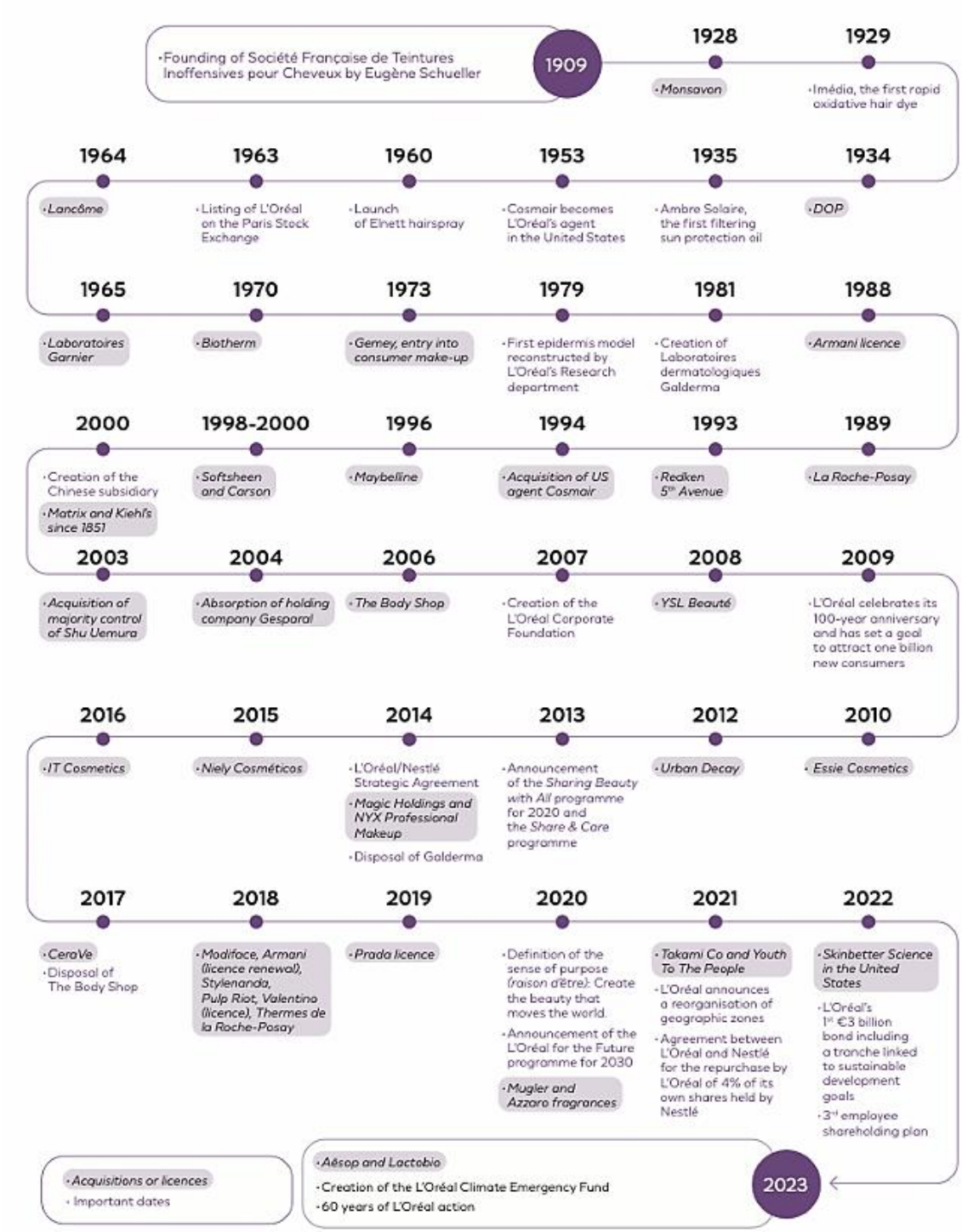


Рис. 2.1. Ключові етапи та віхи розвитку міжнародної групи L'Oréal

Джерело: [49]

Останні роки розвитку групи характеризуються акцентом на purpose-driven branding, інновації у сфері «science-based beauty», підтримку сталого розвитку та залучення споживачів через персоналізовані цифрові рішення. Таким чином, ключові етапи розвитку L'Oréal відображають системний і довгостроковий

характер стратегічного управління, у межах якого бренд виступає центральним нематеріальним активом і джерелом конкурентних переваг компанії на міжнародних ринках [71].

Упродовж XX століття компанія поступово трансформувалася з національного виробника у глобальну транснаціональну корпорацію, активно розширюючи географію своєї діяльності шляхом органічного зростання, стратегічних альянсів та придбання відомих міжнародних брендів. Ключовим етапом розвитку L'Oréal стало формування багатобрендової моделі управління, яка дозволила компанії охопити різні цінові сегменти, канали збуту та споживчі групи на світових ринках.

На сучасному етапі L'Oréal здійснює операційну діяльність більш ніж у 150 країнах світу, маючи широку мережу дочірніх підприємств, виробничих потужностей, науково-дослідних центрів і логістичних хабів. Компанія володіє десятками всесвітньо відомих брендів, які представлені як на розвинених ринках (Європа, Північна Америка, Японія), так і на ринках, що динамічно зростають (Азійсько-Тихоокеанський регіон, Латинська Америка, Близький Схід, Африка) [70].

Глобальна присутність L'Oréal ґрунтується на принципі «глобального бачення з локальною адаптацією», що дозволяє компанії зберігати єдину корпоративну ідентичність водночас із урахуванням культурних, соціальних та споживчих особливостей окремих країн. Такий підхід забезпечує ефективне поєднання стандартизованих бренд-технологій із гнучкістю маркетингових і комунікаційних рішень.

Важливою складовою глобальної стратегії L'Oréal є розвиток міжнародної науково-дослідної мережі, яка включає дослідницькі центри у Європі, США та Азії. Інновації, цифрові технології та глибоке розуміння споживчої поведінки дозволяють компанії підтримувати високу конкурентоспроможність своїх брендів у масштабах світового ринку.

У 2024 році L'Oréal отримала €43,48 млрд консолідованих продажів, забезпечивши +5,1% like-for-like (органічне зростання) та +5,6% reported growth

(з урахуванням валютних та периметральних ефектів). Це свідчить про стійке зростання компанії у “challenging context”, а також про здатність підтримувати темпи вище ринку завдяки мультиполярній бізнес-моделі та силі портфеля брендів (рис.2.2) [49-50, 69].

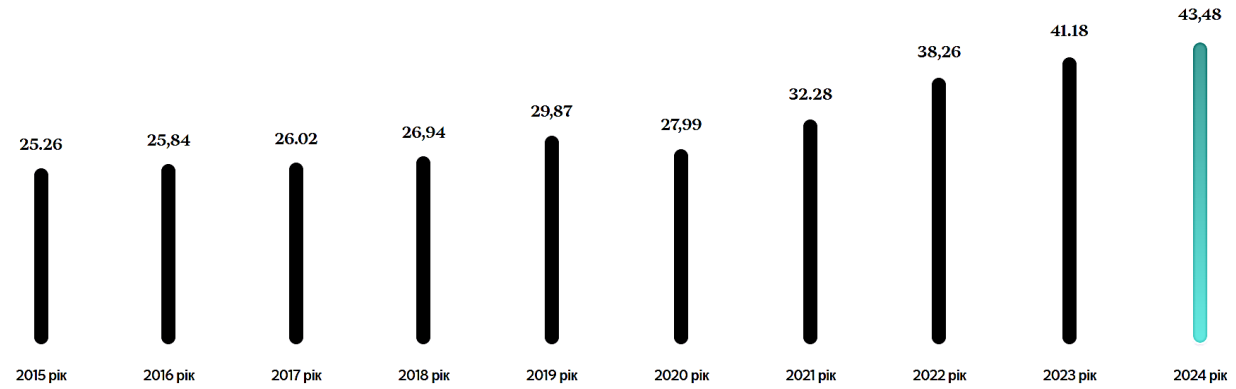


Рис. 2.2. Динаміка обсягу продажів L’Oréal в 2015-2024 рр., млрд євро

Джерело: сформовано автором на основі [69]

Для оцінки довгострокової траєкторії розвитку важливо врахувати, що продажі зросли з €25,26 млрд у 2015 р. до €43,48 млрд у 2024 р. (динаміка за 10 років). Розрахунково це відповідає середньорічному темпу зростання (CAGR) ≈ 6,2% у 2015–2024 рр., що є високим показником для зрілої глобальної компанії масового споживчого сектору.

L’Oréal демонструє збалансовану структуру продажів між ключовими дивізіями: Consumer Products — 37%, Luxe — 36%, Dermatological Beauty — 16%, Professional Products — 11% (рис.2.3) [69-71].

Така конфігурація підтримує стійкість доходів: мас-маркет забезпечує масштаб, люкс — маржинальність і бренд-капітал, дерматокосметика — найдинамічніший медико-науковий сегмент, професійний напрям — експертизу й канальну диверсифікацію.

З метою поглибленого аналізу фінансово-економічної діяльності міжнародної компанії L’Oréal доцільно розглянути структуру її доходів у грошовому виразі за основними дивізіями. Виходячи з консолідованого обсягу

продажів у 2024 році (€43,48 млрд) та часток кожного бізнес-напряму, можна оцінити абсолютний внесок дивізій у формування сукупної виручки компанії.

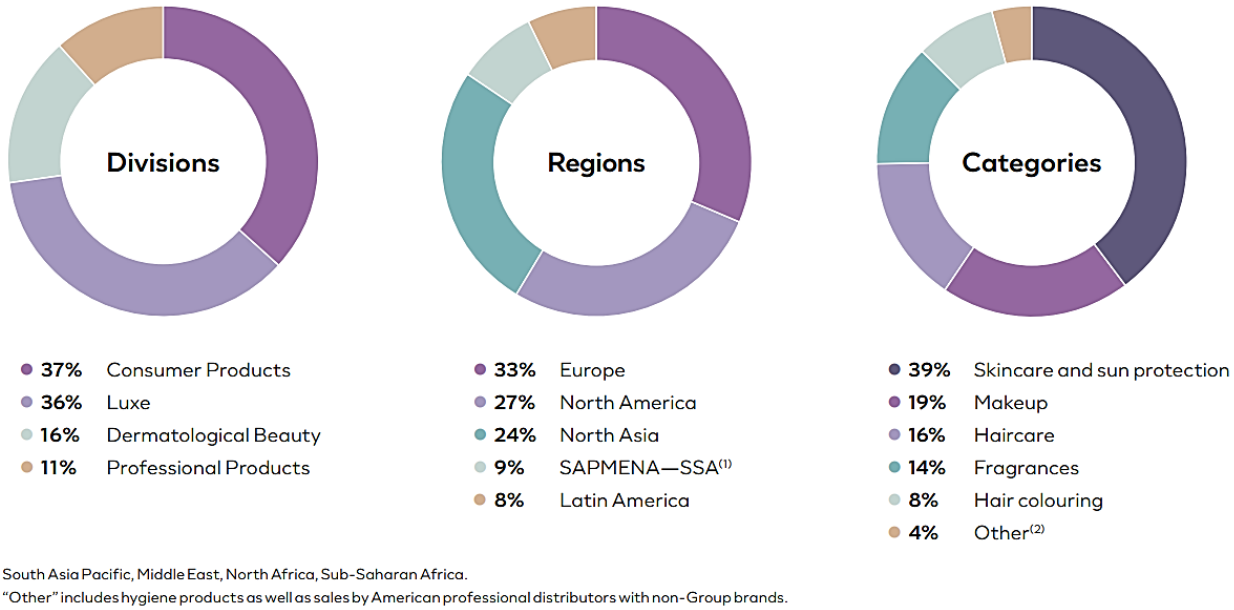


Рис.2.3. Розподіл продажів L'Oréal в 2024 р.

Джерело: [69]

Найбільший обсяг доходів було сформовано дивізією Consumer Products, яка забезпечила близько €16,09 млрд продажів, що відповідає 37 % загального обсягу виручки. Даний сегмент охоплює мас-маркет бренди (зокрема L'Oréal Paris, Garnier, Maybelline New York), орієнтовані на широку споживчу аудиторію та характеризується високим рівнем оборотності продукції. Значна частка цього напряму свідчить про масштабність операцій L'Oréal та її здатність утримувати лідерські позиції у сегменті масового споживання, забезпечуючи стабільний грошовий потік.

Майже співставний внесок у загальні доходи компанії має дивізія Luxe, обсяг продажів якої у 2024 році оцінюється приблизно у €15,65 млрд (36 % загальної виручки). Цей сегмент включає преміальні та люксові бренди (Lancôme, Yves Saint Laurent Beauty, Giorgio Armani Beauty тощо) і є ключовим джерелом високої маржинальності та формування довгострокового бренд-капіталу компанії. Висока частка Luxe у структурі доходів відображає успішну

стратегію преміалізації та зростання попиту на високоякісні косметичні продукти у глобальному масштабі [69-71].

Дивізія Dermatological Beauty сформувала близько €6,96 млрд доходів, що відповідає 16 % загального обсягу продажів L'Oréal. До цього сегменту належать дерматокосметичні бренди (La Roche-Posay, Vichy, CeraVe), які поєднують косметичні та медико-наукові підходи до догляду за шкірою. Хоча частка даного напряму є меншою порівняно з мас-маркетом і люкс.

Регіональна структура продажів міжнародної компанії L'Oréal у 2024 році відображає реалізацію мультиполярної стратегії розвитку, що є одним із ключових інструментів управління фінансовими та ринковими ризиками у глобальному бізнесі. Продажі компанії формуються переважно у трьох так званих «ядерних» макрорегіонах: Європі (33 %), Північній Америці (27 %) та Північній Азії (24 %). Окрім цього, вагомий внесок у сукупні доходи забезпечують регіони SAPMENA-SSA (9 %) та Латинська Америка (8 %) [47].

Домінування європейського ринку, який забезпечує близько €14,35 млрд доходів, зумовлене історичним походженням компанії, високим рівнем споживчої лояльності до брендів L'Oréal, а також стабільною регуляторною та інституційною базою. Європа виступає не лише як ключовий ринок збуту, але й як стратегічний центр управління брендами, інноваціями та науковими розробками.

Другим за значущістю регіоном є Північна Америка, де обсяг продажів оцінюється приблизно у €11,74 млрд. Даний регіон характеризується високою купівельною спроможністю населення, розвиненими digital-каналами збуту та значним впливом трендів influencer-маркетингу. Саме тут L'Oréal активно впроваджує технології персоналізованого бренд-менеджменту, що сприяє зміцненню позицій компанії у конкурентному середовищі [49].

Північна Азія, яка забезпечує близько €10,44 млрд продажів, є одним із найбільш динамічних і стратегічно важливих регіонів для L'Oréal. Високі темпи урбанізації, технологічна відкритість споживачів, а також популярність інноваційних форматів beauty-продуктів (smart beauty, skin tech) роблять цей

регіон ключовим драйвером зростання. Водночас L’Oréal стикається тут із підвищеною волатильністю попиту та регуляторними ризиками, що ще раз підкреслює важливість географічної диверсифікації.

Регіон SAPMENA-SSA (Південна Азія, Тихоокеанський регіон, Близький Схід, Північна Африка та країни на південь від Сахари) забезпечив приблизно €3,91 млрд доходів. Попри відносно меншу частку, цей регіон розглядається компанією як перспективний з точки зору довгострокового зростання завдяки демографічному потенціалу та зростанню середнього класу [50].

Латинська Америка, з орієнтовним обсягом продажів €3,48 млрд, характеризується високою чутливістю до валютних коливань, однак залишається важливим ринком для розвитку мас-маркет брендів і локалізованих маркетингових стратегій.

Аналіз структури продажів L’Oréal за продуктовими категоріями дозволяє виявити ключові напрями споживчого попиту та стратегічні пріоритети інноваційної діяльності компанії. У 2024 році найбільшу частку в загальному обсязі продажів займала категорія Skincare & Sun Protection, яка сформувала 39 % виручки. Домінування даного сегмента зумовлене стійким довгостроковим трендом на «science-based beauty», зростанням обізнаності споживачів щодо здоров’я шкіри, а також активним впровадженням дерматологічно обґрунтованих рішень [47].

Сегмент догляду за шкірою є ключовим фокусом інноваційної політики L’Oréal, оскільки поєднує високий рівень маржинальності, повторюваність попиту та можливості преміалізації. Саме в цьому напрямі компанія активно застосовує цифрові технології, біотехнології та штучний інтелект для персоналізації продуктів і рекомендацій.

Другою за значущістю категорією є Makeup, частка якої становить 19 % продажів. Даний сегмент є більш чутливим до модних трендів, соціальних мереж та поведінки інфлюенсерів. Для L’Oréal він виконує важливу роль у формуванні емоційної складової бренду та підтримці високого рівня залученості споживачів, особливо серед молодіжної аудиторії [69].

Категорія Haircare забезпечила 16 % доходів компанії та залишається стабільним сегментом із прогнозованим попитом. Вона поєднує як мас-маркет, так і професійні продукти, що дозволяє L'Oréal ефективно інтегрувати бренд-менеджмент між споживчим і професійним каналами.

Сегмент Fragrances, частка якого становить 14 %, відіграє особливу роль у люксовому портфелі компанії. Парфумерія є носієм символічної та емоційної цінності бренду, а також важливим інструментом підвищення впізнаваності та престижу брендів L'Oréal у преміальному сегменті.

Категорія Hair Colouring формує 8 % продажів і характеризується стабільним, але більш зрілим попитом. Водночас інновації у цьому сегменті зосереджені на безпечності формул, екологічності та зручності використання.

Нарешті, категорія Other (4 %) охоплює нішеві та допоміжні продукти, які доповнюють основний асортимент і дозволяють компанії тестувати нові ринкові напрями [49-50].

Узагальнюючи, структура продажів за категоріями свідчить про стратегічну концентрацію L'Oréal на високотехнологічних, наукоємних та маржинальних напрямах, насамперед у сегменті догляду за шкірою. Це підтверджує тісний взаємозв'язок між інноваційною діяльністю компанії та технологіями бренд-менеджменту, спрямованими на формування довгострокової конкурентної переваги на міжнародних ринках.

У 2024 році e-commerce забезпечив €12,3 млрд продажів, зріс на +7,8%, а його частка у консолідованих продажах склала 28,2%. Це означає, що цифрові канали стали майже "третьою ногою" збутової моделі поряд із традиційним ритейлом та професійними каналами, посилюючи контроль над customer journey і даними про споживача.

Операційний прибуток у 2024 році становив €8,69 млрд із приростом +6,7%. Операційна маржа підвищилась до 20,0% продажів (історично максимальні/рекордні рівні, за текстом сторінки) (рис.2.4.) [69-71].

