



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ
УКРАЇНИ

Чорноморський національний університет
імені Петра Могили

Кафедра менеджменту

Мартищенко Софія Ігорівна

Управління цифровим маркетингом підприємства

Кваліфікаційна робота бакалавра на здобуття
ступеня вищої освіти бакалавр
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
за освітньо-професійною програмою «Менеджмент»

Керівник кваліфікаційної роботи бакалавра:
канд. екон. наук, доцент Дранус Л.С.

Рецензент:

д-р. екон. наук, професор Великий Ю.В.

Миколаїв 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВИМ МАРКЕТИНГОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ	6
1.1. Поняття, сутність та значення цифрового маркетингу в сучасному бізнес-середовищі	6
1.2. Сучасні інструменти та канали цифрового маркетингу	12
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності цифрового маркетингу	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВИМ МАРКЕТИНГОМ В КОРПОРАТИВНІЙ СТРАТЕГІЇ LVMH	25
2.1. Загальна характеристика діяльності LVMH як світового лідера luxury-брендів	25
2.2. Цифровий маркетинг у LVMH: стратегія, інструменти, реалізація .	30
2.3. SWOT-аналіз системи управління цифровим маркетингом у LVMH	44
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВИМ МАРКЕТИНГОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ LVMH.....	53
3.1. Напрями вдосконалення digital-стратегії для luxury-сегмента	53
3.2. Пропозиції з оптимізації digital-платформ LVMH	59
3.3. Економічне обґрунтування впровадження запропонованих заходів	67
ВИСНОВКИ	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82
ДОДАТКИ	95

ВСТУП

Цифрова трансформація докорінно змінює підходи до ведення бізнесу, ставлячи цифровий маркетинг у центр стратегічного управління підприємствами. У світі глобальної конкуренції, високої динаміки технологій і змін у поведінці споживачів саме цифрові канали комунікації визначають ефективність ринкової діяльності компанії. Особливо актуально це для брендів преміального сегмента, де цифровий маркетинг не тільки підтримує репутацію, а й забезпечує персоналізований досвід взаємодії зі споживачами. В умовах зростання значення омніканальності, аналітики даних і діджитал-клієнтського сервісу ефективне управління цифровим маркетингом стає критичним чинником конкурентоспроможності.

Актуальність теми підсилюється необхідністю адаптації класичних маркетингових моделей до сучасного цифрового середовища, особливо з урахуванням викликів постпандемічного періоду та змін у структурі попиту.

Метою дипломної роботи є визначення ефективних підходів до управління цифровим маркетингом підприємства та формування рекомендацій щодо його вдосконалення на прикладі компанії LVMH.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- з'ясувати сутність, функції та особливості цифрового маркетингу в сучасних умовах;
- дослідити інструменти та канали digital-комунікацій, які використовуються у глобальній практиці;
- охарактеризувати діяльність холдингу LVMH з акцентом на digital-стратегію;
- здійснити аналіз цифрових ініціатив LVMH та їх впливу на результативність;

- розробити напрями вдосконалення управління цифровим маркетингом;
- оцінити очікувану економічну ефективність запропонованих рішень.

Об’єктом дослідження є система управління цифровим маркетингом підприємства. Предметом дослідження є методи, моделі та інструменти управління цифровим маркетингом у контексті досягнення стратегічних цілей підприємства.

Методологічну основу роботи становлять загальнонаукові методи аналізу й синтезу, індукції та дедукції, порівняльний та структурно-функціональний підхід. Для оцінювання ефективності цифрових заходів використано ROI-аналіз, елементи digital audit, SWOT-аналіз та аналітичні методи оцінки маркетингових KPI.

Інформаційною основою роботи слугували офіційні звіти LVMH (включно з нефінансовою звітністю), маркетингові огляди міжнародних консалтингових компаній (McKinsey, Deloitte, Statista), наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, а також сучасні аналітичні інструменти цифрового маркетингу.

Практична цінність дипломної роботи полягає у формуванні прикладних рекомендацій для вдосконалення системи управління цифровим маркетингом, що можуть бути використані підприємствами люксового сегмента. Запропоновані напрями модернізації digital-стратегії можуть слугувати основою для покращення клієнтського досвіду, підвищення ефективності рекламних кампаній і досягнення вищих показників рентабельності інвестицій.

Основні результати роботи були апробовані під час обговорення на засіданні кафедри менеджменту Чорноморського національного університету імені Петра Могили. Також підготовлено презентаційні матеріали для використання в навчальному процесі.

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Обсяг роботи становить 101 сторінки, з них основного тексту – 73 сторінки. У роботі представлено 17 таблиць, 4 рисунки та 2 додатки. Список використаних джерел налічує 106 позицій.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВИМ МАРКЕТИНГОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Поняття, сутність та значення цифрового маркетингу в сучасному бізнес-середовищі

Маркетинг є однією з ключових функцій бізнесу, яка забезпечує виявлення потреб споживачів і створення ціннісних пропозицій для їх задоволення. Згідно з визначенням Ф. Котлера, маркетинг – це «соціальний та управлінський процес, за допомогою якого окремі особи і групи отримують те, що їм потрібно і чого вони бажають, шляхом створення, пропонування і обміну цінностями» [1]. Дана концепція підкреслює важливість розуміння потреб цільової аудиторії та формування взаємовигідних відносин між компаніями і споживачами.

У класичній теорії маркетингу акцент робився на традиційних каналах комунікації та фізичних точках продажу. Проте розвиток інформаційних технологій і глобальна цифровізація бізнес-процесів призвели до появи нового етапу – цифрового маркетингу (digital marketing). Девід Чаффі визначає цифровий маркетинг як «досягнення маркетингових цілей за допомогою застосування цифрових технологій і медіа» [2]. У ширшому сенсі цифровий маркетинг охоплює всі маркетингові заходи, що використовують електронні пристрої та інтернет для взаємодії із споживачами.

