

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Факультет міжнародних економічних відносин та туристичного
бізнесу Кафедра міжнародного бізнесу та економічної теорії

Кваліфікаційна робота магістра

на тему:

«СПЕЦИФІКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ В СУЧАСНИХ УМОВАХ»

Виконав (виконала):
студент (ка) групи УМБз-61
спеціальності 292 Міжнародні економічні відносини,
освітньо-професійної програми «Міжнародний бізнес»
Кравченко Анна Миколаївна

Керівник:
доц. Кондратенко Н. Д.
Рецензент:
к.е.н., доц. Євтушенко О.В.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет міжнародних економічних відносин та туристичного бізнесу
Кафедра міжнародного бізнесу та економічної теорії
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Спеціальність 292 Міжнародні економічні відносини
Освітньо-професійна програма «Міжнародний бізнес»

ЗАТВЕРДЖУЮ

**В. о. завідувача кафедри міжнародного
бізнесу та економічної теорії
Дерід І. О.**

підпис

ініціали, прізвище

“ 13 ” _ _ лютого __2023_ року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Кравченко Анни Миколаївни
(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи «Специфіка маркетингової стратегії транснаціональних корпорацій в сучасних умовах»

Керівник роботи Кондратенко Наталія Дмитрівна,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від “06”_02_2023 року №4002-5/257

2. Строк подання студентом роботи_24_ листопада_2023 р

3. Перелік питань, які потрібно розробити


Дослідити теоретичні застави маркетингових стратегій ТНК; проаналізувати сучасні маркетингові стратегії ТНК; проаналізувати методи удосконалення маркетингової стратегії в сучасних умовах.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Дослідження та вибір теми роботи
2	Узгодження плану роботи з керівником
3	Дослідження теоретичних матеріалів. Робота над першим розділом.
4	Аналіз маркетингової стратегії ТНК
5	Аналіз компанії L`Oreal
6	Робота над третім розділом
7	Робота над вступом та висновками
8	Оформлення роботи згідно стандартів
9	Перевірка роботи на запозичення
10	Рецензування та захист

5. Дата видачі завдання__ 13 лютого 2023 р.

Студент



підпис

Анна Кравченко

ім'я, прізвище

Керівник роботи

підпис

Наталія Кондратенко

ім'я, прізвище

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ТНК	9
1.1 Теоретичний аспект маркетингового аналізу для ТНК	9
1.2 Тактичні та стратегічні виклики для транснаціональних корпорацій.....	17
1.3 Конкуренція та сучасний ринок: фактор маркетингу.....	25
Висновки до розділу 1.....	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТНК.....	32
2.1 Аналіз світового ринку косметологічних ТНК	32
2.2 Практичні моделі аналізу зовнішніх факторів та ринку. Аналіз для ТНК L'Oreal.....	37
2.3 Внутрішній аналіз: складності для ТНК L'Oréal.....	50
Висновки до розділу 2.....	68
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	70
3.1 Розробка сталої маркетингової стратегії ТНК L'Oreal.....	70
3.2 Оцінювання ефективності використання ТНК L'Oreal цифрових каналів...86	86
Висновки до розділу 3.....	91
ВИСНОВКИ.....	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	99

ВСТУП

Сучасні умови розвитку тісно пов'язані із глобальними ризиками, усі актори сучасного соціального, економічного та політичного середовища є наслідками перебування в цьому просторі, де відбуваються постійні зміни, що вимагає постійного аналізу та адаптації. В цих умовах створилися та розвивалися транснаціональні корпорації — результат розвитку ринкових відносин та глобалізації світу. Разом із глобалізацією як процесом одночасно відбувається і локалізація, як відповідь і потреба у збереженні власної унікальності і локальному органічному розвитку на місцях. Як тоді аналізувати питання розвитку транснаціональних корпорацій та їх маркетингової діяльності та маркетингової стратегії, коли ми маємо такі різні контексти, а також особливість самого актору, його складність структури та конкурентні виклики? Саме тому є потреба у дослідженні загальних стратегій транснаціональних корпорацій, факторів зовнішнього та внутрішнього впливу, стратегічних та оперативних викликів та можливостей, структури і особливостей діяльності конкретної ТНК у контекстах розвитку ринку, конкурентного середовища, особливих стратегій сталого розвитку та розвитку нових технологій і науково-технологічного потенціалу.

Особливості економічної та маркетингової діяльності транснаціональних корпорацій активно досліджують українські та зарубіжні науковці, ми неодноразово звертаємося до цитат з робіт: Король М., Іванова М., Якубовський С.О., Рябець Н.М., Лундан С., Охріменко О., Лугіна Н., Старостіна А., Лукан О., Куденко Н.В., а також до ресурсів для фахівців-практиків, щодо маркетингової діяльності та офіційних звітів.

Актуальність цієї роботи полягає в аналізі специфіки маркетингової діяльності для транснаціональних корпорацій в аналізі зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на існування та розвиток самої корпорації. Оскільки ринок краси є одним із тих, які швидко розвиваються, а також має свою специфіку, то

для практичної частини роботи ми будемо спиратися на аналіз ТНК L'Oreal, як лідера цього ринку. Звичайно, одними із найбільших ТНК в світі є фінансові корпорації, корпорації добування та обробки корисних копалин, а також компанії, які займаються інноваційними ехнологіями. Усі вони також впливають та створюють контексти для діяльності компаній інших секторів, також важливо визначати соціо-культурні контексти, саме тому ми зупинилися саме на цій сфері та ТНК, бо вважаємо актуальним досліджувати споживчий сектор та транснаціональна корпорації, які є лідерами у виготовлені та дистриб'юції споживчих товарів.

Метою роботи є виділення основних факторів впливу, які є особливостями маркетингової стратегії для транснаціональних корпорацій. **Ціллю** виступає створення матриці аналізу стратегічних та тактичних викликів на основі виділених факторів для ТНК L'Oreal.

Об'єкт дослідження: особливості маркетингової діяльності для транснаціональних корпорацій

Предмет: маркетингові стратегії та моделі аналізу та їх особливості для транснаціональних корпорацій в сьогоденні.

Відповідно до мети, об'єкту та предмету дослідження виділяємо наступні завдання дослідження:

1. Дослідити теоретичний аспект маркетингового аналізу ТНК;
2. Визначити ключові тактичні та стратегічні маркетингові виклики ТНК та розробити набір рекомендацій для вирішення цих проблем;
3. Проаналізувати фактор маркетингу в конкурентному ринку;
4. Проаналізувати світовий ринок косметологічних ТНК;
5. Розкрити особливості маркетингового аналізу зовнішніх факторів для ТНК;
6. Розкрити особливості маркетингового аналізу внутрішніх факторів для ТНК L'Oreal;
7. Дослідити стратегії сталого розвитку та їх особливості у ТНК L'Oreal;

8. Оцінити ефективність використання ТНК L’Oreal цифрових каналів.

Основні результати дослідження: аналіз особливих контекстів, які впливають на маркетингові стратегії та розвиток ТНК, візуалізації матриць аналізу ТНК L’Oreal, розробка та приклад матриці аналізу стратегічних та тактичних викликів для ТНК L’Oreal.

Практичне значення одержаних результатів дослідження: Результати дослідження можуть слугувати основою для подальших досліджень ефективності стратегій сталого розвитку та маркетингової діяльності ТНК L’Oreal; бути використані науковцями для отримання систематичних даних та уявлення про маркетингову стратегію ТНК L’Oreal; можливості ознайомитися з прикладами аналізу діяльності транснаціональних корпорацій через інструменти-моделі аналізу та багатоаспектний аналіз маркетингових стратегій.

Апробація матеріалів кваліфікаційної роботи: VI Всеукраїнська науково-практична конференція «Сучасні перетворення міжнародного бізнесу», Харків, 25 квітня 2023 року, стаття «Overcoming the challenges of management a global team» [1].

Особливістю та науковою новизною роботи є практичний аналіз ТНК L’Oreal та візуалізація можливостей аналізу різних аналітичних моделей. У практичній частині роботи ми демонструємо матрицю стратегічних та тактичних можливостей і викликів для ТНК на прикладі аналізу ТНК L’Oreal.

Основними джерелами літератури за обраною кваліфікаційною тематикою є аналітичні статті українських авторів, англійські аналітичні статті, звіти консалтингових та маркетингових компаній, статистичні дані, офіційний річний звіт ТНК L’Oreal від 2022 року.

Методи дослідження. У цій кваліфікаційній роботі ми використовували як загально-наукові так і спеціальні методи дослідження міжнародних відносин. Це зіставлення, протиставлення, систематизація, порівняння, аналіз, візуалізація, розробка матриць маркетингового аналізу, а також аналіз документів, статистики, вітчизняних та міжнародних публікацій.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі змісту, завдань кваліфікаційної роботи, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що налічує 70 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 106 сторінок, з яких основного тексту – 96 сторін машинописного тексту.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ТНК

1.1 Теоретичний аспект маркетингового аналізу для ТНК

Транснаціональні корпорації, як гіганти бізнесу не тільки змінюють ландшафт підприємництва, але й впливають на соціально-економічні процеси, у регіональному та глобальному масштабах, оскільки формують нові виклики та можливості для національних та регіональних економік. Одним із ключових аспектів, який визначає успіх транснаціональних корпорацій, є їхній здатність ефективно аналізувати ринок та зовнішні фактори впливу, таким аналізом, зазвичай, займається не один відділ, оскільки такі параметри важливі для багатьох аспектів діяльності корпорації.

У цьому контексті, маркетинговий аналіз стає стратегічним інструментом, а сама діяльність ТНК базується на чітко визначених місії та меті, де ця розробка стратегії компанії є особливо направлена на аналіз зовнішнього середовища[2]. Як результат подальшого корпоративне управління дозволяє підприємствам розуміти потреби та уподобання споживачів, а також адаптувати свою стратегію до глобальних тенденцій, елементи яких ми розкривали у попередніх розділах.

Ефекти, пов'язані з організаційними та маркетинговими навичками ТНК, (згідно з неокласичної літератури), часто стверджується, що ТНК створюють високоефективні організації, які характеризуються високим ступенем управлінської ефективності, що впливає з навчання, вищих стандартів підбору персоналу, ефективної комунікації з материнською компанією та більш глобального світогляду. Завдяки цим характеристикам вони здатні мислити стратегічно в глобальному масштабі та організовувати складні інтегровані виробничі мережі[3].

Маркетинговий аналіз ринку, на мою думку, більш широке поняття, ніж аналіз зовнішніх факторів впливу, оскільки останнє конкретизує предмет маркетингового дослідження та робить акцент на фактори впливу на ТНК, а не «природне» середовище для його існування та діяльності. ТНК — можливість виходу на зовнішні для локальних ринків, тож через мережу ТНК можна продавати продукцію там, де в іншому випадку знадобилися б величезні маркетингові інвестиції[3, с. 13].

А через глобальну конкуренцію боротьба маркетингових інструментів ще більш запекла, як визначає І. Жмудська ТНК мають бути носіями наступних конкурентних переваг у своїй маркетинговій діяльності для стратегічного успіху у порівнянні із конкурентами[4]:

- базуються на можливостях і ресурсах підприємства, які повинні бути оригінальнішими і які важко чи неможливо імітувати;
- забезпечуються протягом тривалого часу унікальність торгової марки;
- задовольняються специфічні потреби клієнтів, релевантні як вигода для конкретної цільової групи споживачів.

Таким чином, ще більш актуалізується питання аналізу ринку та зовнішніх факторів, вважаючи глобальний ринок та локальні ринки впливу. Додатково, хочемо зазначити, що не всі ринки розвиваються однаково ефективно. Проте, ми маємо звернутися до статистики при описів фінансових ресурсів та можливостей на прикладі загального ринку краси. Є визначена кореляція між зростанням кількості старіючого населення та зростанням, чи стимуляцією зростання світового ринку косметики. Це потреба та біль населення, де з віком шкіра стає тоншою, втрачає жир, пружність і текстуру, усі пошкодження більш помітні. Так, зазначається, що у всьому світі кількість старіючого населення стрімко зростає. За даними Організації Об'єднаних Націй (ООН), у 2023 році частка населення світу у віці 65 років і старше зросла з 9% у 2019 році до 16% у 2023 році. Тому антивікова продукція та загалом косметична продукція для споживачів набувають все більшої популярності зі

збільшенням кількості старіючого населення[5]. Ми бачимо як один зовнішній фактор впливає на силу зростання конкретного ринку та конкретного типу продукції. Аналіз цих зовнішніх демографічних факторів та проблем, які може вирішувати продукція корпорації — зовнішні фактори впливу.

Звернемося до визначення. Аналіз ринку надає інформацію про галузі, клієнтів, конкурентів та інші ринкові змінні, а також визначення співвідношення між попитом і пропозицією на певний продукт чи послугу. На основі даних маркетингового аналізу ринку можна будувати управлінські та стратегічні рішення[6].

Відділ маркетингового аналізу та стратегічного управління в транснаціональних корпораціях є необхідним елементом, який формує основу для успішного пристосування до глобального бізнес-середовища. У нашій роботі ми спробуємо детально проаналізувати цей аспект, розкривши ключові аспекти маркетингового аналізу та його вплив на стратегічне управління транснаціональними корпораціями. Маркетинг спирається на системний підхід до управлінської діяльності з чітко поставленою метою, ретельно розробленою системою заходів для реалізації цієї мети і відповідними організаційно-технічними, комерційними і фінансовими механізмами для її здійснення[8]. Звичайно, ми не можемо ігнорувати конкретні особливості ТНК, проте, через складну структуру, не можна ігнорувати, що окремі філії та продукти при маркетинговому аналізі мало відрізняються від простого маркетингового аналізу середовища, чи підприємства.

Маркетинговий аналіз ринку для ТНК включає особливі подвійні стандарти, через природні особливості. Часто, це пов'язано з експортом продукції та відходів щодо виробничих потужностей. Наприклад, коли ТНК продукції, яка, як виявилось, має вкрай негативний вплив на навколишнє середовище, здоров'я та безпеку на локальному рівні, доволі популярним прикладом є маркетинг дитячих сумішей в країнах, де грудне вигодовування зазвичай є безпечнішим та більш поживним, або продаж небезпечних

пестицидів без відповідного маркування та інструкцій[3, с. 20]. Таким чином ми маємо питання зіставлення ефективності маркетингу та соціальної відповідальності ТНК перед глобальною та локальною спільнотою та на ринках.

Особливістю є те, що основним джерелом та передовим «інститутом» маркетингу в ТНК є компанія ТНК, а також оперативний відділ материнської компанії ТНК[7]. Де під компаніями розуміємо первинні ланки організаційної структури корпорації, що займаються маркетинговою, науково-дослідною, фінансово-кредитною, виробничою, збутовою, обслуговуючою, утилізаційною діяльністю, а оперативним відділом, або оперативною компанією є компанія, яка займається стратегічним плануванням та реалізацією стратегічних планів[7].

Актуалізація дослідження саме зовнішнього середовища має деякі передумови. По-перше, це вже зазначена конкуренція та її особливості для економічного простору ТНК. По-друге, важливість адаптації та регуляції складної структури ТНК на глобальному та регіональному рівні, де *«причини проблеми чи можливостей слід шукати серед факторів зовнішнього маркетингового середовища і комплексу маркетингу фірми»*[8, с.7]. А, по-третє, ми можемо звернутися до думки Ф. Котлера та К. Н. Келлера, які зазначають, що ефективність маркетингових показників має корелятивну та пряму залежність від аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища[12]. Також, можемо процитувати наступне твердження з висновків роботи щодо розвитку теорій про ТНК *«ринкові сили все ще залишатимуться рушійною силою інновацій та адаптації до екологічних обмежень, однак, ринкові сили значною мірою обмежуються регулюванням на національному, регіональному та міжнародному рівнях»*[3, с. 34].

Таким чином маємо деякі основні контексти перед тим, як перейти безпосередньо до теми маркетингового аналізу:

- ТНК має глобальну діяльність, а також сильні потужності для локального впливу;
- ТНК за своєю природою має сильну внутрішню тягу до глобальної конкуренції та присутності, а також складну організаційну структуру;
- Залежність ефективності маркетингової діяльності ТНК від аналізу зовнішніх факторів;
- Маркетинговий вплив ТНК може сильно вплинути на локальні ринки, що призводить до потреби національної та міжнародної регуляції, а також розвиток соціальної відповідальності.

Проте, як нам визначити, який саме маркетинговий підхід більш, чи менш ефективний? Який оптимальний шлях існує для ТНК? Відповідь не може бути однозначною в узагальненні. Проте ми спробуємо розкрити деякі класифікації та особливості маркетингового підходу надаючи контекст ТНК.

Маркетинговий аналіз можна класифікувати за різними параметрами. Наприклад, за масштабом предмету охопленого аналізом:

- Стратегічний(загалом підприємство, філія, корпорація);
- Оперативний(конкретний відділ, продукт);

Також, залежно від методу(дискрептивний і описовий), типу(тематичний і повний), вимірюванням(якісний та кількісний рівні); напрям дослідження факторів (від зовнішніх до внутрішніх змін, та навпаки, від внутрішніх до зовнішніх).

Маркетинговий аналіз зовнішнього середовища може бути комплексним та аналізувати усі керовані та некеровані фактори, а може бути сконцентрований на конкретній проблемі.

Наприклад, ТНК L'Oreal має ряд особливостей, які варто враховувати, тож звернемося до статистики, яку нам надає компанія. Ця компанія володіє 36-ю світовими брендами краси та поширює свою продукцію на понад 150 країн світу. Говорячи про маркетингові потужності, L'Oreal є 4-м найбільшим рекламодавцем у світі, що говорить про можливість поширення інформації про

бренди та компанію. Більш того, на компанію працює понад 4 000 науковців та додатково близько 5,500 технічних та цифрових експертів. Звичайно, компанія із такими потужностями та фінансовими ресурсами може виділяти достатні бюджети, наприклад, корпорація виділяє понад 1 млрд євро інвестицій у дослідження та інновації, володіє 561-м патентом на свою продукцію та інновації. Звичайно, варто враховувати, що це дані, які були надані самою компанією[9]. Тож у висновку маємо типові для усіх ТНК характеристики: робота над інноваціями, великі бюджети, рекламні та технологічні потужності.

Також, можна зазначити і статистики із інших, зовнішніх ресурсів. Наприклад, про місце компанії на світовому глобальному ринку. Так, за інформацією сайту Statista у 2022 році в L'Oréal працювало понад 87 000 людей по всьому світу, а частка світового ринку становила 14%[10]. Ми говорили про те, що найбільш великими компаніями є сектор фінансів цифровий сектор та добуток корисних копалин, проте ця корпорація зосереджена на догляді за шкірою, волоссям, макіяжі, фарбах для волосся та парфумерії, причому лише остання категорія принесла корпорації майже 12% від усіх світових продажів косметики L'Oréal у 2022 році[10].

Також ми можемо зазначити перспективу цього ринку, наприклад зараз, коли нові покоління вийшли на ринок праці, вони стали великим рушієм косметичного ринку, особливо в Сполучених Штатах, де мається найбільший з косметичних ринків у світі, загальний дохід якого, за оцінками, становить близько 48,26 мільярда доларів США станом на 2021 рік. Більш того, цей ресурс каже, що світовий дохід у сегменті "Косметика" ринку товарів для краси та особистої гігієни буде постійно зростати в період між 2023 і 2028 роками на загальну суму 25,1 млрд доларів США (+24,18%)[11]. Разом із цим, не західні культури краси стають також вагомими, можливий зсув в нові регіони, культури краси, які суттєво відрізняються від зрілих європейських та північноамериканських ринків, можуть мати значущу роль у майбутньому. Таким чином, очевидним є конкуренція на цьому напрямі та потреба для цієї

корпорації досліджувати зовнішні фактори та ринок для і подальшої переваги у ньому.

Розуміючи величезну кількість можливих класифікацій маємо звернутися до спільного та найбільш практичного з теорії аналізу ринку через маркетингові методи. При цьому головним у будь-якому дослідженні, чи складнішим та багатоаспектнішим воно є, тим більш важливим стає ця характеристика, що застосування маркетингу забезпечує ефект тільки в тому випадку, — його комплексність, тобто використання як системи, де окремі дії не несуть у собі ефективності на противагу комплексності та системності.

Далі ми розглянемо деякі конкретні маркетингові схеми для аналізу середовища, проте головним для будь-якої ТНК є визначення головної управлінської проблеми, ризику, чи виклику, яку має вирішити маркетинговий аналіз. Хоча цей етап є очевидним, оскільки на постановці питання і проблеми тримається наукова робота та більшість бізнесових активностей, проте часто, це може бути некоректна проблема, яка формулюється лише через комерційний успіх, наприклад.

Спираючись на статтю Старостіной А. О. надаємо перелік елементів, які включає цей перший етап[12, с. 4]:

- формулювання управлінської проблеми;
- аналіз маркетингових проблем і можливостей;
- розробку альтернативних варіантів вирішення управлінської проблеми.

Загалом, консультанти з маркетингового консалтінгу виділяють наступні етапи маркетингового аналізу[13]:

- 1) визначення завдань проведення маркетингового аналізу ринку;
- 2) складання плану аналізу ринку, тобто визначення послідовності проведення робіт і термінів виконання кожного пункту;
- 3) проведення маркетингового аналізу ринку(безпосередньо практичний аналіз).

Ці три етапи допомагають розуміти нам загальну логіку проведення маркетингового аналізу середовища, проте не надають нам практичного розуміння. Тож перейдемо до переліку етапів маркетингового аналізу як практичної діяльності.

Можна виділити і наступну послідовність маркетингових дій:

- 1) оцінка стану середовища та основних факторів, з'ясування, які фактори впливають найбільше;
- 2) вивчення специфічних факторів середовища у визначеному маркетинговому секторі;
- 3) аналіз вихідних стратегічних можливостей;
- 4) аналіз основних маркетингових можливостей та загроз;

Особливістю проведення маркетингового дослідження для ТНК є складності у визначенні макро- та мікросередовища, через саму складну систему діяльності усіх акторів у структурі ТНК. Це велика кількістчастина середовища, в якому фірма безпосередньо функціонує у процесі маркетингової діяльності. До складових мікросередовища належать: безпосередньо фірма, постачальники, маркетингові посередники, споживачі, конкуренти, громадськість. Маркетингове макросередовище — це ті фактори, якими фірма не може безпосередньо керувати, але які впливають на її маркетингову діяльність.

Наприклад, основні конкуренти для ТНК є: P&G, Unilever, Estée Lauder, KAO, Shiseido, Avon, lvmh]. Вони є конкурентами в конкурентних підрозділах продукції, або у географічних регіонах, як працюючи з одною аудиторією, так і з різними, не конкуруючи між собою напряду.

Аналіз діяльності підприємства може сягати багатьох сфер, у цій роботі ми вважаємо за актуальне розглянути особливості маркетингового аналізу для ТНК та спробувати запропонувати найбільш ефективні моделі для маркетингового аналізу як окремого напряду аналітичної роботи для підприємства, що також можна описати як комплексне оцінювання

маркетингової діяльності. З допомогою якісного маркетингового аналізу можна побудувати маркетингову стратегію.

Маркетингова стратегія – це основа стратегічної діяльності компанії, чи організації. Маркетингова стратегія — довгостроково орієнтована стратегічна діяльність підприємства на ринку, яка являє собою засіб реалізації маркетингових цілей підприємства, базується на результатах маркетингового стратегічного аналізу[15].