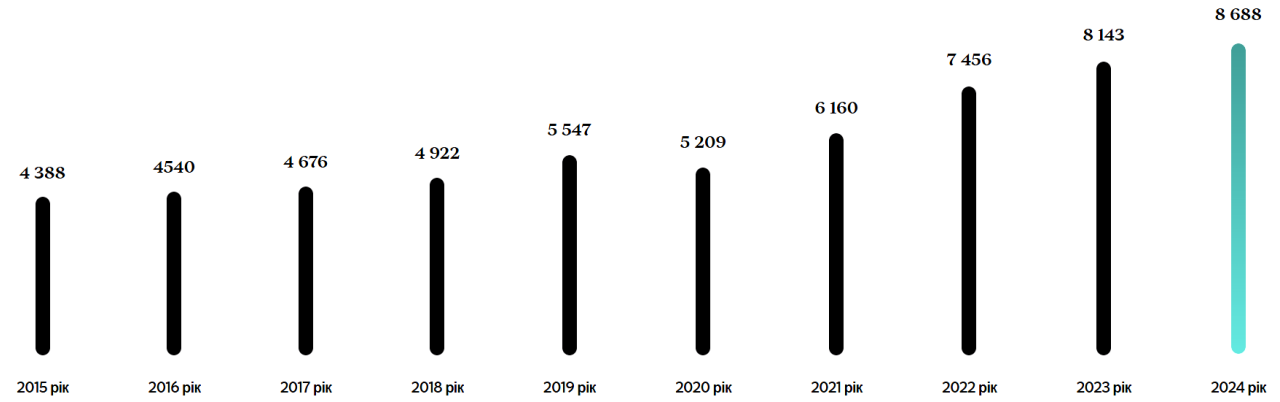


Рис. 2.4. Динаміка операційного прибутку L'Oréal в 2015-2024 рр., млрд євро

Джерело: [69]

Розрахунково 8,688 / 43,48 ≈ 19,98%, що фактично підтверджує заявлені 20% (округлення). Це важливий індикатор якості P&L-менеджменту: компанія зростає і одночасно покращує маржу.

При цьому, прибутковість за дивізіями є вище 21% у всіх напрямах: Professional Products — 22,2%, Consumer Products — 21,1%, Luxe — 22,3%, Dermatological Beauty — 26,1%. Найвища маржинальність дерматокосметики відображає премію за "evidence-based" позиціонування і високу повторюваність попиту.

Чистий прибуток (у форматі "excluding non-recurring items after non-controlling interests") зріс на +4,6% до €6 786 млн. (рис.2.5) Прибуток на акцію (EPS) збільшився на +4,8% до €12,66.

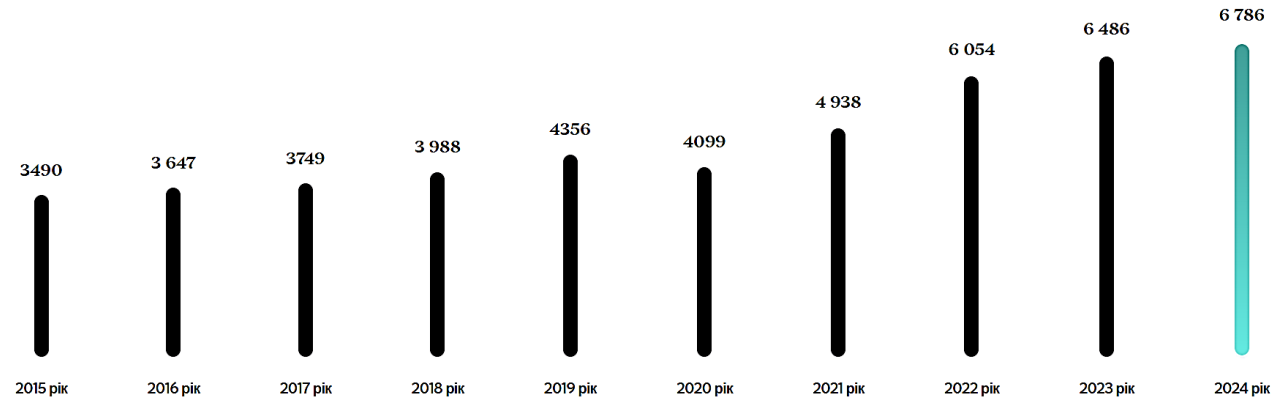


Рис.2.5. Динаміка чистого прибутку L'Oréal в 2015-2024 рр., млрд євро

Джерело: [69]

Узагальнюючи, чиста маржа за 2024 рік оцінюється приблизно як 6,786 / 43,48 ≈ 15,6%. Для глобальної FMCG/beauty-групи це високий рівень, який опосередковано відображає силу брендів, цінову владу (pricing power) та ефективність витрат [69-70].

Фінансова стійкість є ключовою передумовою довгострокового розвитку міжнародної компанії та ефективного впровадження технологій бренд-менеджменту. Станом на 31 грудня 2024 року чистий борг (net debt) компанії L'Oréal становив €4 443 млн, що за умов загального обсягу продажів у €43,48 млрд свідчить про помірний рівень боргового навантаження. Співвідношення чистого боргу до виручки є відносно низьким і вказує на високу платоспроможність компанії, а також її здатність фінансувати операційну та інвестиційну діяльність без надмірної залежності від зовнішніх джерел запозичень.

Додатковим підтвердженням фінансової надійності L'Oréal є високі кредитні рейтинги, присвоєні провідними міжнародними рейтинговими агентствами. Зокрема, компанія має довгостроковий рейтинг AA та короткостроковий рейтинг A-1+ за шкалою Standard & Poor's (станом на вересень 2024 року), а також довгостроковий рейтинг Aa1 і короткостроковий Prime-1 за шкалою Moody's. Такі рейтинги є характерними для корпорацій із дуже низьким кредитним ризиком і свідчать про високу довіру з боку фінансових ринків та інституційних інвесторів [69-71].

Важливим елементом фінансово-економічної політики L'Oréal є активна інвестиційна діяльність. У 2024 році обсяг капітальних інвестицій компанії становив 3,8 % від загального обсягу продажів, що відображає системний і довгостроковий підхід до розвитку матеріальної та нематеріальної інфраструктури. Інвестиції спрямовуються насамперед на модернізацію виробничих потужностей, розвиток логістичних центрів, розширення науково-дослідної бази (R&D), а також на впровадження цифрових технологій, включно з автоматизацією процесів, аналітикою даних та інструментами штучного

інтелекту. Такий рівень капіталовкладень забезпечує технологічну перевагу компанії та підтримує інноваційний характер її бренд-стратегії.

Окрему увагу L'Oréal приділяє акціонерній політиці, яка базується на принципі стабільного та прогнозованого повернення капіталу інвесторам. Компанія декларує "dynamic shareholder return policy", що передбачає поєднання зростаючих дивідендних виплат із фінансуванням стратегічних інвестицій. У 2024 році дивіденд на одну акцію становив €7,00, що на 6,1 % більше, ніж у попередньому році. При цьому коефіцієнт виплати дивідендів (payout ratio) склав 55,3 %, що свідчить про збалансований підхід між інтересами акціонерів та потребами розвитку бізнесу (рис.2.6.) [69-71].

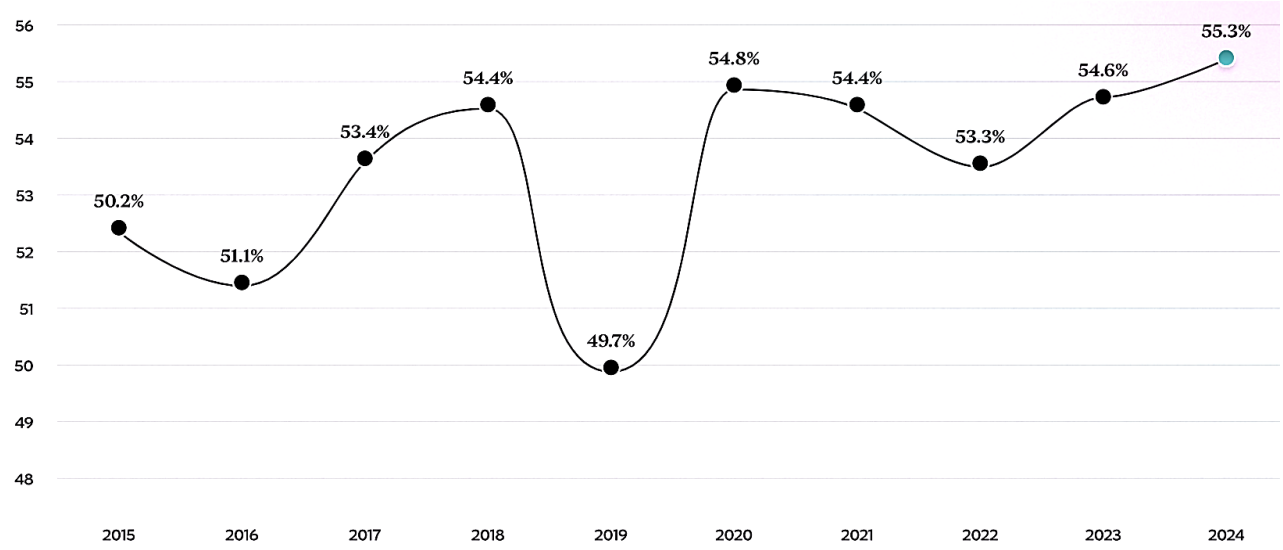


Рис.2.6. Динаміка коефіцієнту виплати дивідендів, % від прибутку

Джерело: [69]

Ринкова оцінка компанії також підтверджує її фінансову привабливість. Станом на 31 грудня 2024 року ринкова ціна акції L'Oréal досягла €341,85, а ринкова капіталізація компанії становила €182,6 млрд, що забезпечує їй місце серед найдорожчих компаній Європи (рис.2.7).

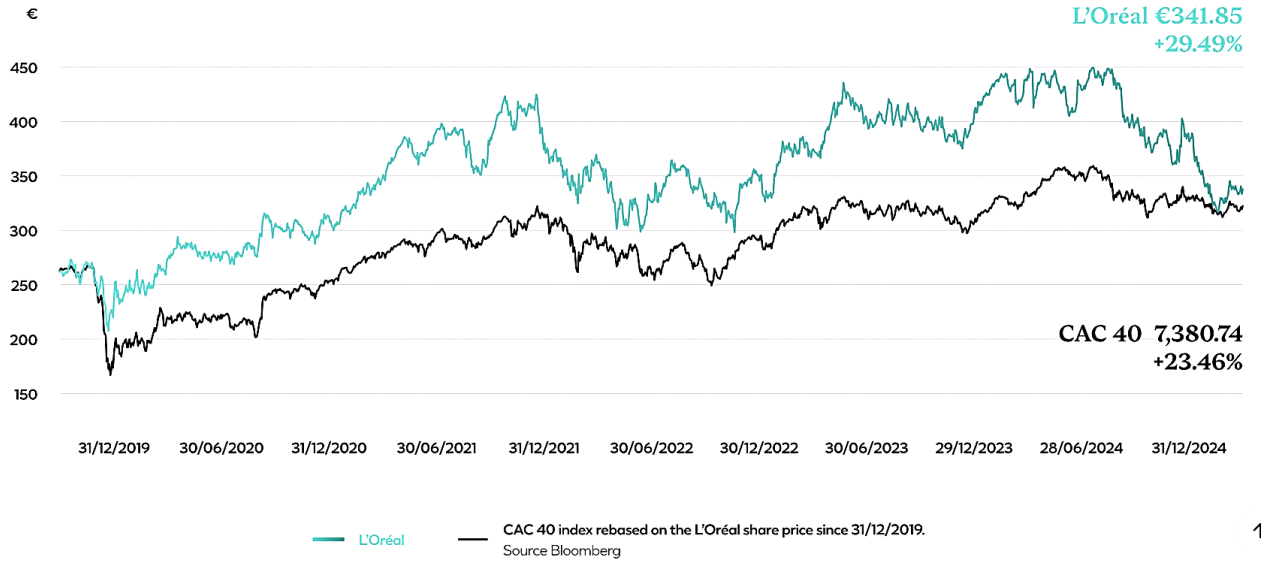


Рис.2.7. Ринкова ціна акції L'Oréal, 2019-2024 рр.

Джерело: [69]

Динаміка акцій L'Oréal у середньостроковій перспективі є стабільно позитивною: за п'ятирічний період з 31.12.2019 по 31.12.2024 вартість акцій зросла на 29,49 %, тоді як провідний французький фондовий індекс CAC 40 за той самий період продемонстрував зростання лише на 23,46 %. Таким чином, L'Oréal випередила ринковий бенчмарк, що свідчить про вищу ефективність управління та довіру інвесторів до бізнес-моделі компанії [69-71].

L'Oréal характеризується високим рівнем фінансової стійкості, інвестиційної активності та ефективної акціонерної політики. Поєднання помірного боргового навантаження, високих кредитних рейтингів, значних капітальних інвестицій і стабільного зростання ринкової капіталізації створює надійну фінансову основу для реалізації інноваційних технологій бренд-менеджменту та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності компанії на міжнародних ринках.

2.2. Аналіз бренд-портфелю міжнародної компанії L'Oréal

Бренд-портфель міжнародної компанії L'Oréal сформовано на основі багатобрендової моделі управління (*House of Brands*), що передбачає наявність

значної кількості автономних брендів, кожен з яких має власне позиціонування, цільову аудиторію та маркетингову стратегію. Такий підхід дозволяє компанії одночасно працювати у різних цінових, продуктових і географічних сегментах світового ринку косметичної продукції, мінімізуючи ризики канібалізації та підвищуючи стійкість бізнес-моделі [47].

Аналіз еволюції бренд-портфеля L'Oréal (рис. 2.8) свідчить, що його формування здійснювалося поетапно та стратегічно, шляхом поєднання органічного розвитку та активної політики злиттів і поглинань. Початково портфель складався з базових брендів, орієнтованих на масовий сегмент і люкс-категорію, однак з часом компанія цілеспрямовано розширювала його за рахунок професійних, дерматологічних, нішевих і преміальних брендів, що дозволило охопити весь спектр споживчого попиту у сфері beauty-індустрії.

Особливістю бренд-портфеля L'Oréal є його дивізіональна структура, відповідно до якої бренди згруповані за ринковими сегментами: мас-маркет, професійна косметика для волосся, люкс-сегмент та дерматологічна косметика. Кожен дивізіон виконує окрему стратегічну функцію в загальній системі бренд-менеджменту компанії. Мас-маркет бренди забезпечують масштаб і стабільні обсяги продажів, люксові бренди формують бренд-капітал і високу маржинальність, дерматокосметичні бренди створюють науково-експертну цінність, а професійний сегмент підтримує імідж технологічної та експертної компанії.

Застосування портфельного підходу до управління брендами дозволяє L'Oréal ефективно перерозподіляти ресурси між дивізіонами залежно від їх стадії життєвого циклу, темпів зростання та рівня ринкової частки. Так, зрілі та високорентабельні бренди виконують роль фінансових донорів, тоді як швидкозростаючі бренди у дерматологічному та преміальному сегментах отримують підвищений рівень інвестицій з метою посилення їх конкурентних позицій.

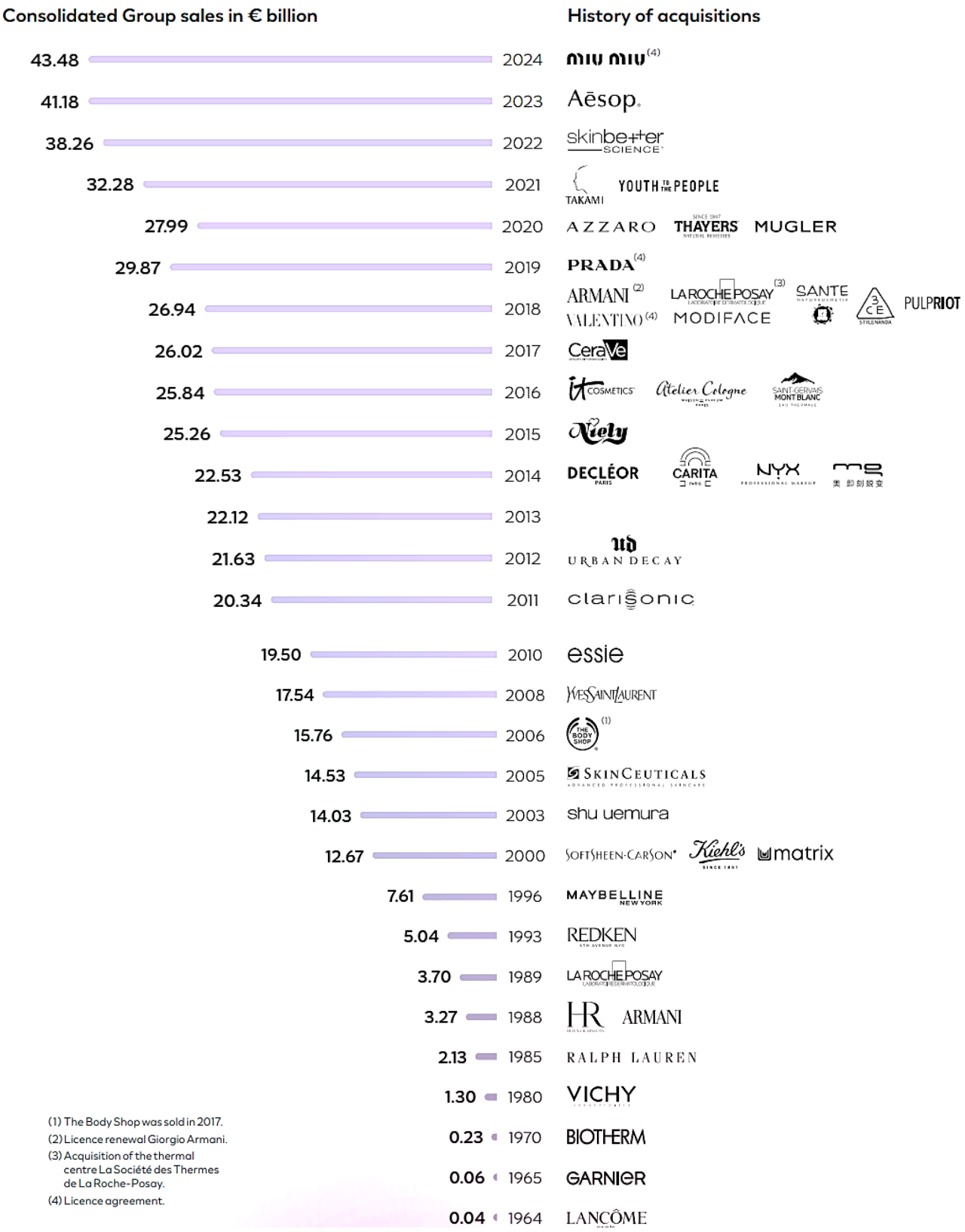


Рис. 2.8. Еволюція бренд-портфеля L'Oréal

Джерело: Annual Report L'Oréal 2024 [69]

Важливою складовою сучасного бренд-портфеля L’Oréal є інтеграція інноваційних та цифрових брендів і технологій, зокрема у сфері персоналізованого догляду, штучного інтелекту та e-commerce. Це свідчить про перехід компанії від традиційного портфельного менеджменту до brand-tech моделі, в якій бренд виступає не лише маркетинговим активом, а й носієм технологічної та інноваційної цінності.

З метою системної оцінки структури та стратегічної збалансованості бренд-портфеля міжнародної компанії L’Oréal у роботі застосовано матрицю Бостонської консалтингової групи (BCG), результати якої узагальнено в табл. 2.1. Даний інструмент дозволяє класифікувати бренди за двома ключовими параметрами — відносною ринковою часткою та темпами зростання відповідного ринкового сегмента, що є особливо релевантним для аналізу багатобрендової моделі управління (House of Brands).