Під цифровим маркетингом розуміють не просто використання інтернету для реклами, але і стратегічне управління взаємовідносинами із клієнтами через цифрові платформи, збір та аналіз даних про поведінку споживачів, а також розробку персоналізованих ціннісних пропозицій. Як зазначає Райан Деймон у праці *Understanding Digital Marketing*, цифровий маркетинг – це інтеграція маркетингових комунікацій із сучасними

технологіями, що дозволяє компаніям будувати довгострокові відносини із споживачами в реальному часі [3].

Важливість цифрового маркетингу у сучасному бізнес-середовищі обумовлюється кількома ключовими факторами. По-перше, цифрові технології радикально змінили поведінку споживачів: сьогодні більшість покупців шукають інформацію онлайн перед прийняттям рішення про покупку. За даними дослідження компанії McKinsey, понад 75% споживачів взаємодіють з брендами через цифрові канали на всіх етапах покупницького шляху [4].

По-друге, цифровий маркетинг забезпечує значно ширші можливості для збору, обробки та аналізу даних про клієнтів, що дозволяє бізнесу здійснювати таргетовану комунікацію та оптимізувати маркетингові кампанії у режимі реального часу. Такі інструменти як Google Analytics, CRM-системи, платформи управління соціальними медіа (SMM) є незамінними елементами сучасної цифрової стратегії.

По-третє, цифровий маркетинг сприяє зниженню витрат на просування продукції порівняно із традиційними методами, одночасно забезпечуючи глобальне охоплення аудиторії. Згідно зі звітом Statista, у 2024 році глобальні витрати на цифрову рекламу склали понад 600 мільярдів доларів США, що свідчить про стратегічну важливість цифрових комунікацій для бізнесу [5].

Отже, цифровий маркетинг у сучасному бізнес-середовищі виконує не лише рекламну функцію, а й стає інтегральною частиною загальної стратегії компанії, впливаючи на всі аспекти взаємодії з клієнтами, підвищення конкурентоспроможності та довгострокової стійкості бізнесу.

Маркетинг як окрема функція бізнесу виник ще на початку XX століття. Спочатку його завданням було лише стимулювання продажу товарів через рекламу та персональні продажі. Проте з часом концепція

маркетингу еволюціонувала у відповідь на зміни в економічних, технологічних та соціальних умовах.

У традиційному маркетингу використовувалися такі канали комунікації, як друковані засоби масової інформації, телебачення, радіо, прямі розсилки та телефонні дзвінки. Основною метою традиційного маркетингу було охоплення якомога ширшої аудиторії без точного фокусування на окремих споживачах.

Термін «цифровий маркетинг» уперше був використаний у 1980 році компанією Channel, колишньою Soft Ad Group, яка започаткувала рекламування у цифровому форматі. Це дало поштовх до розвитку різноманітних промоційних заходів у цифровому середовищі. Подальшого поширення цифровий маркетинг набув із запровадженням персонального комп'ютера компанією IBM у 1981 році, що стимулювало проникнення комп'ютерної техніки у бізнес та домогосподарства.

Починаючи з 1990-х років, поняття цифрового маркетингу почало активно використовуватися у бізнес-середовищі. До 1995 року кількість користувачів Інтернету у світі становила близько 16 мільйонів осіб, а вже у 2002 році ця цифра зросла до 600 мільйонів. Зростання популярності Інтернету суттєво вплинуло на трансформацію маркетингових стратегій компаній. Проте через низьку швидкість Інтернет-з'єднання, обмежений доступ та високу вартість послуг багато споживачів, особливо у країнах із середнім рівнем доходів, стикалися з перешкодами у використанні Інтернету.

Переломним моментом стало 2004 рік – створення соціальної мережі Facebook, що забезпечила людям можливість взаємодіяти незалежно від місця проживання. У цей же період з'явилася електронна пошта Gmail, яка значно спростила цифрову комунікацію. У 2006 році було засновано Twitter – ще одну важливу платформу для комунікації та просування брендів у цифровому просторі [6].

Цифровий маркетинг продовжував еволюціонувати як реакція на зміни у споживачській поведінці. Сьогодні він вимагає від компаній здатності не лише задовольняти, але й перевищувати очікування споживачів, пропонуючи цінні та цілеспрямовані взаємодії, що сприяють формуванню довіри, підвищенню лояльності та створенню довгострокової цінності для бізнесу.

Пандемія COVID-19 додатково підкреслила важливість мобільних технологій і соціальних мереж у маркетингових стратегіях. Для збереження конкурентоспроможності компаніям стало необхідним використовувати цифрові інструменти для побудови впізнаваності бренду, підвищення довіри, стимулювання продажів та забезпечення високого рівня задоволення після покупки [7].

Таким чином, розвиток маркетингу – від традиційних каналів до сучасного цифрового середовища – є безперервним процесом адаптації бізнесу до нових технологій та поведінкових змін споживачів.