Не дивлячись, на велику кількість ресурсів, кожне підприємство потребує і аудиту, тобто оцінки маркетингової діяльності власне підприємства, де ми розуміємо останню дефініцію як співвідношення між результатами, отриманими від проведення маркетингових заходів та витратами на їх здійснення[16]. Як раз аналіз ринку та зовнішні фактори впливу — маркетингові заходи.

Також, спираючись на авторські розробки таблиць факторів Старостійна А. О. можемо виділити деякі напрями дослідження факторів[12]:

- політико-правові фактори;
- маркетингові загрози;
- маркетингові можливості;
- сильні та слабкі сторони організації у конкурентному порівнянні;
- варіанти вирішення управлінських проблем.

Потенційно актуальним є робота над пошуком факторів, які, на перший погляд, не здаються потужними. Наприклад, тиск зацікавлених сторін — вплив, який місцеві зацікавлені сторони здійснюють на корпорацію, чи організацію під час впровадження конкретної діяльності[17, с. 4], наприклад, маркетингового проекту.

1.2. Тактичні та стратегічні виклики для транснаціональних корпорацій

Сучасний світ характеризується надзвичайною складністю та глибокими змінами у глобальному бізнес-середовищі, економічних та соціальних стратах. Транснаціональні корпорації, які відіграють ключову роль у світовій економіці, знаходяться перед рядом серйозних викликів і ризиків. У цій роботі ми хотіли б розділити ці виклики та ризики на два рівні: тактичний та стратегічний. Спираючись на різний характер таких викликів та певні особливості. Стратегічні та тактичні рівні мають наступні вхідні умови, які роблять це середовище особливо складним та наповненим ризиками:

- бізнес на глобальному ринку(надзвичайної складності інтернаціональні відносин),
- політичні фактори;
- економічні фактори;
- технологічні фактори;
- соціокультурні фактори.

Ці фактори складають собою у комплексі відповідні сфери, які ми розглянемо далі.

Сучасне суспільство є суспільством ризиків, як зазначається у відомій роботі «Суспільство ризику» У. Бека[18], ми говоримо про і особливості ТНК і загальний «фон» ризиків. Так, спираючись на цю класичну працю мусимо виділити особливий тип ризиків, непередбачувані глобальні ризики, які незалежно від об'єму. До такої групи ризиків та викликів відносяться:

- екологічні катастрофи(сезонні наводнення, посуха, навала комах, тощо);
- військові конфлікти;
- глобальні екологічні та природні зміни(наприклад, глобальне потепління);
- технологічні катастрофи;
- цивілізаційні ризики;

Цей список не є вичерпним і при цьому актуальний для кожної країни, звичайно, глобальні катастрофи мають як тактичний так і стратегічний

характер ризику, вони можуть виникнути неочікувано та мають довготривалі наслідки, які складно усунути. Такі виклики, частково можна прорахувати, або мати певні алгоритми, що першого реагування на них, проте характеристика таких ризиків, глобальних, їх природа визначає неможливість детального прорахування.

Але У. Бек підкреслює, що продукування ризиків досить «демократично»: воно породжує ефект бумерангу, досягаючи та вражаючи тих, хто нажився на продукуванні ризиків або вважає себе застрахованим від них.

Більш того, глобальні ризики створюють нові контексти, наприклад, аварія на ЧАЕС — глобальна техногенна катастрофа, яка має наслідки планетарного масштабу, яка поділила українське суспільство та глобальну спільноту на часові "до" та "після", а загалом, саме ця катастрофа є однією з категорій нового етапу розвитку суспільства ризику, через те, що суспільство знов відчуло неможливість попередити деякі катастрофи та оперативно їх вирішити, і що одна катастрофа може мати планетарні наслідки.

Проте, помилково було б казати, що лише ця катастрофа стала початком розрахунку «суспільства ризику», особливо, коли ми говоримо про ТНК. Глобалізація була задовго до цього, вона становилася умовною ринковою ідеологією, оскільки саме ринкова модель стала основою розвитку. Період після Другої світової війни став ще одним поршнем у розвиток глобалізованого світу, одночасно з розумінням глобальних ризиків, які можуть ставитися в політичних, соціальних, природних та техногенних вимірах.

Транснаціональні корпорації, завдяки своїй глобальній присутності та розмаїттю бізнес-інтересів, стикаються з численними тактичними викликами. Тобто, постійна конкуренція та моменти рішення головного офісу, чи філій, щодо розвитку бренду, рекламних та маркетингових компаній, вирішення цін, продукції на ринку тощо. Це також контент, який створюється і поширюється, розробка корпоративної етики, тощо.

Також, ми розглядаємо і **економічні ризики**, які є постійною середою існування для ТНК, тож розглянемо основні ризики, так глобальне міжнародне середовище характеризується наступними бар'єрами для входу, ці бар'єри є викликами для ТНК:

- конкуренція у сфері комерціалізації результатів наукових досліджень;
- ризики, пов'язані з розробкою та використанням нових товарів, послуг, технологій[19];

Такі ризики також можна розподіляти на стратегічні та тактичні рівні, прорахування стратегій та упушення в разі помилок — стратегічний ризик, а взаємодія та робота на брендом у повсякденній діяльності — тактична.

Тож, ми розділяємо стратегічні ризики, як ті, які зустрічаються на шляху розвитку ТНК у своїй цілі та місії, це довгострокове планування та неминучі можливі **глобальні ризики** пов'язані із середою існування транснаціональних корпорацій, тобто зовнішніми чинниками та зовнішніми намірами. Під стратегічними викликами ми розуміємо виклики, які може мати організація всередині своєї організації та в реалізації окремих проєктів та компаній, тимчасових можливих перепон на їх реалізацію, направлених на цілеорієнтовану діяльність та комунікацію в усіх організаційних та практичних її проявах, як парадигма[20].

За Ульріхом Беком можна виділити також деякі окремі групи ризиків[18]:

- кліматичні зміни та екологічні ризики;
- біологічні ризики (наприклад, пандемії);
- фінансові кризи;
- кризи управління, організаційні кризи, тощо.

І хоча ризики частіше стосуються малозабезпечених страт та економічно слабких організацій, то на перший погляд нами може бути допущена помилка, що ТНК мають низький рівень ризиків. Але в тому і різниця, що глобальні ризики зачіпають одразу багато країн, організацій та верств, а ті, хто створює багатство, так саме і виробляють ризики. Ризики стають зовнішнім

середовищем та неминуче встановлюють деякі внутрішні правила існування, «логіку» організації.

Звичайно, ми розділяємо розуміння зовнішніх та внутрішніх викликів окремо від тактичних та стратегічних, проте говоримо про можливі часті перетини, а також часово-просторову різницю, оскільки довгострокові фактори впливають скоріше на стратегічні виклики, а короткострокові на тактичні, так само як і відіграє роль і просторовий вимір, де проблема однієї філії різниця на силою виклику та ризику від основних та базових проблем усієї організаційної структури.

Тож розглянемо окремі деякі сфери у яких виникають виклики та ризики. Першим викликом та ризиком є культурна та соціальна сфери(**соціо-культурний простір ризиків**), тобто регіональні місцеві традиції споживання[19]. Це також стосується особливості споживчих уподобань. Культурна детермінація впливає на створення та реалізацію товару, поведінку споживача, потребі в розгалужені потужностей, адміністративній та організаційній структурі філіалу ТНК, тощо.

Не врахування культурних факторів може призвести до стратегічних проблем, як виклики зовнішньої середовища та довготривалого планування, оскільки діяльність філії в конкретній країні залежать від соціокультурного простору. Також, це можуть бути і конкретні тактичні виклики, наприклад, при відсутності контекстуалізації та адаптації рекламної програми, чи недостатньо пропрацьовану імплементацію організації ТНК в соціо-культурний простір, оскільки візія транснаціональної корпорації не може мати лише «повчальний» характер.

Іншою сферою є **правова сфера** приймаючих країн та міжнародна правова традиція, тобто *«врахування правових норм, притаманних конкретній країні або регіональному інтеграційному угрупованню»*[19]. ТНК, за визначенням, працюють у багатьох суспільствах по всьому світу, реагуючи на

законодавчі вимоги кожної країни. Іноді ТНК опиняються між суперечливими вимогами або очікуваннями в різних країнах[21].

По-перше, існують міжнародні норми однією з таких є Декларація про міжнародні інвестиції та багатонаціональні підприємства від 21 червня 1976 р., вона визначає керівні принципи для багатонаціональних підприємств та їх діяльності. Також, і у Директивних принципах для транснаціональних корпорацій, прийнятих Організацією Економічного Співробітництва і Розвитку у 1976 р., було сформульовано рекомендації щодо діяльності ТНК. Україна, наприклад, ратифікувала «Конвенцію про транснаціональні корпорації від 1999 року»[22]. За дотриманням конвенції має слідкувати спеціальна комісія ООН.

По-друге, національне законодавство регламентує деякі правові особливості, які відрізняються від країни до країни. Таким чином, правовий аспект також є викликом, особливо тактичного рівня, коли діяльність має бути правильно зареєстрована, а зміни у законодавстві правильно, швидко та ефективно імплементовані, проте звичайно, деякі зміни можуть мати і стратегічний характер, наприклад, вибір напрямку діяльності, спеціальне порушення законодавства, уникнення податків, або коли відбуваються зміни у міжнародному правовому полі. Для деяких країн та корпорацій не всі зміни можуть бути правильно реалізовані, наприклад, гендерні питання рівності в країнах близького сходу, чи Азії, тощо.

Ще однією сферою є **інформаційно-безпекові виклики**, які особливо актуалізувалися у цифровому суспільстві та при розвитку технічних можливостей засобів передачі інформації. Приватна інформація — важлива частина діяльності будь-якої організації, і захищена не лише мораллю, але й законодавством. Вона може містити інформацію, яка може бути вигідна конкурентом, приватну інформацію співробітників, ключі до грошових переказів, тощо. Цю групу викликів також можна назвати ризиками технологічного розвитку та кібербезпеки.

Тож, транснаціональні компанії несуть певні ризики, пов'язані з передачею важливої інформації сторонам, в яких вони інвестують, та іншим агентам їх комунікації та діяльності на усіх рівнях. Відповідно, таке ставлення може нести в собі певний ризик і створювати проблеми з безпекою. Однак існують певні способи, якими транснаціональні компанії можуть захистити свою інформацію, методи, клієнтів та інші цінні активи від недобросовісного ставлення з боку недобросовісних сторін[23]. Більш того, згідно з думкою Н. Лугіної самі транснаціональні корпорації можуть використовувати цифрові технології та свої кібер-ресурси для впливу на рику, боротьби з конкурентами та нести негативний вплив на приймаючу країну[24, с. 235].

Стратегічні та тактичні виклики є одночасно середовищем в якому діють ТНК, а також частиною їх природи, оскільки кожна організація мають свою тактичну та стратегічну діяльність, що направлена на виклики та внутрішню стабільність та розвиток одночасно.

Таким чином ми можемо запропонувати перелік основних факторів ризику, а також проявів цих факторів та розробити візуалізацію для аналізу стратегічних та тактичних ризиків, яка стане основою для аналізу та розробки інструментів аналізу ТНК в наступних розділах. Пропоноємо візуалізувати у вигляді таблиці, де кожен виклик\фактор аналізується за його стратегічними та тактичними вимірами, для подальшого аналізу більш конкретних наслідків. Наприклад, через кліматичну катастрофу, ураган на узбережжі, ми матимемо реактивне закриття філій та операції з допомоги співробітникам, а на стратегічному вимірі — закриття можливості виробництва та зниження фінансової спроможності ринку на найближчі 3 роки. Визначення основних ризиків та наслідків щодо них допомагають аналізувати сучасний простір ризиків в якому розвиваються ТНК. Маємо приклад візуалізації матриці викликів у вигляді таблиці для аналітики далі (Приклад використання матриці буде надано у практичному розділі цієї роботи далі):

Таблиця 1.1. — Матриця викликів (таблиця для аналізу середовища на стратегічний та тактичний рівні)

Виклики(фактори)	Стратегічний вимір	Тактичний (оперативний) вимір
Кліматичні виклики		
Економічна криза ресурсу		
Кіберзлочинність (хаккери)		
Валютні коливання		
Конкуренція у виробництві в країні А		
Зміни міжнародного законодавства		
Політичні конфлікти у країні Б		
<i>Інші</i>		

Джерело: складено автором

Додатково, цю матрицю можна поділити на сектори внутрішніх та зовнішніх факторів, а також на тематичні елементи: цифровізація, структура, політичний аспект, економічний аспект, природничий аспект. Для виділення цих факторів ми далі розглянемо відомі моделі аналізу, аби у практичному розділі створити загальну таблицю з позначеним нами перспективним поділом на стратегічний та тактичний виміри.

Стратегічний та тактичний виміри — можливість для подальшої діяльності, тобто це матриця, яка напряду може бути пов'язана із майбутньою діяльністю, від маркетингових стратегій до кризового менеджменту.

Одним із таких викликів є глобальна конкуренція, яку можна розглянути у межах стратегічного та тактичного виміру викликів, що ми детальніше та більш структуровано розглянемо у наступному розділі, враховучи особливості конкуренції для ТНК.

1.3 Конкуренція та сучасний ринок: фактор маркетингу

ТНК часто конкурують між собою на глобальному рівні, оскільки їх природа тяжіє до домінування над ринками ресурсів, збуту та розширення, як ми вже зазначали в особливостях ТНК. Ця конкуренція може стимулювати інновації та ефективність, але також може призвести до монополістичної практики та концентрації ринку. Саме завдяки вільному руху капіталу та технологій, корпорації з усього світу мають настільки складну конкуренцію. Оптимізуючи виробництво на глобальному рівні і досягаючи мінімальних витрат на фактори виробництва, ТНК отримують значну конкурентну перевагу.

Така конкуренція є і розвитком, і викликом, і через особливості та мету нашого дослідження ми виділяємо окреме місце для позначення особливостей конкуренції для ТНК.

Як і раніше, маємо зазначити історичну перспективу розгляду питання конкуренції. Після Другої світової війни ТНК почали відновлювати післявоєнну світову економіку та впроваджувати нові технології у виробництво, а також освоювати нові ринки[25]. Доволі очевидний філософський принцип — після занепаду та кризи маємо площину для розвитку та успіху, особливо після воєн, коли від цього розвитку залежать майбутні покоління та долі країн. Поступово найбільші ТНК переорієнтувалися на ведення діяльності та конкуренції в глобальному планетарному масштабі.

Концентрація капіталу в руках великих транснаціональних корпорацій породжує нерівність. Збільшуючи свій прибуток та можливості для конкуренції, ТНК перебувають у найбільш виграшному становищі, тоді як

невеликі національні компанії та приватні підприємці стикнулися з падінням доходів та, як наслідок, з економічним дисбалансом[26]. Такі реалії виробництва та економіки стимулюють зайняти більше місця на ринках та розвиватися, оскільки бути великою корпорацією вигідно, так як ми вже зазначали, частково зберігає від можливих дрібних викликів. Така «вигода» створює першу особливість поля конкуренції — нерівність гравців.

Виходячи з попереднього визначення транснаціональні корпорації мають низку суттєвих конкурентних переваг. Проте. Ми поділимо їх на дві групи:

- цінова конкуренція;
- нецінова конкуренція[25, с.4].

До цінової конкуренції відносяться методи, які дозволяють встановлювати рівень цін на товари чи послуги, власне, такий спосіб називають «демпінгом», тобто експорт товарів по значно нижчих цінах, ніж на внутрішньому і світовому ринках, з метою витіснення конкурентів. Через такі можливості перерозподілу фінансового ресурсу та влади над встановленням цін компанія може мати конкурентну перевагу на ринку. В такому разі малі бізнеси не можуть переваги і активно встановлювати конкуренцію над типом виробництва, чи конкретним товаром\послугою. Так, ТНК стає лідером ринку, такі методи можуть бути застосовані між різними корпораціями. Тобто конкуренція не лише між усіма об'єктами на визначеному ринку, а також і між різними ТНК.

Методом нецінової конкуренції є підвищення якості своїх товарів, проведення рекламної кампанії та інші дії, пов'язані з просуванням товарів на ринку. Ми говорили, що ресурси ТНК можуть бути застосовані навіть для впливу на політичну діяльність у країні, заради своєї вигоди, тим паче, коли ми говоримо про можливості для виробництва та просування. ТНК мають розгалужену систему наукових досліджень для розвитку власного виробництва та досліджень ринку і потреб, також це рекламні, піарні (PR) та маркетингові можливості, залучення різноманітних експертів та лідерів думок для

просування свого товару, чи послуги. Це може собі дозволити будь-яка транснаціональна корпорація, якщо ми говоримо про малий, чи середній бізнес, то вони мають значно менше можливостей [25].

При конкуренції між різними ТНК також присутнє змагання їх нецінових методів, оскільки в такому випадку важливий не лише кількісний показник певного ресурсу, але й якісний. Відіграє важливу роль стратегічне планування та стратегічні кампанії, коли як тактичні можуть допомогти просунути конкретний продукт в конкурентному середовищі.

Якщо продовжувати про нецінові та цінові переваги, то зазначаємо, що ТНК економлять значні кошти завдяки масштабу виробництва, той самий кількісний показник та кількісні можливості, які ми згадували. Зазвичай відомо, що частка фіксованих витрат зменшується при збільшенні обсягів виробництва, і це призводить до зниження вартості виробництва, що дає компаніям можливість адаптувати ціни відповідно до ринкової ситуації, а тому ТНК мають необхідну свободу для встановлення цін. Звичайно, це може призвести до монополій, оскільки така характеристика є напряду однією з ознак монополії. Оскільки така «свобода» вимагає і значні фінансові ресурси, і виробничі, то ми і говоримо про комплекс цінових та нецінових методів для досягнення переваги та збільшення нерівності для забезпечення лідерства.

Процитуємо далі: *«експансія іноземними компаніями найбільш перспективних секторів економіки та витіснення або знищення вітчизняних конкурентів[4]»*, що автором зазначається, як негативний вплив ТНК на місцевих ринках, не дивлячись на те що це є інвестиціями в економіку країни, підняття рівню виробництва, надання робочих місць, тощо. Політика на конкретних ринках, при цьому базується на рекомендаціях материнської компанії задля підтримки глобальної корпоративної стратегії[26, с. 27], яка включає такі елементи як: корпоративний імідж, запобігання конкуренції, зниження витрат, наукові дослідження, оптимізація виробництва.

Наприклад, ТНК можуть витратити гроші на дослідження та розробку, а навіть здійснювати фундаментальні наукові дослідження, тож це використання фінансових переваг для набуття нематеріальних переваг не лише на місцевих, але й на глобальних ринках, подібні приклади ми обговорювали вище, і продовжуємо далі. Оскільки, при нематеріальних перевагах, наприклад, підвищення рівня кваліфікації, зростає загальний рівень конкурентоспроможності філії від ТНК на ринку[26].

Ми вже визначали актуальність дослідження нових викликів, а саме тих, що пов'язані із цифровим простором. Так, цифрові можливості можна використовувати як для розвитку ефективного виробництва, так і вони можуть перевикористовуватися компаніями для власних цілей, що може переходити у порушення законодавства. Проблема кібербезпеки загалом актуальна в конкурентному середовищі, оскільки вся важлива інформація зберігається на серверах, що може бути: конфіденційні данні, таємниці, виробничі плани, результати наукових досліджень, банківські данні, тощо. *«Злом, втручання, пошкодження, напади на ці сервери представляють собою різного роду інформаційні атаки та несуть небезпеку як для суб'єктів економіки та господарювання, фізичних осіб так і для держави»* [24, с. 237]. ТНК є зосередженням не лише виробництва та збуту, вони централізують навколо себе інформацію, різного типу владу та можливості.

Конкуренція між ТНК може відбуватися через ресурси та встановлення виробництва в інших країнах, що також сприяє зменшенню витрат на виробництво. Такий нерівномірний розподіл світових ресурсів і поділ праці робить потребу у встановленні частки у виробництві і видобутку ресурсів. ТНК виробляють блага, грошові, виробничі, що трансформується у вироблення переваг, які і є «картами» у конкурентній грі, згідно з одним дослідження наведемо перелік ще деяких елементів для конкуренції[27]:

- запатентовані технології, засновані на брендів або торговій назві;

- економія на масштабах та великих обсягах закупівель, а згодом дистрибуції;
- великі обсяги фінансування;
- великого обсяги реклами;
- державний захист та спеціальне законодавство для діяльності ТНК;
- управління людськими ресурсами
- багатонаціональні ресурси(маркетинг, матеріальні та нематеріальні ресурси);
- можливості диверсифікації (у тому числі багатонаціональної)
- досвід управління, організації, планування, тощо.

Конкурентне середовище включає конкуренцію між ТНК та особливо конкуренцію за різноманітні ринки, звичайно, конкуренція цілком природній та основний процес для ринкової економіки у своєму капіталістичному розвитку, проте наявність ТНК породжує сильнішу нерівність, через можливості та особливості розвитку, таким чином важливо досліджувати не лише природу ТНК, але й особливості конкурентного середовища загалом та прояви діяльності у ньому для ТНК.

Загалом можна виділити наступні особливості для сучасних транснаціональних корпорацій:

1. Існування конкуренції у загальному суспільстві ризику;
2. Глобальний масштаб конкуренції та глобальні ринки (загалом, усе що ми говоримо про транснаціональні корпорації, це в першу чергу треба розуміти через особливості масштабу та макро-систему, а не мікро-прояви);
3. Різноманітність ринків та конкурентів;
4. Ресурси та міжнародні ланцюги постачання (ТНК залежать від можливості мати частку у видобутку ресурсу, а також залежать від ланцюгів постачання);

5. Економічні кризи та валютні курси (це фактор встановлення цін, та гарант розвитку та стабільного прибутку);
6. Глобальна репутація та соціальна відповідальність (розвивається тенденція до звернення уваги до соціальної відповідальності від ТНК, від простої адаптації продукту, до підтримки розвитку країни та регіону діяльності дочірніх та материнських компаній).

Ці конкретні особливості та загальні контексти, щодо конкуренції у транснаціональних корпораціях створюють складний та динамічний комплекс факторів. Ці фактори є простором та діяльністю для ТНК, що мають стратегічний та тактичний характер. Сама конкуренція спонукає ТНК до розвитку, при контролі діяльності та безпеці це може призводити до розвитку місцевих виробництв та економіки регіонів, а відсутність будь-якої конкуренції може призводити до монополізації ринку, що іноді призводить до негативних наслідків. Саме тому питання відповідальності, чесної конкуренції, якості та ефективності виробництва — є та буде актуальною темою для дослідження.

Висновки до розділу 1

Транснаціональні корпорації — великі компанії та підприємства, які розвивають свою діяльність у багатьох країнах та є великими гравцями та ринку, вони мають свою присутність в інших регіонах, займаючись інвестиційною, виробничою, економічною діяльністю, як в материнській компанії, так і в інших країнах.

Особливістю транснаціональних корпорацій є ряд факторів, наприклад, глобальна присутність, великі фінансові та економічні можливості, вони присутні у багатьох галузях, мають складну внутрішню структуру та різноманітні ризикові чинники. У висновках ми виділимо ці ризики(виклики), які розглядали та аналізували нижче в перелік:

- Економічні;
- Правові;
- Культурні(ризик соціо-культурного простору);
- Глобального розвитку;
- Інформаційно-безпекові;
- Ризик конкурентного середовища.