Таблиця 2.1

Розподіл ключових брендів L’Oréal за матрицею BCG

Квадрант BCG	Бренди	Характеристика та стратегічна роль
«Зірки» (Stars)	CeraVe, La Roche-Posay, Kérastase, NYX Professional Makeup	Високі темпи зростання та значна ринкова частка; потребують активних інвестицій для закріплення лідерства
«Дійні корови» (Cash Cows)	L’Oréal Paris, Garnier, Maybelline New York, Lancôme	Зрілі бренди з високою часткою ринку; формують стабільні грошові потоки та фінансують розвиток інших брендів
«Важкі діти» (Question Marks)	Aesop, Prada Beauty, Valentino Beauty, Mugler	Перспективні бренди з високим потенціалом зростання, але ще обмеженою часткою ринку; потребують стратегічного вибору
«Собаки» (Dogs)	Lancôme (окремі категорії), Biotherm (окремі ринки)	Бренди або продуктові лінії зі зниженими темпами зростання; потребують реструктуризації або репозиціонування

Джерело: складено автором на основі Annual Report L’Oréal 2024 [69]

Як видно з табл. 2.1, до квадранта «Зірки» (Stars) віднесено бренди CeraVe, La Roche-Posay, Kérastase та NYX Professional Makeup. Дані бренди поєднують високі темпи зростання із суттєвою ринковою часткою, що робить їх ключовими драйверами розвитку бренд-портфеля L’Oréal. Особливо показовим є приклад

дерматологічних брендів CeraVe та La Roche-Posay, які демонструють стрімке зростання на тлі глобального тренду *science-based beauty* та підвищення попиту на дерматологічно обґрунтовані рішення. Стратегічно бренди цієї групи потребують інтенсивних інвестицій у маркетинг, R&D та цифрові технології, оскільки саме вони формують майбутній фінансовий потенціал компанії [69-71].

До категорії «Дійні корови» (Cash Cows), належать бренди L'Oréal Paris, Garnier, Maybelline New York та Lancôme. Це зрілі бренди з високою впізнаваністю та стабільною часткою ринку, які генерують значні й прогнозовані грошові потоки. Їхня стратегічна роль полягає у фінансуванні розвитку швидкозростаючих брендів та підтримці загальної фінансової стійкості бренд-портфеля. В умовах високої конкуренції в мас-маркет сегменті для цих брендів пріоритетними є оптимізація витрат, підтримка лояльності споживачів і поступова інноваційна модернізація без надмірного ризику.

Бренди Aesop, Prada Beauty, Valentino Beauty та Mugler, віднесено до квадранта «Важкі діти» (Question Marks). Вони функціонують у сегментах із високими темпами зростання, проте поки що мають обмежену ринкову частку. Стратегічно ця група є найбільш ризикованою, оскільки потребує значних інвестицій за відсутності гарантованого результату. Для L'Oréal ці бренди відіграють роль експериментального та іміджевого ресурсу, що дозволяє компанії посилювати позиції у люксовому та нішевому сегментах і формувати довгостроковий бренд-капітал.

До категорії «Собаки» (Dogs) віднесено окремі продуктові категорії Lancôme та окремі ринки бренду Biotherm. Йдеться не про бренд у цілому, а про його конкретні лінійки або географічні напрями зі зниженими темпами зростання та обмеженим стратегічним потенціалом. У межах портфельної стратегії L'Oréal такі бренди не обов'язково підлягають повному виведенню з ринку, однак потребують репозиціонування, реструктуризації або скорочення інвестицій, що відповідає принципам ефективного управління портфелем [69-71].

Для наочнішого відображення результатів портфельного аналізу, узагальнених у табл. 2.1, доцільно перейти від текстової класифікації брендів до

їх графічної інтерпретації у вигляді матриці Бостонської консалтингової групи. Візуалізація бренд-портфеля дозволяє чіткіше простежити співвідношення між відносною ринковою часткою брендів та темпами зростання відповідних ринкових сегментів, а також оцінити стратегічне положення кожного бренду в межах загального портфеля компанії.

На рис. 2.9 представлено BCG-матрицю бренд-портфеля міжнародної компанії L'Oréal, побудовану на основі даних, наведених у табл. 2.1. Графічне розміщення брендів у відповідних квадрантах («зірки», «дійні корови», «важкі діти», «собаки») дозволяє не лише узагальнити результати аналізу, а й слугує підґрунтям для подальшого обґрунтування портфельних стратегій управління брендами, зокрема рішень щодо інвестиційних пріоритетів, репозиціонування та оптимізації бренд-портфеля.

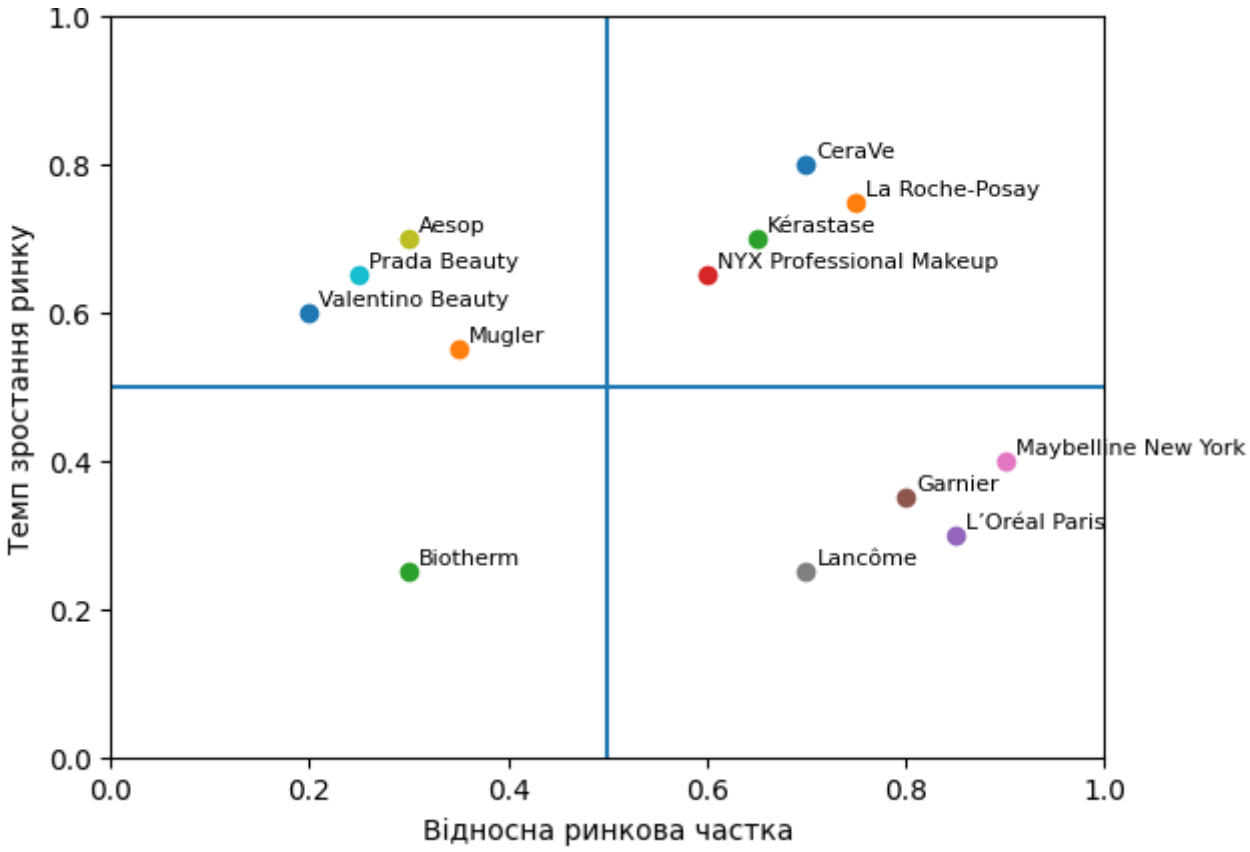


Рис. 2.9. BCG-матриця бренд-портфеля міжнародної компанії L'Oréal

Представлена BCG-матриця свідчить, що бренд-портфель L’Oréal має раціональну структуру, у якій поєднуються джерела стабільних доходів і напрями стратегічного зростання. Така конфігурація забезпечує можливість гнучкого перерозподілу інвестицій між брендами залежно від динаміки ринків та стадії їх розвитку, знижує портфельні ризики й створює фінансові передумови для підтримки інноваційної та довгострокової конкурентної стратегії компанії [69-71].

Для поглибленої оцінки перспективності окремих брендів і ринкових сегментів, у межах яких здійснює діяльність міжнародна компанія L’Oréal, доцільно застосувати матрицю McKinsey (GE/McKinsey matrix), що дозволяє комплексно оцінити бренд-портфель за двома узагальненими параметрами: привабливістю ринку та конкурентною позицією бренду. Агреговані результати такого аналізу представлені на рис. 2.10, який відображає стратегічне позиціонування ключових груп брендів у межах бізнес-портфеля компанії.

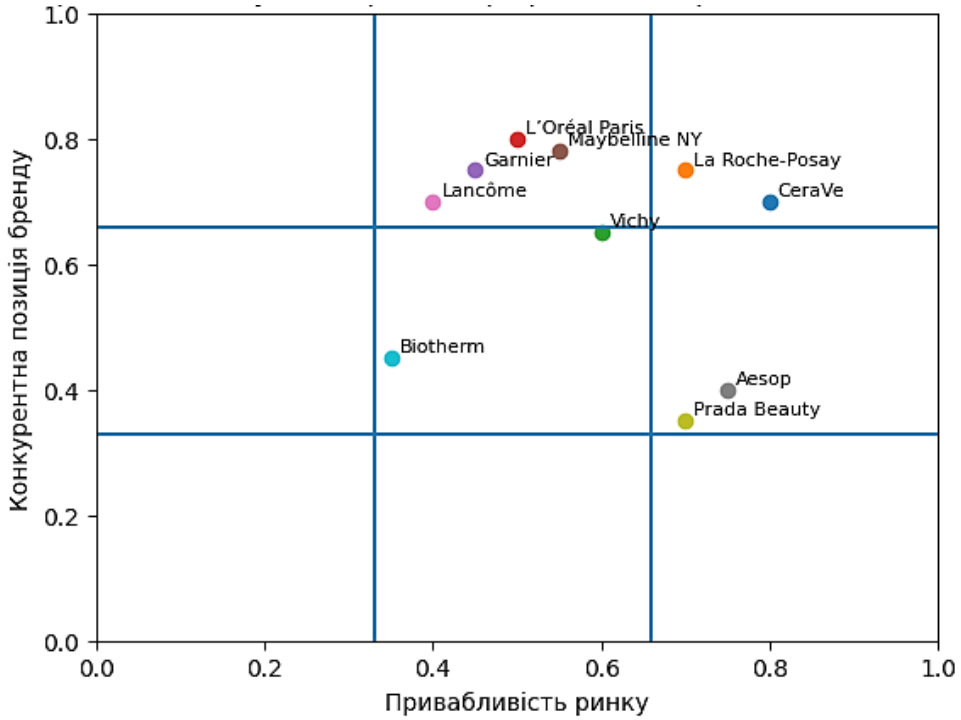


Рис. 2.10. Бренд-портфель компанії L’Oréal у матриці Мак-Кінсі

Аналіз рис. 2.10 дає змогу ідентифікувати набір портфельних стратегій, які L’Oréal застосовує для підтримки ефективності та збалансованості бренд-портфеля. Зокрема, бренди першої групи займають захищені позиції, що ґрунтуються на високому рівні конкурентоспроможності та стабільному попиті. Для другої групи характерна стратегія закріплення лідерства, що передбачає подальше розширення присутності в межах привабливих сегментів. Бренди третьої та шостої груп орієнтовані на інвестиції в диференціацію бренду та продукту, тоді як для п’ятої групи пріоритетом є нарощування ринкової частки. Водночас бренди восьмої групи характеризуються обмеженим стратегічним потенціалом, що зумовлює доцільність скорочення інвестицій або поступового виходу з окремих ринків.

З урахуванням результатів портфельного аналізу особливу увагу привертає динамічне зростання ринкової частки бренду CeraVe, що обумовлює доцільність подальшої концентрації дослідження на дерматокосметичному сегменті як одному з найбільш перспективних напрямів розвитку бренд-портфеля L’Oréal. Саме цей сегмент демонструє поєднання високої привабливості ринку та значного потенціалу зростання, що створює як нові можливості, так і потенційні стратегічні ризики.

До дивізіону дерматологічної косметики компанії L’Oréal належать три ключові бренди: Vichy, La Roche-Posay та CeraVe. Бренд CeraVe є відносно новим для українського ринку, оскільки був придбаний материнською компанією та виведений на національний ринок у 2021 році. Його позиціонування істотно відрізняється від традиційного для L’Oréal «французького» дерматологічного наративу та базується на концепції базового догляду, рекомендованого дерматологами США. Комунікаційний акцент на американському походженні продукції формує у споживачів асоціації з функціональністю, надійністю та доступною якістю. Асортимент бренду налічує понад 20 продуктів, переважно засобів для очищення та зволоження, що дозволяє віднести його до мас-медікал сегменту дерматологічного ринку з відповідно демократичним рівнем цін [70].

Бренд La Roche-Posay, який має понад півстолітню історію розвитку, репрезентує класичну модель французької дерматокосметики, заснованої на наукових дослідженнях і дерматологічній експертизі. Ключовою складовою бренд-ідентичності є використання термальної води, що відповідає потребам споживачів із чутливою та проблемною шкірою. Широкий асортимент бренду охоплює різні вікові групи та дерматологічні проблеми, що дозволяє позиціонувати його як комплексне рішення у межах професійного догляду за шкірою [47].

Vichy, як найстарший бренд дерматологічного дивізіону, орієнтується на концепцію профілактичного догляду, поєднуючи зовнішні та внутрішні аспекти здоров'я шкіри. Комунікаційна стратегія бренду фокусується на попередженні негативного впливу зовнішніх факторів та підтримці загального стану шкіри, що забезпечує його стабільну присутність у сегменті аптечної дерматокосметики.

Спільною характеристикою для всіх трьох брендів є дерматологічна експертиза, яка реалізується через участь у професійних медичних заходах, співпрацю з лікарями різних спеціалізацій та системну інформаційну підтримку споживачів. Водночас пріоритети медичної комунікації відрізняються залежно від бренду, що дозволяє уникати прямої внутрішньої конкуренції та підсилювати портфельну комплементарність.

Подальший аналіз динаміки ринкових часток свідчить про зниження позицій La Roche-Posay на тлі стрімкого зростання CeraVe, що формує гіпотезу про можливу внутрішню канібалізацію у межах дерматологічного дивізіону. У зв'язку з цим доцільним є більш детальне порівняльне дослідження цих брендів з метою оцінки їх товарних політик, комунікаційних стратегій та конкурентних переваг у межах одного сегменту ринку.

Таким чином, застосування матриці McKinsey у поєднанні з BCG-аналізом дозволяє не лише оцінити поточну ефективність бренд-портфеля L'Oréal, але й сформувати аналітичну основу для подальшого дослідження стратегічних викликів і можливостей розвитку дерматокосметичного напряму компанії [50].

Отже, проведений портфельний аналіз свідчить, що бренд-портфель L’Oréal є не лише диверсифікованим, але й внутрішньо динамічним, що зумовлює необхідність постійного стратегічного балансування між брендами одного сегменту. Саме дерматокосметичний дивізіон демонструє найбільшу концентрацію як можливостей зростання, так і потенційних внутрішніх ризиків, що обґрунтовує доцільність його подальшого поглибленого аналізу у межах наступного підрозділу.

2.3. Технології формування та підтримки глобальної бренд-ідентичності міжнародної компанії L’Oréal

Ефективне управління глобальним бренд-портфелем є ключовою передумовою конкурентоспроможності міжнародних компаній у високодинамічних галузях, зокрема у сфері beauty-індустрії. Для L’Oréal бренд-портфель виступає не лише сукупністю торгових марок, а стратегічним інструментом охоплення різних споживчих сегментів, каналів дистрибуції та цінових ніш. З метою наочної ілюстрації структури та масштабів бренд-портфеля компанії на рис. 2.11 представлено розподіл 37 глобальних брендів L’Oréal за ключовими дивізіонами відповідно до споживчих універсумів і каналів збуту.

На рисунку зображено структуру глобального бренд-портфеля L’Oréal, який налічує 37 міжнародних брендів, згрупованих у чотири стратегічні дивізіони: Consumer Products, Luxe, Dermatological Beauty та Professional Products. Така дивізіональна організація відображає реалізацію багатобрендової моделі управління (*House of Brands*), у межах якої кожен бренд має чітко визначене позиціонування, цільову аудиторію та канал дистрибуції [69-71].

Дивізіон Consumer Products об’єднує бренди мас-маркет сегменту (L’Oréal Paris, Garnier, Maybelline New York, NYX Professional Makeup, Essie, Mixa тощо), орієнтовані на широку споживчу аудиторію. Основною функцією цього дивізіону є забезпечення масштабності бізнесу, високих обсягів продажів і стабільного

грошового потоку, що формує фінансову основу для розвитку інших напрямів бренд-портфеля.

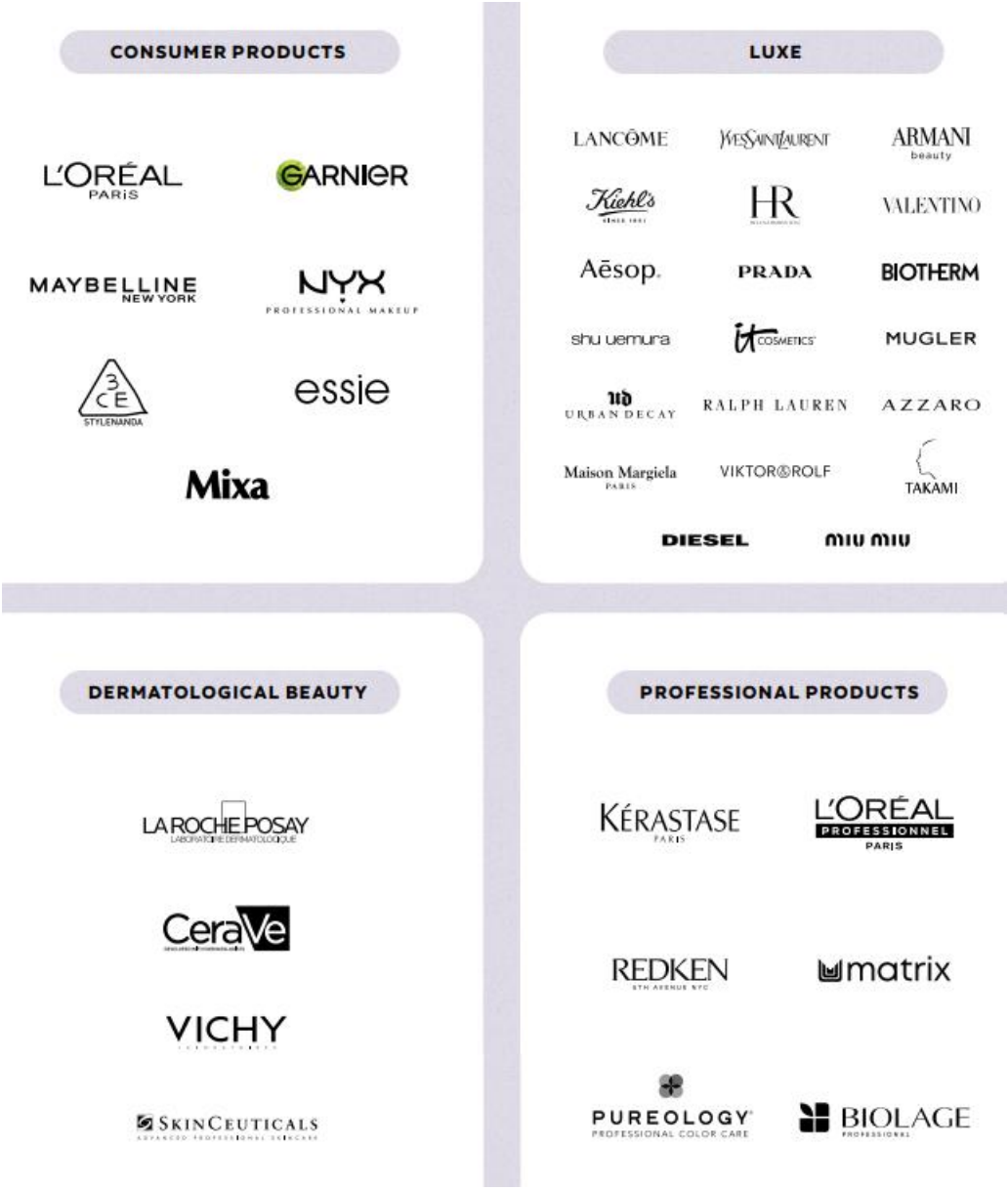


Рис.2.11. Глобальні бренди L'Oréal за ключовими дивізіонами, 2024 р.