У сучасному маркетинговому середовищі важливо розуміти відмінності між традиційними та цифровими підходами. Нижче розглянемо порівняльну характеристику основних аспектів обох типів маркетингу.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика традиційного та цифрового маркетингу

Критерій	Традиційний маркетинг	Цифровий маркетинг
Канали комунікації	Телебачення, радіо, друковані ЗМІ, пряма поштова розсилка	Соціальні мережі, пошукові системи, email-маркетинг, мобільні додатки
Охоплення аудиторії	Широка аудиторія без чіткої сегментації	Чітка сегментація за інтересами, поведінкою, демографією

Продовження табл. 1.1

Вартість комунікацій	Висока вартість через вартість ЗМІ та друкованої продукції	Більш доступні варіанти з гнучким бюджетом
Можливість двосторонньої взаємодії	Обмежена, односпрямована комунікація	Інтерактивна взаємодія: коментарі, лайки, обговорення у реальному часі
Вимірювання ефективності	Складне та часто неточне (через непрямі показники)	Точні цифрові метрики: CTR, ROI, CPA, конверсії
Глобальність доступу	Переважно локальне або регіональне охоплення	Глобальне охоплення незалежно від географічного розташування
Персоналізація контенту	Мало можливостей для персоналізації	Персоналізований контент через data-driven marketing
Швидкість впливу	Повільна: довгий цикл підготовки та запуску кампаній	Миттєвий запуск кампаній та оперативна реакція на зміни попиту
Формат комунікацій	Статичний: оголошення, плакати, відео, аудіо	Динамічний: відео у реальному часі, інтерактивний контент, гейміфікація

Джерело: побудовано автором на основі [1,2]

Як видно з таблиці, цифровий маркетинг володіє суттєвими перевагами над традиційним за рахунок інтерактивності, можливості точного вимірювання результатів та персоналізації комунікацій. Проте для побудови ефективної маркетингової стратегії важливо розглядати

можливості об'єднання традиційних і цифрових каналів залежно від цільової аудиторії та ринку.

Цифровий маркетинг у глобалізованій економіці виконує функцію не лише інструмента комунікації, але й елемента створення сталих конкурентних переваг. Згідно з Chaffey і Ellis-Chadwick, цифровий маркетинг дозволяє компаніям досягати глобальної аудиторії з мінімальними інвестиціями у фізичну інфраструктуру, що радикально змінює механізми виходу на міжнародні ринки [14].

Однією з його стратегічних переваг є точність і масштабованість. Використання технологій Big Data та штучного інтелекту дозволяє бізнесам не лише сегментувати аудиторію, а й будувати персоналізовані стратегії комунікації на основі поведінкової аналітики [15]. Наприклад, за даними дослідження McKinsey, компанії, що активно використовують аналітику даних у цифровому маркетингу, підвищують ефективність залучення клієнтів на 23% [20].

Цифрові платформи також змінюють логіку управління взаємовідносинами зі споживачами (CRM). Згідно з Ryan, цифровий маркетинг відкриває нові можливості для побудови довготривалих відносин завдяки інтерактивності, безперервній комунікації та швидкому зворотному зв'язку [16]. Такі інструменти, як автоматизовані email-кампанії, чат-боти та персоналізовані пропозиції, дозволяють значно покращити клієнтський досвід.

Ключовим фактором є також інтеграція багатоканальної стратегії (omnichannel marketing), яка дає змогу забезпечити безшовний досвід для споживачів у всіх точках взаємодії з брендом. Як відзначають Tuten і Solomon, використання підходу «customer journey mapping» дозволяє бізнесу координувати взаємодії у фізичних і цифрових середовищах, що критично важливо для міжнародних компаній [17].

У глобалізованій економіці цифровий маркетинг також сприяє інноваційності бізнес-процесів. Застосування доповненої реальності (AR) і віртуальної реальності (VR) у рекламних кампаніях формує унікальний досвід взаємодії зі споживачами, що підвищує емоційний зв'язок із брендом і зміцнює його конкурентоспроможність [18].

Додатково, за даними Deloitte, компанії, що інтегрували стратегії соціальної відповідальності у свої цифрові кампанії, мають на 30% вищий рівень довіри споживачів [21]. Це свідчить, що цифровий маркетинг сьогодні виконує роль не лише каналу продажів, а й засобу формування ціннісних орієнтацій бренду на глобальному рівні.

Таким чином, у глобалізованій економіці цифровий маркетинг перетворюється на стратегічний ресурс підприємств, що забезпечує їхню адаптивність, інноваційність, зростання ринкової вартості та довгострокову стійкість.

1.2. Сучасні інструменти та канали цифрового маркетингу

У сучасних умовах цифрової трансформації бізнесу ефективність маркетингової діяльності значною мірою залежить від правильного вибору інструментів та каналів комунікації із цільовою аудиторією. Розвиток технологій створив багаторівневе середовище взаємодії, у якому бренди можуть впливати на споживачів через різноманітні платформи – від соціальних мереж до автоматизованих систем електронної пошти та аналітичних інструментів. Вибір і комбінування відповідних цифрових каналів стало ключовим чинником побудови конкурентних переваг, підвищення впізнаваності бренду та формування довгострокових відносин із клієнтами. У цьому підпункті буде проаналізовано основні інструменти та канали цифрового маркетингу, що формують сучасне середовище маркетингових комунікацій.

У межах цифрового маркетингу особливе стратегічне значення мають такі інструменти як SEO, SEM, контент-маркетинг та email-маркетинг. Їх застосування сприяє комплексному охопленню аудиторії на різних етапах споживацької подорожі та забезпечує довготривале утримання уваги цільової аудиторії.

Search Engine Optimization (SEO) – це процес оптимізації вебсайтів для підвищення їхньої видимості у природних результатах пошукових систем. Основною метою SEO є забезпечення того, щоб сайт органічно з'являвся на високих позиціях у Google, Bing чи інших пошукових системах. Хоча Google регулярно оновлює свої алгоритми для запобігання маніпуляціям результатами, SEO залишається одним із найефективніших маркетингових інструментів для залучення органічного трафіку. Ефективна SEO-стратегія передбачає оптимізацію контенту, коректне використання ключових слів, побудову якісного профілю посилань, а також технічну оптимізацію сайту, включно зі швидкістю завантаження сторінок, мобільною адаптивністю та коректним індексуванням [22].