Кожен із цих ризиків може розглядатися на стратегічному та тактичному вимірах, та аналізуватися залежно від можливості стратегічного та тактичного реагування на них. Так, ми пропонуємо для аналізу цього аспекту матрицю викликів, яка включає в себе стратегічний та тактичний вимір відносно параметру виклику. У наступних розділах ми будемо розглядати додаткові фактори та у практичному розділі розширимо цю матрицю спираючись на результати нашого дослідження.

Параметрами викликів виступають не лише основні розглянуті групи ризиків, аде й їх конкретні прояви, а також виклики, які пов'язані із природою транснаціональних корпорацій, особливо, щодо конкурентного середовища.

Стратегічна та тактична діяльність це можливість бути конкурентоспроможним та мати конкурентні переваги порівняно із іншими учасниками конкурентного середовища. Глобальне конкурентне середовище — особливість сучасного ринку, де фактори та особливості також мають глобальний масштаб, а наслідки конкуренції впливають на локальні а глобальні ринки із негативними та позитивними проявами.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТНК

2.1 Аналіз світового ринку косметологічних ТНК

Ринок косметики та особистої гігієни визначається тут як споживчі товари для догляду за обличчям і тілом. Сюди входить косметика для обличчя, засоби для догляду за шкірою, парфумерія та засоби особистої гігієни, декоративна косметика, засоби для догляду за волоссям, дезодоранти та засоби для гоління, і це не вичерпний перелік категорій. При цьому не враховуються послуги на ринку краси та медичні препарати. Усі наведені обсяги продажів відносяться до роздрібною вартості і включають податки з продажу, що також важливо зазначити для розуміння вихідних даних на графіках.

Одним з основних каталізаторів зростання ринку косметики є збільшення кількості людей старшого віку, хоча поширення контрафактної продукції може стати на заваді цьому зростанню. У нашому дослідженні за базовий рік взято 2022 рік, у якому розглядаються основні рушійні сили, нові тенденції та потенційні виклики. Всебічний аналіз цих факторів допоможе компаніям допрацювати свої маркетингові стратегії для забезпечення конкурентних переваг.

Зростання чисельності населення похилого віку в усьому світі є критично важливим фактором, що сприяє розширенню світового косметичного ринку, через їх особливі потреби щодо догляду за шкірою. Якщо звернутися до статистики ООН, то станом на 2023 рік у світі налічуватиметься 761 мільйон людей віком понад 65 років. Очікується, що до 2050 року ця цифра сягне 1,6 мільярда. Частка населення світу у віці 65 років і старше зросла з 9% у 2019 році до 16% у 2023 році, ці демографічні зміни ведуть до особливого попиту антивікової продукції та цінової політики на продукцію, що розширяє цей сектор косметичної продукції.

У 2022 році ринок краси, що включає в себе догляд за шкірою, парфумерію, макіяж та догляд за волоссям, згенерував приблизно 430 мільярдів доларів доходу[28]. І цей розвиток продовжується і далі, так ми бачимо ці дані на графіку, траєкторії розвитку генерують більший прибуток у всіх напрямках, навіть в умовах зміни ринку та глобальних економічних та соціальних викликів. Очікується, що після значного відновлення після розпалу пандемії COVID-19 ринок краси досягне приблизно 580 мільярдів доларів США до 2027 року, зростаючи в середньому на 6 відсотків на рік, як ми бачимо на Рисунку 2.1. Це відповідає або трохи перевищує показники інших споживчих сегментів світового ринку.

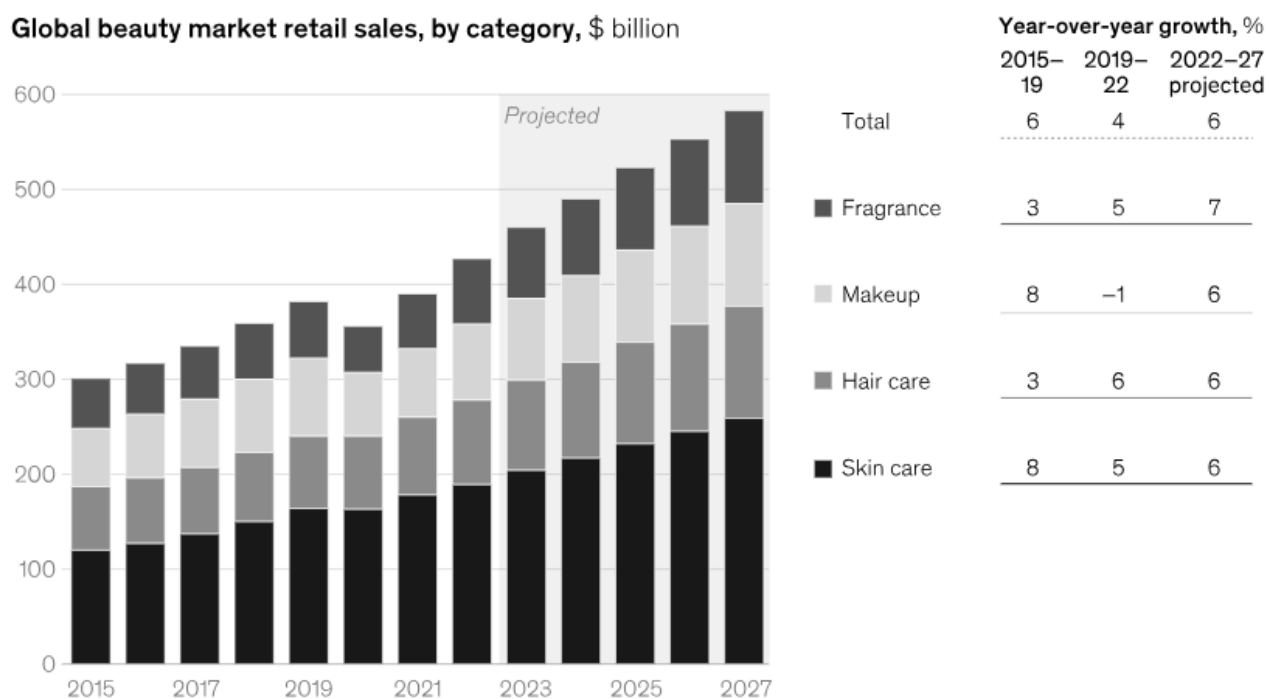


Рисунок 2.1 — Роздрібні продажі на світовому б'юті-ринку, за категорією

Джерело: [28]

Індустрія краси готується до сплеску конкуренції та розширення ринку загалом, що призводить до потреб адаптація як для ТНК, так і для локальних виробників та брендів. Опитування McKinsey, проведене у 2023 році серед споживачів у Китаї, Франції, Німеччині, Італії, Великобританії та США,

показало, що 42% респондентів прагнуть спробувати нові бренди[28]. Крім того, споживачі все частіше досліджують різні цінові діапазони та здійснюють покупки як онлайн, так і офлайн, як ми бачимо на Рисунку 2.2 активно зростає електронна комерція(темно-сірий, нижня частина в діаграмах) як категорія продажів товарів, що відповідає цифровізації, як глобальній тенденція та стає новим полем для конкуренції між брендам за увагу користувачів, ми бачимо як зростає показник і буде зростати на 12% до 2027 року. Ця тенденція, ймовірно, спонукатиме традиційні бренди розширювати свою присутність в Інтернеті, а незалежні бренди - відкривати фізичні магазини, оскільки продажі офлан так само зростають і це може стати конкурентною перевагою.

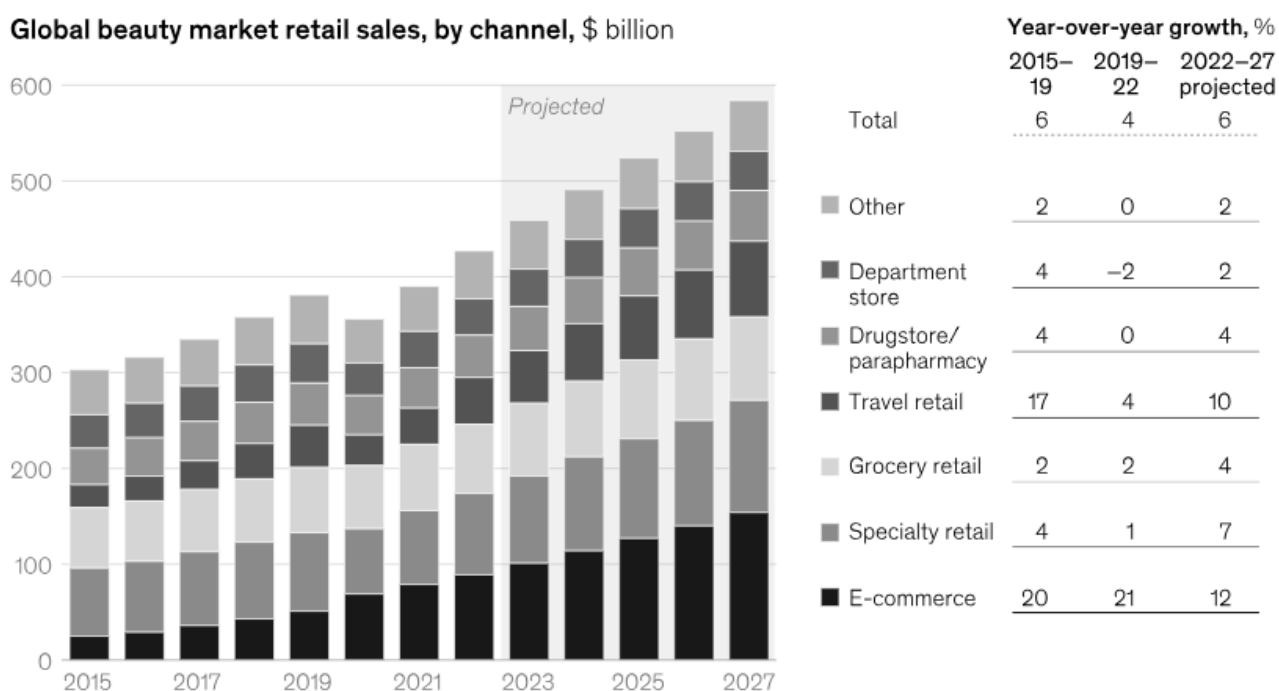


Рисунок 2.2 — Роздрібні продажі на світовому б'юті-ринку, за каналами

Джерело:[28]

Ми вже писали вище про категорії, які враховуються у статистиці, так бачимо зростання обсягів, кількісно у кожній категорії, більш того, розширюються обсяги товарів персонального догляду та декоративної косметики, при цьому, не дивлячись на розвиток технологій технологічна б'юті

продукція зростає помірно, що говорить про поступовий розвиток напряму та його перспективність далі.

Згідно зі звітом аналітичних компаній щодо обсягу косметичного ринку[5] надаємо висновки аналізу у вигляді таблиці нижче. Ця таблиця охоплює ряд важливих категорій, що розкриває маркетингові та економічні контексти для косметологічного ринку.

Таблиця 2.1 — Маркетингові та економічні контексти для косметологічного ринку

Охоплення звіту	Дані
Період аналізу	2017-2021
Період прогнозування	2023-2027
Імпульс зростання та середньорічні темпи приросту	Прискорення на 5,84% в середньорічному обчисленні
Зростання ринку 2023-2027	115,57 млрд доларів США
Структура ринку	Фрагментована
Зростання р/р 2022-2023 (%)	5.0
Регіональний аналіз	Азійсько-Тихоокеанський регіон, Північна Америка, Європа, Південна Америка, Близький Схід та Африка
Ефективний внесок у розвиток ринку	Азійсько-Тихоокеанський регіон — 38%
Ключові країни	США, Китай, Японія, Німеччина та Бразилія
Конкурентне середовище	Провідні постачальники, ринкове позиціонування постачальників, конкурентні стратегії та галузеві ризики
Профілювання ключових компаній	Coty Inc., L’Oreal SA, Natura and Co Holding SA, Revlon Inc., Shiseido Co. Ltd., Amorepacific Corp., Avon Products Inc., Beiersdorf AG, CHANEL Ltd., Johnson and Johnson Services Inc., Kao Corp., Kjaer Weis, Kose Corp., LVMH Moet Hennessy Louis Vuitton SE, Mary Kay Inc., Nu Skin Enterprises Inc., Oriflame Holding AG, The Estee Lauder Companies Inc., The Procter and Gamble Co., and Unilever PLC
Динаміка ринку	Аналіз материнського ринку, стимули та перешкоди зростання ринку, аналіз швидкозростаючих та повільнозростаючих

	сегментів, аналіз впливу та відновлення після COVID-19 та майбутньої динаміки споживачів.
--	---

Джерело: [5]

Так ми бачимо, що ТНК LOreal займає одне із перших місць як ключова компанія напряму, більш того, усі категорії дійсно розкриваються у звітах ТНК LOreal, період аналізу та прогнозування розкриває об'єми зростання ринку, а також особливості конкурентного середовища, яке загалом було розглянуте нами вище. Ми бачимо також основних конкурентів для корпорації, які так само розвиваються та адаптують свою діяльність, у тому числі маркетингові стратегії для збереження конкурентної переваги і росту.

У 2023 році розуміння динаміки косметичного ринку має вирішальне значення для бізнесу, який прагне ефективно орієнтуватися на ринку, виявляти шляхи зростання (наприклад, стратегії конкурентів, тенденції розвитку онлайн-продажів, демографічні показники клієнтів) та зменшувати потенційні ризики (під впливом економічних змінних та впливу на бізнес, наприклад, яким був COVID-19). Розуміння останніх ринкових тенденцій, перспектив, обмежень, споживчих уподобань та нових технологій є ключовим аспектом для прийняття обґрунтованих рішень та сталого розвитку компанії на конкурентному ринку[29]. Прийняття стратегічних рішень, не важливо, чи маркетинг, чи комунікація із партнерами, що ґрунтуються на даних, оптимальних цінових стратегіях та задоволеності клієнтів, є важливим для збереження конкурентних переваг.

2.2 Практичні моделі аналізу зовнішніх факторів та ринку. Аналіз для ТНК L'Oreal

У цьому розділі ми розкриємо тему про практичні методи дослідження ефективності маркетингової діяльності та для аналізу зовнішніх факторів. Інформаційні методи передбачають використання спеціальних комп'ютерних програм, а також застосування різних аналітичних методів та схем такі, як GAP-аналіз, SWOT-аналіз, STEP-аналіз, метод «4P» та інші, які ми розглянемо далі. А також методи для безпосередньо аналізу зовнішніх факторів та ринку. Оскільки важливо аналізувати проблему та ефективно аналізу разом для забезпечення більшої загальної ефективності та можливість пошуку проблеми в попередні та актуальних маркетингових компаніях.

Визначаємо наступні основні моделі маркетингового аналізу далі, а також розглянемо приклади аналізу транснаціональної корпорації L'Oréal за допомогою цих моделей та деяку додаткову статистичну інформацію для розуміння можливих маркетингових проблем та стратегічних можливостей корпорації:

1. PESTLE-аналіз
2. SWOT-аналіз
3. Модель "5 Forces"
4. Модель "CAGE"
5. Модель "Cultural Dimensions"

PESTLE-аналіз (Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental): Ця модель дозволяє враховувати вплив політичних, економічних, соціальних, технологічних, юридичних та екологічних факторів на діяльність ТНК. Також, кожен із зазначених факторів має перелік своїх ключових показників(перелік під-факторів, елементів для кожного фактора цього методу)[30]. Це ефективний метод, який дозволяє проаналізувати можливості та загрози зовнішнього середовища, та ідеально підходить для аналізу зовнішніх факторів впливу і ринку. При цьому головним є саме перші чотири фактори, тоді як інші два становлять розширену версію для аналізу. При цьому бар'єром для проведення дослідження є обмеження щодо збором

інформації. PESTLE-аналіз може бути проведений, наприклад, з використанням опублікованих джерел(статті в ЗМІ та звіти консультантів, прями контакти із менеджерами, офіційні та організаційні статистики)[30].

Етап проведення такого типу аналізу є[31]:

1. Пошук та зведення інформації відповідно до зазначених факторів(політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові, зовнішнє середовище);
2. Оцінка та вияв факторів зі значними змінами;
3. Визначення факторів, які несуть загрози, або відкривають можливості.

Звичайно, фактори з цієї моделі будуть відрізнятися за важливістю для певної компанії в залежності від її галузі та виробленої продукції, тож пріоретизація залежить від постановки проблеми[31]. Наприклад, компанії, спрямовані на споживачів, зазвичай більше піддаються впливу соціальних факторів, а оборонний підприємець на глобальному ринку буде більше піддаватися впливу політичних факторів. Якщо ми беремо до уваги компанії, які виготовляють косметичні товари, то вони відносять саме до першої такої групи.

У фокус береться і перспектива, тобто фактори, які знано можуть вплинути у майбутньому чи будуть більш важливими для корпорації, чи конкретної компанії. Також, як зазначають, велики компанії, а саме ТНК, можуть за допомогою цього метода аналізувати конкретний відділ та його зв'язок із факторами. Більш того, гнучкість цього методу дозволяє використовувати його на глобальних та локальних ринках, тобто, за географічною ознакою[31].

Наведемо нижче приклад елементів факторів PESTLE-аналізу[31], [30], [32], [33].

1. Політичні фактори:

- Правові норми та стабільність в країнах діяльності.
- Вплив глобальних політичних подій на бізнес.

- Система оподаткування та регулювання.
- Політичні бар'єри, проблеми та ризики.

2. Економічні фактори:

- Рівень економічного розвитку в країнах(локальні ринки).
- Валютні курси та інфляція.
- Глобальні економічні тенденції.
- Вартість покупки матеріалів та спорядження.
- Ризики для інвестицій.

3. Соціальні фактори:

- Культурні особливості та споживчі уподобання.
- Демографічні зміни та соціокультурні тренди.
- Корпоративна відповідальність.

4. Технологічні фактори:

- Інновації та наукові досягнення.
- Інформаційні технології та цифрові тренди.
- Вплив технологічних змін на виробництво та маркетинг.
- Професійна освіта та підвищення кваліфікації.
- Можливості запровадження нових технологій у локальній спільноті.

5. Легальні фактори:

- Відповідність правовим вимогам у країнах присутності.
- Зміни в законодавстві та регулятивній сфері.
- Юридичні аспекти міжнародної діяльності.
- Податкова система у локальних регіонах.

6. Фактори зовнішнього середовища:

- Екологічні проблеми та сталість.
- Зміни клімату та їх вплив на бізнес.
- Використання природних ресурсів.
- Безпекові проблеми.
- Програми та можливості сталого розвитку.

Існує більше «ключів» до кожної категорії, проте тут ми навели приклади основних та загальних елементів аналізу. Ми надаємо дані з нашим аналізом на основі даних у джерелах від консалтингових компаній[32],[33], представлено у двох таблицях нижче(Таблиця 2.2., Таблиця 2.3.), де на горизонтальній осі маємо фактори, а на вертикальній — їх прояви(елементи):

Таблиця 2.2 — Політичні, економічні та соціальні фактори. PESTLE-аналіз L'Oreal

Фактори	ПОЛІТИЧНІ ФАКТОРИ	ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ	СОЦІАЛЬНІ ФАКТОРИ
Прояв 1	Європейські правила регуляції лікарських засобів, залежність від правил	Онлайн-платформи та електронна комерція під час пандемії	Нові потреби та попити нового покоління зараз
Прояв 2	Стандарти безпеки країн	Велика присутність на ринку США	Вплив соціальних мереж на розуміння краси
Прояв 3	Політика різних країн щодо реклами (закони та рекомендації)	Робота та адаптація в динамічному середовищі	Свідоме споживання та увага до бренду зі сторони активної громади
Прояв 4	Неможливість тестування на тваринах, правила тестування та виробництва Китаю	Можливості розширення на ринках Китаю та Індії, інших азійських та не західних ринках	Більша увага до публічної комунікації та просування продуктів та меседжів
Прояв 5	Адаптація рекламних компаній та продукції	Напруженість торговельних зв'язків з Китаєм	Вимоги до соціального забезпечення
Прояв 6	Дотримання політики щодо компанії та працівників(бренд та висловлювання)	Залежність від економічної стабільності населення	Зміна неймінгу, типів товарів, відповідно до соціо-культурних зрушень

Джерело: складено автором за даними [10; 34; 35; 36]

Таблиця 2.3 — Технологічні, легальні та фактори зовнішнього середовища. PESTLE-аналіз L'Oreal

Фактори	ТЕХНОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ	ПРАВОВІ ФАКТОРИ	ФАКТОРИ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА
Прояв 1	Наукові дослідження та розробки відповідно до попиту	Європейський суд заборонив рекламувати продукцію, схожу на продукцію компанії	Ефективні компанії у сфері сталого розвитку від корпорації
Прояв 2	Потреба постійно застосовувати інновації	Юридичні справи щодо свого бренду(підробки)	Суворя політика сертифікації пакування
Прояв 3	Тестування та впровадження широкого спектру речовин та елементів	Звинувачення у використанні у продукції не корисних елементів, судові позови	Учасник програми за контролем викиду вуглецю в навколишнє середовище
Прояв 4	Розробка "Розумний догляд за шкірою Perso's". Та відповідних додатків для аналізу шкіри.	Внутрішні справи(напр., незаконне звільнення) та їх розголос у публічному просторі	Потреба для розробки відкритої інформації про використання токсичних елементів у своїй продукції
Прояв 5	Використання штучного інтелекту в діяльності	Справи щодо етичного видобутку сировини	Екологічна стійкість та скорочення викидів вуглецю
Прояв 6	Наявність технологічних можливостей та їх фінансування	Справи щодо правил використання дешевої робочої сили	Діалоги для розробки політики та стратегії екологічного розвитку

Джерело: складено автором за даними [10; 34; 35; 36]

Результатом цього аналізу є аналіз шести зовнішніх факторів, та їх шести проявів («кодів») для кожного, таким чином, ми отримуємо широкий спектр факторів зовнішнього середовища та особливості компанії, які направлені на особливості зовнішнього середовища, разом це тридцять шість елементів, які можуть стати частиною стратегічної та оперативної діяльності компанії в її розвитку.

Наступним ми розглянемо SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats): Ця модель визначає внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози, у нашому випадку, його можна використовувати для ТНК. SWOT-аналіз допомагає визначити стратегічні переваги та недоліки компанії, тобто аналіз зовнішніх факторів та ринку, а разом із тим це універсальний метод і для аналізу ефективності окремих відділ та компаній корпорації.

SWOT-аналіз — групування факторів маркетингового середовища на зовнішні та внутрішні (відносно фірми) та їх аналіз з позиції визначення позитивного чи негативного впливу на маркетингову діяльність фірми[34]. Від цього ми і маємо поділ на чотири фактори:

- Сильні сторони (Strengths):
- Слабкості (Weaknesses):
- Можливості (Opportunities):
- Загрози (Threats).