Джерело: складено автором на основі Annual Report L'Oréal 2024 [69]

Дивізіон Luxe представлений преміальними та люксовими брендами (Lancôme, Yves Saint Laurent, Giorgio Armani, Prada, Kiehl's, Valentino, Mugler, Aesop, Maison Margiela, Viktor&Rolf, Diesel, Miu Miu тощо). Цей сегмент відіграє ключову роль у формуванні бренд-капіталу та символічної цінності компанії,

забезпечуючи високу маржинальність і посилюючи глобальний імідж L'Oréal як лідера інноваційної та престижної косметики.

Дивізіон Dermatological Beauty включає дерматологічні бренди (La Roche-Posay, CeraVe, Vichy, SkinCeuticals), які поєднують косметичні та медико-наукові підходи до догляду за шкірою. Даний сегмент є одним із найбільш динамічних у структурі бренд-портфеля L'Oréal і відіграє стратегічну роль у реалізації концепції *science-based beauty*, формуючи високий рівень довіри споживачів і рекомендацій з боку медичних фахівців.

Дивізіон Professional Products об'єднує бренди, орієнтовані на професійний канал збуту (Kérastase, L'Oréal Professionnel, Redken, Matrix, Biolage, Pureology). Його ключова функція полягає у підтримці експертного іміджу компанії, розвитку професійних стандартів у сфері догляду за волоссям і зміцненні зв'язків із салонним сегментом [69-71].

Формування та підтримка глобальної бренд-ідентичності L'Oréal ґрунтується на поєднанні науково-технологічної експертизи, цифрових інновацій та чітко артикульованого ціннісного ядра бренду. Ключовою основою бренд-менеджменту компанії є корпоративна мета (Purpose) — *«Create the beauty that moves the world»*, яка виконує роль інтеграційного елементу для всіх брендів портфеля, незалежно від їх ринкового сегмента, географії чи цільової аудиторії.

Для узагальнення та систематизації технологій формування і підтримки глобальної бренд-ідентичності міжнародної компанії L'Oréal доцільно представити їх у вигляді структурованої таблиці. Такий підхід дозволяє чітко виокремити ключові напрями бренд-менеджменту, інструменти їх реалізації та стратегічний вплив на цілісність і стійкість глобального бренду. Узагальнені результати аналізу подано в табл. 2.2, яка відображає взаємозв'язок між ціннісною платформою, науково-технологічними рішеннями, цифровими інструментами та глобально-локальною моделлю бренд-комунікацій L'Oréal [69-71].

Таблиця 2.2

Технології формування та підтримки глобальної бренд-ідентичності міжнародної компанії L'Oréal

Напрям технологій бренд-менеджменту	Ключові інструменти та підходи	Роль у формуванні глобальної бренд-ідентичності
Ціннісно-ідеологічна платформа бренду	Corporate Purpose «Create the beauty that moves the world»; етичні принципи Integrity, Respect, Courage, Transparency	Забезпечення єдиного ціннісного ядра брендів портфеля та формування емоційного зв'язку зі споживачами в різних країнах
Науково-технологічна експертиза (Beauty born from science)	Інвестиції у R&I; біотехнології; green sciences; Skin Technology by L'Oréal	Формування довіри до брендів через науково підтверджену ефективність, безпеку та інноваційність продукції
Beauty Tech та штучний інтелект	AI, Big Data, персоналізовані сервіси, AR/VR-рішення, генеративний AI (CreAItech)	Підсилення персоналізованого бренд-досвіду та уніфікація глобального бренд-контенту
Омніканальні та цифрові комунікації	E-commerce, цифрові платформи, інтеграція online та offline каналів	Забезпечення цілісного та послідовного споживчого досвіду на всіх етапах взаємодії з брендом
Глобально-локальна модель управління	Мультиполярна організаційна структура; локальна адаптація комунікацій	Поєднання єдиного глобального бренд-ядра з культурною та ринковою релевантністю локальних стратегій
ESG-комунікація та сталий розвиток	Програма L'Oréal for the Future; екологічна та соціальна відповідальність	Інтеграція принципів сталого розвитку в бренд-наратив та посилення репутаційного капіталу компанії

Джерело: складено автором на основі Annual Report L'Oréal 2024 [69]

Ціннісно-ідеологічна платформа є фундаментальним елементом системи бренд-менеджменту міжнародної компанії L'Oréal та визначає стратегічну єдність її багатобрендового портфеля. Центральним інтеграційним ядром глобальної бренд-ідентичності виступає корпоративна мета (Corporate Purpose) — «Create the beauty that moves the world», яка виконує роль надбрендової концепції, що об'єднує всі бренди компанії незалежно від їх сегментної належності, географії присутності та цільових аудиторій.

Зазначена корпоративна мета трактує красу не лише як естетичну категорію, а як соціально та культурно значущий феномен, здатний впливати на

самосприйняття людини, її впевненість, відчуття гідності та соціальної залученості. Такий підхід дозволяє L'Oréal формувати універсальний емоційний наратив, який є зрозумілим і релевантним для споживачів у різних країнах і культурах, що особливо важливо в умовах глобалізації та культурної різноманітності ринків.

Важливою складовою ціннісної платформи є система корпоративних етичних принципів — Integrity, Respect, Courage, Transparency, які виконують подвійну функцію. З одного боку, вони формують внутрішню корпоративну культуру та стандарти управлінської поведінки, а з іншого — безпосередньо інтегруються у зовнішні бренд-комунікації компанії. Завдяки цьому L'Oréal забезпечує послідовність між внутрішньою ідентичністю бренду та його зовнішнім сприйняттям, що є критично важливим для підтримки довіри з боку споживачів, партнерів та суспільства в цілому [69-71].

Єдність ціннісно-ідеологічної платформи дозволяє компанії реалізовувати модель House of Brands без втрати стратегічної цілісності. Кожен бренд портфеля має власне позиціонування, проте всі вони функціонують у межах спільного ціннісного поля, що забезпечує синергію бренд-капіталу та знижує ризики фрагментації глобальної ідентичності. У практичному вимірі це проявляється у стандартизованих підходах до соціальної відповідальності, інклюзивності, етичної реклами та сталого розвитку.

Отже, ціннісно-ідеологічна платформа L'Oréal виконує роль стратегічного «якоря» глобальної бренд-ідентичності, забезпечуючи довгострокову стабільність брендів портфеля, формування емоційного зв'язку зі споживачами в різних країнах та підтримку репутаційного капіталу компанії на міжнародному рівні.

Однією з ключових технологій формування та підтримки глобальної бренд-ідентичності міжнародної компанії L'Oréal є системна інтеграція науково-технологічної експертизи у бренд-стратегію, що концептуально реалізується через підхід «Beauty born from science». Даний підхід позиціонує компанію не лише як виробника косметичної продукції, а як науково орієнтовану beauty-tech

корпорацію, для якої інновації, доказовість та безпечність є базовими елементами бренд-обіцянки.

На глобальному рівні L'Oréal формує свою бренд-ідентичність на основі масштабної науково-дослідної інфраструктури, що включає міжнародну мережу дослідницьких центрів у Європі, Північній Америці та Азії, а також понад 4 000 науковців і експертів різних спеціалізацій. Значні інвестиції у Research & Innovation (понад €1,3 млрд у 2024 році) та стабільно високий рівень патентної активності забезпечують компанії довгострокову технологічну перевагу та слугують основою для формування довіри до брендів портфеля [69].

Використання біотехнологій, green sciences та технологій реконструйованої шкіри (Skin Technology by L'Oréal) дозволяє компанії поєднувати інноваційність із принципами сталого розвитку. Це має безпосередній вплив на бренд-ідентичність, оскільки формує у свідомості споживачів образ L'Oréal як відповідального та науково обґрунтованого бренду, здатного пропонувати ефективні рішення без шкоди для здоров'я людини та навколишнього середовища [47].

Особливо вагомою роль науково-технологічної експертизи є у дерматологічному та преміальному сегментах, де доказовість і клінічна валідність продуктів виступають ключовими факторами конкурентоспроможності. Саме через наукові дослідження, клінічні випробування та співпрацю з дерматологами L'Oréal транслює єдину глобальну ідентичність брендів як експертних, надійних та високотехнологічних, незалежно від конкретного ринку присутності.

Науково-технологічна експертиза в системі бренд-менеджменту L'Oréal виконує не лише функцію підтримки інноваційності продуктів, а й відіграє стратегічну роль у уніфікації глобальної бренд-ідентичності, забезпечуючи сталі асоціації з якістю, безпекою та науковою достовірністю в масштабах міжнародного ринку.

У сучасних умовах цифрової трансформації світового споживчого ринку ключовою складовою глобальної бренд-ідентичності міжнародної компанії

L’Oréal стають цифрові технології та концепція Beauty Tech, що інтегрує інструменти штучного інтелекту, аналізу великих даних, генеративних моделей та персоналізованих цифрових сервісів у систему бренд-менеджменту. Застосування таких технологій дозволяє компанії перейти від традиційної комунікаційної моделі бренду до формування індивідуалізованого бренд-досвіду, який адаптується до потреб конкретного споживача [49].

Одним із ключових напрямів цифрової бренд-стратегії L’Oréal є використання штучного інтелекту та data-driven підходів для глибшого розуміння споживчої поведінки. На основі аналізу даних про тип шкіри, спосіб життя, кліматичні умови та споживчі вподобання компанія розробляє персоналізовані рекомендації з догляду за шкірою, волоссям та макіяжу. Це сприяє підвищенню релевантності бренд-комунікацій і формує стійкий зв’язок між брендом і споживачем, заснований на корисності та довірі.

Важливу роль у підтримці цілісності глобальної бренд-ідентичності відіграє ініціатива CreAItech — внутрішня платформа генеративного штучного інтелекту, орієнтована на створення та масштабування бренд-контенту. Завдяки CreAItech L’Oréal забезпечує єдність візуального стилю, тональності комунікацій та ключових бренд-повідомлень у глобальних маркетингових кампаніях, водночас зберігаючи можливість локальної адаптації контенту відповідно до культурних та мовних особливостей окремих ринків.

Окрім цього, цифрові технології активно використовуються компанією для розвитку інтерактивних форматів взаємодії зі споживачами, зокрема через AR/VR-рішення, віртуальні примірочні та діагностичні інструменти. Такі інновації не лише підвищують залученість споживачів, але й підсилюють сприйняття брендів L’Oréal як технологічно прогресивних і орієнтованих на майбутнє [50].

Beauty Tech та цифрові інструменти у системі бренд-менеджменту L’Oréal виконують функцію стратегічного підсилювача глобальної бренд-ідентичності, забезпечуючи одночасно масштабованість, персоналізацію та культурну релевантність бренд-комунікацій. Завдяки цьому компанія формує унікальний

бренд-досвід, що поєднує інноваційність, наукову обґрунтованість і клієнтоцентричність у межах єдиної глобальної ідентичності.

Важливою технологією формування та підтримки глобальної бренд-ідентичності міжнародної компанії L'Oréal є глобально-локальна (glocal) модель бренд-комунікацій, що поєднує єдине стратегічне та ціннісне ядро бренду з високим рівнем локальної адаптації маркетингових і комунікаційних рішень. Такий підхід дозволяє компанії зберігати цілісність бренд-ідентичності у глобальному масштабі, водночас забезпечуючи релевантність брендів для споживачів різних країн і культур [49].

У межах цієї моделі глобальний центр L'Oréal визначає ключові елементи бренд-стратегії: корпоративну мету, цінності, візуальні стандарти, тональність комунікацій та стратегічні наративи. Натомість локальні підрозділи отримують операційну автономію щодо адаптації контенту, комунікаційних каналів і маркетингових активностей з урахуванням культурних особливостей, соціальних норм, регуляторних вимог і специфіки споживчої поведінки на конкретних ринках. Така децентралізація знижує ризик культурної неадекватності та підвищує ефективність бренд-комунікацій без втрати глобальної ідентичності.

Суттєву роль у підтримці глобальної бренд-ідентичності відіграє ESG-комунікація, яка інтегрована в бренд-наратив L'Oréal через програму L'Oréal for the Future. Дана програма об'єднує екологічні, соціальні та управлінські зобов'язання компанії, зокрема скорочення вуглецевого сліду, відповідальне використання ресурсів, розвиток інклюзивності та підтримку соціальних ініціатив. ESG-орієнтація трансформується з елементу корпоративної відповідальності у ціннісну складову бренд-ідентичності, що формує довгострокову довіру з боку споживачів, інвесторів і суспільства [71].

Важливо підкреслити, що ESG-комунікація L'Oréal реалізується не як ізольований напрям, а як наскрізний елемент бренд-менеджменту, інтегрований у продуктові інновації, пакування, маркетингові повідомлення та цифрові платформи. Це забезпечує послідовність між декларованими цінностями бренду

та реальними бізнес-практиками, що є критично важливим для збереження автентичності глобальної бренд-ідентичності.

Глобально-локальна модель бренд-комунікацій у поєднанні з ESG-орієнтованим підходом дозволяє L'Oréal підтримувати сталу, адаптивну та соціально відповідальну бренд-ідентичність. Це забезпечує компанії здатність ефективно управляти багатобрендовим портфелем у різних регіонах світу, мінімізувати репутаційні ризики та зміцнювати довгострокову конкурентну позицію на міжнародному ринку косметичної продукції [70].

Отже, технології формування та підтримки глобальної бренд-ідентичності L'Oréal базуються на інтеграції ціннісної платформи, науково-технологічної експертизи, цифрових Beauty Tech-рішень та глобально-локальної моделі комунікацій. Саме така комплексна система бренд-менеджменту забезпечує цілісність глобального бренд-образу компанії, водночас дозволяючи їй гнучко реагувати на динаміку локальних ринків і зміну очікувань споживачів.

Висновки до розділу 2

Здійснено комплексний аналіз системи бренд-менеджменту міжнародної компанії L'Oréal як багаторівневої моделі стратегічного управління нематеріальними активами, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність у глобальній beauty-індустрії.

Еволюція та масштаб діяльності L'Oréal підтверджують закономірний перехід компанії від науково-орієнтованого виробника до глобальної мультибренд-групи з операційною присутністю у понад 150 країнах. Історичний розвиток, послідовні M&A та інвестиції в R&D сформували основу стійкої бізнес-моделі, де бренд виступає ключовим джерелом ринкової сили.

Фінансово-економічні результати за 2024 рік свідчать про високу результативність стратегічного управління: зростання продажів та зміцнення маржинальності підтверджують наявність цінової влади, ефективного портфельного балансу та якісного управління витратами. Помірне боргове

навантаження, високі кредитні рейтинги й активна інвестиційна політика формують ресурсну базу для інновацій та подальшої глобальної експансії.

Портфельна структура брендів (House of Brands) забезпечує компанії одночасне охоплення різних цінових сегментів і каналів збуту (мас-маркет, люкс, професійний та дерматологічний напрями), що знижує залежність від одного ринку/категорії та підвищує стійкість до макроекономічних і споживчих коливань.

BCG- і McKinsey-аналіз показали стратегічну збалансованість бренд-портфеля: наявність брендів-«донорів» грошового потоку забезпечує фінансування швидкозростаючих напрямів, тоді як найбільш перспективним полем зростання виступає дерматокосметичний дивізіон. Одночасно виявлено потенційну внутрішньопортфельну напругу (ризик канібалізації) у межах близьких за функціональністю брендів, що актуалізує потребу точного позиціонування та диференціації.

Технології формування глобальної бренд-ідентичності L’Oréal мають системний характер і ґрунтуються на поєднанні: ціннісної платформи (purpose та етичні принципи), науково підтвердженої інноваційності (Beauty born from science), цифрової трансформації (Beauty Tech, AI, data-driven підходи), омніканальності, glocal-комунікацій та інтеграції ESG у бренд-наратив. Це забезпечує єдине глобальне бренд-ядро при високій локальній релевантності.

Система бренд-менеджменту L’Oréal є цілісною, фінансово підкріпленою та технологічно орієнтованою, що дозволяє компанії ефективно управляти багатобрендовим портфелем у глобальному масштабі. Отримані результати створюють аналітичне підґрунтя для наступного етапу роботи — формування прикладних рекомендацій щодо посилення бренд-стратегій і мінімізації портфельних ризиків у контексті розвитку технологій бренд-менеджменту.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ L'ORÉAL В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

3.1. Перспективи розвитку бренд-менеджменту компанії L'Oréal

Сучасні перспективи розвитку бренд-менеджменту L'Oréal формуються під впливом структурних змін у глобальній beauty-індустрії та трансформації споживчої поведінки, зумовленої цифровізацією, прискоренням інноваційних циклів і зростанням чутливості суспільства до питань етики, інклюзії та сталого розвитку. У цих умовах стратегічним вектором компанії виступає поєднання двох комплементарних підходів — демократизації (розширення доступності якісних продуктів для широких груп споживачів) і преміалізації (посилення ціннісної пропозиції через інновації, брендовий капітал та підвищення середньої ціни), що забезпечує одночасно масштабування та зростання маржинальності бізнесу (табл.3.1.).

Таблиця 3.1

Ключові драйвери розвитку бренд-менеджменту L'Oréal та інструменти їх реалізації

Драйвер розвитку глобального бренду	Стратегічна реакція L'Oréal	Основні інструменти бренд-менеджменту	Ключові показники ефективності (KPI)
Демократизація краси	Розширення доступності інноваційних продуктів	Mac-маркет бренди з науковими формулами; адаптація форматів упаковки	Penetration rate, volume growth
Преміалізація масового сегмента	Підвищення ціннісної пропозиції продуктів	Активні інгредієнти, multi-step routines, дизайн	Average Selling Price (ASP), margin
Зростання ролі digital-каналів	Digital-first бренд-стратегії	E-commerce, influencer marketing, social commerce	Частка e-commerce, engagement rate
Science-based beauty	Посилення доказовості брендів	R&I, клінічні дослідження, дерматологічна експертиза	Brand trust, repeat purchase
Персоналізація та Beauty Tech	Формування індивідуального бренд-досвіду	AI, AR/VR, Skin Coach, virtual try-on	Conversion rate, NPS
ESG та етичні очікування	Інтеграція сталого розвитку у бренд	Sustainable packaging, ethical sourcing	Reputation index, brand equity

Джерело: складено автором на основі Annual Report L'Oréal 2024

Важливою передумовою такого підходу є те, що цифрові комунікаційні канали, насамперед соціальні мережі, маркетинг впливу, e-commerce та платформені екосистеми, істотно змінили механізми формування попиту. Споживачі отримали доступ до значних масивів інформації про склад, ефективність, безпечність і репутаційні характеристики косметичних брендів, що підвищило рівень обізнаності та сформувало нові стандарти очікувань. Відповідно, бренд-менеджмент L'Oréal дедалі більше орієнтується на прозорість, доказовість (science-based аргументацію), соціальну відповідальність і інклюзивність, які стають не допоміжними комунікаційними елементами, а критичними чинниками довіри до брендів портфеля [69].