Search Engine Marketing (SEM) охоплює стратегії залучення трафіку через платні механізми. SEM зазвичай реалізується за допомогою моделей PPC (pay-per-click) або CPM (cost-per-thousand impressions) через такі платформи, як Google Ads чи Bing Ads. Крім стандартної реклами в пошукових системах, SEM також включає дисплейну рекламу, ремаркетинг, мобільний маркетинг і платну рекламу в соціальних мережах. Перевагою SEM є можливість точного таргетингу аудиторії за різними критеріями та швидкий результат, що є критичним для нових продуктів або послуг на ринку.

Контент-маркетинг є основою будь-якої довгострокової стратегії цифрового маркетингу. Згідно з дослідженнями, саме якісний контент став ключовим фактором ранжування у пошукових системах після впровадження алгоритмів Google Panda, Penguin і Hummingbird. Контент

може бути представленим у різних форматах: блогах, подкастах, відео, інфографіці, кейсах, вебінарах тощо. Ефективна контент-стратегія передбачає не лише створення матеріалів, що приваблюють цільову аудиторію, але й їхню адаптацію під різні платформи і пристрої. Наприклад, контент для мобільних пристроїв має бути стислим, а для блогів – детальним та аналітичним.

Email-маркетинг залишається одним із найбільш прибуткових каналів цифрової комунікації. Через надсилання персоналізованих повідомлень до сегментованих груп клієнтів компанії можуть підтримувати регулярний контакт із цільовою аудиторією та стимулювати конверсії. Використання ефективного програмного забезпечення дозволяє сегментувати списки розсилок за інтересами, поведінкою або демографічними характеристиками. При цьому важливо дотримуватися законодавства щодо електронних комунікацій, аби уникнути звинувачень у спамі. [25].

Таким чином, інтеграція SEO, SEM, контент-маркетингу та email-маркетингу в єдину цифрову стратегію дозволяє брендам формувати стійку конкурентну перевагу, оптимізувати витрати на залучення клієнтів і забезпечити високий рівень задоволеності споживачів.

В ці дні соціальні медіа стали одними з ключових каналів комунікації між брендами та споживачами. Вони забезпечують не лише можливість прямої взаємодії з аудиторією, але й формують довгострокову лояльність, підвищують впізнаваність бренду та сприяють розвитку спільнот навколо продуктів і послуг. За даними Statista, у 2024 році кількість користувачів соціальних мереж у світі сягнула понад 5 мільярдів осіб [26].

Facebook залишається найбільшою соціальною мережею за кількістю активних користувачів, яка станом на початок 2024 року перевищила 2,9 мільярда осіб на місяць. Платформа пропонує розвинені можливості таргетингу, використовуючи дані про місцезнаходження, інтереси, поведінкові патерни та соціально-демографічні характеристики

користувачів. Facebook Ads дозволяють брендам оптимізувати свої кампанії для досягнення максимального ROI через точне налаштування аудиторій та ремаркетинг [27].

Instagram, що належить компанії Meta Platforms, орієнтований на візуальний контент і активно використовується брендами для підвищення залученості аудиторії. Основні інструменти маркетингу на Instagram включають регулярні публікації, Instagram Stories, Reels, а також функціонал Instagram Shopping, який дозволяє здійснювати покупки безпосередньо через додаток. За даними звіту Hootsuite, понад 90% користувачів Instagram підписані принаймні на один бренд, що свідчить про високу ефективність платформи для бізнесу [28].

TikTok продовжує демонструвати найшвидші темпи зростання серед соціальних медіа. Станом на початок 2025 року кількість активних користувачів TikTok перевищила 1,6 мільярда осіб на місяць. Формат коротких відео сприяє віральному поширенню контенту, що відкриває нові можливості для залучення молодшої аудиторії. Маркетинг на TikTok включає участь у трендах, використання хештегів, співпрацю з інфлюенсерами та просування через TikTok Ads Manager.

LinkedIn є основною платформою для професійної комунікації, особливо у сфері B2B-маркетингу. Платформа дозволяє здійснювати точне таргетування за посадою, галуззю, рівнем освіти та професійними інтересами. За даними LinkedIn, понад 61 мільйон користувачів приймають рішення про купівлю у своїх компаніях, що робить LinkedIn потужним каналом для залучення бізнес-клієнтів. Крім того, платформа активно розвиває інструменти для створення нативного контенту, такі як LinkedIn Articles та LinkedIn Events .

Не менш актуальними є performance та influencer marketing. Performance marketing – це тип цифрового маркетингу, де рекламодавці платять лише за конкретні дії, такі як кліки, ліди або покупки. Ця модель

дозволяє оптимізувати маркетингові бюджети, оскільки оплата здійснюється лише за фактичні результати. Ключовими каналами performance marketing є пошукова реклама (PPC), соціальні мережі, партнерський маркетинг (affiliate marketing) та нативна реклама. За даними Business Insider, глобальні витрати на performance marketing у 2024 році перевищили 140 мільярдів доларів США, що свідчить про зростання довіри до моделей, орієнтованих на вимірювані результати [29].

Ефективність performance marketing залежить від точного налаштування кампаній, якісної аналітики та постійної оптимізації на основі даних. Основні метрики включають CPC (cost per click), CPA (cost per acquisition) та ROAS (return on ad spend). Використання сучасних платформ для автоматизації та оптимізації ставок, таких як Google Ads Smart Bidding або Meta Advantage+, дозволяє компаніям досягати кращих результатів при мінімальних витратах [30].

Influencer marketing – це стратегія просування бренду через осіб, які мають значний вплив на свою аудиторію в соціальних мережах, блогах або інших онлайн-платформах. Згідно з дослідженням Influencer Marketing Hub, у 2024 році світовий ринок influencer marketing оцінили у понад 24 мільярди доларів США [31]. Цей підхід базується на довірі аудиторії до рекомендацій інфлюенсерів, що робить його особливо ефективним для формування позитивного іміджу бренду та збільшення рівня залученості.