Звичайно, є і розширена версія таблиці для більш детального аналізу, що може бути корисно для побудови бізнес-стратегій[37, с.2]. Цей тип аналізу може виступати як самостійний аналітичний інструмент, так і поєднуватися із іншими, оскільки ефективна аналітика для транснаціональних корпорацій має розглядати варіативність факторів зовнішніх ризиків та аналізу ринків, виходячи із самої природи, оскільки конкуренція між транснаціональними корпораціями, розвиток нових технологій, продукування ризиків(ризиків, які можуть бути створенні та поширенні самою людською діяльністю, чи, у цьому

випадку, діяльністю ТНК та вірогідність різноманітних зовнішніх глобальних та локальних небезпек, які складно передбачити, чи мати превентивну політику(наприклад, природні катастрофи)

Або ж, матрицю SWOT можна зобразити у вигляді моделі у вигляді квадрату на поділені чотири відділи, де їх можна розписати за висновками та можливостями, які відкриває цей спосіб аналізу:

- стратегії SO: використання можливостей.
- стратегії ST: уникнення загроз.
- стратегії WO: впровадження нових можливостей шляхом зменшення слабких сторін.
- стратегії WT: уникнення загроз шляхом мінімізації слабких сторін[34, с.57].

SWOT-аналіз є одним з найкращих інструментів для розробки маркетингових стратегій, де є можливості для аналізу зовнішніх загроз і можливостей, а також внутрішній аналіз сильних і слабких сторін дозволяє оцінити, як бізнес здійснює свою внутрішню роботу, що також ми можемо використати для того, аби у наступному підрозділі описати особливості внутрішнього аналізу для ТНК[34, с. 55]. Цей тип аналізу один із найпопулярніших, оскільки має чітку та просту систему.

Тож, тут ми розглянемо зовнішні фактори, які будуть відповідати аналізу ТНК L'Oreal, а внутрішні елементи вже у наступному розділі. Спираємося на дані консалтингових компаній[35],[36] та надаємо дані, які представлені у одній таблиці(Таблиця 2.4.) нижче, а також додаємо інформацію спираючись на офіційну[9] та загальну статистику по корпорації[10].

Таблиця 2.4 — Можливості та загрози, аналіз зовнішніх факторів впливу:
SWOT-аналіз L’Oreal

Фактор	МОЖЛИВОСТІ(стратегії SO)	ЗАГРОЗИ(стратегії ST)
Прояв 1	Розширення присутності на ринках, що розвиваються	Швидкі зміни в індустрії та постійний розвиток попиту
Прояв 2	Розширення загалом галузі (бренди краси)	Складний грошовий потік та фінансові операції через глобальну присутність бренду
Прояв 3	Можливість придбання нових брендів або технологій	Логістичні складності через ланцюги поставок
Прояв 4	Можливість розвитку цифрових технологій для своєї корпорації через загальний розвиток цифровізації у світі	Економічні спади та кризові хвилі, залежність від економічного стану споживача
Прояв 5	Можливість створювати нові продукти у кожному секторі косметичного ринку.	Потреба дотримання нормативно-правових актів (міжнародних та приймаючих країн), зміна законодавства.
Прояв 6	Більше органіки та екологічно свідомо діяльність. Орієнтація споживачів та продукції.	Інтенсивна конкуренція на глобальному та локальному ринку у сфері краси та догляду
Прояв 7	Розвиток інклюзивності та політики бренду(соціальна відповідальність та створення продукції)	Залежність від соціо-культурних зворушень на локальних ринках та потреба підлаштування і позиції бренду
Прояв 8	Можливість придбання нових брендів або технологій	Розвиток досліджень та рекомендацій в сфері соціальної відповідальності та корпоративної культури
Прояв 9	Можливість диверсифікація в нові категорії продукції(напр., гігієна, здоров’я)	Вплив історії бренду корпорації та окремих брендів на поширення продукції

Джерело: складено автором на за даними [10; 34; 35; 36]

Результатом цього аналізу ми можемо дослідити зовнішні загрози та можливості, розглядаючи їх також і як стратегії уникнення та стратегії використання, загалом на основі даних виділено по дев’ять елементів для двох факторів SWOT-аналіз L’Oreal.

Далі розглянемо ще деякі можелі дл аналізу зовнішнії факторів, а також проаналізуємо конкретні елементи для візуалізації можливостей такого аналізу в деяких з них.

Доволі актуальною у нашому випадку буде **модель "5 Forces"** (Модель П'яти Сил, або Модель П'яти Сил Галузевої Конкуренції) за Майклом Портером. На сайті Гарвардської школи бізнесу ця модель описана наступним чином: *«Майкл Портер описав цю модель у своїй класичній статті 1979 року в Harvard Business Review... Аналіз п'яти сил може допомогти компаніям оцінити привабливість галузі, визначити, як тенденції вплинуть на галузеву конкуренцію, в яких галузях компанії варто конкурувати, і як компанії можуть позиціонувати себе для досягнення успіху.[38]»*

Ключовим та центровим елементом є конкуренція/змагання навколо вже існуючих конкурентів(тобто, можна назвати це доволі стабільним зовнішнім фактором, який пов'язаний із самою суттю ринкової економіки), тоді як інші елементи виступають окремо у схемі та нерозривно пов'язані із циклічним центральним елементом. Перерахуємо їх далі[38]:

1. Загроза появи товарів або послуг-замінників;
2. Купівельна спроможність покупців;
3. Загроза нових учасників(конкурентів\акторів);
4. Переговорна\конкурентна сила постачальників

Ця модель визначає силу конкуренції в різних галузях, а також вплив потужності постачальників та покупців, загрози пов'язані із заміщення продуктів та загрози входу нових конкурентів. Таким чином, ми також можемо розписати деякі особливості корпорації, наприклад, щодо загрози появи нових конкурентів та сталої конкуренції між основними корпораціями на ринку краси. Індустрія краси та косметики потребує значних інвестицій, які є у однієї з найбільших корпорацій на ринку, як і можливості фінансування дослідження та розробки, маркетинг та дистрибуцію. Так, засоби по догляду за шкірою будуть домінувати на світовому ринку косметичної продукції завдяки своїм

різноманітним варіантам[39]. Сильна присутність бренду L'Oréal та його відповідно широкий асортимент продукції та глобальні канали дистрибуції є бар'єрами для входу на ринок нових конкурентів. Якщо повернутися до центрального сегменту, то слід виділити трьох найбільших конкурентів L'Oréal ТНК, це наступні ТНК: The Procter & Gamble Company, The Estée Lauder Companies Inc, Unilever PLC[40], які мають вагому частку світового ринку, наприклад, Unilever PLC (NYSE:UL), британська транснаціональна компанія з об'ємом продажів у 26 мільярдів доларів(що менше, ніж у L'Oréal приблизно на 10 мільйонів). Unilever присутня у 190 країнах світу та має 25 мільйонів торгових точок, а компанії належать 50 провідних світових споживчих брендів. Розширення продукції цього бренду є прямою загрозою, які відносяться до однієї з категорій цього типу аналізу — змагання вже існуючих конкурентів, і за допомогою статистичних даних можна визначити прямих конкурентів та потенційних конкурентів у регіонах.

Це тип аналізу може бути як самостійним, так і використовуватися для більш поглибленого SWOT-аналізу, або виступати інструментом для інших типів стратегічної аналітичної діяльності.

Наступною буде **модель "CAGE"**. Система моделі CAGE допомагає фірмі оцінити відстань між цільовою країною та країною базування фірми за чотирма основними параметрами. Чим більша відстань або різниця, тим більший ризик існує і тим менше можливостей для успіху. Оскільки розробка та робота їх країнами базування є постійним напрямом для ТНК, а стратегічний менеджмент на локальні регіони та приймаючі країни — зовнішнім фактором, саме тому ми вносимо цей тип аналізу у нашу роботу. Враховуючи структуру ТНК (материнська компанія та дочірні компанії), а також основні та розвиваючі галузі у регіонах ця модель може бути використана для оцінки конкретних ринків та зовнішніх факторів для розвитку в них.

Ось чотири виміри CAGE[41]:

- Культурна відстань (різниця та культурна дистанція між однією та іншою країною, історичні та соціо-культурні чинники);
- Адміністративна відстань (правові та політичні відмінності, які впливають на різницю в адміністративній структурі, одночасне дотримання законів країни в якій знаходиться материнська компанія та локальне законодавство);
- Географічна відстань (логістичні та комунікаційні проблеми, які пов'язані із географічною відстанню);
- Економічна відстань (економічні фактори та купівельна спроможність в різних країнах).

Ми створили просту таблицю на основі прикладів цього типу аналізу (Таблиця 2.5.). Слід зазначити, що кожному критерію надається певна кількість балів, залежно від відстані по критерію, де більша відстань відповідно має більший показник. Схематично, матриця такого аналізу буде виглядати наступним чином:

Таблиця 2.5 — Схематична візуалізація моделі CAGE

	Культурна	Адміністративна	Географічна	Економічна	Разом
Франція					
Україна					

Джерело: [41]

Наприклад, L'Oréal є французькою компанією, тож для розширення якогось типу продукту на українському ринку важливо буде провести додатковий аналіз, враховуючи динамічність сучасних політик та соціальних змін. Таким чином, адміністративна різниця буде більша, оскільки в Україні, наразі, має місце воєнний стан, тобто особливий правовий режим, які збільшує адміністративну різницю. Так само є і географічні проблеми, хоча відстані залишилися тими же, але з'явилися нові загрози та виклики у логістичному

плані, адже якісь конкретні маршрути можуть бути тимчасово закриті, так само, як і можливості транспортування через країн-агресорів.

Так, якщо проводити подібний аналіз регулярно, то ця модель у різні роки у стовбці «Разом» може показувати різні значення, що буде впливати на стратегічне планування у конкретному регіоні.

Розглянемо далі наступну модель — "**Cultural Dimensions**" («**Культурні виміри**») за Геертом Гофстеде. Ця модель оцінює відмінності у культурних цінностях між різними країнами, а його теорія культурних вимірів є концепцією, яка пояснює і пов'язує ці культурні тонкощі, що може допомагати ТНК в адаптації маркетингових стратегій та аналізі культурних критеріїв та елементів у інших моделях аналізу. Використання цих моделей допомагає транснаціональним корпораціям розуміти складне глобальне культурне середовище.

Оцінка по критеріям у цій моделі відбувається за 100-бальною шкалою, де нуль є найнижчим показником, а 100 — найвищим показником культурної дистанції.

Ця модель включає в себе наступні елементи[42]:

- Індекс дистанції влади (PDI);
- Індивідуалізм проти колективізму (IDV);
- Маскулінність проти фемінінності (MAS);
- Індекс уникнення невизначеності (UAI);
- Довгострокова орієнтація проти короткострокової нормативної орієнтації (LTO).

Ця модель підходить також для оцінки ринків та деяких зовнішніх факторів, які можуть вплинути на стратегію та розвиток, а у взаємопов'язаній глобальній економіці розуміння та адаптація до культурних відмінностей не є обов'язковим та невід'ємним від ведення бізнесу, особливо у транснаціональному контексті.

Ми розглянули теоретичні аспекти, тобто обмеження та можливості, розкрили теоретичні аспекти, для більш широкого розуміння маркетингового аналізу ринку та зовнішніх факторів.

Оскільки ми приводили приклади та розглядали контексти для ТНК L'Oréal, то важливо зазначити, що ця корпорація є лідером свого напрямку, маючи величезні можливості для діяльності на ринку, ресурси та перспективи, то відповідно, з одного боку ця компанія оминає деякі ризики, які б мали більшу вагу та значення для маленьких компаній, виходячи із розуміння суспільства ризику та маючи дані про компанію, наприклад, економічні зміни, залучення науково-технічного прогресу, сама діяльність та конкуренція між транснаціональними корпораціями[2] все ще можуть залишити L'Oréal лідером ринку загалом, так і конкретних галузях та локальних регіонах. Більш того, сильний бренд, який культивується так само за допомогою маркетингу, може перекрити непорозуміння та залишити споживачів на боці компанії, навіть, якщо компанія має судові позови.

З іншого боку, ми бачимо наскільки багато ризиків та зовнішніх факторів впливу мають свою силу на транснаціональну корпорацію загалом та її структурні підрозділи на усіх рівнях, діяльність компанії очевидно помітна, вона задає тренди, створюючи простір, сама транснаціональна корпорація може бути простором для повного життєвого циклу товару, відповідно в цих реаліях трансформується саме розуміння цього циклу, через *«здійснення агресивної інноваційної стратегії, політики скорочення ЖЦТ[2]»*.

Тож ТНК одночасно перебуває під постійними кризовими факторами зовнішнього типу, самого ринку, та провадження і розвиток власної діяльності як транснаціональної корпорації.

2.2 Практичні моделі аналізу зовнішніх факторів та ринку. Аналіз для ТНК L'Oreal

Основними є два типи факторів, що впливають на організацію: зовнішні фактори та внутрішні фактори. Іншими словами, фактори макросередовища складаються з широких факторів зовнішнього середовища, які впливають на організацію, її особливістю є складність отримання інформації та даних і наявності методів для збору, обробки та аналізу інформації[30], що звісно є само по собі ризиком. А також спектр факторів внутрішнього середовища, де інформацією є продукт діяльності компанії, звичайно транснаціональні масштаби надають широкий перелік інформації про свою діяльність, що також призводить до складності обробки і потреби у структурованій стратегії діяльності та виміру ефективності діяльності.

Залучення транснаціональних корпорацій (ТНК) до корпоративної стійкості відбувається і через діяльність їхніх дочірніх компаній, цей феномен займає все більше місця в літературі, а самі ТНК стикаються з тиском з боку зовнішнього та внутрішнього середовища[43]. Саме тому у нашій роботі неможливо не розглянути і внутрішні, і зовнішні фактори, особливо у розумінні їх одночасного та паралельного тиску.

Наприклад, на стратегії корпоративної стійкості фірм впливають національний і транснаціональний контексти, які ми вже розглянули вище, як теоретично, так і з позиції особливості аналізу, тобто контексти в яких вони працюють, питання постійної конкуренції, і, звичайно, внутрішнє середовище. Варто сказати, що всі ці феномени тісно пов'язані між собою.

Аналіз внутрішнього середовища часто є аналізом відносини між головним офісом і дочірніми компаніями, та діяльністю всередині цієї структури, тож ми розглянемо детальніше цю структуру та структурні підрозділи транснаціональних організацій.

Транснаціональні корпорації структурно діють на основних трьох рівнях[7, с. 75]:

- Глобальний (транснаціональний) рівень;
- Територіальний(національний, галузевий, місцевий) рівень;
- Підприємницький (організаційний, підрозділи, рівень груп, особистісний) рівень;

Для актуалізації попередньої тези наведемо статистику від ТНК L'Oréal, яка розвиває своє збалансоване зростання, згідно зі звітом від 2022 року, у всіх підрозділах, географічних зонах та категоріях. Це особлива для ТНК багатополусної модель, яка стає все більш актуальною. Тут ми також бачимо стратегічний та операційний(тактичний) вимір, а саме: стратегічно централізованої та операційно децентралізованої політики, з сильним підприємницьким мисленням[9].

Цей звіт надає статистику, щодо елементів та відсотків, які вони складають у своїй багатополусній моделі. Так, наводимо статистику за продукцією її підрозділів: 38,3% — люкс; 36,6% — споживчі товари; 13,4% — дерматологічна косметика; 11,7% — професійні товари. Тож, найбільшу частку складають товари направлені на сегмент люксу(звичайно, кожен бренд має свою цінову політику, тому люкс це доволі широкий напрям), а також споживчі товари, які цілком закономірно є доволі вживаними серед користувачів[9].

Загалом, ми часто говоримо про структуру організації, наведемо визначення з аналітичної статті Козлової І.М. та Костіної О.М.: *«Структура підприємства – це логічний взаємозв'язок та взаємозалежність рівнів управління і підрозділів, побудована в такій формі, яка дає змогу найефективніше досягати цілей організації.»*[43, с. 63]. Вище ми вже розглянули деякі рівні, які притаманні ТНК, далі мова буде йти про структуру підрозділів.

Основною є материнська компанія, як правило, складається з холдингової(компанія-власник контрольного пакета акцій) й оперативної

компаній. «Оперативна компанія здійснює стратегічне управління, планування стратегічних змін, фінансове планування, контролінг, бухгалтерське, обслуговування, наукові дослідження, нові розробки, ведення статистики, консолідованої звітності, а також підтримує зв'язки з громадськістю»[7, с. 31-32]. І звичайно, різноманітні, підконтрольні підрозділи.

Наприклад L'Oréal має 21 дослідницький центр, 14 центрів оцінки та 36 брендів(наприклад, найвідоміші L'Oréal Paris, Lancôme, Giorgio Armani Beauty, Kiehl's, Yves Saint Laurent Beauté, Garnier, Maybelline, New York Urban, CeraVe[35]), які розділені на чотири напрями(споживчі товари, товари професійного використання, люксовий сектор, дерматологія)[9]. Зараз портфель брендів різноманітніший, ніж будь-який інший у світовій індустрії краси та постійно розширюється, що розвиває як ТНК, так і загальний ринок краси. Можемо зазначити конкретні приклади останніх років, які розвивали структуру брендів та поглинає інші бренди, наприклад, у 2018 році ТНК L'Oréal поновила ліцензії Giorgio Armani, придбала La Société des Thermes de La Roche-Posay, а також у 2020 році була створена і підписана ліцензійна угода з Prada, згідно з даними звіту, щодо придбання.

Більш того, згідно зі статистичними даними, щодо розвитку ринку та доходів компанії ми можемо побудувати таблицю доходів(Таблиця 2.6.) та передбачити доходи за допомогою графіку прогнозів, де вірогідність складає 80% по формулі. Нижче ви можете бачити таблицю, де вихідні дані взяті зі звітів ТНК L'Oréal, а за попередні роки з онлайн-ресурсів[14].

Таблиця 2.6 – Динаміка фінансових показників компанії L`Oreal та їх тренд на найближчі роки (2013-2025 роки)

Фінансовий рік	Фінансові показники (в млрд дол)
2013	22,977
2014	22,532
2015	25,257
2016	25,837
2017	26,024
2018	26,937
2019	29,874

2020	27,975
2021	32,28
2022	38,26
2023	39,50
2024	41,01
2025	42,52

Джерело: складено автором за даними [14, 9, 10]

Далі ми розглянемо графік, який показує прогноз продажів на основі щорічних звітів, тож і прогноз будується на період 2023-2025, аби досягти більшої вірогідності точного прогнозу.

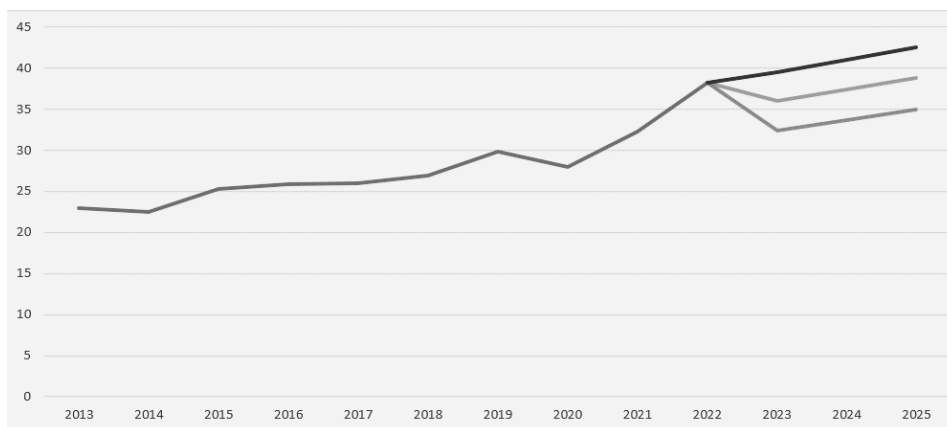


Рисунок 2.3 — Прогноз продажів на період 2023-2025.

Джерело: складено автором на основі даних [14, 9, 10]

Через складність передачі кольору у чорно-білому варіанті ми опишемо лінії графіків(Рисунок 2.3), де верхня лінія після спільної точки є графіком прогнозу з високою вірогідністю, середня лінія — прогноз, а нижня лінія — графік прогнозу з низькою вірогідністю. Тож середня лініє є прогнозом із вірогідністю у 80%, цифрові відповідники бачимо також у Таблиці 2.5, де зазначається помірне, проте стабільне зростання річних доходів. Ми ще повернемося до фінансової складової у наступному розділі.

Говорячи про доходи варто зазначити і розподіл роботи компанії у різних регіонах, їх діяльність поділена на географічні зони: Європа; Латинська Америка; Південна Азія, Тихоокеанський регіон, Близький Схід і Північна Африка; Північна Азія. Наводимо статистику по регіонам діяльності ТНК

L'Oréal: 29,9% — Європа; 29,6% — Північна Азія; 26,6% — Північна Америка; 6,2% — Латинська Америка; 7,7% — інші[9]. Основні три регіони діяльності за відсотком особливо не відрізняються за активністю діяльності один від одного і складають три основні ринки розвитку для ТНК L'Oréal, тоді як Латинська Америка та країни Африки є перспективними та менш розвиненими ринками. Ці данні показують основу діяльності компанії та дані, які будуть складати перспективні напрями розвитку.

Структуру корпорації складає керівничий орган, організаційна система керівників, наприклад, Команда організаційного керівництва L'Oréal, відома як Виконавчий комітет і вона відповідає за управління різними видами діяльності. Також, є Рада Директорів, які відповідають за операційні підрозділи, корпоративні функції та географічні регіони на глобальному рівні. Виконавчий комітет очолює Головний виконавчий директор, якому допомагають 18 осіб, відповідальних за такі сфери, як маркетинг, фінанси та управління персоналом[9].

Структура корпорацій занадто складна, тому іноді складно визначити наскільки децентралізованими є її частини. Наприклад, бренди від материнської компанії, чи відділи різних географічних зон до головної команди.

Більш того, слід зазначити наскільки різноманітною є продукція косметичних брендів, для розуміння додаткових особливостей роботи над аналізом косметичних транснаціональних корпорацій.

Якщо розглянути товарні сегменти, то можна виділити наступні[41]:

- Засоби по догляду за шкірою;
- Засоби для догляду за волоссям;
- Декоративна косметика;
- Ароматизатори;
- Засоби особистої гігієни;
- Засоби для догляду за порожниною рота тощо.

Кожен із цих сегментів має свої групи товарів та категорій на які їх можна поділити, наприклад, засоби для жінок, для чоловіків, для дітей, для немовлят.

Для оцінки внутрішніх факторів потрібно не лише розуміти основні аспекти природи ТНК і особливостей конкретного ринку, але й виділити основні напрями і способи аналізу. Так, одним із найпопулярніших розділень є поділ на якісний та кількісний метод аналізу.

Особливістю для ТНК є потреба у синтезі, тобто складній системі оцінювання та перевірки його ефективності виходячі із складної структури. Кожен метод має підбиратися для конкретної проблеми і конкретного структурного елементу.

Якісні методи передбачають використання маркетингового аудиту (здійснюється аналіз цілей, стратегій та результатів діяльності підприємства для виявлення проблем та аби розробити ефективний маркетинговий план)[7]. Одним із найпопулярніших якісних методів є інтерв'ю, фокус-групи, аналіз текстів. Такий метод також можна використовувати для аналізу медіа-присутності, як і про що пишуть, говорячи про конкретний бренд, чи корпорацію.