У контексті оцінки перспектив доцільно акцентувати увагу на розвитку дивізіону Consumer Products, який є ключовим драйвером масштабності та стабільності грошових потоків, а отже — базою для фінансування інновацій у преміальних та дерматологічних сегментах (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Ключові кількісні показники дивізіону Consumer Products як драйвера бренд-менеджменту

Показник	Значення	Аналітична інтерпретація
Обсяг продажів Consumer Products	> €15 млрд	Масштабність брендів і стабільна фінансова база
Органічне зростання (like-for-like)	+12,6%	Перевищення темпів зростання масового ринку
Reported growth	+8,2%	Стійкість навіть з урахуванням валютних ефектів
Продажі бренду L'Oréal Paris	> €7 млрд	Роль флагманського бренду-платформи
Частка e-commerce у продажах групи	28,2%	Перехід до цифрово-керованого бренд-досвіду

За наявними даними, підрозділ демонструє суттєве зростання: за звітний період приріст обсягів продажів становив +12,6%, тоді як у звітності (reported) — +8,2%. Показово, що дивізіон перевищив динаміку масового ринку та забезпечив продажі понад €15 млрд, що засвідчує ефективність реалізованої стратегії та її відповідність поточним ринковим трендам [69-71].

Результативність дивізіону зумовлена тим, що зростання було досягнуто як за рахунок обсягу реалізації, так і через цінові фактори, оскільки компанія цілеспрямовано розвиває портфель у межах стратегії «демократизації + преміалізації». Це означає, що у масовому сегменті L'Oréal одночасно утримує доступність для широкої аудиторії та нарощує цінність продукту через технологічні інновації, дизайн, сервісні компоненти та підсилення брендових асоціацій. З точки зору бренд-менеджменту, така комбінація створює можливість зміцнення бренд-лояльності без втрати цінової конкурентоспроможності, а також формує передумови для переходу частини споживачів у більш преміальні категорії всередині портфеля.

Варто підкреслити, що всі ключові бренди дивізіону продемонстрували двозначні темпи зростання, а бренд L'Oréal Paris подолав поріг €7 млрд продажів, що є важливим маркером масштабності бренду та високої стійкості його позиціонування на глобальному ринку. У стратегічному вимірі це підсилює роль флагманських брендів як «платформ», які задають стандарти комунікацій, інноваційності та відповідального маркетингу для всього мас-маркет напряму.

Аналіз категорійної структури розвитку засвідчує, що зростання підтримувалося широким портфельним охопленням: динаміка спостерігалася у всіх основних категоріях, однак найбільший внесок у приріст забезпечила декоративна косметика, де інноваційні запуски були поєднані з ефективною маркетинговою реалізацією. Сегмент догляду за волоссям також характеризувався високою активністю, зокрема через запуск преміальніших продуктів і лінійок, що підтверджує практичну реалізацію концепції преміалізації навіть у межах масового дивізіону. Зростання у категорії догляду за шкірою узгоджується із загальносвітовим трендом на доказову косметологію, підвищення ролі профілактичного догляду та фокус на довгострокових ефектах, що сприяє посиленню ціннісного позиціонування брендів [92].

У регіональному вимірі найвищі результати зафіксовано в Європі, де імпульс зростання був визначальним для загальної динаміки дивізіону. Водночас перспективність бренд-менеджменту L'Oréal посилюється за рахунок активного

розвитку на ринках, що зростають, зокрема в Мексиці, Бразилії та Індії, які характеризуються сприятливими демографічними та соціально-економічними параметрами, зростанням середнього класу та швидким проникненням цифрових каналів. Північна Америка демонструвала стійке зростання, що підтверджує здатність компанії утримувати конкурентні позиції на високонасиченому ринку з розвиненою інфраструктурою e-commerce та високими вимогами споживачів до прозорості та брендової відповідальності.

Продовжуючи аналіз перспектив розвитку бренд-менеджменту L'Oréal, доцільно окремо зупинитися на трансформації споживчої поведінки та ролі інновацій у формуванні попиту на преміальні продукти масового сегмента.

Сучасні споживачі косметичної продукції стають дедалі більш інформованими, вибагливими та залученими до процесу вибору брендів і продуктів. Завдяки активному використанню соціальних мереж, digital-платформ, експертного контенту та рекомендацій інфлюенсерів вони отримують доступ до широкого спектра знань про інгредієнти, ефективність, безпечність і нові ритуали догляду. Така інформаційна насиченість формує якісно новий рівень очікувань, коли споживачі орієнтуються не лише на базову функціональність продукту, а й на його інноваційність, наукову обґрунтованість та додаткову цінність [89].

Зазначені зміни сприяють ускладненню косметичних рутин, оскільки споживачі дедалі частіше інтегрують у щоденний догляд нові етапи та спеціалізовані засоби. Зокрема, у догляді за волоссям зростає попит на продукти після шампуню (сироватки, відновлювальні засоби, leave-in формули), а у догляді за шкірою — на висококонцентровані активні компоненти, такі як сироватки, есенції та засоби з SPF-захистом. Для L'Oréal ця тенденція створює сприятливі умови для розширення преміальної пропозиції у межах мас-маркет брендів, що відповідає стратегії одночасної демократизації та преміалізації.

Компанія активно використовує цей імпульс, пропонуючи продукти з підвищеною споживчою цінністю, які поєднують інноваційні формули, науково підтверджену ефективність та зручність використання. Показовим прикладом є

розвиток нових ритуалів догляду за шкірою брендом L’Oréal Paris, зокрема лінійки *Revitalift Clinical*. Комбінація сироватки з 12% вітаміну С та флюїду з високим рівнем сонцезахисту SPF 50+ відображає комплексний підхід до догляду, що одночасно забезпечує антиоксидантний ефект і профілактику фотостаріння. Така продуктова концепція не лише відповідає очікуванням споживачів щодо ефективності та безпеки, але й сприяє популяризації нового ритуалу щоденного використання SPF у косметичних засобах масового сегмента.

Схожі тенденції простежуються і в сегменті декоративної косметики, де зростає значущість функціональних рішень, що поєднують кілька ефектів в одному продукті. Наприклад, бренд Maybelline New York, реагуючи на зростаючу популярність догляду за бровами як окремого ритуалу краси, запропонував інноваційне рішення *Build a Brow* — продукт «два в одному», який дозволяє одночасно формувати чіткі лінії та фіксувати брови. Такий підхід підвищує зручність використання, скорочує час щоденної рутини та посилює споживчу лояльність [69-71].

Водночас інновації L’Oréal спрямовані не лише на косметичний ефект, а й на екологічну та технологічну складову продуктів, що є важливим елементом сучасного бренд-менеджменту. Так, лінійка фарб для волосся Garnier Good позиціонується у більш високому ціновому сегменті порівняно з традиційними домашніми фарбами, оскільки забезпечує якісно новий досвід використання. Інноваційна упаковка містить на 45% менше пластику, дозволяє змішувати фарбу безпосередньо у флаконі без додаткових зусиль, а формула продукту на 90% складається з інгредієнтів натурального походження. Це поєднання зручності, сталості та ефективності формує додаткову цінність бренду та обґрунтовує його преміалізацію.

Особливе місце у портфелі інновацій займають продукти, створені на основі тривалих наукових досліджень. Яскравим прикладом є лінійка догляду за волоссям *Bond Repair* від L’Oréal Paris, розробка якої тривала вісім років. Формула збагачена лимонною кислотою та базується на точній молекулярній технології, що дозволяє проникати у глибокі шари пошкоджених волокон

волосся. Комплексна процедура з чотирьох продуктів демонструє вимірювані результати — значне зменшення ламкості та підвищення блиску, що підсилює довіру споживачів до бренду як науково обґрунтованого та інноваційного [86].

Реалізація таких інновацій сприяла швидкому проникненню на ринки, що розвиваються, де споживачі особливо зацікавлені у сучасних beauty-рішеннях. Сироватки з вітаміном С стали «зірковими» продуктами на багатьох таких ринках, зокрема завдяки поєднанню високої ефективності та доступності. Успішна стратегія виходу на індійський ринок ґрунтувалася на адаптації розмірів упаковки, активному семплінгу та освітніх кампаніях, що підвищували обізнаність споживачів і формували довіру до бренду.

Додатковим інструментом розвитку бренд-менеджменту виступає напрям Beauty Tech, який трансформує традиційне споживання косметики у персоналізований сервісний досвід. Використання штучного інтелекту дозволяє брендам L'Oréal надавати консультації з краси у цифровому форматі мільярдам користувачів. Наприклад, інструмент *Garnier Skin Coach AI* аналізує стан шкіри на основі селфі та моделює ефект від використання продукту у форматі «до і після», підвищуючи впевненість споживачів у виборі [69-71].

Інноваційні цифрові колаборації також посилюють присутність брендів у повсякденному житті споживачів. Так, партнерство Maybelline New York з платформою *Microsoft Teams* дозволило створити функцію віртуального макіяжу для відеодзвінків, якою можуть скористатися сотні мільйонів користувачів у всьому світі. Такий інструмент не лише розширює можливості примірки макіяжу, а й сприяє формуванню впевненості в собі та інтегрує бренд у професійний контекст, що є нетрадиційним, але стратегічно важливим напрямом розвитку бренд-менеджменту.

Узагальнюючи розглянуті брендингові стратегії та інструменти бренд-менеджменту, можна дійти висновку, що всі вони об'єднані єдиною глобальною метою транснаціональної компанії L'Oréal, яка виконує роль стратегічного та ціннісного каркасу довгострокового розвитку. Саме корпоративна мета формує концептуальну основу, на якій компанія послідовно вибудовує

високопродуктивну, соціально відповідальну, інклюзивну та стійку бізнес-модель, орієнтовану на десятиліття вперед.

Повернення до аналізу корпоративної мети L'Oréal є необхідним для глибшого розуміння логіки прийняття стратегічних рішень, напрямів інноваційної діяльності та характеру довгострокових відносин, які компанія формує зі споживачами, партнерами, працівниками та суспільством в цілому. Центральною ідеєю, що об'єднує бренд-портфель і визначає ідентичність компанії, є мета «Create the beauty that moves the world» («Створювати красу, яка рухає світом») [71].

Прагнення до краси супроводжує людство з найдавніших часів і має універсальний характер, не обмежений кордонами, історичними періодами, культурами чи соціальними групами. L'Oréal інтерпретує красу як багатовимірне явище — не лише як зовнішню привабливість, а як потужну соціальну, психологічну та культурну силу, що впливає на самосприйняття людини, її впевненість у собі, життєві прагнення та взаємини з іншими. Саме таке розуміння краси дозволяє компанії формувати глибокий емоційний зв'язок зі споживачами та вибудовувати довгостроковий бренд-капітал.

Понад сто років L'Oréal залишається відданою своєму першочерговому покликанню — створенню краси, зберігаючи новаторський дух свого засновника та спираючись на стабільність управління й спадковість цінностей. Ця історична тяглість забезпечує стратегічну послідовність у розвитку брендів і водночас відкритість до змін, інновацій та нових форм взаємодії зі світом.

Мета компанії полягає у тому, щоб запропонувати кожній людині у світі найкраще з точки зору якості, ефективності, безпеки, етичності та відповідальності, задовольняючи різноманітні потреби та бажання у сфері краси. Оскільки краса є динамічним і постійно еволюціонуючим явищем, L'Oréal розглядає інновації як ключовий інструмент для безперервного вдосконалення своїх продуктів і послуг. Наукові дослідження, технологічні рішення та цифрові інструменти стають не лише джерелом конкурентних переваг, а й складовою глобальної бренд-ідентичності компанії [47].

Важливою рисою бренд-стратегії L’Oréal є визнання та підтримка різноманітності. Компанія використовує кожен бренд портфеля як інструмент для відображення множинності форм краси, культурних контекстів і споживчих очікувань. Такий підхід дозволяє уникати уніфікації та водночас зберігати єдність ціннісного ядра глобального бренду.

Як світовий лідер beauty-індустрії, L’Oréal усвідомлює масштаб свого впливу та відповідальність за наслідки власної діяльності. Саме тому компанія закріплює свою стратегію у сильних цінностях і високих етичних стандартах, орієнтуючись на довгострокове бачення розвитку. Це проявляється у низці стратегічних дій, що формують цілісну модель відповідального бренд-менеджменту [50].

Зокрема, L’Oréal активно діє для формування майбутнього індустрії краси, поєднуючи досягнення науки і технологій із натхненням, запозиченим у природи. Компанія стимулює соціальні інновації, забезпечуючи гідні умови праці, можливості навчання та соціальний захист для своїх працівників. Інклюзивність інтегрована у бізнес-модель як базовий принцип, що гарантує відповідність брендів різноманіттю спільнот і споживачів, яким вони служать.

Крім того, L’Oréal розвиває довгострокові партнерські відносини з клієнтами та постачальниками на основі довіри, співпраці та взаємної відповідальності, одночасно створюючи стабільну цінність для акціонерів через надійну та ефективну бізнес-модель. Значна увага приділяється підтримці прав жінок, зміцненню місцевих громад і реалізації соціальних ініціатив.

Окремим стратегічним пріоритетом є захист навколишнього середовища: боротьба зі зміною клімату, збереження біорізноманіття та відповідальне використання природних ресурсів. Усе це трансформує бренд L’Oréal з комерційної структури у соціально значущий глобальний бренд, що формує не лише споживчі переваги, а й ціннісні орієнтири сучасного суспільства.

Таким чином, корпоративна мета L’Oréal виступає системоутворюючим елементом бренд-менеджменту, який поєднує інновації, відповідальність,

інклюзивність та довгострокове стратегічне мислення, забезпечуючи стійкість бренду та його релевантність у глобальному масштабі.

3.2. Напрями вдосконалення цифрових технологій бренд-менеджменту L'Oréal

У сучасних умовах цифрової трансформації глобальних ринків ефективність бренд-менеджменту дедалі більше визначається здатністю компаній інтегрувати передові цифрові технології у всі етапи формування, комунікації та підтримки бренду. Для міжнародної компанії L'Oréal, яка функціонує в умовах високої конкуренції, швидкої зміни споживчих очікувань і зростаючої ролі нематеріальних активів, цифрові технології стають ключовим інструментом забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. З огляду на це, доцільно виокремити низку стратегічних напрямів удосконалення цифрових технологій бренд-менеджменту, що відповідають як поточним трендам розвитку beauty-індустрії, так і довгостроковій корпоративній меті L'Oréal (табл.3.3).

Таблиця 3.3

Поточний стан та перспективні напрями розвитку цифрового бренд-менеджменту міжнародної компанії L'Oréal

Напрям цифрового бренд-менеджменту	Поточний стан цифрових технологій у L'Oréal	Перспективні напрями вдосконалення	Очікуваний стратегічний ефект
1	2	3	4
AI-брендинг та аналітика	Використання AI для аналізу споживчих даних, рекомендацій продуктів, оцінки ефективності кампаній	Впровадження predictive analytics для прогнозування попиту, життєвого циклу брендів і ринкових трендів	Проактивне управління брендом, зниження стратегічних ризиків, підвищення точності управлінських рішень
Персоналізація бренд-комунікацій	Персоналізовані рекомендації продуктів на основі типу шкіри, волосся, клімату	Перехід до персоналізації бренд-наративу, візуального стилю та ціннісних повідомлень	Посилення емоційного зв'язку зі споживачами, зростання бренд-лояльності

Продовження табл.3.3

1	2	3	4
Customer journey	Часткова інтеграція online та offline каналів, омніканальні комунікації	Створення глобально інтегрованого customer journey на основі єдиної цифрової екосистеми	Формування безшовного бренд-досвіду та єдиного глобального іміджу брендів
Direct-to-consumer (DTC)	Розвиток e-commerce, власні цифрові платформи для окремих брендів	Масштабування DTC-моделей, запуск ексклюзивних продуктів і сервісів	Зростання маржинальності, контроль бренд-досвіду, прямий доступ до даних споживачів
Beauty Tech та цифрові сервіси	AR/VR-примірка, AI-діагностика шкіри, цифрові консультації	Розширення інтерактивних сервісів і сервісної складової бренду	Підвищення залученості споживачів та диференціація брендів
Data-driven бренд-стратегія	Використання даних для оцінки продажів і маркетингових показників	Інтеграція Big Data у всі рівні бренд-менеджменту	Оптимізація інвестицій у бренди, підвищення ефективності портфельних рішень
Глобально-локальні цифрові комунікації	Локальна адаптація глобальних кампаній	AI-оптимізована адаптація контенту з урахуванням культурних особливостей	Баланс між глобальною ідентичністю та локальною релевантністю
ESG та цифрова прозорість бренду	Комунікація ESG-ініціатив через звіти та digital-канали	Інтеграція ESG у цифровий бренд-досвід і продуктову комунікацію	Зміцнення репутаційного капіталу та довіри до бренду

Джерело: сформовано автором

Розглянемо запропоновані напрями більш детальніше.

На сучасному етапі L’Oréal активно використовує інструменти штучного інтелекту для аналізу споживчих даних, формування персоналізованих рекомендацій продуктів та оцінки ефективності маркетингових кампаній. Дані рішення базуються на обробці великих масивів інформації про поведінку споживачів у цифрових каналах, історію покупок, взаємодію з брендами та результати використання продуктів. Такий підхід дозволяє компанії підвищувати точність таргетингу, оптимізувати рекламні бюджети та покращувати релевантність комунікацій.

Перспективним напрямом розвитку AI-брендингу є впровадження predictive analytics — аналітики прогнозного типу, яка дає змогу не лише

аналізувати минулу та поточну поведінку споживачів, а й передбачати майбутні зміни попиту, етапи життєвого циклу брендів, появу нових споживчих трендів і ризики насичення ринку. Для бренд-менеджменту це означає перехід від реактивної моделі управління до проактивної, коли стратегічні рішення приймаються на основі прогнозів, а не постфактум результатів.

У стратегічному вимірі застосування predictive analytics забезпечує зниження стратегічних ризиків, пов'язаних із запуском нових продуктів, репозиціонуванням брендів або виходом на нові ринки. Крім того, підвищується якість управлінських рішень, оскільки бренд-менеджери отримують інструменти для сценарного планування та оцінки альтернатив розвитку брендів у довгостроковій перспективі [33].

Персоналізація бренд-комунікацій. Поточна практика персоналізації у L'Oréal переважно зосереджена на продуктовому рівні та ґрунтується на індивідуальних характеристиках споживачів, зокрема типі шкіри, волосся, кліматичних умовах і базових потребах догляду. Завдяки цифровим діагностичним інструментам і алгоритмам штучного інтелекту компанія формує персоналізовані рекомендації, що підвищують задоволеність споживачів і знижують бар'єри до покупки.

Перспективний етап розвитку полягає у переході від персоналізації продукту до персоналізації бренду, тобто адаптації не лише рекомендацій, а й бренд-наративу, візуального стилю та ціннісних повідомлень залежно від сегмента споживачів, культурного контексту та індивідуальних мотивацій. Такий підхід передбачає, що бренд комунікує зі споживачем не універсальними повідомленнями, а мовою, яка максимально відповідає його цінностям, стилю життя та очікуванням.

У результаті персоналізація бренд-комунікацій трансформується з інструмента підвищення продажів у механізм формування глибокого емоційного зв'язку між брендом і споживачем. Це сприяє зростанню бренд-лояльності, підвищенню показників повторних покупок і посиленню довгострокового бренд-капіталу. Для L'Oréal такий підхід є особливо важливим у межах багатобрендової

моделі управління, оскільки дозволяє уникати внутрішньої канібалізації та забезпечувати чітке диференційоване позиціонування кожного бренду портфеля.

Інтеграція customer journey на глобальному рівні. На сучасному етапі бренд-менеджмент L'Oréal характеризується частковою інтеграцією онлайн та офлайн каналів, що реалізується через омніканальні комунікації, синхронізацію маркетингових кампаній та використання цифрових інструментів підтримки продажів у фізичному ритейлі. Проте в умовах багатобрендової структури та географічної диверсифікації компанії customer journey все ще має фрагментований характер, зумовлений відмінностями між регіонами, каналами дистрибуції та рівнем цифрової зрілості окремих ринків.