Інфлюенсери класифікуються за кількістю підписників на такі категорії: нано- (до 10 000 підписників), мікро- (10 000–100 000), макро- (100 000–1 млн євро) і мегаінфлюенсери (понад 1 млн євро). Компанії вибирають тип інфлюенсерів залежно від цілей кампанії: мікроінфлюенсери часто демонструють вищий рівень залученості, тоді як мегаінфлюенсери забезпечують ширше охоплення [32].

Успіх кампаній influencer marketing залежить від правильного вибору інфлюенсера, релевантності його аудиторії брендовим цілям та

автентичності співпраці. Важливо враховувати метрики, такі як engagement rate (рівень залучення), reach (охоплення) та earned media value (вартість органічного висвітлення бренду) [33]. Порівняння обох видів маркетингу наведемо в табл.1.2 нижче.

Таблиця 1.2

Основні показники Performance marketing та Influencer marketing у 2024 році

Показник	Значення Performance Marketing	Значення Influencer Marketing
Глобальні витрати	понад 140 млрд дол. США	понад 24 млрд дол. США
Основна метрика ефективності	ROAS, CPA, CPC	Engagement Rate, Reach
Середня рентабельність інвестицій (ROI)	400–500%	550–650%
Основні платформи	Google Ads, Meta Ads, TikTok Ads	Instagram, TikTok, YouTube
Прогнозоване зростання ринку 2025 р.	+10%	+15%

Джерела: побудовано автором на основі даних Business Insider, Influencer Marketing Hub, HubSpot Research

Окрім них, можемо виділити також data-driven marketing – це підхід у маркетинговій діяльності, при якому рішення приймаються на основі даних, а не інтуїції чи припущень. Такий підхід дозволяє компаніям детально вивчати свою аудиторію, аналізувати її поведінку, інтереси, життєві події, а також дії, що передують або супроводжують покупку. У сучасних умовах обсяги даних, які збираються про споживачів, постійно зростають. Завдяки цьому бренди можуть будувати комунікацію, що відповідає реальним запитам клієнтів, створювати персоналізовані

маркетингові кампанії та вибирати відповідні канали донесення повідомлень.

Data-driven маркетинг дозволяє досягти двох ключових цілей:

1. Забезпечити персоналізацію комунікацій.
2. Підвищити їхню релевантність у контексті поведінки та потреб кожного конкретного споживача.

Цей підхід базується на використанні різних джерел даних: CRM-систем, веб-аналітики, соціальних мереж, історії покупок, мобільних застосунків, email-маркетингу, геолокації та ін. Збір та інтеграція цих даних дозволяє формувати повну картину клієнтського шляху – від першого контакту до повторної покупки.

Однак важливо зазначити, що data-driven marketing – це не тільки аналітика, а й здатність на її основі створювати релевантний контент і запускати його у відповідний момент у відповідному каналі. Наприклад, якщо користувач переглядав сайт у пошуках зимового одягу, компанія може надіслати йому добірку актуальних пропозицій або push-повідомлення про знижки на куртки у його регіоні. Такий підхід формує враження, що бренд розуміє потреби клієнта – і це стає конкурентною перевагою.

Важливо також те, що дані мають бути не лише зібрані, але й використані грамотно, інакше ефект від їх обробки буде мінімальним. Саме тому компанії активно впроваджують CDP (Customer Data Platform) – платформи, що дозволяють об'єднувати дані з різних джерел в одне ціле, а також інтегрують дані з CRM, BI-системами та інструментами автоматизації маркетингу.

CRM (Customer Relationship Management) розглядається як стратегічний підхід до управління взаємовідносинами з клієнтами, що поєднує технології, бізнес-процеси та інструменти для збирання, збереження й аналізу інформації про споживачів. Основною метою CRM

є формування довготривалих, ціннісно орієнтованих відносин із клієнтами, підвищення їхньої лояльності та максимізація життєвої цінності клієнта (Customer Lifetime Value).

Запровадження CRM-систем дозволяє компаніям формувати централізовану клієнтську базу, яка містить дані про транзакції, уподобання, історію комунікації та відгуки. Завдяки цьому відкриваються можливості для точнішого сегментування споживачів за демографічними, поведінковими або іншими критеріями, що, своєю чергою, сприяє створенню персоналізованих маркетингових повідомлень. Наприклад, на основі аналізу попередніх покупок клієнт може отримати повідомлення з індивідуальною знижкою або нагадуванням про поновлення підписки.

У сучасному цифровому середовищі CRM виконує не лише функцію бази даних, а й слугує активним інструментом для реалізації персоналізованих кампаній у багатьох каналах комунікації – таких як email, SMS, push-сповіщення чи контекстна реклама. Таким чином, CRM-системи забезпечують омніканальний підхід до маркетингових комунікацій, коли повідомлення надсилаються у найзручніший для клієнта спосіб і в оптимальний час.

Особливо ефективною CRM стає у поєднанні з аналітичними інструментами та можливостями автоматизації. Компанії отримують змогу прогнозувати поведінкові патерни клієнтів, виявляти ризики їхнього відтоку та запускати тригерні механізми – наприклад, автоматичні розсилки на основі певних дій клієнта (покинутий кошик, привітальна серія тощо). Усе це дозволяє оптимізувати витрати на маркетинг і водночас підвищити якість взаємодії з брендом.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності цифрового маркетингу

Ефективність цифрового маркетингу не може бути оцінена без системного підходу до вимірювання його результативності. З огляду на зростаючу роль data-driven рішень, маркетингові фахівці дедалі частіше звертаються до кількісних метрик для оцінювання впливу кампаній, таких як ROI (Return on Investment), ROAS (Return on Advertising Spend), CPA (Cost per Acquisition), CTR (Click-Through Rate), LTV (Customer Lifetime Value) та інші. Кожен з цих індикаторів надає специфічну інформацію щодо певного аспекту ефективності, тому їх доцільно розглядати у комплексі.