Кількісні методи як приклад, використовуються для порівняння витрат на маркетинг з отриманим валовим прибутком, та витрат на рекламу з обсягом продажу[7]. Тобто кількісний аналіз — це аналіз обчислюваних показників, також, це можуть бути дослідження для отримання статистичної інформації, наприклад, опитування. Інформація від споживачів про кількість покупок, трекінг діяльності на сайті, тощо. Кількісні методи оцінки ефективності маркетингової діяльності характеризують фінансові результати діяльності підприємства

Також ми хочемо надати перелік основних факторів внутрішнього середовища, які одночасно можуть бути і критеріями аналізу, і факторами, які виступають предметом та центральним показником мети аналізу. Так, В. Гринчуцький виділяє наступні фактори[44]:

1. виробничо-технічні можливості та умови;
2. соціальні (відносини між людьми та групами на підприємстві, їх ідеї та мотивації);
3. економічні;
4. інформаційні(канали та інформаційні мережі);
5. маркетинг(забезпечення потреб споживачів);
6. організація управління(організаційна структура управління).

Виходячи з цього переліку ми можемо виділити цілі та можливі проблеми для внутрішнього аналізу, наприклад, управління персоналом, фінансове управління, управління процесами маркетингу та дистрибуції, управління фінансовими ризиками, розвиток технічних стандартів, розподіл ресурсів, тощо.

Також звертаємося до авторського узагальнення статті Козлової І.М. та Костіної О.М, автори виділяють фактори, які ми будемо далі бачити і в різноманітних моделях для аналізу. Загалом це наступні фактори-підсистеми внутрішнього середовища: кадрова, організаційно-управлінська, виробнича, інформаційна, інноваційна, фінансова, маркетингова[43, с. 65].

Основними моделями для аналізу внутрішніх факторів є наступні:

1. SWOT-аналіз (SWOT Analysis);
2. VRIO-аналіз;
3. Модель Маккінсі «7S» (McKinsey 7S Model);
4. Бізнес-модель Canvas;
5. Модель Ресурсів та Здатностей (Resource-Based View, RBV).

Звичайно, є багато різноманітних моделей, які слід підбирати під конкретний запит. Ми розглянемо лише деякі моделі з переліку на прикладі ТНК L'Oréal.

Першою буде **модель SWOT-аналіз**, в попередньому підрозділі ми вже розглядали аналіз зовнішніх факторів, тому зараз виділимо та представимо аналіз внутрішніх факторів для ТНК L'Oréal(Таблиця 2.5) на основі дані

консалтингових компаній[35],[36] та статистичних матеріалів[9],[10] і висновків та теоретичних матеріалів попередніх розділів.

Таблиця 2.7 — Сильні сторони та слабкості, аналіз внутрішніх факторів впливу: SWOT-аналіз L’Oreal

Фактор	Сильні сторони (Strengths)	Слабкості (Weaknesses)
Прояв 1	Сильний портфель брендів	Залежність від різних ринків (виготовлення та ресурси)
Прояв 2	Глобальна присутність корпорації(та її брендів)	Високі ціни на деяку продукцію в порівнянні з деякими локальними брендами
Прояв 3	Робота у сфері сталого розвитку (включаючи і внутрішній розвиток корпорації)	Обмеженість присутності в інтернеті (повільний розвиток у секторі електронної комерції)
Прояв 4	Високі фінансові показники(і відповідно ефективне фінансове управління)	Періодичне відкликання продукції через проблеми виробництва та сертифікації
Прояв 5	Представленість у різноманітних галузях краси, секторах та продукції в них	Залежність від результатів придбаних компаній
Прояв 6	Висока якість продукції (стандарти виготовлення та тестування)	Складності поширення корпоративної культури в усі підрозділи та філії корпорації
Прояв 7	Перехід на органічну та екологічну продукцію (сама продукція, пакування)	Насичення ринків косметичної продукції
Прояв 8	Постійні дослідження (інноваційність та технології)	Витрати на робітників та складності в поділі роботи між ними — сповільнення в роботі
Прояв 9	Маркетингові дослідження та рекламні можливості	Залежність від медіа-присутності та можливі внутрішні конфлікти з робітниками

Джерело: складено автором за даними [9; 10; 31; 36]

Тож маємо два напрями внутрішнього аналізу (слабкості та сильні сторони), які відповідають за різні стратегії по 9-ть проявів, себто елементів, які розкривають особливості факторів.

Якщо ми говоримо про організаційний фактор, то деякі дочірні компанії можуть бути вбудовані в контекст, що характеризується корпоративними відносинами, які сприяють ефективності діяльності, проте одночасно мати локальні особливості, наприклад, в конкретній країні та філії мати сприятливе інституційне середовище, але страждати від неефективного розподілу ресурсів зі штаб-квартири [17, с. 3]. Для такого аналізу ми потребуємо інші моделі, які розглядають конкретні фактори більш детально. Такою моделлю є Модель Маккінсі "7S".

Модель McKinsey 7S включає сім взаємопов'язаних елементів внутрішнього середовища підприємства, яка забезпечує спеціальний механізм, щоб виявити проблеми та продемонструвати їх фактичне вирішення [45]. Модель візуалізується у вигляді табличної матриці для аналізу, або схема взаємопов'язаних елементів. Тож ці елементи розміщені між собою наступним чином:

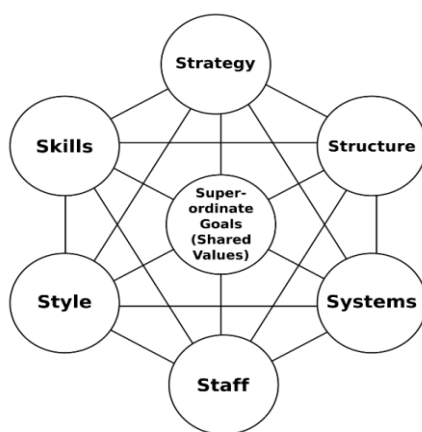


Рисунок 2.5 — Модель McKinsey 7S
Джерело: [46]

А основні елементи наступні, як ми бачимо на Рисунку 2.5:

- Structure (Структура),
- Strategy (Стратегія),
- Systems (Системи),
- Shared values (Загальні цінності),
- Style (Стиль),
- Skills (Навички та вміння),
- Staff (Персонал)

Основна ідея аналізу цієї моделі полягає в тому, що є сім внутрішніх аспектів організації, які необхідно узгодити, щоб вона була успішною. А всі елементи діляться на дві групи: сильні(структура, стратегія, системи) та слабкі(цінності, стиль, навички та вміння, персонал(робітники))[45],[46].

Для ТНК L'Oréal така модель може слугувати виміром ефективності роботи всередині бренду, конкретного географічного регіону, філії, чи підрозділу, ми бачимо цю модель саме в її можливостях для аналізу конкретних внутрішніх структур організації та внутрішніх факторів впливу на її діяльність та ефективність. Для якісного аналізу треба мати інформацію від самої організації, попередні дослідження, корпоративні документи, тощо.

Також коротко розглянемо, які фактори враховуються і в інших моделях, наприклад, **VRIO-аналіз** який в стратегічному менеджменті використовується для оцінки конкурентних переваг ресурсів і можливостей компанії. Його також можна візуалізувати та використовувати на основі різних матриць.

Основні елементи VRIO-аналізу(Value, Rareness, Imitation, Organization, за першими літерами) наступні:

- Цінність ресурсу;
- Рідкісність ресурсу;
- Можливості відтворення ресурсу;
- Організаційність(як підтримується організацією та визначається її стратегічний потенціал ресурсу)[47, с. 3].

Ця модель є вдалим рішенням для аналізу в конкретній галузі, чи розвитку напряму, або продукту. Наприклад, ми вже розглядали, що ТНК L'Oreal активно розвивається в екологічному напрямі та стабільному розвитку, таким чином можна аналізувати можливості для створення нових екологічних продуктів лінійки. Оскільки ця модель може розглядатися через матрицю з обчислюваними одиницями, то можна виводити формулу успішності конкретних екологічних рішень на основі VRIO-аналізу.

Також такі моделі є можливістю для презентації проблеми, поточного стану, перспективних напрямів, тож може використовуватися як інструмент для аналізу, так і інструмент для візуалізації отриманої інформації та висновків.

Звичайно, при аналітиці для транснаціональних корпорацій, навіть, якщо ми будемо описувати мікро-рівень, тобто конкретну структуру, то є певні обмеження[48]. Фінансування, яке виділяє ТНК може бути значно більше, навіть у відсотковому порівнні із локальними компаніями, проте сама складність розподілу фінансового ресурсу та потреба узгодженості витрати може сповільнити цю діяльність, так само як і розподіл людського, чи інноваційного ресурсу, який може бути не рівномірним для різних філій та брендів. Тут ми вже згадували VRIO-аналізу, саме він, наприклад, може допомогти для аналізу потужностей, ефективності та можливості використання цих та інших ресурсів, аде для кожного етапу аналізу ці ресурси необхідні, що ускладнює і саму аналітичну діяльність, і контроль за її ефективністю і розробку ефективних стратегій, що ми проаналізуємо у наступному підрозділі, говорячи про особливості та складності побудови маркетингової стратегії на прикладі транснаціональної косметичної компанії L'Oreal.

Глобальна перспектива для подальших досліджень зосереджуються на мікроекономічних аспектах міжнародного виробництва, таких як фактори, що стоять за міжнародним зростанням окремих компаній[3]. Таким чином, хоч ми і розглядали конкретні маркетингові моделі, а не економічні теорії, то можна зазначити, що така інтегративність між різними економічними теоріями,

мікроекономічні аспекти та використання моделей та підходів із суміжних дисциплін можуть розкрити динамічність розвитку та ризиків, а також особливості виробництва, існування та діяльності ТНК.

Узгодженість між структурою ТНК є безумовно запорукою для успіху будь-якої аналітичної діяльності, особливо, якщо в цьому напрямі компанія використовує інноваційні технології, наприклад, аналіз великих даних, штучний інтелект, залучає до своєї діяльності експертів із різних напрямів, наприклад, маркетологи, соціологи, розробники, аналітики, інженери, тощо. Ми вважаємо саме узгодженість, повторюваність та аналіз ефективності вимірювання є ключовими для продуктивної аналітики внутрішніх факторів для транснаціональних корпорацій.

2.3 Особливості побудови маркетингової стратегії для ТНК L'Oréal

У сучасному світі глобалізація є простором та основою для розвитку бізнесу та діяльності компаній. Зростання конкуренції, зміна споживацьких звичок та швидкий розвиток технологій вимагають від ТНК вивчення та адаптації своїх маркетингових стратегій під ці нові умови, які складаються з особливостей різноманітних культур, економічних реалій та правових умов різних країн, екологічних викликів, інноваційних розробок.

Усі корпорації працюють у конкурентному середовищі, де вони завжди потребують найбільш точної інформації про власний бізнес(внутрішні фактори), а також про конкурентів та реалії ринку(зовнішні фактори), щоб зберегти свої позиції на ринку, розвивати бізнес та закріплюватися на локальних ринках[17].

Стратегії — предмет для дослідження та роботи стратегічного менеджменту, маркетингового відділу, рекламних, економічних та фінансових відділів, тощо. Загалом, ми вже зазначали, що стратегія це ціль, до якої йде уся

комунікація та діяльність. Сам стратегічний менеджмент широко використовується багатьма компаніями, щоб витримати ринкову конкуренцію через отримання інформації про ринкові можливості, цінності, загрози, також і через аналіз внутрішніх сильних і слабких сторін, а також досліджують зовнішні можливості і загрози[3]. Таким чином, ми розуміємо маркетингову стратегію ТНК як частини загальної стратегії корпорації для досягнення маркетингових цілей та використання переваг і конкурентної боротьби на глобальних ринках.

Загалом, стратегія можливість структурувати майбутнє, природньо здійснюючи оптимальний перехід до нього, в контексті бізнесу — за допомогою стратегічного планування [49] (чи у нашому випадку — стратегічному менеджменту).

Оскільки маркетингова стратегія входить як невід'ємний елемент у загальну стратегію компанії, вона допомагає окреслити основні напрямки діяльності організації на ринку по відношенню до споживачів і конкурентів. На розробку маркетингової стратегії впливають основні цілі діяльності компанії, її позиція на ринку в даний час, наявний ресурсний потенціал організації, оцінка її ринкових перспектив і можливі дії конкурентів[50]. Також ми розглянемо ряд обмежень, які мають транснаціональні корпорації при побудові своїх маркетингових стратегій.

З метою збереження та зміцнення своїх конкурентних переваг транснаціональні корпорації тяжіють до розробки саме комплексних стратегій, які нами розуміються як поєднання аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів, стратегічних та тактичних рішень одноразових, чи повторюваних аналітичних процедур, локальних та глобальних масштабів[2]. Така діяльність потенційно може дозволити ТНК максимально використовувати свої переваги, коли комплексність та інтегративність вситупають головним постулативним та практичним інструментом.

Найбільш успішними стратегіями для ТНК є такі, що напряду слідуєть логіці дослідження, тобто предмет та проблема, а відповідно і стратегічна ціль для них — визначення ключавих переваг та недоліків, загалом визначення ключових критерієв, які можуть вплинути на їх конкурентні переваги[2]. При цьому, маркетингова стратегія для ТНК вимагає більш глибокого та гнучкого підходу через потребу в розподілі та особливий характер їхньої діяльності.

Після постановки проблеми та визначення основних елементів є потреба у основних векторах для стратегічного аналізу, стратегічній діяльності та комунікації. Загалом особливості комунікативної діяльності, коли все сектори та структури розділяють та ведуть свою діяльність направилено до стратегічної цілі[20].

У цій роботі ми розглядали основний вектор, як теоретично, так і практично, тож це — зовнішні та внутрішні фактори[43]. Спраючись на цей вектор ми розділяємо стратегії на дві великі групи — через аналіз умов та сили, які існують всередині підприємства, елементи, які демонструють «багатоаспектні ситуації на підприємстві від ресурсів до корпоративної культури, а також аналіз «зовнішнього середовища» корпорації.

Навіть, якщо ми спираємося на класифікацію М. Портера, щодо видів та типів стратегії, то все ще вони обмежено розглядають особливості стратегії саме для транснаціональних корпорацій. Основні такі типи наступні: стратегія низьких витрат, стратегія диференціації та стратегія концентрації. Тим паче, транснаціональні корпорації можуть використовувати одразу декілька стратегій на різних напрямах своєї діяльності, в різних галузях та сегментах.

Таким чином, ми маємо розуміння, що в основу класифікації маркетингових стратегій можуть бути покладені різні ознаки. Сама маркетингова стратегія є складовою частиною охоплює різні стратегічні бізнес одиниці та одночасно стратегію усієї фірми[15].

Ми розглянемо деякі особливості таких стратегій далі. Наприклад, стратегія концентроване зростання, коли основа лежить у зміні ринку збуту

товару або його вдосконалення (модернізація)[50], що впливає на життєвий цикл товару. Звичайно, доволі часто стратегії спрямовані на боротьбу з конкурентами, тобто мають горизонтальний напрям, де використовується пошук ринків збуту для вже існуючих товарів, вдосконалення самих товарів під нові потреби та умови. Для цих стратегій актуально використовувати інструменти аналізу внутрішніх факторів, наприклад бізнес-модель Canvas всебічно розкриває елементи, які відповідають цій стратегії.

Також стратегії можуть відрізнятися за своїм типом, наприклад, деякі з типів таких стратегій аналітичних, а точніше, коли вони з'являються, наводить Г. Почепцов[49]:

1. Стратегія А проти стратегії Б;
2. Стратегія при взаємодії декількох рівнів;
3. *«Необхідний результат перебуває за межами стандартних, природних можливостей»;*

Як ми бачимо в самих стратегіях закладено та враховано елемент конкуренції, складної структури внутрішньої та складних зовнішніх умов.

А ось інтегроване зростання спирається на розширення структури підприємства за рахунок вже вертикального напрямку розвитку — початку виробництва нових товарів або послуг, моніторинг філій, постачальників і дилерів компанії, а також вплив на кінцевих споживачів продукції[50, с. 12]. Для таких стратегій використовуються відповідні методи та моделі аналізу, які аналізують саме ці аспекти, наприклад SWOT-аналіз, і загалом моделі, які ми розглядали для аналізу зовнішніх факторів.

Ще одним обмеженням, яке ми розглядали у першому розділі, говорячи про особливості природи транснаціональних корпорацій — місце в соціальному просторі[48]. Це місце не є одностайно окреслено позитивно, чи негативно, через складність глобального розвитку та діяльності ТНК. Деякі дослідники вважають діяльність ТНК економічною війною, спрямованою проти населення, проте, з іншого боку, їх інвестиційний потенціал є можливостями для розвитку

локальних економічних спроможностей. Для боротьби з першим, в багатьох країнах діють спеціальні антимонопольні закони, які обмежують діяльність та експансію ТНК[50]. А доволі актуальним є питання соціальної та екологічної відповідальності транснаціональних корпорацій, також і ТНК L'Oréal у своїй політиці враховує ці особливості.

Особливістю та потребою є етап вибору ринків в будь-якій стратегії функціонування, що передбачає аналіз попиту і пропозиції, розгляд ринків, їх плюсів і мінусів, споживчого складу, а також попиту на продукцію, що виробляється підприємством. Таким чином, не усі групи продуктів транснаціональної корпорації можуть успішно просуватися на ринках, тому важливо обирати галузь та бренд, які своїми продуктами, послугами та культурними сенсами будуть відповідати обраному ринку, оскільки кожен ринок — простір для конкуренції між транснаціональними корпораціями та локальними виробниками.

Питаннями є і можливості успішного антикризового менеджменту[50], тобто реакція та розробка плану дій для різних типів та масштабів кризових ситуацій. В межах транснаціональних корпорацій кризовий менеджмент має бути частиною стратегій.

Ще одним ризиком є питання ресурсів, і тут справа не лише в корисних копалинах, де можна розуміти відновлені та не відновлювальні ресурси. Але й про людський ресурс. Наприклад, робоча сила у більш розвинених країнах дешевшає у результаті росту її пропозиції, а управління робочим процесом в дочірніх компаніях може характеризуватися зниженням прозорості здійснюваних фінансових операцій[26, с. 30]. Так питання людського ресурсу викликає ризики ефективності та питання доцільних фінансових рішень.

Ризиком та обмеженням можна виділити ризики, які створює сама ТНК, як один із найбільш визначних гравців глобального ринку, вони є проявом сучасного тренду до транснаціоналізації бізнесу, самі ТНК зі своїми ресурсами та потужностями мають можливості, які навіть можуть конкурувати з

можливостям та економічно перевершувати економіки держав та цілих регіонів[26]. При цьому така позиція транснаціональної корпорації і може створити для неї ризику, наприклад, зменшення економічної спроможності населення, або ж негативний вплив на екологію, що в подальшому може призвести до кризової ситуації, чи зменшення ефективності діяльності на ринку та програш іншими корпораціям та локальним компаніям.

Маркетингові стратегії в торгівлі передбачають систематичний аналіз потреб ринку[13], який сприяє розробці продуктів, відповідних потребам конкретних цільових груп та сегментів споживачів[50, с. 17]. Для успішної стратегії продукти мають відрізнятися від конкурентів за своїми унікальними властивостями, або атрибути та просувати перевагу рекламними та маркетинговими інструментами, надаючи їм неперевершену конкурентну перевагу. Маючи багато продуктів складність та обмеження і є у тому, щоб кожен продукт, бренд та галузь мали спільні та власні елементи унікальності та інструменти поширення інформації про продукцію, свій бренд та материнську організацію(чи саму транснаціональну корпорацію).

Загалом нами були виділені деякі обмеження, які являють собою особливості для побудови стратегій для ТНК, звичайно, це лише основні обмеження:

- Застосування багатовекторних стратегій в транснаціональних корпораціях для різних її структур на фоні загальної стратегії;
- Зовнішні та створені ризику через природу ринку та транснаціональної корпорації;
- Соціо-культурні контексти розвитку ТНК на локальних рівнях;
- Глобальні зміни(наприклад, розвиток інтернету, чи наукові відкриття);
- Потреба ефективного розподілу ресурсів;
- Локальні труднощі для розвитку ТНК (політичні, правові, економічні зміни та особливості);
- Потреба в комплексному, систематичному аналізі ринку;

- Потреба в дослідженні внутрішніх та зовнішніх векторів ринків та їх інтеграція;
- Стратегічні та тактичні виклики і можливості в кризових та глобальних сучасних реаліях;
- Вибір ринків та стратегій для конкретних продуктів, брендів;
- Особливості розвитку власного ринку та сучасні зміни (наприклад, L'Oréal це ТНК, який тісно пов'язаний із модою, тому залежний від трендів та має також і сам їх створювати, викупуваючи патенти і вкладачі гроші в брендинг та виробництво).

Тож ми бачимо, наскільки багато обмежень можуть бути, коли ми говоримо про побудову стратегії, особливо, коли ми говоримо про загальні стратегії для ТНК, які ми маємо на макрорівнях та мікрорівнях.

В побудові маркетингові стратегії спрямовані на раціональну організацію виробництва, зниження витрат, ефективне використання ресурсів, підвищення продуктивності праці та адаптацію до умов зростання конкуренції. Усі стратегії, якого типу вони б не були визначають орієнтацію організації на ринку, сприяють узгодженню маркетингових аспектів кожного підрозділу транснаціональної корпорації та ефективному використанню наявних ресурсів.

Можна виділити етапи для створення маркетингової стратегії:

1. аналіз ринку та зовнішніх факторів впливу;
2. оцінка внутрішнього середовища і внутрішніх факторів впливу;
3. аналіз конкурентів та конкурентоспроможності підприємства;
4. визначення цілей маркетингової стратегії підприємства;
5. сегментування ринку;
6. аналіз стратегічних альтернатив, кризових факторів стратегії та вибір стратегії маркетингу підприємства;
7. попередня економічна оцінка стратегії та інструменти контролю над її реалізацією;
8. створення плану та впровадження маркетингової стратегії.

Наприклад, маркетингова стратегія підприємства поширюється на інші стратегії конкретних напрямів, так маркетингова стратегія може визначати фінансову стратегію, а вони, відповідно, будуть пов'язані із загальною стратегією компанії. У фінансовій сфері маркетингові стратегії не тільки орієнтовані на пошук ефективних методів продажу фінансових продуктів, це буде впливати й на диверсифікацію послуг компанії та формування антикризової політики. Тобто, стратегія та маркетингова стратегія є центральним процесом розвитку та реалізації рішень для розвитку компанії в конкурентному та ризиковому середовищі.

ТНК на ринку краси визначають різні типи стратегії, від зменшення цінової пропозиції до розробки унікальних рішень для продуктів та політики інноваційних рішень для кожної проблеми. Кожна стратегія є унікальною, оскільки діє у своєму просторі ризику, ринку та має унікальну кількість елементів та варіативність загроз і можливостей.

Більш того, неможливо сказати, що маркетингова стратегія це конкретний план діяльності, як ми вже розглядали питання стратегічної комунікації[20] та виникнення та діяльність стратегії[49], то це процес, або ж розуміти стратегію парадигмально, де вона є контекстом діяльності інших елементів та стратегій.

Тож кожна аналітична модель та розробка маркетингової стратегії є складним процесом, який вимагає комплексності, багатовекторності та готовності і розумінні сучасного світу, який постійно трансформується та створює і відтворює різні ризики і вимоги, що впливає і на споживачів, і на транснаціональні корпорації.