Перспективним напрямом розвитку є створення глобально інтегрованого customer journey, заснованого на єдиній цифровій екосистемі, яка об'єднує всі точки контакту зі споживачем — від першого ознайомлення з брендом до післяпродажної взаємодії. Така екосистема передбачає уніфікацію CRM-систем, даних про споживачів, інструментів персоналізації та аналітики, що дозволяє відстежувати повний шлях клієнта незалежно від каналу або країни [32].

З позиції бренд-менеджменту інтегрований customer journey є ключовим чинником формування безшовного бренд-досвіду, коли споживач сприймає бренд як єдину цілісну систему, а не як сукупність окремих точок взаємодії. Це сприяє зміцненню довіри до брендів L'Oréal, зменшенню когнітивного дисонансу між комунікаціями та реальним досвідом використання продуктів, а також підтримує єдиний глобальний імідж брендів за умов локальної адаптації.

Розширення Direct-to-Consumer (DTC) моделей. На поточному етапі L'Oréal активно розвиває e-commerce та власні цифрові платформи для окремих брендів, що дозволяє компанії безпосередньо взаємодіяти зі споживачами, минаючи традиційних посередників. DTC-канали вже виконують важливу функцію у зборі даних про споживчу поведінку, тестуванні інноваційних продуктів та впровадженні персоналізованих сервісів [71].

Перспективний розвиток DTC передбачає масштабування цієї моделі на більшу кількість брендів портфеля, а також запуск ексклюзивних продуктів,

сервісів і контенту, доступних лише через власні канали компанії. Це дозволяє L'Oréal трансформувати бренд із виробника косметичної продукції у постачальника комплексного beauty-досвіду, який поєднує продукт, консультацію, сервіс та цифрову взаємодію.

З точки зору бренд-менеджменту розширення DTC-моделей забезпечує низку стратегічних переваг. По-перше, зростає маржинальність бізнесу за рахунок скорочення ролі посередників. По-друге, компанія отримує повний контроль над бренд-досвідом, включно з візуальним стилем, тональністю комунікацій, сервісною складовою та післяпродажною підтримкою. По-третє, прямий доступ до даних споживачів створює основу для подальшого розвитку data-driven бренд-стратегії, персоналізації та predictive analytics [41].

У довгостроковій перспективі DTC-канали можуть стати для L'Oréal не лише каналом збуту, а й стратегічною платформою управління брендом, що інтегрує маркетинг, аналітику, інновації та клієнтський сервіс в єдину цифрову систему.

Beauty Tech та цифрові сервіси. На сучасному етапі розвитку бренд-менеджменту L'Oréal Beauty Tech виступає одним із ключових інструментів формування інноваційної та технологічної ідентичності брендів. Компанія вже активно використовує AR/VR-інструменти примірки макіяжу, AI-діагностику стану шкіри та волосся, а також цифрові консультаційні сервіси, що дозволяють споживачам отримувати персоналізовані рекомендації у режимі реального часу. Ці рішення знижують бар'єри до покупки, підвищують упевненість у виборі продукту та скорочують шлях прийняття рішення [71].

Перспективний напрям розвитку Beauty Tech полягає у розширенні інтерактивних сервісів та сервісної складової бренду, коли цифрові інструменти виходять за межі допоміжних функцій і стають самостійною ціннісною пропозицією бренду. Йдеться про трансформацію косметичних брендів у платформні сервіси, які супроводжують споживача на всіх етапах догляду — від діагностики та вибору продукту до моніторингу результатів і корекції рутин.

З точки зору бренд-менеджменту розвиток Beauty Tech забезпечує підвищення залученості споживачів за рахунок інтерактивності, гейміфікації та персоналізованого досвіду. Крім того, цифрові сервіси виступають важливим інструментом диференціації брендів у межах портфеля L'Oréal, дозволяючи кожному бренду формувати унікальний формат взаємодії зі споживачем без порушення єдиного глобального бренд-ядра.

Data-driven бренд-стратегія. На поточному етапі L'Oréal використовує дані переважно для оцінки фінансових і маркетингових показників, зокрема обсягів продажів, ефективності рекламних кампаній, ROI маркетингових інвестицій та результативності окремих каналів комунікації. Такий підхід забезпечує базовий рівень аналітичної підтримки бренд-менеджменту, проте обмежує потенціал стратегічного використання даних.

Перспективним напрямом розвитку є інтеграція Big Data у всі рівні бренд-менеджменту — від формування бренд-стратегії та портфельних рішень до управління комунікаціями, інноваціями та життєвим циклом брендів. У межах data-driven моделі бренд розглядається як динамічний актив, розвиток якого постійно коригується на основі даних про поведінку споживачів, ринкові тренди, ефективність інвестицій і репутаційні показники [43].

Для L'Oréal такий підхід означає можливість оптимізації інвестицій у бренди портфеля, більш точного визначення пріоритетів фінансування, своєчасного виявлення брендів із високим потенціалом зростання та брендів, що потребують репозиціонування або реструктуризації. Data-driven бренд-стратегія також підвищує ефективність портфельних рішень, оскільки зменшує залежність від інтуїтивних оцінок і посилює роль доказовості у стратегічному управлінні.

У довгостроковій перспективі інтеграція Big Data трансформує бренд-менеджмент L'Oréal у інтелектуальну систему управління, здатну адаптуватися до змін зовнішнього середовища, швидко реагувати на поведінкові зрушення споживачів і підтримувати стійкість брендів у глобальному конкурентному просторі.

Глобально-локальні цифрові комунікації (glocal digital branding). На сучасному етапі бренд-менеджмент L'Oréal ґрунтується на моделі локальної адаптації глобальних маркетингових кампаній, що дозволяє компанії враховувати культурні, соціальні та поведінкові особливості окремих ринків. Такий підхід забезпечує релевантність бренд-повідомлень у різних країнах, проте значною мірою залежить від людського фактору та локальних команд, що може знижувати швидкість масштабування та послідовність глобальної бренд-ідентичності [44].

Перспективним напрямом удосконалення є AI-оптимізована адаптація контенту, яка поєднує глобальні бренд-наративи з алгоритмічним аналізом культурних контекстів, мовних особливостей, соціальних трендів і поведінкових патернів споживачів. Застосування генеративного AI та машинного навчання дозволяє автоматизувати локалізацію візуальних образів, тональності комунікацій і ключових повідомлень без втрати цілісності бренд-ядра.

З позиції бренд-менеджменту така еволюція забезпечує баланс між глобальною ідентичністю та локальною релевантністю, що є критично важливим для транснаціональної компанії з багатобрендовим портфелем. AI-підтримувані glocal-комунікації зменшують ризики культурної невідповідності, підвищують швидкість виходу кампаній на ринки та зміцнюють сприйняття брендів L'Oréal як одночасно глобальних і «близьких» до локального споживача.

ESG та цифрова прозорість бренду. На поточному етапі L'Oréal комунікує свої ESG-ініціативи переважно через корпоративні звіти, офіційні вебсайти та цифрові канали, зокрема у межах програми *L'Oréal for the Future*. Така форма комунікації забезпечує інформування зацікавлених сторін, проте залишається відносно відокремленою від повсякденного бренд-досвіду споживачів і часто сприймається як елемент корпоративної відповідальності, а не як складова брендової ціннісної пропозиції.

Перспективним напрямом розвитку є інтеграція ESG у цифровий бренд-досвід та продуктову комунікацію, коли принципи сталого розвитку, етичності та соціальної відповідальності стають невід'ємною частиною взаємодії споживача з брендом. Це може реалізовуватися через цифрові маркери екологічного впливу

продуктів, інтерактивні ESG-індикатори у мобільних застосунках, персоналізовану інформацію про сталий вибір або прозорі ланцюги постачання, доступні в режимі реального часу [51].

У стратегічному вимірі цифрова ESG-прозорість сприяє зміцненню репутаційного капіталу та довіри до бренду, особливо серед молодших поколінь споживачів, для яких питання етики, інклюзії та екологічної відповідальності є визначальними при виборі брендів. Для L'Oréal це означає трансформацію ESG з інструмента репутаційного менеджменту у повноцінний елемент бренд-менеджменту, що підсилює довгострокову конкурентоспроможність компанії на глобальному ринку.

Отже, результати аналізу напрямів удосконалення цифрових технологій бренд-менеджменту L'Oréal свідчать про системний перехід компанії від фрагментарного використання цифрових інструментів до формування цілісної, інтегрованої та data-driven моделі управління брендами. Цифрові технології в діяльності L'Oréal перестають виконувати допоміжну функцію маркетингової підтримки та набувають статусу стратегічного ресурсу, що визначає логіку прийняття управлінських рішень, структуру бренд-портфеля та характер взаємодії зі споживачами.

Розвиток AI-брендингу та predictive analytics створює передумови для проактивного управління брендами, зменшення стратегічної невизначеності та підвищення точності прогнозування ринкових змін. Поглиблення персоналізації бренд-комунікацій, у свою чергу, трансформує бренд із масового комунікатора у індивідуалізований ціннісний простір, що посилює емоційний зв'язок зі споживачами та зміцнює довгострокову лояльність [55].

Інтеграція customer journey на глобальному рівні та масштабування DTC-моделей забезпечують формування безшовного бренд-досвіду й підвищення контролю над усіма точками контакту зі споживачем, що є критично важливим в умовах багатобрендової та географічно диверсифікованої структури компанії. Розвиток Beauty Tech і цифрових сервісів підсилює диференціацію брендів

L’Oréal та сприяє трансформації косметичних продуктів у комплексні сервісні рішення.

Водночас інтеграція Big Data у всі рівні бренд-менеджменту та посилення ESG-складової цифрової комунікації формують основу для стійкого, відповідального та репутаційно захищеного розвитку брендів у довгостроковій перспективі. Збалансування глобальної бренд-ідентичності з локальною релевантністю за допомогою AI-оптимізованих комунікацій дозволяє L’Oréal одночасно зберігати цілісність бренду та чутливість до культурних відмінностей.

Таким чином, удосконалення цифрових технологій бренд-менеджменту L’Oréal виступає не окремим напрямом інновацій, а комплексною стратегічною трансформацією, що забезпечує зміцнення бренд-капіталу, підвищення конкурентоспроможності та адаптивності компанії в умовах динамічного розвитку глобальної beauty-індустрії.

3.3. Інноваційні підходи до управління брендами L’Oréal з урахуванням сталого розвитку

У сучасних умовах глобальної трансформації бізнес-середовища сталий розвиток перестає бути виключно елементом корпоративної соціальної відповідальності та набуває статусу ключового чинника формування бренд-капіталу. Для міжнародної компанії L’Oréal, яка є світовим лідером у beauty-індустрії, інтеграція принципів ESG (Environmental, Social, Governance) у систему бренд-менеджменту виступає стратегічною необхідністю, зумовленою зростанням екологічної свідомості споживачів, підвищенням регуляторних вимог і посиленням ролі нематеріальних активів у конкурентній боротьбі. Відповідно, бренд-менеджмент L’Oréal еволюціонує у напрямі поєднання інноваційності, відповідальності та довгострокової ціннісної орієнтації.

Одним із ключових інноваційних підходів L’Oréal є розгляд бренду не лише як маркетингового інструменту або комерційного активу, а як носія ESG-цінностей, що транслює екологічні, соціальні та етичні принципи компанії. У

межах програми *L'Oréal for the Future* сталий розвиток інтегрується безпосередньо у бренд-ідентичність, формуючи очікування споживачів щодо відповідального походження продуктів, безпечності інгредієнтів, етичних ланцюгів постачання та соціального впливу брендів. Такий підхід дозволяє змістити фокус бренд-менеджменту з короткострокових комунікаційних ефектів на формування довгострокової довіри та репутаційної стійкості [71].

Важливим напрямом інноваційного бренд-менеджменту L'Oréal є розвиток green branding, що поєднується з концепцією circular beauty. Компанія послідовно впроваджує принципи циркулярної економіки у дизайн продуктів, упаковку, виробничі процеси та логістику, зменшуючи вуглецевий слід і використання первинних ресурсів. Для брендів портфеля це означає перехід від декларативної екологічності до системних змін у продуктово-інноваційній та комунікаційній політиці. Наприклад, використання перероблених матеріалів в упаковці, розвиток refill-рішень, біорозкладних формул та green sciences стають частиною брендової пропозиції, що підвищує споживчу цінність і диференціацію брендів на глобальному ринку.

Особливої актуальності у бренд-менеджменті L'Oréal набуває питання автентичної комунікації сталості та запобігання greenwashing. Компанія робить акцент на доказовості та прозорості ESG-комунікацій, підкріплюючи брендові заяви кількісними показниками, науковими даними та незалежною верифікацією. Застосування цифрових інструментів дозволяє інтегрувати інформацію про екологічний вплив продуктів безпосередньо у бренд-досвід споживача — через цифрові маркування, ESG-індикатори, інтерактивні платформи та персоналізовані повідомлення. Такий підхід знижує ризики репутаційних втрат і водночас посилює довіру до брендів, що є критично важливим у середовищі зростаючого скепсису щодо «зелених» заяв компаній [70].

Інноваційний бренд-менеджмент L'Oréal передбачає також інтеграцію соціальної відповідальності у ціннісну пропозицію брендів. Підтримка прав жінок, розвиток інклюзивності, рівних можливостей та участь у соціальних

ініціативах розглядаються як елементи формування емоційного та соціального капіталу бренду. Для споживачів, особливо поколінь Y та Z, соціальна позиція бренду дедалі частіше стає визначальним фактором вибору, що трансформує CSR-активності у повноцінний інструмент бренд-диференціації та лояльності.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що сталий розвиток у бренд-менеджменті L'Oréal виконує системоутворюючу функцію, поєднуючи інновації, етику та довгострокове стратегічне бачення. Інтеграція ESG-цінностей, розвиток circular beauty, прозора комунікація та соціальна відповідальність сприяють посиленню довіри до брендів L'Oréal на глобальному рівні. У результаті бренд трансформується з інструмента комерційної конкуренції у соціально значущий актив, що формує стійкі відносини зі споживачами та забезпечує компанії конкурентні переваги в умовах посилення вимог до відповідальності бізнесу [69].

Для систематизації інноваційних підходів до управління брендами L'Oréal з урахуванням принципів сталого розвитку доцільно узагальнити ключові напрями ESG-брендингу в табл. 3.4. Вона відображає взаємозв'язок між екологічними, соціальними та управлінськими практиками компанії й їх впливом на формування бренд-капіталу.

Таблиця 3.4

ESG-брендинг міжнародної компанії L'Oréal як інструмент формування бренд-капіталу

ESG-вимір	Ключові напрями реалізації	Інструменти та практики бренд-менеджменту L'Oréal	Вплив на бренд-капітал
1	2	3	4
Environmental (E)Екологічна відповідальність	Green branding, circular beauty, зменшення екологічного сліду	• екодизайн упаковки та використання перероблених матеріалів • refill-рішення та зменшення пластику • green sciences та біотехнології • оцінка життєвого циклу продуктів	Формування образу екологічно відповідального бренду; підвищення довіри екосвідомих споживачів; зростання диференціації брендів

Продовження табл.3.4

1	2	3	4
Social (S)Соціальна відповідальність та інклюзія	Різноманітність, рівність, соціальні інновації	• інклюзивні комунікації та представлення різних типів краси • підтримка прав жінок і локальних громад • соціальні програми та освітні ініціативи • етичний маркетинг	Посилення емоційного зв'язку зі споживачами; зростання лояльності поколінь Y і Z; формування соціального бренд-капіталу
Governance (G)Етичне та відповідальне управління	Прозорість, етичні стандарти, відповідальне лідерство	• корпоративні етичні принципи (Integrity, Respect, Courage, Transparency) • прозорі ESG-звіти та цифрова відкритість • контроль ланцюгів постачання	Зміцнення репутаційного капіталу; зниження репутаційних ризиків; довгострокова стійкість брендів
Інтеграція ESG у бренд	ESG як частина бренд-ідентичності	• інтеграція ESG у бренд-наратив • цифрові ESG-індикатори для споживачів • ESG-комунікація без greenwashing	Підвищення автентичності бренду; зміцнення довіри та відповідального іміджу
Стратегічний ефект	Довгостроковий розвиток	• узгодження ESG з корпоративною метою «Create the beauty that moves the world»	Перетворення брендів L'Oréal на соціально значущі глобальні активи

Аналіз сучасних публічних експертних дискусій та галузевих аналітичних матеріалів підтверджує, що підхід L'Oréal до сталого розвитку виходить за межі формального дотримання регуляторних вимог або використання ESG як комунікаційного інструмента. Натомість сталість дедалі більше виступає джерелом інновацій та фактором формування конкурентних переваг, інтегрованим безпосередньо у процеси розробки продуктів і управління брендами.

Ключовою особливістю моделі L'Oréal є вбудовування екологічних критеріїв у ранні етапи інноваційного циклу, зокрема у R&D та продуктовий

дизайн. Використання таких інструментів, як *Sustainable Product Optimization* та екодизайн-метрики, дозволяє оцінювати екологічний вплив продуктів ще на етапі концепції, а не після виходу на ринок. З позиції бренд-менеджменту це означає, що сталість перестає бути елементом «ретрофітингу» або маркетингового доповнення й стає складовою брендової обіцянки, закладеної у саму логіку створення продукту [88].

Важливим наслідком такого підходу є прискорення інноваційних процесів. Коли екологічні показники входять до переліку ключових критеріїв оцінки ефективності нових продуктів, бренд-команди отримують інституційний стимул мислити сталими рішеннями з самого початку. Це зменшує ризики регуляторних обмежень у майбутньому та підвищує узгодженість між інноваційною, брендовою та ESG-стратегіями.

Не менш значущим є фактор масштабування. У межах багатобрендової моделі L'Oréal локальні екологічні інновації, реалізовані в одному бренді або категорії, можуть швидко трансформуватися у портфельні рішення. Таким чином, окремі «зелені» інновації набувають мультиплікативного ефекту, посилюючи загальний бренд-капітал компанії та забезпечуючи економію від масштабу. Це особливо актуально для рішень у сфері упаковки, біо-інгредієнтів, водозбереження та альтернативних технологій виробництва [57].

Водночас реальна інтеграція сталості у бренд-менеджмент вимагає складних стратегічних компромісів. Використання водобезводних формул, біо-базованих інгредієнтів або нових виробничих процесів часто супроводжується вищими початковими витратами та необхідністю трансформації інфраструктури. Проте бренди, які готові інвестувати у ці рішення на ранніх етапах, отримують довгострокові вигоди у вигляді зниження ресурсної залежності, підвищення операційної ефективності та зміцнення довіри з боку споживачів і регуляторів.

Додатковим чинником посилення значущості ESG-брендингу є зближення споживчого та регуляторного тиску. Посилення вимог щодо прозорості ланцюгів постачання, упаковки та викидів CO_2 відбувається паралельно зі зростанням очікувань споживачів щодо доказовості та чесності брендових заяв. У цьому

контексті бренди L’Oréal, що ґрунтують свою комунікацію на підтверджених даних і технологічних рішеннях, отримують структурну перевагу над конкурентами, які покладаються переважно на декларативні «зелені» меседжі.

Таким чином, інноваційний ESG-підхід L’Oréal підтверджує трансформацію сталого розвитку з репутаційного інструмента у ядро бренд-стратегії та інноваційної моделі компанії. Для бренд-менеджменту це означає перехід до нової парадигми, у якій бренд оцінюється не лише за рівнем впізнаваності чи емоційної привабливості, а й за здатністю створювати довгострокову цінність для споживачів, суспільства та довкілля.