ROI є базовим показником, який демонструє рівень прибутковості інвестицій у цифрові канали. Розрахунок ROI здійснюється за формулою:

$$\text{ROI} = (\text{Чистий прибуток від маркетингової кампанії} / \text{Витрати на кампанію}) \times 100\%.$$

Хоча цей показник є універсальним, його застосування в цифровому маркетингу має низку обмежень, зокрема у випадках багатоканальної атрибуції, коли до продажу ведуть одночасно кілька точок контакту.

У свою чергу, ROAS дає змогу оцінити безпосередню віддачу від витрат на рекламу. Це більш спеціалізований індикатор, орієнтований на рекламні платформи, зокрема Google Ads чи Meta Ads. Його формула має вигляд:

$$\text{ROAS} = \text{Дохід від реклами} / \text{Витрати на рекламу}.$$

Показник ROAS використовується для порівняння ефективності різних каналів чи кампаній, особливо в e-commerce-середовищі.

CPA (вартість залучення одного клієнта) є ще одним критично важливим індикатором, особливо для B2C-сегменту. CPA відображає, скільки компанія витрачає на залучення одного користувача, який виконує

цільову дію. Це дозволяє контролювати маркетинговий бюджет та проводити сегментацію клієнтської бази за ефективністю залучення.

CTR (Click-Through Rate) є показником залучення аудиторії. Він обчислюється як співвідношення кількості кліків до кількості показів. Високий CTR свідчить про релевантність рекламного повідомлення цільовій аудиторії. Проте високий CTR не завжди означає високу конверсію, тому цей показник слід розглядати у зв'язку з іншими метриками.

Особливу роль у стратегічному маркетинговому плануванні відіграє Customer Lifetime Value (LTV). Цей показник оцінює довгострокову цінність клієнта для компанії. LTV дозволяє приймати рішення про доцільність інвестицій у ретенційні кампанії, персоналізацію чи впровадження loyalty-програм [36].

Усі вищезгадані метрики є частиною ширшої системи аналітики, яка об'єднує якісні та кількісні дані для оцінки успішності маркетингової стратегії. У межах сучасного digital-аналітичного підходу особливе значення має маркетинговий аудит цифрових каналів (Digital Marketing Audit). Це системний процес перевірки, аналізу та оптимізації цифрових активів компанії, який включає оцінку SEO, ефективності реклами, контенту, соціальних мереж, UX/UI та email-маркетингу.

Digital audit виконується за допомогою таких інструментів, як Google Analytics 4, SEMrush, Ahrefs, HubSpot та ін. Його результати дають змогу виявити слабкі місця у воронці продажів, вчасно коригувати стратегії залучення та утримання клієнтів, а також здійснювати порівняльний аналіз із конкурентами.

Оцінювання цифрового маркетингу має бути комплексним, багаторівневим та адаптованим до контексту діяльності компанії. Методологічна точність у підходах до аналітики гарантує прийняття

стратегічно обґрунтованих рішень, що базуються на реальних даних, а не інтуїції.

Оцінювання ефективності цифрового маркетингу базується на системній аналітиці, яка трансформує великий обсяг неструктурованих даних у стратегічні управлінські інсайти. У сучасних умовах аналітика є не допоміжним інструментом, а ядром маркетингового процесу – засобом виявлення закономірностей поведінки споживачів, вимірювання результативності кампаній та прогнозування майбутніх трендів.

У професійному середовищі аналітика цифрового маркетингу поділяється на чотири основні рівні:

- описовий (descriptive) – що сталося;
- діагностичний (diagnostic) – чому це сталося;
- прогнозний (predictive) – що, ймовірно, станеться;
- прескриптивний (prescriptive) – які дії слід виконати.

Ця структура дозволяє не лише ретроспективно аналізувати поведінку користувачів, а й будувати сценарії майбутніх дій на основі об'єктивних, статистично значущих даних. У результаті організація переходить від реактивного до проактивного управління маркетинговими ресурсами.

Ключову роль відіграють Key Performance Indicators (KPI), адаптовані до конкретних цілей бізнесу. Наприклад, для e-commerce це можуть бути показники конверсії, середня вартість замовлення та LTV; для медіаплатформ – рівень залучення, глибина перегляду та час на сайті. Натомість KRI (Key Result Indicators) фокусуються на фінальних наслідках маркетингових дій – таких як зростання ринкової частки, рівень утримання клієнтів або загальна рентабельність інвестицій у рекламу. Обидва типи метрик важливі: KPI дозволяють оперативно коригувати дії, тоді як KRI – оцінити стратегічну доцільність кампаній.

Сучасна аналітика невіддільна від інструментів автоматизації та візуалізації даних. Google Analytics 4, Mixpanel, Tableau, Power BI, Adobe Analytics – це лише частина платформи, що забезпечують глибоку інтерпретацію поведінкових патернів. Наприклад, завдяки використанню Google Analytics можна відстежувати багатоканальні конверсії, ідентифікувати ключові точки втрати клієнтів і сегментувати аудиторію за джерелами трафіку [37].

Принципово важливим є також коректне формулювання маркетингових цілей відповідно до підходу SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound), адже лише в цьому разі аналітика виконує свою функцію: не просто фіксує активність, а надає засоби її оцінки в рамках конкретних бізнес-орієнтирів.