Висновки до розділу 2

Стратегія для транснаціональних корпорацій — можливість ефективного аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів та діяльність з урахуванням цього

аналізу в конкурентному середовищі для оптимального використання ресурсів та провадження антикризової політики маркетингу.

Таким чином у цьому розділі ми відокремили фактори внутрішнього та зовнішнього впливу, та розкрили їх інтеграційний потенціал, але скоріше потребу, та комплексність в розумінні сутності самої стратегії для ТНК.

Це розділ поєднує теоретичну та практичну складову, тобто ми розглядаємо фактори та актуальність їх дослідження і пропонуємо основні моделі для ефективного аналізу виділених показників. Наведено практичний приклад такого аналізу для ТНК L'Oreal . А саме на основі даних розроблено матриці: PESTLE-аналіз L'Oreal, SWOT- аналіз L'Oreal(внутрішні та зовнішні фактори). Описано деякі елементи аналізу для ТНК L'Oreal в наступних моделях: модель CAGE (зовнішні фактори), Модель McKinsey 7S(внутрішні фактори), бізнес-модель Canvas(внутрішні фактори).

Стратегічний менеджмент не є інструментом лише для підвищення прибутків, а потребою для діяльності будь-якої транснаціональної корпорації. Для стратегічного менеджменту існує ряд обмежень, які впливають на кожен із етапів створення стратегії та політики стратегічної діяльності корпорації, нами було виділено 8 основних етапів, а також близько десяти обмежень методом аналізу літератури та на основі аналітичних матриць.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

3.1 Розробка сталої маркетингової стратегії ТНК L'Oreal

Стратегії сталого розвитку — стратегічна діяльність, яка визначає пріоритети та напрями діяльності для компанії. Ці стратегії направлені на різні сфери компанії та напрями її діяльності, оскільки це комплексна стратегія, яка слугує вектором для розвитку усієї компанії, чи корпорації.

Так, ТНК L'Oreal має звіти та плани щодо сталого розвитку компанії у різних напрямках, які стосуються як зовнішнього середовища, так і соціальної відповідальності.

Сталий розвиток для будь-якої компанії — передумова успіху в умовах нових викликів і постійних ризиків навколо компанії. Ми вже розглядали ряд моделей, які аналізують поточний стан діяльності компанії, зовнішні та внутрішні фактори впливу на діяльність.

Не дивлячись на це, не є можливим розробити лише одну конкретну стратегію на довгий період для компанії, а тим паче для ТНК. Враховуючи темпи, з якими відбуваються зміни в світі, варто переглядати бізнес-модель раз на певний визначений період, залежно від потреб компанії, наприклад кожні пів року, чи рік. Також, перегляд моделі важливий, якщо змінюється один з елементів моделі для збереження актуальності інформації та мати повну картину поточного стану цих зазначених елементів у будь-якій матриці, яку було обрано для аналізу.

Сталий розвиток це можливість розглянути саме стратегічний вектор розвитку компанії, де є можливість поставити мету, цілі та задачі, які у випадку ТНК є спільними для усієї компанії, так і для кожного бренду та філії.

У своєму звіті за 2022 рік ТНК L'Oreal надає нам статистику, яка враховує плани та реалізацію досягнень, які були заплановані до 2030 року, відповідно до стратегії компанії.

Це визначає перший елемент сталої маркетингової та стратегії розвитку для ТНК L'Oreal — екологічні продукти та ефективне використання ресурсів. Окрім соціальної важливості цієї політики, тенденція у лідерстві в екологічному використанні ресурсів можуть мати перевагу поруч з конкурентами, що може мати перевагу і в маркетинговій стратегії.

Одна з програм окреслює стійку трансформацію у сфері зовнішнього середовища, де сталими визначається три основні аспекти в яких компанія розкриває екологічну та соціальну складові:

- Зменшення нашого впливу та забезпечення цього впливу в масштабах зазначених науковим товариством;
- Заохочення партнерів та споживачів до підтримки визначених правил розвитку та використання;
- Сприяння вирішенню екологічних та соціальних викликів, що стоять перед світом[9].

Кожен аспект розкривається статистичними показниками. Окрема категорія звіту до 2025 року, а саме, наприклад, досягнення "вуглецево-нейтрального" статусу завдяки підвищенню енергоефективності та використанню 100% відновлюваної енергії. Більш того, ця діяльність пов'язана з соціальною відповідальністю, оскільки діяльність компанії направлена на допомогу своїм споживачам знизити викиди парникових газів від використання її продукції на 25% порівняно з 2016 роком у розрахунку на одиницю проданої продукції за спеціальною формулою. Наразі прогрес компанії становить 24%, ТНК L'Oreal працює над тим, щоб до 2030 року вся вода, яка використовується в її промислових процесах, перероблялася і повторно використовувалася в замкнутому циклі. Ми ще неодноразово згадаємо, що компанія активно

розвиває напрям повторної переробки ресурсів[9], [51]. Наразі компанія досягла 13% цієї мети, маючи на меті досягти повного переходу.

Однією з іновацій є ефективне використання водних ресурсів, де до 2030 року планується переробляти усю воду, що використовується в промислових процесах у процесі переробки, тобто, повторне використання. Також, варто зазначити, що це один із найменш досягнутих показників, він наразі складає 13%[59].

Всі ці приклади відходять до першого зазначеного аспекту у цій сфері, проте, ми вважаємо, що другий елемент також зачіпає і другий аспект, оскільки формує у споживачів уявлення про те, що купуючи одну продукцію, вони впливають на викиди шкідливих речовин у атмосферу, що укріплює споживачів навколо та нав'язує звичку для нових споживачів до взаємодії з брендами, вибору товару та послуги спираючись на критерій меншої шкоди навколишньому середовищу.

Переходимо і до іншої категорії, адже до 2030 року планується, що усі біологічні інгредієнти для формул та пакувальних матеріалів можна буде відстежити, і вони будуть походити зі сталих джерел, особливий акцент зроблений на тому, що ці біологічні матеріали не мають бути пов'язані із вирубкою лісів. Порівняно із попереднім це аспект був досягнутий на 92%(перший та третій аспекти). використання інгредієнтів на біологічній основі, та які були б відстежувальними, а їхні джерела були екологічно чистими та не пов'язаними з вирубкою лісів, що також об'єднує екологічний сталий розвиток та соціальну відповідальність перед населенням, оскільки їх діяльність вимагає багато ресурсів[9]. Хімічний склад теж важливий у цьому питанні, адже формули інгредієнтів мають бути біологічно чистими, отриманими з багатих мінералів або виробленими за допомогою циклічних процесів та спеціальними технологіями, що зменшує також і використання пластику в упаковці та перероблені біоматеріали, наразі прогрес компанії становить 61%, а мета — 95% до 2023 року[9].

Зазначаємо ще деякі елементи, які представляють виділені соціальні та екологічні аспекти: циклічність використання біологічних матеріалів, повторне використання пластику, додавання в інгредієнти якомога більше біологічних речовин та мінералів. Ці показники в середньому досягнуті наполовину, що говорить про стратегію, яка може виконуватися ефективно та мати свій вплив на таку велику компанію, імплементуючись в її структури.

Розглянемо, які основні плани та досягнення виділені для двох інших аспектів, так розглядається соціальна роль ТНК та можливості допомогти громаді та залучати її до своїх ініціатив, наприклад, зазначається, що до 2030 року 3 мільйони людей отримають користь від програм соціального залучення брендів корпорації, так, цей показник вже сягнув 2.5 мільйони, проте окремо в цей перелік входять 100 000 людей з неблагополучних громад, за підтримки корпорації вони зможуть отримати доступ до працевлаштування (наразі це 17 827 додаткових бенефіціарів, як зазначає звіт[52]).

Доволі абстрактний елемент останньої категорії у сфері «зовнішнє середовище» звучить у звіті як сприяння вирішенню світових проблем, вимірюється він фінансовою допомогою від корпорації, так планується виділення 50 мільйонів євро на підтримку найбільш вразливих жінок через Фонд L'Oréal для жінок. Наразі вже 1 230 000 жінок і дівчат у їхніх громадах отримали допомогу від фонду[52]. Не зазначається, чи є окремий фонд, який займається екологічними питаннями, проте можемо сказати, про наукові розробки та гранди, які виділяються в першу чергу для роботи над унікальними товарами для брендів корпорації, проте опосередковано можуть приносити користь і далі.

Враховуючи масштаби роботи та виготовлення у ТНК L'Oreal є відповідальність за використання ресурсів та активної діяльності на покращення своєї діяльності для зовнішнього середовища, будучи лідером

напряму це може бути започаткуванням тренду для інших компаній, як ТНК, так і локальні малі бізнеси.

Наші роздуми про екологічність та соціальність цієї сфери підтверджують і нагороди, одна з них оцінює ТНК L'Oreal на 83 бали за своєю шкалою, де максимум 100 балів, це оцінка від EcoVadis, оскільки корпорація входить в 1% компаній, оцінених агентством на такий високий бал(платинова медаль). L'Oréal отримала визнання за свої позафінансові показники у чотирьох основних сферах: Етика, Навколишнє середовище, Праця і права людини та Сталі закупівлі.

Так, ТНК L'Oreal є не просто лідером ринку, але й лідером у сфері сталого розвитку на ринку косметичних товарів. Стратегія сталого розвитку не лише відповідає сучасним вимогам споживачів, як ми вже зазначали, що це є зовнішнім фактором впливу, але й допомагає зберігати екологічну рівновагу та сприяє довгостроковому успіху компанії, бо враховує й інші більш об'єктивні фактори, такі як екологічні ризики, ресурсні обмеження, тощо.

Аналізуючі матеріал цього звіту виділяємо основні напрями в якому розвиває свій сталий розвиток корпорація L'Oréal:

- 1) Екологічно чисті інгредієнти (біологічні речовини, мінерали);
- 2) Ефективне використання ресурсів та зменшення шкідливих викидів в зовнішнє середовище;
- 3) Розробка екологічних пакувань та упаковок (повторне використання паперу та пластику);
- 4) Контроль над походженням ресурсів та інгредієнтів;
- 5) Соціальна відповідальність перед споживачами та робітниками(фонди допомоги, гідні умови праці, стандарти роботи та оплати праці);
- 6) Наукові дослідження та інвації(створення нових формул, дослідження мінімації шкідливого впливу на навколишнє середовище, фінансування наукових досліджень);

7) Стратегічне планування і звітування, щодо досягнень у сфері сталого розвитку.

Наступною сферою, яку ми розглянемо в рамках сталої маркетингової стратегії корпорації є розвиток технологій та нові відкриття в епоху цифровізації, яка характеризує нове століття і створює нові ризики та можливості.

ТНК L’Oreal характеризує цю технологію як «краса доповнена технологіями», що також має назву Beauty Tech(Краса Технологія) є новою сферою зростання та інновацій для корпорації, ця сфера знаходиться на перетині науки і технологій він включає в себе "доповнені" продукти і все більш взаємопов'язані та персоналізовані послуги, що включає в себе електронну комерцію, нові технології виробництва, інноваційні товари та послуги, які пов'язані із новими технологіями.

Згідно зі звітом за 2022 рік присвячений красі, яка доповняється технологіями зазначаються наступні здобутки корпорації:

- 1,400 цифрових онлайн-послуг;
- 40 мільйонів користувачів нашими цифровими послугами;
- 500 веб-сайтів з контентом та прямою електронною комерцією;
- 48% технологічних вакансій, заповнених жінками у 2022 році.

Остання категорія пов'язані з новим напрямом сталого розвитку — зменшення дискримінації та представлення усіх груп населення на роботах та в компаніях, про збільшення різноманітності та боротьбу з упередженістю ми розкриємо далі.

Прикладами таких онлайн послуг, які активно використовуються споживачами та в яких продовжуються дослідження за допомогою штучного інтелекту та наукових досліджень є спеціалізовані сервіси

Повертаючись до цього аспекту визначаємо і стратегічне партнерство ТНК L’Oreal, що розширює її можливості, так прикладом є партнерство і спільна наукова діяльність з кліматичною технологічною компанією

BreezoMeter, яка спеціалізується на вивченні впливу ультрафіолетового випромінювання та забруднення повітря і досліджує, як навколишнє середовище впливає на старіння. Інші компанії, які досліджують здоров'я шкіри — Verily та Alphabet, партнерство з ними розвиває окремий відділ L'Oréal Dermatological Beauty Division (Відділ дерматології та краси).

ТНК не відстає від нових досліджень, інновацій та новітніх технологій, оскільки розуміє важливість та перспективність Beauty Tech у контекстах сталого розвитку, розвитку цифрових технологій та стратегічного планування у сучасному світі. Нові наукові відкриття є каталізаторами до перетворення та покращення продукції та послуг, які надає корпорація загалом і її бренди разом.

Також, корпорація активно розвивається в нових напрямках, наприклад, у гейміфікації технологій, адаптативних технологіях, можливості до персоналізації та інклюзивності. Активний розвиток і навколо WEB3 та електронної комерції, особливо, коли пандемія призвела до нових вимог, які мали бути оперативно вирішені великими компаніями, що сприяло перетворенню сталої соціальної поведінки на нові прояви.

Через це, та загальний розвиток мережі активно розвиваються соціальні мережі L'Oréal, які є каналами комунікації та поширення інформації і закріплення успіхів свого сталого розвитку, нових інновацій та будувати якісний та відповідальний бренд. Нові канали це можливість до розширення, вони можуть бути використані і для нових ринків, або для розробки та звернення уваги до конкретного бренду компанії.

Електронна комерція, окрім того, що є потреба в глобалізованому контексті, коли можливості замовити та отримати товар доступні у багатьох куточках світу, це й соціальний контекст, де доступність бренду визначається його електронною комерцією, можливістю познайомитися з брендами та корпорацією через електронні сервіси. ТНК L'Oréal активно співпрацює з інфлюенсерами, б'юті-консультантами, стилістами, експертами, що підвищує впізнаваність їх брендів та товарів, дає змогу отримати зворотній зв'язок та

поширювати свій вплив на нових горизонтах краси. В звіті зазначається, що онлайн покупки визначають велику частину прибутку корпорації.

Вже другий раз ми бачимо, що в стратегіях L'Oréal важливим чинником є соціальної, можливості комунікації та поширення своїх повідомлень, що не лише сама технологія важлива, а мета за якою ця технологія створюється та на яку спирається, що робить стратегію сталого розвитку ефективною, оскільки перебиває як технологічний так і соціо-культурний простір.

Ми вже згадували боротьбу з дискримінацією, так для поглиблення цієї та наступних тем розглядаємо феномен "Mitigating bias through diversity" або ж "Зменшення упередженості через різноманіття" та реалізацію цієї стратегії в ТНК L'Oréal. Це означає використання різноманіття в організаціях, її відділах, тобто у внутрішній організації та загалом у політиці для зменшення внутрішньої та зовнішньої упередженості або дискримінації щодо певних уражених та найменш захищених груп населення. Це передбачає включення цих груп людей в усі аспекти діяльності компанії.

Найпопулярнішими критеріями, які можуть визначати групу як таку, яка потребує представлення та додаткового захисту є різний вік(ейджизм), раса(расова дискримінація), стать(упередженість та дискримінація за статтю, часто дискримінація жінок), етнічна приналежність та релігійна приналежність, гендерна ідентичність, наявна інвалідність, або інші особливості пов'язані із металним, або фізичним здоров'ям та інші. Така політика спирається на зменшення когнітивного упередження та об'єктивізацію при прийнятті рішень, оскільки колектив з різноманітним складом групи має більше можливостей оцінювати ситуації з різних точок зору, що сприяє збалансованому та об'єктивному аналізу інформації.

Наприклад, це може позитивно позначитися на прийнятті стратегічних рішень, розробці та доповненні сталого розвитку компанії, оскільки така різна представленість розкриває більше ризиків, звичайно у розробці нових

продуктів та послуг, а також в управлінських практиках, інноваціях, творчих підходів.

Це також впливає і на маркетингові стратегії, оскільки споживачі, які входять в ці групи отримують продукт, який вирішує їх проблеми, а також знають, що їх група активно представлена в цьому секторі, отже стають більш лояльними до компанії та охоче стають її клієнтами. Більш того, компанія може впливати на загальну дискримінацію, оскільки ці групи перестають бути «невидимими» для більшості суспільства, особливо, якщо вони є публічними представниками компанії, або представниками управління, чи адміністрації. Також, це і поширення реклами, згадки в соціальних мережах, де можуть бути представники різних груп, з різною зовнішністю, соціальними, особистісними та культурними особливостями.

Тож це питання ефективності, репутації, відповідальності компанії, справедливості для споживачів, і можливості інклюзивності та доступності корпорації та її брендів, ефективності і нових горизонтів у бізнес-середовищі.

Ми вже згадували Фонд, який допомагає жінкам, проте зазначаємо тут, як корпорація реалізує пом'якшення та різноманітність. Так, активно присутні жінки в технологіях, де вони переосмислюють красу. Саме жінки є головними споживачами, при цьому вони можуть бути менше представлені в управлінні процесами, що може впливати на якість та ефективність, тобто у більшості компаній технічні посади все ще займають переважно чоловіки. L'Oréal прискорила фемінізацію(представлення жінок) у своїй технічній та технологічній частині, що також мало велику відсоткову та кількісну різницю між двома групам, а зараз жінки вже становлять понад 30% працівників, якщо конкретніше, то 34% у 2021 році, згідно зі звітом, та звано розширилося різноманіття у 2022 році — 48% технологічних вакансій було зайнято жінками[51]. Це включає і посади, що передбачають високий рівень відповідальності.

І розвиток у цьому напрямі продовжується, не зупиняючись на цих цифрах лише у одному відділі, це бачимо у наступних проявах:

- 1) Інформування через соціальні медіа та соціальні мережі;
- 2) Внутрішня мотивація просування по кар'єрі всередині компанії;
- 3) Меторські заходи з цифрових технологій та маркетингу;
- 4) Підвищення загальної інклюзивності у компанії.

Продовжуючи тему сталого розвитку корпорації зазначаємо її стратегічний вимір, який спирається на наступні ключові принципи у своїй програмі «Заради майбутнього»:

- 1) трансформація бізнесу з метою зменшення впливу на навколишнє середовище та здійснення діяльності в межах планетарних кордонів;
- 2) залучення зацікавлених сторін;
- 3) участь у вирішенні найбільш нагальних соціальних та екологічних проблем сьогодення.

Кожна зазначена засада реалізується через різні форми діяльності, які наприклад, включають надання підтримки вразливим жінкам та інвестиції у відновлення екосистем і розвиток економіки замкненого циклу.

Реалізація сталого розвитку також підтримується різними відділами та реалізується в межах власних повноважень, які надають рекомендації Раді директорів. Це чотори спеціалізовані комітети:

- 1) Стратегія та сталий розвиток;
- 2) Аудит;
- 3) Кадри та винагороди;
- 4) Призначення та управління.

Так ми розуміємо, що ТНК L'Oréal розуміє, що сталий розвиток стосується усієї структури та має бути побудований на аналітиці, внутрішній політиці компанії, загального управління, а також в основі стратегічних комунікацій та рішень, що є перевагою компанії, оскільки розуміння комплексності є ефективним шляхом для планомірної та рівномірної реалізації зазначених

планів у кожному елементі структури ТНК, попереджаючи складності, які викликані внутрішньою природою ТНК.

Мережа стабільного розвитку також унікальна у ТНК L'Oréal, вона розгалужена і кожен відділ пов'язаний спільною стратегією, звіт за 2022 рік надає нам лідерів цього напрямку, що може допомогти нам в розумінні, які саме елементи є лідерами стратегічного напрямку:

- 1) Науковий комітет;
- 2) Міжвідомчий (багатопрофільний) комітет;
- 3) Мультизональний комітет (розвиток в географічній площині)[9];

Ці три комітети є головними операційними комітетами ТНК, які також пов'язані із іншими напрямами-лідерами сталого розвитку для корпорації:

- 1) Географічні зони (регіони);
- 2) Країни;
- 3) Бренди;
- 4) Відділи

Звичайно ці відділи мають різні можливості та впроваджують різні тактики та стратегії для досягнення результату. Прикладами цього слугують їх спеціальні програми. Ми вже приводили деякі приклади вище, проте це не обмежується ними, наприклад, ТНК L'Oréal провадить постійне навчання, яке доступне для робітників 15 мовами, так у 2022 році 45 000 працівників пройдуть навчання у межах програми.

Сталий розвиток розвивається на тактичному та стратегічному рівнях, оскільки соціальні та екологічні цілі включені в короткострокові та довгострокові компенсаційні політики корпорації, що показує розуміння викликів та потреби стратегічного та оперативного реагування та попередження.

Реалізація стратегії сталого розвитку в галузі косметичних товарів дозволяє корпорації не лише підтримувати екологічну рівновагу, але й

забезпечити сталу популярність та довіру серед споживачів, що стане основою для успішного довгострокового розвитку на загальному ринку, так і локально.

Ми розглянули багато елементів, які показують як внутрішню структуру корпорації та і зовнішні зв'язки та адаптацію до тенденцій. Далі ми пропонуємо узагальнювати зазначені аспекти у двох матрицях. Перша бізнес-модель Canvas допоможе нам систематизувати ключові елементи ТНК L'Oréal.

Далі ми розглянемо *бізнес-модель Canvas* — це шаблон для аналізу знов із сфери стратегічного менеджменту, який можна використовувати як допомогу для розробки нової або аналізу та мапування існуючої бізнес-моделі компанії[53].

Це візуальна діаграма з елементами, що описують ціннісну пропозицію фірми або продукту, інфраструктуру, клієнтів та фінанси. Звичайно, ця модель може аналізувати саме внутрішнє середовище, оскільки бізнес-модель компанії спирається на фактори, про які ми вказували як такі, які належать саме до внутрішнього середовища, наприклад, у цьому випадку, маркетинг, фінансування та інновації.

Канва бізнес-моделі складається з 9 елементів, які візуалізовані у відповідну матрицю для практичного аналізу. Ми окремо визначаємо ці елементи, а також додаємо таблицю, яка показує розміщення їх у матриці, далі у Таблиця 3.1. Це наступні елементи[53]:

- Ключові партнери,
- Ключові види діяльності,
- Ключові ресурси,
- Ціннісна привабливість\пропозиція,
- Відносини з клієнтами,
- Канали,
- Сегментація клієнтів,
- Структура витрат,
- Потоки доходів

Таблиця 3.1 — Матриця бізнес-модель Canvas

Ключові партнери	Ключові активності	Цінні пропозиції	Відносини з клієнтами	Сегментація клієнтів
	Ключові ресурси		Канали	
Структура витрат			Потоки доходів	

Джерело: складено автором за даними [9; 10; 31; 36]

Тож, можна розробити таку модель для загалом ТНК L’Oreal так і для її конкретних внутрішніх структур, що є гарною візуалізацією основних можливостей та розуміння напрямів діяльності, мережі контактів, і може призвести до детального аналізу кожного фрагменту різними відділами для створення загальної бізнес-моделі, чи мапи, діяльності. Оскільки кожен з елементів має перелік факторів, які розглядаються у ньому, що цілком деталізує проблему, яка поставлена на початку аналізу. Наприклад, виділимо лише деякі для елемента «*відносини з клієнтами*»: покупка акцій, плата за послуги, плата за продукцію, умови співпраці, програми лояльності, винагороди, тощо[53]. Ми наведемо цю матрицю для ТНК L’Oreal в наступному розділі.