Системний характер інноваційних підходів до ESG-брендингу L’Oréal підтверджується довгостроковою еволюцією корпоративної стратегії сталого розвитку, яка формується понад 25 років і поступово трансформувалася з окремих екологічних ініціатив у комплексну модель управління брендами. Компанія однією з перших у beauty-індустрії інтегрувала екологічні та соціальні пріоритети у стратегічне планування, що дозволило їй завчасно підготуватися до сучасних викликів, пов’язаних зі зміною клімату, ресурсними обмеженнями та зростанням суспільних очікувань щодо відповідальності брендів [92].

Запущена у 2020 році програма L’Oréal for the Future стала новим етапом цієї еволюції та водночас інституційною рамкою для подальшого розвитку ESG-орієнтованого бренд-менеджменту. Вона ґрунтується на ключовому переконанні компанії про нерозривний зв’язок між економічною ефективністю бізнесу та екологічною і соціальною відповідальністю. У контексті бренд-менеджменту це означає відмову від протиставлення «прибутковість – сталість» на користь моделі, у якій бренд виступає носієм довгострокової цінності для споживачів, суспільства та акціонерів.

Особливістю підходу L’Oréal є акцент на операціоналізації сталого розвитку через конкретні дії, а не лише декларативні цілі. Компанія розглядає трансформацію як сукупність щоденних управлінських рішень — на рівні продукту, упаковки, інгредієнтів, логістики та комунікацій. Такий мікрорівневий

підхід дозволяє поступово формувати системні зміни, які у сукупності мають значний стратегічний ефект для брендів портфеля.

Станом на 2025 рік, що є серединою реалізації програми L'Oréal for the Future, компанія здійснила перегляд досягнутих результатів, уточнила дорожні карти та посилила свої зобов'язання. Важливою ознакою зрілості ESG-брендингу є те, що низка початкових цілей уже інтегрована у стандартні операційні процеси та політики компанії. Водночас були запроваджені нові орієнтири, зокрема щодо скорочення використання первинного пластику, відновлення природних екосистем та підвищення водної стійкості, що відображає адаптивність бренд-стратегії до змін зовнішнього середовища [71].

Структурно програма L'Oréal for the Future базується на чотирьох взаємопов'язаних стратегічних напрямах, які формують основу ESG-брендингу компанії:

- Steward the Climate Transition — управління кліматичним переходом шляхом скорочення викидів парникових газів та декарбонізації ланцюгів створення вартості;
- Safeguard Nature — захист біорізноманіття та відповідальне використання природних ресурсів;
- Drive Circularity — розвиток циркулярних моделей виробництва та споживання, зокрема у сфері упаковки;
- Support Communities — підтримка соціальної стійкості, інклюзії та розвитку спільнот.

З точки зору бренд-менеджменту, ці напрями виконують роль ціннісного каркасу, який визначає зміст і тональність бренд-комунікацій, а також формує довіру до брендів L'Oréal на глобальному рівні.

Окрему роль у трансформації ESG-брендингу відіграє Sustainable Innovation Accelerator — інструмент, спрямований на ідентифікацію, тестування та масштабування проривних технологій у сферах клімату, збереження природи та циркулярності. Інтеграція такого акселератора у бренд-стратегію дозволяє

L’Oréal поєднати інноваційність з відповідальністю, перетворюючи сталість на джерело диференціації брендів і технологічної переваги.

Регулярна публікація детальних ESG-звітів і щорічне оновлення показників прозоро демонструють прогрес компанії та знижують ризики greenwashing. У поєднанні з науково обґрунтованими метриками це формує доказову модель ESG-брендингу, у якій сталий розвиток виступає не маркетинговим образом, а вимірюваним елементом бренд-капіталу [69-71].

Таким чином, програма L’Oréal for the Future є не лише інструментом реалізації ESG-стратегії, а й ключовим механізмом інтеграції сталого розвитку в систему бренд-менеджменту компанії. Вона забезпечує узгодженість між інноваціями, операційною діяльністю та брендовою ідентичністю, підсилюючи довіру до брендів L’Oréal і формуючи довгострокову конкурентну перевагу на глобальному ринку beauty-індустрії.

Для систематизації підходів компанії L’Oréal до інтеграції принципів сталого розвитку в управління брендами доцільно узагальнити вплив програми L’Oréal for the Future через призму її чотирьох стратегічних напрямів (pillars). Кожен із цих напрямів відображає не лише окрему сферу екологічної або соціальної відповідальності, а й виконує функцію інструмента формування бренд-цінностей, які безпосередньо транслюються у продуктові інновації, комунікації та споживчий досвід.

Представлена таблиця 3.5. ілюструє, яким чином ключові напрями програми сталого розвитку L’Oréal трансформуються у конкретні управлінські інструменти бренд-менеджменту та формують довгостроковий бренд-капітал. Особлива увага приділяється зв’язку між стратегічним змістом кожного напряму, практичними механізмами його реалізації та ефектами для сприйняття брендів з боку споживачів, інвесторів і суспільства в цілому. Це дозволяє розглядати ESG не як допоміжний елемент корпоративної відповідальності, а як системоутворюючий фактор інноваційного та ціннісно орієнтованого бренд-менеджменту транснаціональної компанії.

Таблиця 3.5

Вплив ключових напрямів програми *L'Oréal for the Future* на бренд-менеджмент та бренд-капітал компанії

Ключовий напрям (pillar)	Стратегічний зміст напряму	Інструменти реалізації	Вплив на бренд-менеджмент	Ефект для бренд-капіталу
Steward the Climate Transition (Управління кліматичним переходом)	Скорочення викидів CO_2, декарбонізація операцій і ланцюгів постачання	Цілі Net Zero, перехід на відновлювану енергію, зниження Scope 1–3, екодизайн продуктів	Інтеграція кліматичних цілей у бренд-обіцянку та продуктову інновацію	Посилення довіри до брендів, формування образу відповідального глобального лідера
Safeguard Nature (Захист природи)	Збереження біорізноманіття та відповідальне використання ресурсів	Sustainable sourcing, water stewardship, відновлення екосистем, оцінка природного впливу	Формування "nature-positive" бренд-наративу без надмірних екологічних заяв	Підвищення автентичності брендів і зниження ризиків greenwashing
Drive Circularity (Розвиток циркулярності)	Перехід до циклічних моделей виробництва і споживання	Refillable packaging, recycled & bio-based materials, зменшення virgin plastic	Інтеграція circular beauty у дизайн продуктів і комунікації	Диференціація брендів, зростання ціннісної привабливості для еко-орієнтованих споживачів
Support Communities (Підтримка спільнот)	Соціальна інклюзія, гендерна рівність, розвиток локальних громад	Програми для жінок, етичні умови праці, інклюзивний HR та маркетинг	Розширення соціального виміру бренд-ідентичності	Формування емоційної лояльності та соціального бренд-капіталу

Представлена таблиця демонструє, що програма *L'Oréal for the Future* формує не ізольовану ESG-стратегію, а цілісну модель ESG-брендингу, у якій кожен стратегічний напрям безпосередньо впливає на бренд-менеджмент, бренд-комунікації та довгостроковий бренд-капітал. Такий підхід дозволяє компанії трансформувати сталий розвиток із репутаційного інструмента у джерело конкурентної переваги.

Для поглиблення аналізу інноваційних підходів до управління брендами L'Oréal з урахуванням принципів сталого розвитку доцільно доповнити якісну характеристику ESG-орієнтованого бренд-менеджменту кількісними індикаторами. Саме вимірювані показники дозволяють оцінити реальний масштаб інтеграції екологічних, соціальних та управлінських принципів у бізнес-модель компанії та трансформацію ESG із декларативної складової корпоративної відповідальності у повноцінний інструмент стратегічного управління брендами [29].

Таблиця 3.6. відображає ключові ESG-індикатори діяльності L'Oréal у розрізі екологічного (Environmental), соціального (Social) та управлінського (Governance) вимірів, їх поточний рівень досягнення та цільові орієнтири до 2030 року. Окрема увага приділяється стратегічному значенню кожного показника для формування бренд-капіталу, довіри споживачів і довгострокової конкурентоспроможності брендів компанії.

Наведені кількісні ESG-індикатори дають підстави рекомендувати подальше поглиблення інтеграції принципів сталого розвитку у систему бренд-менеджменту L'Oréal як одного з ключових напрямів довгострокового стратегічного розвитку компанії. Системність і вимірюваність досягнутих результатів у сфері скорочення викидів CO_2, розвитку циркулярної упаковки, збільшення частки біо- та recycled інгредієнтів, а також забезпечення соціальної інклюзії й прозорості управління свідчать про доцільність переходу від окремих ESG-ініціатив до ще більш комплексної моделі ESG-орієнтованого управління брендами, сфокусованої на зростанні довгострокової бренд-цінності.

З позиції бренд-менеджменту доцільно розглядати ESG-показники не лише як інструмент контролю відповідності регуляторним вимогам, а як активний механізм формування конкурентних переваг. Рекомендується посилювати використання ESG-метрик у процесах стратегічного планування, портфельного управління та репозиціонування брендів, що дозволить одночасно знижувати регуляторні, репутаційні та операційні ризики й підвищувати рівень диференціації брендів на глобальному ринку.

Таблиця 3.6

Кількісні ESG-індикатори міжнародної компанії L'Oréal та цільові орієнтири до 2030 року

ESG-напрям	Ключовий індикатор	Поточний рівень (≈2024–2025)	Ціль до 2030 року	Стратегічне значення для бренду
Environmental (E)	Скорочення викидів CO_2 (Scope 1 і 2)	≈ –91% порівняно з 2005 р. (більшість заводів – carbon neutral)	Net Zero (100%) на всіх виробничих майданчиках	Формування довіри до брендів як кліматично відповідальних; зниження регуляторних ризиків
	Викиди Scope 3 (ланцюг постачання)	Системи вимірювання та зниження впроваджені	–50% на одиницю продукту	Підсилення брендової відповідальності за повний життєвий цикл
	Частка біо- або recycled інгредієнтів у формулах	≈ 66%	95%	Позиціонування брендів як science-based та eco-designed
	Використання virgin plastic	Зниження у процесі	–50%	Підтримка circular beauty та екологічної автентичності
	Упаковка (recyclable / refillable / reusable)	≈ 71–75%	100%	Посилення circular-брендингу та споживчої лояльності
Social (S)	Гендерний баланс у менеджменті	≈ 54% жінок на керівних посадах	Підтримання ≥50%	Підкріплення інклюзивного бренд-наративу
	Програми підтримки жінок (Stand Up, Solidarity Fund тощо)	Понад 5 млн бенефіціарів	Розширення охоплення	Формування соціального бренд-капіталу
	Доступ до навчання та розвитку персоналу	>90% співробітників щорічно	100%	Позиціонування бренду як відповідального роботодавця
Governance (G)	ESG-інтеграція у R&D	Sustainable Product Optimization	100% нових продуктів оцінюються за ESG-метриками	Перетворення ESG з контролю у драйвер інновацій
	Прозорість ESG-звітності	Щорічні ESG та інтегровані звіти	Повна цифрова простежуваність	Зміцнення довіри інвесторів і споживачів
	Залучення постачальників до ESG-стандартів	Code of Ethics, Supplier ESG audits	100% стратегічних постачальників	Контроль репутаційних ризиків бренду

Особливу увагу доцільно приділяти подальшому розвитку комунікації ESG-цінностей як складової бренд-ідентичності, орієнтованої на формування автентичного та емоційно значущого зв'язку зі споживачами. З огляду на зростаючу чутливість ринку до питань екології, соціальної справедливості та етичності бізнесу, рекомендовано інтегрувати ESG-наративи безпосередньо у продуктові інновації, цифровий бренд-досвід та клієнтські сервіси, мінімізуючи ризики greenwashing і підсилюючи довіру до брендів портфеля.

Загалом, досвід L'Oréal дозволяє рекомендувати ESG-орієнтований бренд-менеджмент як стратегічний драйвер інновацій, зростання бренд-капіталу та довгострокової конкурентоспроможності. Подальша інтеграція кількісних ESG-цілей у стратегії розвитку брендів доцільна для трансформації сталого розвитку з обмежувального чинника у повноцінний стратегічний ресурс, який визначатиме траєкторію розвитку як окремих брендів, так і корпорації L'Oréal у глобальному конкурентному середовищі.

Висновки до розділу 3

У розділі обґрунтовано, що вдосконалення технологій бренд-менеджменту L'Oréal в умовах глобальної конкуренції має комплексний характер і базується на одночасному посиленні інноваційності, цифрової керованості брендів та ціннісної (ESG) легітимності. Бренд у цій моделі розглядається не як інструмент просування, а як стратегічний нематеріальний актив, який формує довіру, забезпечує диференціацію та підтримує довгострокову стійкість компанії на міжнародних ринках.

Показано, що ключовим фактором сучасної конкурентоспроможності L'Oréal є поєднання масштабування портфеля та підвищення його цінності: компанія водночас розширює доступність продуктів для широких груп споживачів і посилює преміальність через науково обґрунтовані інновації, сервісність, дизайн, цифрові канали та персоналізований досвід. У результаті

формується стабільна бренд-платформа, яка підтримує зростання в різних категоріях і регіонах та забезпечує ресурсну базу для подальших інновацій.

Доведено, що цифрова трансформація бренд-менеджменту L'Oréal переходить від точкового застосування інструментів до цілісної інтегрованої моделі, у якій дані та штучний інтелект стають основою управлінських рішень. Розвиток predictive analytics, глибша персоналізація комунікацій, побудова безшовного клієнтського шляху та масштабування DTC-підходів зміцнюють контроль над бренд-досвідом, підвищують точність стратегічних рішень, скорочують ризики й забезпечують зростання маржинальності. Окремо підкреслено роль Beauty Tech та цифрових сервісів як інструментів диференціації брендів і перетворення косметичних продуктів на комплексний сервісний досвід.

Обґрунтовано, що сталий розвиток у L'Oréal перестає бути допоміжною функцією й набуває статусу ядра бренд-стратегії та драйвера інновацій. Інтеграція ESG у продуктову розробку, упаковку, ланцюги постачання та комунікації формує репутаційну стійкість і зміцнює довіру до брендів. Вимірюваність цілей і використання кількісних індикаторів знижують ризики greenwashing і підсилюють доказовість брендових заяв, що особливо важливо в умовах посилення регуляторних вимог та зростання споживчих очікувань щодо прозорості.

Таким чином, удосконалення технологій бренд-менеджменту L'Oréal доцільно трактувати як стратегічну трансформацію, у межах якої цифровізація та ESG взаємно підсилюють одне одного: цифрові інструменти забезпечують персоналізацію, аналітичну точність і керованість бренд-досвіду, тоді як ESG формує ціннісну основу, довіру та довгострокову конкурентну перевагу. Реалізація окреслених підходів створює підґрунтя для зміцнення бренд-капіталу, підвищення адаптивності компанії до змін глобальної beauty-індустрії та забезпечення стійкого розвитку на міжнародних ринках.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що технологія бренд-менеджменту в міжнародній компанії L’Oréal є складною багатовимірною системою управління, яка поєднує стратегічне бачення, цифрові інструменти, інноваційні підходи та ціннісно-ідеологічні орієнтири. У сучасних умовах глобальної конкуренції бренд-менеджмент перестає виконувати виключно маркетингову функцію та трансформується у ключовий механізм формування довгострокових конкурентних переваг, стійкості бізнес-моделі та зростання бренд-капіталу компанії.

Аналіз діяльності L’Oréal підтвердив, що бренд-менеджмент компанії ґрунтується на поєднанні масштабованості глобальних брендів і гнучкості локальної адаптації, що дозволяє ефективно функціонувати на різних географічних ринках з урахуванням культурних, соціальних та поведінкових особливостей споживачів. Водночас розвиток цифрових каналів, соціальних платформ, e-commerce та Beauty Tech суттєво змінює логіку взаємодії брендів зі споживачами, що зумовлює необхідність постійного оновлення технологій бренд-менеджменту.

У ході дослідження обґрунтовано, що подальший розвиток бренд-менеджменту L’Oréal доцільно спрямовувати у бік поглиблення цифрової трансформації та переходу до інтегрованої data-driven моделі управління брендами. Запропоновано розглядати дані не лише як інструмент оцінки результатів маркетингових активностей, а як стратегічний ресурс, який формує основу для прийняття управлінських рішень щодо розвитку бренд-портфеля, інноваційної діяльності та довгострокового позиціонування брендів.

Перспективним напрямом удосконалення технології бренд-менеджменту визначено розширення використання штучного інтелекту та predictive analytics, що дозволяє перейти від реактивного управління брендами до проактивного. Прогнозування змін попиту, життєвого циклу брендів, поведінкових патернів споживачів і ринкових трендів створює передумови для зниження стратегічних

ризиків, оптимізації інвестицій та підвищення адаптивності брендів у глобальному конкурентному середовищі.

Встановлено, що важливим резервом удосконалення бренд-менеджменту L'Oréal є еволюція персоналізації від рівня продукту до рівня бренду. Запропоновано розвивати персоналізацію бренд-комунікацій, бренд-наративів і ціннісних повідомлень з урахуванням індивідуальних мотивацій, стилю життя та соціокультурного контексту споживачів. Такий підхід дозволяє трансформувати бренд із масового комунікатора у персоналізований ціннісний простір, що сприяє формуванню глибшого емоційного зв'язку та підвищенню довгострокової бренд-лояльності.

Доведено доцільність подальшої інтеграції customer journey на глобальному рівні шляхом створення єдиної цифрової екосистеми управління взаємодією зі споживачами. Запропонований підхід забезпечує формування безшовного бренд-досвіду незалежно від каналу контакту або країни присутності бренду, посилює узгодженість бренд-комунікацій та сприяє зміцненню єдиного глобального іміджу брендів L'Oréal за умов локальної релевантності.

Обґрунтовано, що масштабування Direct-to-Consumer моделей має розглядатися як один із ключових напрямів удосконалення технології бренд-менеджменту. Розвиток власних цифрових платформ дозволяє компанії отримати прямий доступ до споживчих даних, повний контроль над бренд-досвідом і додаткові можливості для тестування інноваційних продуктів та сервісів. Запропоновано трактувати DTC-канали не лише як канал збуту, а як стратегічний інструмент управління брендами та джерело довгострокової конкурентної переваги.

Особливе значення у вдосконаленні бренд-менеджменту L'Oréal має розвиток Beauty Tech та цифрових сервісів, які трансформують косметичні бренди у сервісно-орієнтовані платформи. Запропоновано розширювати інтерактивні інструменти діагностики, персоналізовані консультації та цифрові сервіси супроводу споживачів, що підвищує залученість, формує унікальний бренд-досвід і сприяє диференціації брендів у межах глобального портфеля.

Важливим результатом дослідження є обґрунтування необхідності поглиблення інтеграції принципів сталого розвитку (ESG) у технологію бренд-менеджменту L’Oréal. Запропоновано розглядати ESG не як допоміжний елемент корпоративної відповідальності, а як повноцінний стратегічний ресурс формування бренд-капіталу. Інтеграція кількісних ESG-індикаторів у бренд-стратегії, цифрові комунікації та бренд-досвід споживачів дозволяє підвищити автентичність брендів, мінімізувати ризики greenwashing та зміцнити довіру з боку споживачів, інвесторів і регуляторів.