Аудит цифрового маркетингу – це системний процес оцінки всіх онлайн-активностей компанії з метою виявлення сильних і слабких сторін, а також визначення можливостей для покращення стратегії. На відміну від щоденної аналітики, аудит має стратегічну глибину: він охоплює не лише цифрові канали, але й структуру команди, технологічну базу, процеси прийняття рішень та відповідність ринку.

Методологічно аудит цифрового маркетингу включає кілька етапів:

- Оцінка зовнішніх каналів присутності. Аналізується структура сайту, контент, адаптивність до мобільних пристроїв, SEO-показники, ефективність контекстної реклами, активність у соціальних мережах і email-маркетингу.
- Оцінка внутрішніх процесів. Перевіряється логіка воронки продажів, взаємодія між відділами маркетингу, продажів і клієнтського сервісу, а також якість використовуваної CRM та наскрізної аналітики.
- Аналіз контенту. Вивчається відповідність повідомлень цільовій аудиторії, тон комунікації, типи вмісту, регулярність публікацій і їхня ефективність.

- Оцінка ефективності рекламних кампаній. Проводиться перевірка ROI, ROAS, CPA, CPL за каналами. Оцінюється ефективність витрат, релевантність таргетингу, частота конверсій.

- SWOT-аналіз. На завершення формується інтегрована картина: сильні сторони (наприклад, високий органічний трафік), слабкі місця (відсутність персоналізації), можливості (нові ринки або платформи), загрози (висока конкуренція, регуляторні обмеження).

Системний аудит не лише виявляє недоліки, але й створює основу для обґрунтованого планування. Наприклад, на основі аудиту може бути прийнято рішення про впровадження нових інструментів автоматизації, зміну стратегії контенту або перерозподіл бюджетів між каналами.

Згідно з даними Forbes, регулярний аудит цифрового маркетингу допомагає підвищити ефективність кампаній у середньому на 20–30 % завдяки оптимізації каналів, персоналізації контенту та усуненню дублювань [38].

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВИМ МАРКЕТИНГОМ В КОРПОРАТИВНІЙ СТРАТЕГІЇ LVMH

2.1. Загальна характеристика діяльності LVMH як світового лідера luxury-брендів

Корпорація LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton є прикладом гнучкої, але водночас надзвичайно впорядкованої корпоративної структури, що дозволяє утримувати статус глобального лідера у сфері предметів розкоші. Холдинг побудований за принципом федерації автономних Maison, які функціонують під загальним стратегічним дахом, але зберігають творчу, комерційну та операційну незалежність. Цей підхід дає змогу поєднувати централізоване управління фінансами, стратегією та брендовими стандартами із децентралізованими процесами інновацій, розробки продукту та маркетингових рішень на рівні кожного бренду.

На вершині структури – Рада директорів (Board of Directors), яка визначає стратегічний вектор компанії, затверджує ключові інвестиції, призначає виконавче керівництво та контролює дотримання корпоративної етики. До складу Ради входять представники керівництва, незалежні директори та члени родини Арно, яка контролює понад 47,99% акцій та 63,5% голосів через холдинг Groupe Arnault. Далі – Виконавчий комітет (Executive Committee) на чолі з головою та CEO Бернаром Арно. У нього входять керівники шести бізнес-груп, які щоденно управляють сотнями брендів у глобальному масштабі.

LVMH поділено на шість стратегічних бізнес-напрямків, які об'єднують бренди за типами продукції, що ми розглянемо в табл.2.1. Така структура дає змогу зберігати фокусність, швидко адаптуватися до змін попиту та забезпечувати операційну ефективність:

Таблиця 2.1

Основні бізнес-групи компанії

Бізнес-група	Сфера діяльності	Основні Maisons
Fashion & Leather Goods	Мода, аксесуари, вироби з шкіри	Louis Vuitton, Loewe, Fendi, Celine
Wines & Spirits	Вина, шампанське, коньяки	Moët & Chandon, Dom Pérignon, Hennessy
Perfumes & Cosmetics	Парфуми, декоративна косметика	Dior Beauty, Guerlain, Givenchy Beauty
Watches & Jewelry	Ювелірні вироби, годинники	TAG Heuer, Bulgari, Tiffany & Co.
Selective Retailing	Роздрібна торгівля, duty-free, e-commerce	Sephora, DFS, Le Bon Marché
Other Activities	Медіа, гастрономія, яхтові верфі	Royal Van Lent, Cheval Blanc, Cova

Джерело: побудовано автором на основі [39][40]

Кожна з бізнес-груп має окремий операційний блок, власну фінансову автономію, керівника та вертикаль управління, яка звітує безпосередньо головному офісу. Наприклад, бізнес-напрямок Fashion & Leather Goods – найприбутковіший у структурі LVMH – у 2023 році забезпечив 42,2 млрд євро євро доходу, що становить понад 50% загального виторгу групи [39].

LVMH також поділяє свою присутність на ключові регіональні ринки, включно з Європою, Азією (без Японії), Японією, США та рештою Америки. Регіональні офіси мають повноваження щодо адаптації продуктів, ціноутворення, розміщення бутиків та маркетингових кампаній відповідно до культурних і економічних особливостей локальних ринків. Зокрема, Азіатсько-Тихоокеанський регіон наразі забезпечує понад 35% глобального доходу компанії [40].

Окремо варто відзначити, що LVMH активно розвиває внутрішні спільні сервіси, які централізують функції HR, IT, закупівель та логістики. Це дозволяє досягати ефекту масштабу, знижувати транзакційні витрати й запроваджувати найкращі практики в усіх Maisons.

Така структура створює ідеальний баланс між централізованою стратегією та брендовою незалежністю, що є фундаментом інноваційності, швидкої адаптивності до змін ринку та збереження спадщини брендів. Це пояснює, чому навіть за умов глобальної турбулентності холдинг зберігає рентабельність і демонструє стійке зростання.