Також, для узагальнення особливості стратегії сталого розвитку, пропонуємо проаналізувати діяльність ТНК за вже згаданою бізнес-моделлю **CANVAS**, аби додатково проаналізувати напрями в яких розвивається компанія більш систематично. Одна частина(права) моделі відповідає за цінність бізнесу, а інша(ліва) – за ефективність(Таблиця 2.8), що доповнює попередню матрицю детально розглядаючи різні можливості. Ми вже розглядали цю модель у попередньому розділі, візуалізацію ви можете знайти у Таблиці 2.8. Оскільки ця матриця вимагає аналіз багатьох сегментів, то ми і розкриваємо її у кінці роботи для більш ефективного та якісного аналізу. Ми розглянемо окремо

кожен елемент для ТНК L'Oreal, спираючись на наш аналіз статистики[9] та звіту L'Oreal від 2022 року[10],[51],[52].

Ключові партнери: для нашої ТНК вони можуть бути наступними: індустрія краси, відомі особистості, рекламні агенції, дистриб'юторські компанії, логістичні компанії, інвестори та стейкхолдери.

Ключові ресурси: Ресурси включені як матеріальні, так і не матеріальні. Основні ресурси компанія це їх бренди, інтелектуальна власність, патентні розробки, мережа дистриб'юції, можливості створення продукції, програми соціального та екологічного характеру, нагороди та визнання, можливості інклюзивності, стратегії стабільного розвитку та бізнес-моделі, склади, стандарти тестування товарів, цифрові технології. Також можна враховувати фінансові ресурси, рекламні та маркетингові можливості.

Ціннісна привабливість\пропозиція: доступність продуктів краси для кожного, престиж та унікальність, бренди у різних секторах та для різних цільових аудиторій, висока якість товарів. Також ця корпорація є найбільшою на ринку краси, що робить її особливо цінною та привабливою як для споживачів, так і для партнерів.

Відносини з клієнтами: доступність та інклюзивність, програми нагород та спеціальних пропозицій, інвестиції у фонди, які допомагають незахищеним групам населення, інвестиція в розробку альтернативних способах тестування продукції (мінімізація тестування на тваринах). Відносини з клієнтами також і у вигляді реакції на нові потреби споживачів, наприклад, розвитку електронної комерції (що особливо актуально в глобальному світі, та стало нагальною потребою під час ковідних обмежень і продовжує бути трендом), більша увага до екологічних проблем та соціальна відповідальність як лідеру індустрії.

Ключові види діяльності: Доглядові засоби за шкірою; доглядові засоби за волоссям; декоративна косметика; ароматичні товари; засоби особистої

гігієни; засоби для догляду за порожниною рота. Додатково можна виділити діяльність направлену на мінімізацію екологічних та соціальних викликів.

Сегментація клієнтів: Залежно від того, чи за основу ми беремо галузі, у яких працює компанія, конкретні бренди, чи локальні ринки. Спираючись на інформацію з офіційного звіту, щодо основних напрямів діяльності[9],[10], то це наступні основні сегменти: основний ринок краси, споживачі люксового сегменту, споживачі дерматологічного сегменту, споживачі професійного сегменту(салони краси, майстри). Кожен із цих напрямів додатково можна сегментувати за демографічними показниками: вік, стать, географія. Також сегментація відбувається і за конкретними товарами, чи брендами, як ми вже згадували, це можуть бути товари для батьків з дітьми, молодих людей, тощо.

Канали: розглядаємо саме канали продажу продукції та її просування, такими для ТНК L'Oreal є: фірмові магазини, дистриб'юція, заходи, соціальні медіа, бартер для рекламних компаній, тощо. Особливим каналом є електронна комерція та цифрові канали: онлайн-продажі, соціальні мережі, контекстна реклама, електронні сервіси.

Структура витрат та потоки доходів: складні для зовнішнього аналізу без інформації від самої компанії, оскільки така інформація може бути конфіденційною, чи не опублікованою для ТНК, його конкретного бренду та філіалу. Доходи компанії залежать від реалізації товарів та продажу товарів та послуг, а витрати можна охарактеризувати за групами: створення продукції, реклама, внутрішні витрати, інвестиції, тощо. Проте можемо зазначити, що згідно зі статистичними даними обсяг ринку косметики зростатиме на 5,84% у середньорічному обчисленні в період з 2022 по 2027 рік[5], за іншими даними глобальний ринок косметичних засобів досягне приблизно 863 мільярдів доларів США у 2024 році[50]. А L'Oréal є корпорацією-лідером на ринку.

На основі проведеного аналізу стратегій сталого розвитку ТНК L'Oreal та форматів діяльності ми виділили деякі фактори, які є основними проблемами над вирішенням яких активно працюють відділи корпорації, основна діяльність

у цьому розділі розглядалась у стратегічному рівні, проте ми можемо говорити і про ряд форм діяльностей, які можуть бути і на тактичному рівні (оперативне вирішення проблем). Тепер ми можемо заповнити матрицю викликів, яка була запропонована нами у першому розділі, оскільки вважаємо, що не всі матриці розглянуті нами у другому розділі пропонували формати, які були б достатніми для розгляду саме цих двох рівнів.

Матриця викликів на основі аналізу стратегій сталого розвитку ТНК L'Oréal (Таблиця 3.2.) також допоможе нам узагальнити деякі аспекти, які ми широко розглядали та аналізували вище. Ця матриця розроблена нами і розглядає можливості реакції на виклики у стратегічному та тактичному вимірі.

Таблиця 3.2 — Матриця викликів на основі аналізу стратегій сталого розвитку ТНК L'Oréal

Виклики(фактори)	Стратегічний вимір	Тактичний (оперативний) вимір
Кліматичні виклики	Сталий розвиток на мінімізацію впливу компанії на кліматичні умови	Вирішення наслідків зміни кліматичних умов локально
Екологічні виклики	Сталий розвиток у екологічному напрямі: повторне використання, перехід на біологічні матеріали; наукові дослідження	Впровадження нових інновацій, реакція на вимоги суспільства, навчання персоналу, екологічні маркетингові компанії
Криза ресурсів	Повторне використання та розробки у секторі відтворюваних ресурсів, оптимізація використання ресурсів як програма сталого розвитку	Контроль над походженням ресурсів, інформування споживачів про походження ресурсів, аналіз ресурсів та їх використання
Цифрові зміни	Створювати інновації, вдосконалювати електронні сервіси, представництво усіх груп у розвитку електронних сервісів, фінансування інноваційних розробок	Популяризація створених власних сервісів, виправлення та оновлення сервісів, оперативна підтримка споживачів про онлайн сервіси

Соціальні виклики	Сприяння вирішенню соціальних проблем у світі через фонди, інновації та сталий розвиток глобально і у регіонах у своїй внутрішній та зовнішній діяльності.	Оперативне вирішення виявлених проблем, тимчасові рішення по мінімізації наслідків, фінансування фондів, аналіз організаційних можливостей
Нові соціальні мережі	Сталий розвиток відділів електронного маркетингу та цифрової комерції	Представлення бренду в нових соціальних мережах
Упередженість та дискримінація	Сталі стратегії зменшення упередженості через різноманіття, розвиток довготривалих програм навчання та підтримки	Поширення інформації про можливості зменшення упередженості, тренінги, одноразова допомога від Фонду
Інші		

Джерело: складено автором

Стратегії стабільного розвитку — не просто частина бізнес-моделі для збереження та збільшення прибутку, це соціальна відповідальність корпорації перед суспільством, можливості впливу на вирішення соціальних, екологічних та інших проблем, яка проявляється у діяльності за багатьма напрямками та вирішується через наявні ресурси.

3.2 Оцінювання ефективності використання ТНК L’Oreal цифрових каналів

Канали поширення продукції та інформації невід’ємна частина будь-якої комунікації та дистриб’юції для кожної компанії. Глобалізація спрощує комунікацію, моментальні запити, пошук інформації, швидка зворотна реакція стали повсякденними звичками для споживача, який очікує від бренду актуальних для нього можливостей та обирає бренд спираючись на власний досвід взаємодії з різними каналами та технологіями. При цьому, сам ринок краси у сучасному світі зростає, він є перспективним ринком, згідно із статистичним дослідженням[28] зростання цього ринку відповідає або трохи перевищує показники інших споживчих сегментів, таких як одяг, взуття,

окуляри, догляд за домашніми тваринами, продукти харчування та напої. Тож ці роки є динамічним часом для індустрії краси, як ми вже розглядали ТНК L'Oreal бачить цю перспективу, оскільки встановлює собі стратегії сталого розвитку до 2030 року, та особливо розвиваючі нові технології, аби мати перевагу над конкурентами у тих напрямках, які будуть найбільш динамічними.

Ми вважаємо, що саме тому цифрові канали є важливим напрямом для розвитку в транснаціональних корпораціях, бо є частиною їх можливих переваг перед конкурентами в залученні, утриманні споживачів та наданні якісних товарів та послуг. Тож, наскільки ефективними є цифрові канали комунікації, враховуючи, що ринок косметичних послуг насичений, а кожна компанія потребує пристосовуватися до особливостей ринку та чітко окреслювати свою цінність, порівняно з іншими.

Конкурентною перевагою у цифровому просторі складає електронна комерція. Ми актуалізуємо питання електронної комерції в сфері краси таким чином. Згідно зі статистикою цього ринку, електронна комерція в ньому зростає майже в чотири рази в період з 2015 по 2022 рік, і її частка наразі перевищує 20% від загальних продажів[28]. Є ряд факторів, які розкривають, чому електронна комерція в сфері краси набула такого активного розвитку: розширення асортименту косметичних товарів, розвиток монополістів у сфері онлайн-продажів, постійне зростання значення Інтернету для багатоканальних ритейлерів, поширення соціальних продажів, розвиток продажів через інфлюенсерів, розвиток форм залучення споживачів. Також, визначається, що електронна комерція за статистикою у сфері електронної комерції у період 2024-2027 роки зростає на 12% порівняно із попередніми роками[5].

Наслідком цього є те, що L'Oréal, та його бренди переключилися на інтернет-медіа для просування своєї продукції, а також використовують інтернет-дані(біг-дата, аналітика залучення, макет шляху користувача в інтернеті, профілі користувачів, історії пошукових запитів, інше), що потрібно для того аби орієнтуватися на певні демографічні групи та розробляти

відповідні стратегії. Компанія також використовує багато соціальних мереж, таких як Instagram, Facebook, Twitter, YouTube тощо, щоб охопити глобальну аудиторію. Також це і відносно нові соціальні мережі, наприклад, TikTok.

ТНК L'Oréal має багато стратегій для розвитку в соціальних мережах, наведемо лише один з успішних випадків, коли була розроблена компанія для соціальної мережі Snapchat (промо-акція засобу по догляду за шкірою Pure Clay Mask). Цільовою аудиторією L'Oreal були жінки-міленіали для запуску нового продукту. Було поширено 500 фотографій та історій було з хештегами #clayourway та #multimasking, а також додатковий хештег, щоб повідомити, що було надано безкоштовний зразок продукту (#getitfree). Результатом стало збільшення кількості обговорень у соціальних мережах на 53% та зростання продажів продукції Pure Clay на 51%. Загалом кампанія була проведена на шести соціальних платформах і згенерувала понад 5800 одиниць цікавого контенту, охопивши понад 741 000 людей [54]. Таких кампаній безліч, одна замінює іншу, що показує нам силу та вагу рекламного та маркетингового ресурсу компанії у роботі зі своїми цифровими каналами.

Не лише класичні способи цифрового маркетингу через контент план використовуються у ТНК L'Oréal. Згідно зі своїм звітом від 2022 року корпорація L'Oréal активно розвивається в нових напрямках, наприклад, у гейміфікації технологій, адаптивних технологіях, можливості до персоналізації та інклюзивності. Відмічається і активний розвиток і навколо WEB3 та електронної комерції. Також, в розробці цифрових каналів та електронних сервісах використовується і технологія штучного інтелекту, що є особливо актуальним сучасним трендом та важливою інновацією.

Розглянемо як нові технології та штучний інтелект мають вплив на створення електронних сервісів для ТНК. Один із брендів L'Oreal, а саме Lancôme розробив послугу з макіяжу, яка надається сервісом EShade Finder, що використовує селфі-відео та алгоритм, здатний аналізувати понад 22 000 відтінків шкіри, щоб створювати індивідуальні відтінки тональних кремів для

споживачів[51]. Так, кожен споживач може дистанційно підібрати відтінок засобу для себе онлайн та замовити товар не витрачаючи час на підбір засобу в офлайн магазинах, або у дистриб'юторів. Цей сервіс використовують, як потенційні клієнти, так і споживачі, які мають потребу у визначенні свого відтінку шкіри, оскільки така розробка є популярною на ринку та відповідаю ефективністю та якістю поміж конкурентів.

Також є розробка і у сфері догляду за шкірою, а не лише у сфері декоративної косметики, прикладом є ще один сервіс від бренду Lancôme Skin — служба аналізу Screen, яка використовує штучний інтелект для вимірювання 13 клінічних параметрів здоров'я шкіри, таких як зморшки, пружність і пошкодження від ультрафіолетового випромінювання. Зазначається, що ця служба і далі розвивається, аналізуючи різні проблеми, які виникають зі шкірою, що буде включено в цей сервіс.

Lancôme надає багато різних сервісів, які можна використати для взаємодії із брендом[55]:

- 1) E-Skin Expert та віртуальна примірка макіяжу;
- 2) Вікторини для пошуку продуктів;
- 3) Посібники з краси та освіта;
- 4) Глосарій інгредієнтів;
- 5) Допомога консультанта з питань краси;
- 6) Онлайн-переваги та послуги онлайн;
- 7) Послуги в магазині (інформація онлайн про послуги у фірмових магазинах).

Це різні електронні сервіси, які виконують функції інформування, ознайомлення, розваги, консультування. Кожен споживач може використати цей сервіс дізнатися про товар, інгредієнти, можливості та переваги, як зазначається на сайті бренду Lancôme. Враховуючи, що це лише один з брендів у L'Oreal, так й інші бренди мають свої електронні сервіси, наприклад вони представлені на власних сайтах у мережі Інтернет, у соціальних мережах,

мають можливості отримання повідомлень через електронну пошту, а також онлайн служби підтримки, тощо.

Цифрові канали об'єднанні із самою продукцією, що є особливістю програми, синергія краси та технології, так, компанія зазначає, що проаналізувавши очікування споживачів L'Oréal вирішила розміщує на своїх продуктах QR-коди, які перенаправляють споживачів на спеціальний веб-сайт, що надає широкий спектр інформації про товар та його складові. Електронний сервіс, на який перенаправляється споживач після переходу по коду розкриває перелік інгредієнтів та їх походження, місце виробництва, екологічні та соціальні показники, інструменти "діагностики", навчальні посібники про те, як найкраще використовувати продукт, віртуальну примірку та інші переваги для споживачів[51]. Це не лише показує цифрові можливості ТНК, але й вирішення проблеми залучення та звітності, щодо своїх програм сталого розвитку.

Треба розуміти, що кожен із електронних сервісів створений, аби вирішувати проблеми з якими зустрічаються користувачі, так, вже описаний нами сервіс про можливість переглянути інгредієнти це відповідь на нову потребу споживачів — довіра до бренду, якість товару та походження інгредієнтів. Так, нове покоління, згідно з висновками дослідження «проводять ретельне дослідження інгредієнтів продукту та його переваг перед покупкою»[5] порівняно із представниками інших поколінь.

Корпорація має потужні технологічні та цифрові ресурси, порівняно зі своїми конкурентами, постійно розвиваючи їх для своїх споживачів, що залишає корпорацію на лідерських позиціях в індустрії.

Ми можемо говорити про ефективність використання своїх цифрових можливостей та постійне вдосконалення відповідно до сучасних викликів, враховуючи динамічний розвиток ринку корпорація L'Oréal, ризиків та потреб, з урахуванням нових розробок та своєї соціальної відповідальності перед споживачами у глобальній політиці, щодо цифрових технологій та каналів L'Oréal.

Висновки до розділу 3

В сучасному світі визначається висока динаміка у багатьох сферах, через розвиток цифрової сфери та загалом глобального світу, де корпорації перебувають у висококонкурентних умовах. Рішенням для отримання стабільності виступають стратегії сталого розвитку. Нами було проаналізовано стратегії сталого розвитку транснаціональної корпорації L'Oréal.

Ми можемо визначити основні сфери напряму у стратегіях сталого розвитку:

- Внутрішній сталий розвиток компанії (узгодження різних брендів, відділів та комітетів);
- Інформування та залучення направлена на внутрішню організацію (курси підвищення кваліфікації, залучення робітників у локальні бренди та відділи L'Oréal);
- Екологічна відповідальність (програми зменшення викиду вуглекислого газу, повторне використання ресурсів, контроль над походженням товарів);
- Зменшення дискримінації через різноманіття (фонди та програми підтримки вразливих груп населення, залучення жінок у різні сфери діяльності компанії);
- Створення прозорих систем доступності інформації для споживача;
- Регіональний розвиток;
- Соціальна відповідальність.

Ми звернули свою увагу на елементи, які використовує компанія у своїх стратегіях сталого розвитку та маркетингових стратегіях на основі аналізу CANVAS, де представили опис зазначеної матриці та проаналізували діяльність L'Oréal. Так визначаємо наявність великої кількості ресурсів та можливостей, що робить корпорацією готовою до ризиків та сталого розвитку в умовах динамічного ринку.

Нами також було запропоновано та розроблено матрицю викликів на основі аналізу стратегій сталого розвитку ТНК L'Oréal, яка враховує стратегічний та тактичний(оперативний) рівень, що є авторською розробкою та спробою розробити додатковий аналітичний інструмент, якщо інші наявні інструменти не можуть бути достатніми для розгляду різниці ресурсів та можливостей через перспективу стратегічних та тактичних вимірів. Ми вважаємо цей напрям актуальним а перспективним для нас для подальших досліджень.

Матриця підтверджує можливі наявні рішення та інструменти для вирішення ризиків, які виникають через зовнішні та внутрішні фактори впливу. Ми можемо зазначити, що стратегічний рівень пов'язаний із сталим розвитком компанії, тоді як оперативний рівень є можливістю для активної відповіді саме на динамічні фактори, наприклад, через диверсифікацію, розвиток регіональних відділень, мінімізація наслідків, аналітичні повторювані дослідження внутрішніх та зовнішніх факторів.

Особливу увагу ми приділили і дослідженню цифрових технологій, оскільки в умовах цифровізації особлива конкуренція є у використанні нових технологій, як і загальний тренд до використання наукових розробок в умовах конкуренції між транснаціональними корпораціями. Ми розглянули особливості діяльності ТНК L'Oréal за їх допомогою та визначаємо, що корпорація активно використовує цифрову комерцію, розробки на основі штучного інтелекту та різноманітні сервіси як відповідь на потребу споживача та розвиток інтернет-технологій та цифрових можливостей. Готові рішення відтворюються у різних брендах компанії та можуть бути імплементовані у всіх локальних філіалах, якщо компанія буде враховувати у розвитку своїх цифрових сервісах та каналах зовнішні фактори впливу (соціо-культурні, економічні, правові, тощо). Такий підхід бачимо як один із факторів, чому у найближчі роки ТНК L'Oréal і надалі буде залишатися, за нашою думкою, лідером серед корпорацій у сфері товарів краси.

ВИСНОВКИ

Під час дослідження було досягнуто поставленої мети та виконані наступні завдання:

1. Дослідили теоретичний аспект маркетингового аналізу ТНК, які мають високий вплив на глобальну та локальні економіки, через величезні ресурсні можливості (наукові дослідження, маркетингові ресурси, організаційні ресурси, бізнес-моделі, стандарти продукції, екологічна відповідальність та політика). Також це вплив і на соціо-культурний простір, через свої канали впливу, знов ж таки, ресурси та лідерські позиції на глобальних та локальних вимірах. Нами було розглянуто сутність та специфіку транснаціональних корпорацій, де визначається внутрішня структурна складність, та зовнішні контексти ринкової економіки та високої конкуренції, з історією створення та розвитком ТНК, що стає основними категоріями для аналізу ТНК, а також виділеними природними особливостями ТНК, які ми розглядали через призму ризиків, вважаючи, що в глобальний простір є простором ризиків, спираючись на роботу У. Бека, що слідує з них: глобальні ризики, політичні ризики, економічні ризики, соціо-культурні ризики, правові ризики тощо. Так, існування у ринковій економіці, історичних та економічних контекстах створення та функціонування ТНК, суспільстві ризику складають природні особливості ТНК.

2. Визначили ключові тактичні та стратегічні маркетингові виклики ТНК та розробили набір рекомендацій для вирішення цих проблем. Нами розглянуто особливості стратегічного та оперативного рівня, які визначаються у ТНК через стратегічно централізованої та операційно децентралізованої L'Oreal політику. Так, у нашому дослідженні ми розглядаємо особливості тактичного(оперативного) та стратегічного виміру. Особливостями таких ризиків є їх взаємопов'язаність, а також характер ризиків, де, наприклад, прорахування стратегій сталого розвитку та побудова довготривалих стосунків

із бізнес-партнерами — стратегічний характер ризику, а взаємодія, вирішення локальних проблем, робота над брендом у постійній діяльності — тактичний характер ризику. Із цього виходять параметри для цих груп ризиків та відповідно стратегічного та тактичного виміру аналізу, де стратегічний вимір відповідає за сталі, глобальні, поширенні на усю систему ТНК фактори, а тактичні — локальні, оперативні та короткострокові проблеми. Проаналізувавши матриці аналізу і маркетингові особливості для транснаціональних корпорацій ми навели приклади аналізу за їх допомоги на основі даних про ТНК L’Oreal. Також, нами була створена таблиця для аналізу стратегічних та тактичних викликів, матриця, яка розглядає зазначені рівні, що є науковою новизною нашої роботи. Далі ми використали цю матрицю для створення «Матриця викликів на основі аналізу стратегій сталого розвитку ТНК L’Oréal». Ми також спробували розробити власну матрицю, оскільки вважали перспективним для майбутніх досліджень розгляді стратегічного та тактичного(оперативного) рівнів, особливо актуалізуючи через феномен «суспільства ризику», тобто через виклики, а також на зовнішні та внутрішні фактори впливу. Це може розкрити більше особливості маркетингових стратегій та маркетингової діяльності конкретних ТНК. Оперативний вимір є децентралізованою вимогою, окремі маркетингові стратегії для кожного бренду, рекламні кампанії для нової продукції, редакція та внесення змін у електронні сервіси, відповідно до запитів, просте стратегічний вимір є цілеорієнтованим, та таким, що впливає на усі виміри, підрозділи, бренди та відділи загалом, це можна визначити як тенденції розвитку корпорації, цілеспрямованною діяльністю та побудовою довготривалої, сталої політики для розвитку, впровадження нових правил, та аналітичній роботі, щодо аналізу ефективності.