Запропоновані напрями удосконалення технології бренд-менеджменту L’Oréal спрямовані на формування цілісної, інноваційної та ціннісно орієнтованої системи управління брендами, яка поєднує цифровізацію, наукову обґрунтованість, персоналізацію та відповідальність. Реалізація цих рекомендацій дозволяє трансформувати бренд-менеджмент із функціонального маркетингового інструмента у стратегічну управлінську технологію, що забезпечує довгострокову стійкість брендів, зростання їхньої вартості та адаптивність міжнародної компанії L’Oréal до динамічних викликів глобального ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балик, У. О., Стець, О. М., & Стасіцький, І. А. (2024). Вплив трендів соціальних мереж і вірусного маркетингу на бренд-менеджмент українських компаній. *Ефективна економіка*, *(5)*. http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_5_82

2. Берназ, О. В. (2024). Визначальна роль брендингу компанії в умовах сучасних викликів. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*, *(10)*, 81–88. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Naykvo_2024_10_12

3. Гачкевич, А., Сірош, В., & Шевчук, А. (2021). Теоретико-методологічні основи використання державами брендингу та репутаційного менеджменту як інструментів управління приватними компаніями. *Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії*, *(1)*, 358–370. http://nbuv.gov.ua/UJRN/mvckrc_2021_1_30

4. Горбас, К. О., & Держак, Н. О. (2018). Взаємозв'язок регламентації рекламної діяльності та фінансової політики підприємства. У *Пріоритети розвитку фінансової системи: традиції, моделі, перспективи* (Матеріали V міжнародної наук.-практ. інтернет-конференції, м. Сєвєродонецьк, 13 квітня 2018 р., с. 117–118). Сєвєродонецьк.

5. Горбас, К. О., & Чорна, О. Ю. (2020). Сутність поняття «реклама» та її значення у сучасних ринкових умовах. У *Технологія – 2020* (Матеріали міжнар. наук.-техн. конф., м. Сєвєродонецьк, 24–25 квітня 2020 р., с. 203–204). Сєвєродонецьк.

6. Грушевська, Ю. А., Барабанова, Н. Р., Назаренко, О. М., & Писаренко, Л. М. (2019). *Теорія та історія реклами: навчально-методичний посібник*. Одеса: Фенікс.

7. Дубовик, Н. А. (2024). Цифровий брендинг: інноваційні підходи в контексті трансформації українського ринку в умовах війни. Здобутки економіки: перспективи та інновації, (2).

8. Інструменти для просування бренду (2024). GL. UA. (2025, серпень, 08).

9. Касян, С. Я., Пілова, К. П., & Макуха, Ю. М. (2022). Міжнародне планування маркетингової стратегічної діяльності компанії: інформаційні технології просування бренду. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*, *(3)*, 48–58. http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2022_3_8

10. Ковальчук, О. А. (2018). Управління брендом як складова бренд-менеджменту. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*, 11(39), 52–55.

11. Коломоєць, Є. (2024). Цифрова трансформація бізнесу як основа підвищення його конкурентоспроможності. Сталий розвиток економіки, 4(51), 72-80. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-10.

12. Кудирко, Л. П., & Ратушний, Б. В. (2024). Бренд-менеджмент компаній у глобальному конкурентному середовищі. *Економічний простір*, *(190)*, 280–286. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2024_190_53

13. Мельник, Л., Карінцева, О., Калініченко, Л., Харченко, М., Тарасенко, С. (2024). Цифрова трансформація бізнес-процесів в Україні: кращі практики вітчизняного бізнесу та сучасні виклики. Міжнародний науковий журнал «Механізм регулювання економіки», 2(104), 54-60.

14. Мельник, О.Г., Руда, М.В. (2024). Стратегічні аспекти цифрової трансформації бізнесу. Науковий журнал «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку», 6(2), 196-209.

15. Мельничук, Л. С. (2018). Бренд-менеджмент підприємств як фактор успішності на ринку. *Наукові праці. Економіка*, 300(312), 17–20.

16. Мних, О. Б., & Андон, А. В. (2023). Цифрова трансформація економіки і політика розвитку бренду компаній. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія: Економіка*, *(15)*. http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2023_15_2

17. Савченко, С. М., & Нікітін, В. Г. (2021). Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*, 2. https://www.economy.nayka.com.ua

18. Семчук, Ж., Іваш, А., Хоростіль, О., Вовк, Ю., Хміль, Ю., Підгірняк, О., Зубрицький, В. (2024). Роль цифрових технологій у трансформації бізнес-моделей сучасних підприємств. Академічні візії, (28), 1-8.

19. Смерічевський, С. Ф., Петропавловська, С. Є., & Радченко, О. А. (2019). *Бренд-менеджмент*. Київ: НАУ.

20. Смолич, Д. В. (2022). Сутність поняття бренд-менеджмент та його роль в діяльності організації. *Економічні науки. Серія «Регіональна економіка»*, 19(75), 236–247.

21. Стегней, М., Гринчак, І., Мейсар, Б., & Осуський, С. (2023). Статистична оцінка рівня іміджевості національної економіки та брендів компаній України в системі транспортно-логістичного бізнесу. *Modeling the Development of the Economic Systems*, *(4)*, 146–152. http://nbuv.gov.ua/UJRN/mdes_2023_4_21

22. Струтинська, І. В. (2015). *Бренд-менеджмент: теорія і практика*. Тернопіль: Прінт-офіс.

23. Титикало, В. С. (2023). Інноваційні передумови формування стратегії розвитку бренду компанії. *Журнал стратегічних економічних досліджень*, *(6)*, 125–132. http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknutden_2023_6_15

24. Тюріна, Н. М., Назарчук, Т. В., Гурницький, О. М., & Ковальчук, В. Л. (2024). Бренд-комунікації в антикризовому менеджменті: теоретичні аспекти та практичний досвід зарубіжних компаній. *Innovation and Sustainability*, *(3)*, 118–127. http://nbuv.gov.ua/UJRN/innsus_2024_3_16

25. Устік, Т.В., Шматок, М.В. (2024). Інноваційні технології в управлінні брендом на підприємствах малого бізнесу. Економіка та суспільство, 69.

26. Фірсова, С., & Білорус, Т. (2021). Методичний інструментарій оцінювання рівня лояльності працівників до HR-бренду компанії. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*, *(4)*, 68–74. http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2021_4_9

27. Цифрова трансформація бізнесу в Україні: у Київській ТПП презентували результати дослідження (2025). Київська торгово-промислова палата. Новини Київської ТПП. (2025, серпень, 08).

28. Червона, О. Ю., Гопка, А.С. (2024). Бренд-менеджмент у системі стратегічного управління бізнесом. Український економічний часопис, (4), 79-82. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-4-15.

29. Чигрин, О. Ю., & Усова, С. О. (2025). Зелений брендинг як інструмент підвищення екологічної відповідальності та конкурентоспроможності компаній. *Вісник економіки*, *(3)*, 9–23. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu_2025_3_3

30. Шапайко, Р. (Shapaiko, R.) (2024). Digital marketing strategy: from development to customer lifecycle management. Проблеми та перспективи розвитку національної економіки в умовах глобалізації: збірник наукових тез за матеріалами XXII Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції молодих учених та студентів (20 березня 2024 р., м. Острог), 175-177.

31. Aaker D. (2014). Aaker on Branding: 20 Principles That Drive Success. New York, NY: Morgan James Publishing.

32. Amankwah-Amoah, J., Khanb, Z., Wood, G., & Knight, G. (2021). COVID-19 and digitalization: The great acceleration. *Journal of Business Research*, 136, 602–611. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.011

33. Ball, M. (2023). *Framework for the metaverse*. https://www.matthewball.vc/all/forwardtothemetaverseprimer

34. Ben Youssef, A. (2023). Introducing Platforms: A transdisciplinary journal on platform management, services and policy. *Platforms*, 1(1), 1–4. https://doi.org/10.3390/platforms1010001

35. Bondarenko, O. (2024). Digital branding of retail businesses. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, 16.

36. Bulgari and Save the Children Celebrate 15 years of partnership. 2024. Official website. Retrieved from: https://www.savethechildren.org.uk/news/media-centre/press-releases/bulgariand-save-the-children-15-years-of-partnership

37. Cruz-Cárdenas, J., Zabelina, E., Guadalupe-Lanas, J., Palacio-Fierro, A., & Ramos-Galarza, C. (2021). COVID-19, consumer behavior, technology, and society: A literature review and bibliometric analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 173, 121179. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121179

38. Danaher, P. J. (2021). *Advertising effectiveness*. American Marketing Association.

39. David Aaker. (2023). Branding: too often overlooked in disruptive innovation and social purpose arenas. Journal of Brand Management, Vol. 30, 185-189. DOI: https://doi.org/10.1057/ s41262-023-00328-7 Retrieved from: https://link.springer.com/article/10.1057/s41262-023- 00328-7

40. Demetris Vrontis, Alkis Thrassou, Michael Christofi, Riad Shams & Michael R. Czinkota. (2020). Cause-related marketing in international business: what works and what does not? International Marketing Review, Vol. 37, No. 4, 593-601. DOI: 10.1108/IMR-05-2019-0144 Retrieved from: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IMR-05-2019-144/full/ html

41. Demianchuk, O, Shapaiko, R. (2024). Modern Digital Technologies in enterprise brand management. XXIX International scientific and practical conference «Science and Technology of the Future: Advanced Views» (June 26- 28, 2024, Madrid, Spain). International Scientific Unity, 35-37.

42. Dentsu Ukraine. (2022). Найдорожча рекламна кампанія та ознаки відновлення ринку. Як комунікаційна група Dentsu Ukraine працює під час війни. *Vector Media*. https://vctr.media

43. Digital marketing strategy: An integrating approach to online marketing. (n.d.). Google Books. https://www.google.com/books

44. Digital Transformation in Branding: 6 Tips (2024). Branding. (2025, August, 08).

45. Dongmei Li & Ung T'chiang Chow. (2023). Discursive strategies in the branding of Fortune Global 500 Chinese manufacturing companies. Humanities and Social Sciences Communications, Vol. 10, No. 347. DOI:

https://doi.org/10.1057/s41599-023-01849-x Retrieved from: https://link.springer.com/article/10.1057/s41599-023-01849-x

46. Dwivedi, Y., Hughes, L., & Baabdullah, A. (2022). Metaverse beyond the hype: Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy. *International Journal of Information Management*, 66, 102542. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102542

47. Equity valuation: L'Oréal Paris 2022. (2022). https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/40688

48. Flavián, C., Ibáñez-Sánchez, S., & Orús, C. (2019). The impact of virtual, augmented and mixed reality technologies on the customer experience. *Journal of Business Research*, 100, 547–560. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.050

49. Forbes. (n.d.). L'Oréal company profile. https://www.forbes.com/companies/loreal/

50. Gading Andari, D., & Secar Aurum, N. (2022). A study of general role in a printed series of advertisement of L'Oréal Paris "This is an ad for man": A multimodal discourse analysis.

51. Gielens, K., & Steenkamp, J.-B. (2019). Branding in the era of digital (dis)intermediation. *International Journal of Research in Marketing*, 36(3), 367–384. https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2019.01.005

52. Gordon, B. R., Zettelmeyer, F., Bhargava, N., & Chapsky, D. (2019). A comparison of approaches to advertising measurement: Evidence from big field experiments at Facebook. *Marketing Science*, 38(2), 193–225. https://doi.org/10.1287/mksc.2018.1128

53. Gradus. (2022). *Як змінились життя і поведінка українців – інсайти із досліджень воєнного часу*. https://gradus.app

54. Hongyan Jiang, Tan, H., Liu, Y., Wan, F., & Gursoy, D. (2020). The impact of power on destination advertising effectiveness: The moderating role of arousal in advertising. *Annals of Tourism Research*, 83, 102963. https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102963

55. Ianenko, M. B., Ianenko, M. E., & Shevchuk, E. V. (2023). Innovative promotion technologies: Brand management in the digital environment. *Platforms*, 1(1), 18–25. https://doi.org/10.3390/platforms1010003

56. Ianenko, M., Ianenko, M., & Huhlaev, D. (2018). Digital transformation of trade: Problems and prospects of marketing activities. In *Proceedings of the International Scientific Conference "Digital Transformation on Manufacturing, Infrastructure and Service"*. https://doi.org/10.1051/matecconf/201816101012

57. Ianenko, M., Ianenko, M., Ivanova, V., Bakharev, V., & Mironova, L. (2020). Innovative digital technologies in the concept development of brand equity management. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 940, 012054. https://doi.org/10.1088/1757-899X/940/1/012054

58. Ianenko, M., Ianenko, M., Kirillova, T., Amakhina, S., & Nikitina, N. (2020). Digital transformation strategies of trade enterprises: Key areas, development and implementation algorithms. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 940, 012051. https://doi.org/10.1088/1757-899X/940/1/012051

59. Ibrahim Abosag, Zahy B. Ramadan, Tom Baker & Zhongqi Jin. (2020). Customers' need for uniqueness theory versus brand congruence theory: The impact on satisfaction with social network sites. Journal of Business Research. Vol. 117, 862-872. DOI: https://doi.org/10.1016/j. jbusres.2019.03.016 Retrieved from: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/ S0148296319301882

60. Karpenko, A. V., & Khatser, M. V. (2020). Сутність та місце реклами в діяльності підприємства в ринкових умовах. *Держава та регіони*, 1, 70–74.

61. Keller, K. L. (2013). Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity (4th ed.). Pearson Education.

62. Kim, M., Hwang, D., & Park, D. (2023). Analysis of maintenance techniques for a three-dimensional digital twin-based railway facility with tunnels. *Platforms*, 1(1), 5–17. https://doi.org/10.3390/platforms1010002

63. Kosar, N. S., Mnykh, O. B., Krykavskyi, Ye. V., & Leonova, S. V. (2018). *Маркетингові дослідження*. Львів: Видавництво Львівської політехніки.

64. Kotler Ph. & Keller K.L. (2016). Marketing Management 15 Global Edition. Pearson Education Limited 2016.

65. Krepak, A. S. (2018). *Медіапланування*. Київ: Київський національний торговельно-економічний університет.

66. Krishen, A., Dwivedi, Y., Bindu, N., & Kumar, B. (2021). A broad overview of interactive digital marketing: A bibliometric network analysis. *Journal of Business Research*, 131, 183–195. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.061

67. Kristy Snyder, Laura Howard (2024). 33-Top E-commerce statistics. Forbes. Advisor. Business. (2025, August, 08).

68. Kunde J. (2002). Unique Now...or Never: The Brand is the Company Driver in the New Value Economy. Financial Times Prentice Hall.

69. L'Oréal Group. (2025). *Annual report 2024: Financial performance*. https://www.loreal-finance.com/en/annual-report-2024/financial-performance/

70. L'Oréal Paris strategic and marketing objectives. (2022). *BusinessEssay*. https://business-essay.com/loreal-paris-strategic-and-marketing-objectives/

71. L'Oréal. (n.d.). Official website. https://www.loreal.com/en/

72. Litvinov O., Harbar Z., Selezneva O., Kaptalan S. & Gonchar V. (2020). Strategic Marketing Management Of Innovative Activities In Ensuring Enterprise Economic Security. Revista Electrónica De Investigación En Ciencias Económicas, 8(15), 298-313. DOI: 10.37394/232015.2020.16.39 Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/348647477_The_Model_of_Network_Consulting_Communication_at_the_Early_Stages_of_Entrepreneurship

73. Livitska, O. (2020). *Практика PR-діяльності*. Кам'янець-Подільський: Рута.

74. Marketing communications during war: 2023 vs 2022. (2023). *Apteka.ua*. https://www.apteka.ua/article/685865

75. Muzellec, L., & Lynn, T. (2012). Branding in fictional and virtual environments. *European Journal of Marketing*, 46(6), 811–826. https://doi.org/10.1108/03090561211214620

76. Olesenko, Yu. O., & Sydorenko, O. V. (2020). Рекламна діяльність підприємства та напрями її удосконалення. *Науковий погляд: економіка та управління*, 2, 148. http://scientificview.umsf.in.ua

77. Pantano, E., Dennis, C., & Melewar, T. C. (2020). Technology, brand and people: Branding, identity, image and reputation in the emerging technology-mediated world. *Journal of Business Research*, 119, 410–411. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.042

78. Porter, M. (2020). *Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів*. Київ: Наш Формат.

79. Promodo. (n.d.). Рекламна активність поза сезоном. https://www.promodo.ua

80. Rauschnabel, P., Reto, F., & Hinsch, C. (2019). Augmented reality marketing: How mobile AR-apps can improve brands through inspiration. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 49, 43–53. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.03.004

81. Rego, L., Brady, M., Leone, R., Roberts, J., Srivastava, C., & Srivastava, R. (2022). Brand response to environmental turbulence: A framework and propositions for resistance, recovery and reinvention. *International Journal of Research in Marketing*, 39(3), 583–602. https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2021.11.004

82. S. Fournier. (1998). Consumers and their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research. Journal of Consumer Research, Vol. 24, No. 4, 343-373. Retrieved from: https://academic.oup.com/jcr/article-abstract/24/4/343/1797962

83. Saarikko, T., Westergren, U. H., & Blomquist, T. (2020). Digital transformation: Five recommendations for the digitally conscious firm. *Business Horizons*, 63(6), 825–839. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.07.005

84. Saiensus M., Chunikhina T., Sinko A., Klimovych O. & Siryk, R. (2023). Communication strategies of internet marketing of trading enterprises | estratégias de comunicação de marketing na internet de empresas comerciais. Journal of Law and Sustainable Development. 1(3). DOI: https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i3.820 Retrieved from: https://ojs.journalsdg.org/jlss/article/ view/820

85. Sandra Maria Correia Loureiro. (2023). Overview of the brand journey and opportunities for future. Italian Journal of Marketing, Vol. 2023, 179-206. DOI: https://doi.org/10.1007/s43039- 023-00069-0 Retrieved from: https://link.springer.com/article/10.1007/s43039-023-00069-0

86. Sascha Fuerst, Odille Sanchez-Dominguez, Miguel Angel Rodriguez-Montes (2023). The Role of Digital Technology within the Business Model of Sustainable Entrepreneurship. Sustainability, 15(14), 10923. https://doi. org/10.3390/su151410923

87. Savchenko, R. A. (2018). Функції реклами та її значення для сучасного підприємства. *Економічний форум*, 4, 27–29.

88. Shuai Ling, Can Zheng & Dongmin Cho. (2023). How Brand Knowledge Affects Purchase Intentions in Fresh Food E-Commerce Platforms: The Serial Mediation Effect of Perceived Value and Brand Trust. Behavioral Sciences, 13(8), 672. DOI: https://doi.org/10.3390/bs13080672 Retrieved from: https://www.mdpi.com/2076-328X/13/8/672

89. Silvia Massini, Mabel Sanchez-Barrioluengo, Xiaoxiao Yu, Myungun Kim, Philip Chen and Chander Velu (2025). Adoption of Advanced Digital Technologies and Platforms: Insights from a UK national survey. Economic and social research council. The Productivity Institute, 049, 53. (2025, August, 08).

90. Trout J. & Ries A. (2001). Positioning: The Battle for Your Mind. Twentieth Anniversary Edition. New-York. McGraw Hill.

91. Trout J. & Rivkin S. (2008). Differentiate or Die! Survival in Our Era of Killer Competition (2nd ed) Hoboken, New Jersey. John Wiley & Sons, Inc.

92. Valentina Mucunska Palevska, Viktorija Trajkov and Angela Milenkovska Klimoska (2024. The Relationship Between Investment in Digital Branding and Global Competitiveness. UTMS Journal of Economics, 15(1), 87–98.

93. Which Ukrainian companies are among the top-50 most expensive brands? (2023). Visit Ukraine. (2025, August, 8).

94. Yahoo Finance. (n.d.). L'Oréal S.A. https://finance.yahoo.com/quote/OR.PA/

95. Youscan. (n.d.). Рекламна кампанія: секрети залучення аудиторії. https://youscan.io/ua/blog/advertising-campaign/