3. Проаналізували фактор маркетингу в конкурентному ринку, нами визначено, що аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів впливу складає основу маркетингового аналізу. Фактор маркетингу в конкурентному середовищі було

проаналізовано як один з інструментів, який може посприяти першості у конкурентному середовищі, а також у подоланні ризиків та у стратегіях сталого розвитку. Більш того, ТНК L'Oreal має високі рекламні ресурси, маркетингові ресурси, аналітичні центри, та розвинену систему аналітики. Ми визначили особливості аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів, до кожного аналізу відповідають аналітичні інструменти, наприклад, нами було розглянуто наступні матриці для аналізу, наприклад, PESTLE-аналіз(зовнішні фактори), SWOT-аналіз(внутрішні та зовнішні фактори), CAGE (зовнішні фактори), модель McKinsey 7S(внутрішні фактори), бізнес-модель Canvas(внутрішні фактори) та інші. Також, особливе місце у дослідженні ТНК займає питання високої конкуренції, яка присутня в усіх вимірах, наприклад, це глобальна конкуренція між ТНК, а також на ринку краси, так, ТНК L'Oreal лідер свого напрямку, проте є достатньо ТНК-корпорацій, які займають наступні «сходи» у конкурентному списку. Так, ми визначили, що цей ринок активно розвивається, а також є локальні бренди та конкуренція на цих ринках.

4. Проаналізували світовий ринок косметологічних ТНК, що перебуває під контролем транснаціональних корпорацій, розкрили панораму різноманітних ринкових тенденцій та споживчих уподобань. Заглиблення у складну павутину світового косметичного ринку не лише пролило світло на нюанси тенденцій та споживчих вподобань, що формують цю галузь, але й дало глибоке розуміння маркетингового фону, на якому працюють такі компанії, як L'Oréal. Цей аналіз слугує компасом, що веде нас крізь розмаїття регіональних відмінностей, еволюцію споживчої поведінки та конкурентних сил у косметичному секторі. Всебічно вивчаючи цей глобальний ринок, ми отримуємо нюанси, що мають вирішальне значення для розшифрування маркетингових стратегій L'Oréal та позиціонування в цій динамічній галузі. Це дослідження підкреслює важливість адаптивності до ринку та підходів, орієнтованих на споживача, підкреслюючи їхню ключову роль у формуванні успіху L'Oréal на різноманітному світовому ринку косметики.

5. Розкрили особливості маркетингового аналізу зовнішніх факторів для ТНК. Проаналізувавши матриці аналізу і маркетингові особливості для транснаціональних корпорацій ми навели приклади аналізу за їх допомоги на основі даних про ТНК L'Oreal. Також, нами була створена таблиця для аналізу стратегічних та тактичних викликів, матриця, яка розглядає зазначені рівні, що є науковою новизною нашої роботи. Далі ми використали цю матрицю для створення «Матриця викликів на основі аналізу стратегій сталого розвитку ТНК L'Oréal». Для якісного аналізу контекстів конкурентного розвитку, перспектив ринку, та для заповнення матриць для аналізу нами було проаналізовано статистику, основою якої став звіт від L'Oréal за 2022 рік, а також дані Statista, McKinsey, маркетингові звіти різних компаній [39; 54; 5; 29], а також данні консалтингових компаній [35; 36]. Спираючись на ці данні ми змогли розкрити особливості аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів, а також маркетингового аналізу для ТНК, та особливо для ТНК L'Oreal. Ми визначили, що особливістю маркетингового аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів є розуміння стратегії для різних видів діяльності, що визначає як можливість ефективного аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів так і діяльність з урахуванням цього аналізу та провадження політики маркетингу на стратегічному та оперативному рівні, і відповідь на зовнішні та внутрішні фактори.

6. Розкрили особливості маркетингового аналізу внутрішніх факторів для ТНК L'Oreal. Вивчення внутрішніх факторів, що впливають на маркетингові стратегії L'Oréal, розкриває ландшафт, багатий на складнощі та унікальну динаміку. Цей аналіз внутрішньої структури компанії підкреслює складний взаємозв'язок між послідовністю бренду, операційною ефективністю та інноваційністю продукції в глобальному контексті. Особливість внутрішнього аналізу L'Oréal полягає в її здатності балансувати між підтримкою послідовної ідентичності бренду на різних ринках та одночасним стимулюванням інновацій

та ефективності. Розуміння цих внутрішніх чинників має вирішальне значення для розуміння конкурентних переваг L'Oreal.

7. Дослідити стратегії сталого розвитку та їх особливості у ТНК L'Oreal.

Ми вважаємо також, що основою для аналізу стратегічного та тактичного(оперативного виміру) є основні групи ризику, які були виділені у першій частині роботи. У нашій матриці ми розглянули лише деякі можливі виклики(ризик), які впливають та можуть потенційно впливати на діяльність ТНК L'Oreal. Це наступні фактори: Кліматичні виклики; Екологічні виклики; Криза ресурсів; Цифрові зміни; Соціальні виклики; Нові соціальні мережі; Упередженість та дискримінація. Також, ці фактори розглядалися на тактичному та стратегічному рівнях через розуміння та аналіз нами стратегій сталого розвитку ТНК L'Oreal, так ми виділили наступні основні напрями стратегій: Внутрішній сталий розвиток компанії; Інформування та залучення направлена на внутрішню організацію; екологічна відповідальність (програми зменшення викиду вуглекислого газу, повторне використання ресурсів, контроль над походженням товарів); зменшення дискримінації через різноманіття; створення прозорих систем доступності інформації для споживача; регіональний розвиток; соціальна відповідальність.

8. Оцінити ефективність використання ТНК L'Oreal цифрових каналів.

Оскільки ми розуміємо нові потреби та розвиток технологій і цифрових інструментів ми вирішили розглянути як ТНК L'Oreal використовує свої цифрові можливості та ефективності цифрових каналів. Так, визначили особливості та актуальність електронної комерції, яка розвивається за показником прибутків у всьому ринку, так і особливо для ТНК L'Oreal, яка активно розвивається у напрямку електронної комерції. Ми виділяємо, що ТНК L'Oreal провадить успішну політику у створенні інтернет-сервісів, а також маркетингових інструментів та рекламних ресурсів.

Специфіка маркетингових стратегій для ТНК та ТНК L'Oreal полягає у природніх особливостях ТНК, зовнішніх та внутрішніх факторах впливу, географічних сферах, різних напрямках діяльності. Всі маркетингові стратегії це комплексні стратегії, і чим більша та складніша організації корпорації, ти складнішими та багатоаспектнішими є її маркетингові стратегії. Саме тому ми зробили наголос на розгляді діяльності ТНК, визначені особливостей внутрішньої організації, окремих стратегій, систем підпорядкування підрозділів, актуалізували зазначені фактори через наявну статистику, аби продемонструвати реальні наслідки та перспективи, активно залучали та демонстрували можливості різних інструментів, та моделей аналізу, які використовуються для аналізу поточного, а побудові та перевірці ефективності маркетингових стратегій для ТНК; також цифрові зміни та основні напрями стратегій, як актуальні та ефективні області, які розвиваються через маркетингову політику та відповідно і впливають на неї.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Кравченко А. Overcoming the challenges of management a global team. Сучасні перетворення міжнародного бізнесу : VI Всеукраїнська науково-практична конференція, м. Харків, 25 квіт. 2023 р.
2. Shevchenko Y. I. The TNC marketing strategy — balance of the global and the local. Business inform. 2020. Т. 10, № 513. С. 434—442. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-10-434-442> (дата звернення: 25.11.2023).
3. Hansen M. W. A review of the four dominant perspectives. Theories of transnational corporations, environment and development. 1995. URL: https://research-api.cbs.dk/ws/portalfiles/portal/59204745/wpnr.05_1995.pdf (дата звернення: 25.11.2023).
4. Жмудська І. Формування конкурентних переваг транснаціональних корпорацій в умовах глобалізації. Вісник київського національного університету ім. тараса шевченка. серія: економіка. 2013. С. 61—64. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-konkurentnyh-preimuschestv-transnatsionalnyh-korporatsiy-v-usloviyah-globalizatsii> (дата звернення: 25.11.2023).
5. Technavio. Market Research Reports - Industry Analysis Size & Trends - Technavio. URL: <https://www.technavio.com/report/cosmetics-market-industry-analysis> (дата звернення: 25.11.2023).
6. IONOS editorial team. Market analysis — the definition. IONOS Startup Guide. URL: <https://www.ionos.com/startupguide/grow-your-business/market-analysis-definition/> (дата звернення: 25.11.2023).
7. Транснаціональні корпорації : навчальний посібник / С. Войтко та ін. Київ : Політехника, 2016. 208 с.

- URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/49845/1/Transnatsionalni_korporatsii.pdf (дата звернення: 25.11.2023).
8. Амонс С., Красняк О. Маркетингові дослідження ринку та його структурних елементів: теоретичний аспект. Ефективна економіка. 2020. № 5. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.106> (дата звернення: 25.11.2023).
 9. L'Oreal annual report. L'Oreal Finance. URL: <https://www.loreal-finance.com/en/annual-report-2022/> (дата звернення: 25.11.2023).
 10. Topic: L'Oréal. Statista. URL: <https://www.statista.com/topics/1544/loreal/#topicOverview> (дата звернення: 25.11.2023).
 11. Global: cosmetics market revenue 2015-2028 | Statista. Statista. URL: <https://www.statista.com/forecasts/1272313/worldwide-revenue-cosmetics-market-by-segment> (дата звернення: 25.11.2023).
 12. Старостіна А., Кравченко В. Маркетингові дослідження: визначення проблеми та практика розробки анкети (на прикладі споживчих ризиків на ринку вина). Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2015. № 173. С. 6—12. URL: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2015/173-8/1> (дата звернення: 25.11.2023).
 13. Маркетинговий аналіз ринку: інструкція по застосуванню. Аналіз рынка. Заказать анализ рынка на Pro-Consulting. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/marketingovyj-analiz-rynka-instrukciya-po-primeneniyu> (дата звернення: 25.11.2023).
 14. L'Oreal bilanz & dividenden. wallstreet-online.de. URL: <https://www.wallstreet-online.de/aktien/loreal-aktie/bilanz-dividende> (дата звернення: 25.11.2023).
 15. Shevchenko Y. I. The TNC marketing strategy — balance of the global and the local. Business inform. 2020. T. 10, № 513. С. 434—442.

- URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-10-434-442> (дата звернення: 25.11.2023).
16. Лукан О. Аналіз ефективності маркетингової діяльності підприємства. Вісник КНТЕУ. 2014. С. 42—50. URL: <http://visnik.knute.edu.ua/files/2014/05/6.pdf> (дата звернення: 25.11.2023).
17. Franco S. The influence of the external and internal environments of multinational enterprises on the sustainability commitment of their subsidiaries: a cluster analysis. *Journal of cleaner production*. 2021. Т. 297. С. 126654. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126654> (дата звернення: 25.11.2023).
18. Тарасова О., Черноус Л. У. Бек та Е. Гідденс про суспільство ризику. Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики. 2019. № 83. URL: <https://elibrary.kdpu.edu.ua/bitstream/123456789/3652/1/У.%20Бек%20i%20Е.%20Гідденс%20про%20суспільство%20ризикy%20.pdf> (дата звернення: 25.11.2023).
19. Voitko S., Moiseienko T., Korohodova O. Transnational corporations : підручник. Київ : "Політехніка" КПІ імені Ігоря Сікорського, 2020. 201с.
20. Frandsen, F., & Johansen, W. Strategic communication. *The international encyclopedia of organizational communication*, 2017. 1-9. URL: [\(PDF\) Strategic Communication \(researchgate.net\)](#) (дата звернення: 25.11.2023).
21. The social responsibility of transnational corporations. UNCTAD. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/poiteiitm21_en.pdf (дата звернення: 25.11.2023).
22. Про ратифікацію Конвенції про транснаціональні корпорації : Закон України від 13.07.1999 р. № 921-XIV: станом на 6 січ. 2004 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/921-14#Text> (дата звернення: 25.11.2023).

23. Lundan S. M. Transnational corporations and transnational governance: the cost of crossing borders in the global economy. Houndmills, Basingstoke, Hampshire : Palgrave Macmillan, 2015. 399 с.
24. Лугіна Н. А., Вартовнік А. М. Кіберзлочинність як інструмент транснаціональних корпорацій. «Молодий вчений» № 5 (81), 2020 р. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/994> (дата звернення: 25.11.2023).
25. Astrakhantseva, E., Shipshova, O., Antonova, M. The role of transnational corporations in the globalization of the economy. Atlantis Press, Advances in Social Science, Education and Humanities Research, 2019. № 364. [The role of transnational corporations in the globalization of the economy | Atlantis Press \(atlantis-press.com\)](https://www.atlantispress.com/publication/the-role-of-transnational-corporations-in-the-globalization-of-the-economy) (дата звернення: 25.11.2023).
26. Ніколаєв Ю., Філак В. Виклики та можливості в умовах транснаціоналізації бізнесу. Black sea economic studies. 2022. № 74. URL: <https://doi.org/10.32843/bses.74-4> (дата звернення: 25.11.2023).
27. Kordos M., Vojtovic S. Transnational corporations in the global world economic environment. Procedia - social and behavioral sciences. 2016. Т. 230. С. 150—158. URL: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.019> (дата звернення: 25.11.2023).
28. The beauty market in 2023: A special State of Fashion report. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-beauty-market-in-2023-a-special-state-of-fashion-report> (дата звернення: 25.11.2023).
29. 360 Trending Reports. Cosmetics market size 2023 with end-user industries, segments covered in the report. LinkedIn: Log In or Sign Up. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/cosmetics-market-size-2023-end-user-industries-segments-likqf/> (date of access: 25.11.2023).
30. Dalirazar S., Sabzi Z. Strategic analysis of barriers and solutions to development of sustainable buildings using PESTLE technique. International

- journal of construction management. 2020. С. 1—
URL: <https://doi.org/10.1080/15623599.2020.1854931> (дата звернення: 25.11.2023).
- 31.A Political, Economic, Social, Technological, Legal and Environmental (PESTLE) approach for assessment of coastal zone management practice in India / R. Sridhar та ін. International review of public administration. 2016. Т. 21, № 3. С. 216—232.
URL: <https://doi.org/10.1080/12294659.2016.1237091> (дата звернення: 25.11.2023).
- 32.MBA Skool Team. L'Oréal PESTLE analysis - detailed PESTEL factors | MBA skool. MBA Skool. URL: <https://www.mbaskool.com/pestle-analysis/companies/17957-loreal.html> (дата звернення: 25.11.2023).
- 33.L'Oréal PESTLE analysis 2021: can the cosmetics brand stay on top?. PESTLE Analysis. URL: <https://pestleanalysis.com/loreal-pestle-analysis/> (дата звернення: 25.11.2023).
- 34.SWOT analysis applications: an integrative literature review / M. A. Benzaghta та ін. Journal of global business insights. 2021. Т. 6, № 1. С. 55—73.
URL: <https://doi.org/10.5038/2640-6489.6.1.1148> (дата звернення: 25.11.2023).
- 35.L'Oréal SWOT analysis - the strategy story. The Strategy Story - Simplifying Business Strategies. URL: <https://thestrategystory.com/blog/loreal-swot-analysis/> (дата звернення: 25.11.2023).
- 36.L'Oréal SWOT analysis - the strategy story. The Strategy Story - Simplifying Business Strategies. URL: <https://thestrategystory.com/blog/loreal-swot-analysis/> (дата звернення: 25.11.2023).
- 37.Panagiotou G. Bringing SWOT into focus. Business strategy review. 2003. № 14 (2). С. 8—10.
URL: https://www.academia.edu/10056857/Business_Strategy_Review_Bringing_SWOT_into_focus (дата звернення: 25.11.2023).

38. The five forces - institute for strategy and competitiveness - harvard business school. Institute For Strategy And Competitiveness - Harvard Business School. URL: <https://www.isc.hbs.edu/strategy/business-strategy/Pages/the-five-forces.aspx> (дата звернення: 25.11.2023).
39. Research Z. M. Global cosmetic products market share expected to reach \$863 billion by 2024: zMR. GlobeNewswire News Room. URL: <https://www.globenewswire.com/news-release/2019/01/31/1708263/0/en/Global-Cosmetic-Products-Market-Share-Expected-To-Reach-863-Billion-by-2024-ZMR.html> (дата звернення: 25.11.2023).
40. Forbes Global 2000 List 2023: The Top 2000. URL: <https://www.forbes.com/lists/global2000/> (дата звернення: 25.11.2023).
41. Global market opportunity assessment — CAGE analysis — core principles of international marketing. Open Text WSU — Simple Book Publishing. URL: <https://opentext.wsu.edu/mktg360/chapter/6-3-selecting-target-markets-and-target-market-strategies/> (дата звернення: 25.11.2023).
42. Hofstede's cultural dimensions theory & examples. Simply Psychology. URL: <https://www.simplypsychology.org/hofstedes-cultural-dimensions-theory.html> (дата звернення: 25.11.2023).
43. Костіна О. Чинники внутрішнього середовища стратегічного розвитку підприємства. Національна економіка. 2019. С. 60—66. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2019/2019_3/10.pdf (дата звернення: 25.11.2023).
44. Гринчуцький В., Карапетян Е., Погріщук Б. Економіка підприємства : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури,, 2010. 304 с. URL: <https://xn--e1ajqk.kiev.ua/wp-content/uploads/2019/12/Ekonomika-pidpri-mstv-Grinchuczkiy-V.-I..pdf> (дата звернення: 25.11.2023).
45. Запухляк І. Модель mckinsey 7-s як інструмент оцінювання готовності газотранспортних підприємств до змін. Науковий вісник Ужгородського

- національного університету. 2015. № 3. С. 136—140.
URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/12864/1/МОДЕЛЬ%20MCKINSEY%207-S%20ЯК%20ІНСТРУМЕНТ%20ОЦІНЮВАННЯ%20ГОТОВНОСТІ.pdf> (дата звернення: 25.11.2023).
46. Contributors to Wikimedia projects. McKinsey 7S framework - wikipedia. Wikipedia, the free encyclopedia.
URL: https://en.wikipedia.org/wiki/McKinsey_7S_Framework (дата звернення: 25.11.2023).
47. Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 : Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 р. № 975.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0415-20#Text> (дата звернення: 25.11.2023).
48. Охріменко О. О. Транснаціональні корпорації у системі світових економічних відносин. *Ефективна економіка*, 2013. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_5_56 (дата звернення: 25.11.2023).
49. Почепцов Г. Стратегія як мистецтво і особливий вид аналітики. *Політичний менеджмент*. 2004. № 2. С. 3—27.
URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/11780> (дата звернення: 25.11.2023).
50. Musayev R. Marketing strategies of TNCs in the emerging markets. Azerbaijan, 2013. 44 с.
URL: <https://unec.edu.az/application/uploads/2018/12/Musayev-R-sul.pdf> (дата звернення: 25.11.2023).
51. L'Oreal annual report | beauty augmented by technology. L'Oreal Finance.
URL: <https://www.loreal-finance.com/en/annual-report-2022/beauty-augmented-by-technology/> (дата звернення: 25.11.2023).

- 52.L`Oreal annual report | social & environmental performance. L`Oreal Finance.
URL: <https://www.loreal-finance.com/en/annual-report-2022/social-environmental-performance/#results> (дата звернення: 25.11.2023).
- 53.Yahya I. Business Model Canvas Made Easy. 2017. 105 с.
URL: https://www.academia.edu/34578906/Business_Model_Canvas_Made_Easy (дата звернення: 25.11.2023).
- 54.Digital marketing case study - Snapchat case study: L`Oréal Paris gets 51% sales boost with social blitz - Digital Training Academy. Digital Training Academy — Building stronger digital teams.
URL: http://www.digitaltrainingacademy.com/casestudies/2017/05/snapchat_case_study_loreal_paris_gets_51_sales_boost_with_social_blitz.php (дата звернення: 25.11.2023).
- 55.Lancome Paris, USA. URL: <https://www.lancome-usa.com/beauty-services.html#instoreservices> (дата звернення: 25.11.2023).
- 56.Огінок С., Буряк Ю. Вплив світових економічних криз на добробут України. Львів, 2023. 16 с.
- 57.Korol M., Dobosh A. Influence of foreign tanks on the economy of ukraine. Odessa national university herald. economy. 2020. Т. 25, № 3(82). С. 29—35.
URL: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/3-82-5> (дата звернення: 25.11.2023).
- 58.Іванова М. О. Вплив ТНК на розвиток економіки України: переваги та недоліки. Європейський вектор економічного розвитку. 2014. № 2 (17) С. 88-95.
- 59.Якубовський С.О. Транснаціональні корпорації: особливості інвестиційної діяльності: навчальний посібник для студ. вузів / С.О. Якубовський, Ю.Г. Козак, О.В. Савчук [та ін.]; за ред.: С.О. Якубовський. – Київ: Центр навчальної літ., 2006. – 486 с.
- 60.Motorniuk U. I., Terebukh M. I., Stasyuk N. R. Transnationalization as factor of the world economy development. Efektyvna ekonomika. 2018. № 11. URL:

- <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.11.103> (дата звернення: 25.11.2023).
61. Золотарьова Д., Манаєнко І. Вплив транснаціональних корпорацій на національну економіку. 2013. № 2. URL: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/181149> (дата звернення: 25.11.2023).
62. Kordos M., Vojtovic S. Transnational corporations in the global world economic environment. *Procedia - social and behavioral sciences*. 2016. Т. 230. С. 150—158. URL: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.019> (дата звернення: 25.11.2023).
63. Ideologies of globalization: contending visions of a new world order. *Choice reviews online*. 2001. Т. 39, № 02. С. 39—1065—39—1065. URL: <https://doi.org/10.5860/choice.39-1065> (дата звернення: 25.11.2023).
64. Transnational corporations. 17-те вид. Geneva and New York : United Nations, 2009. 144 с. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/diaeiia20083_en.pdf (дата звернення: 25.11.2023).
65. World's 20 largest corporations by revenue, 2021 | the geography of transport systems. *The Geography of Transport Systems | The spatial organization of transportation and mobility*. URL: <https://transportgeography.org/contents/chapter7/globalization-international-trade/largest-corporations-revenue/> (дата звернення: 25.11.2023).
66. Forbes. Top 100 Digital Companies. URL: <https://www.forbes.com/top-digital-companies/list/#tab:rank> (дата звернення: 25.11.2023).
67. 10 корпорацій, які контролюють світовий споживчий ринок. Варіанти. URL: <https://varianty.lviv.ua/27971-10-korporatsii-yaki-kontroliuiut-svitovyi-spozhyvchyi-rynok> (дата звернення: 25.11.2023).
68. У. І. Моторнюк, М. І. Терехух, Н. Р. Стасюк. Транснаціоналізація як фактор розвитку світової економіки. *Ефективна економіка*, 2018. № 11.

- URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6718> (дата звернення: 25.11.2023).
69. Рябець Н.М. Роль ТНК країн, що розвиваються, в умовах посилення диспропорцій економічного розвитку країн. Зовнішня торгівля : економіка, фінанси, право, 2010. № 2. С. 39–45.
70. Опришко В. Міжнародне економічне право і процес : монографія. Київ : Парламентське, 2014. 518 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Opryshko_Vitalii_Fedorovych/Mizhnarodne_ekonomichne_pravo_i_protses.pdf?PHPSESSID=983bfoo09f3iqhkjlkhu08i0h0 (дата звернення: 25.11.2023).
71. Словник української мови: в 11 томах. Київ : Наукова думка, 1970. Т. 2. 8527. URL: <http://sum.in.ua/s/dempingh> (дата звернення: 25.11.2023).
72. World investment report 2008: transnational corporations and the infrastructure challenge. New York and Geneva, 2008. 411 с. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/wir2008_en.pdf (дата звернення: 25.11.2023).