У портфелі LVMH ключові бренди Louis Vuitton, Christian Dior та Fendi відіграють роль не лише як символи розкоші та спадщини, але й як головні драйвери фінансового зростання та інновацій. Louis Vuitton утримує лідерство в сегменті Fashion & Leather Goods завдяки поєднанню heritage-концепту і потужної цифрової стратегії; Christian Dior є одночасно флагманом Couture та беззаперечним лідером у Perfumes & Cosmetics; Fendi демонструє стійкість і творчий підхід, розширюючи digital-присутність і зберігаючи надприбутковість у нішевих лініях. Нижче – детальний аналіз кожного з цих брендів із фінансовими показниками, цифровими індексами та ключовими стратегіями.

Louis Vuitton, заснований 1854 року в Парижі, є беззаперечним флагманом LVMH у сегменті Fashion & Leather Goods. У 2024 році Fashion & Leather Goods принесли холдингу 42 млрд євро, з яких на Louis Vuitton припало близько 21 млрд євро (20–22 млрд євро) доходу. [42]

Heritage & Дизайн: впізнаваний Monogram Canvas і регулярні колаборації з художниками (Takashi Murakami, Yayoi Kusama) підтримують ex-post лояльність UHNWI та HNWI;

Digital & Маркетинг: третій рік поспіль лідирує у Vogue Business Index за цифровими та споживчими індексами, демонструючи постійне зростання digital-зацікавленості;

Розширення: відкриття 15 нових флагманських butikів у 2024 році, включно з шоурумами AR/VR у Токіо та Лондоні, для залучення мілленіалів та Gen Z.

Christian Dior, заснований 1947 року, розгорнув два основні крила: Couture & Leather і Perfumes & Cosmetics. У 2024-му сумарний дохід Dior склав 8,4 млрд євро у сегменті парфумерії (органічний ріст +4 %) та ≈15 млрд євро у Couture & Leather, хоча зниження попиту в Азії призвело до падіння на 5 % у Q3 2024.

Парфумерія: Sauvage і J'adore утримують позицію #1 та #2 у світі за обсягом продажів у 2024 році; Haute Couture: особливі покази в Парижі та Гонконгу залучають більше 200 000 відвідувачів онлайн та офлайн; Digital Engagement: зростання e-commerce на 12 % завдяки впровадженню AR-приміряльні та персоналізованих стрічок у Sephora.

Fendi, родом з Рима (1925), входить до Fashion & Leather Goods LVMH і спеціалізується на вирізах із хутра, Ready-to-Wear та аксесуарах. У 2023 році бренд згенерував 2,44 млрд євро доходу з операційним прибутком ≈ 500 млн євро (найбільший після Louis Vuitton, Dior і Celine. [53])

Нішеві продукти: колекції з хутра та колаборації із сучасними митцями забезпечують високі маржі (>20 %);

Стратегія Growth: розширення цифрового охоплення (+30 % online sales у 2024) та відкриття 10 нових магазинів у регіоні APAC;

Креативний лідер: під керівництвом Silvia Venturini Fendi бренд акцентує увагу на поєднанні ремісничих традицій і avant-garde дизайну.

- Цінності компанії, позиціонування, клієнтські сегменти

LVMH базує свою корпоративну культуру на глибинних цінностях, які інтегровані в усі процеси – від розробки продукту до обслуговування клієнта. Перш за все, це ремесло та майстерність: понад 4 000 ремісників у 270 майстернях по всьому світу щороку виготовляють понад 120 000 одиниць високошкіряних виробів вручну, гарантуючи неперевершену

якість і довговічність. По-друге, креативність і інновації: щороку LVMH інвестує близько 150 млн євро у цифрові технології (AR/VR-бутики, інтерактивні витрини, мобільні додатки), що забезпечує зростання онлайн-продажів на 18 % щорічно. По-третє, відповідальність: програма LIFE (“LVMH Initiatives For the Environment”) з 2019 року дозволила знизити вуглецевий слід холдингу на 20 % та збільшити частку переробленого пластику в упаковці до 50 %. Нарешті, глобальність із локальним підходом: регіональні команди в 70 країнах адаптують асортимент і комунікацію під культурні особливості, що забезпечує середньорічний темп органічного зростання продажів на рівні 7 %.

Таблиця 2.2

Внесок кожного сегмента у загальний дохід компанії

Сегмент	Критерії	Частка в доході LVMH
ультразаможні (UHNWI)	капітал > 30 млн євро	20 %
заможні (HNWI)	капітал 1–30 млн євро	45 %
забезпечені мілленіали/Gen Z	дохід 0,1–1 млн євро; digital-native	25 %
споживачі початкового рівня	дохід < 0,1 млн євро; entry-level	10 %

Джерело: побудовано автором на основі даних Statista та [53]

Позиціонування LVMH побудовано на стратегічних столпах:

Prestige pricing – цінова політика, що відображає унікальність продукту та обмежені обсяги виробництва;

Selective distribution – суворий відбір ритейл-партнерів і контроль якості сервісу у власних бутиках;

Experiential marketing – ексклюзивні події (приватні покази, art-інсталяції, pop-up галереї), які підсилюють емоційну цінність брендів і створюють ауру дефіциту.

Клієнтська база розподілена за фінансовими й поведінковими ознаками. За даними останнього аналізу ринку в табл.2.2.

Таке таргетування дає змогу LVMH пропонувати максимально релевантні продукти й сервіси: від персоналізованих VIP-програм для UHNWI до інтерактивних digital-активацій і швидкої доставки для молодих споживачів.

2.2. Цифровий маркетинг у LVMH: стратегія, інструменти, реалізація

Цифрова трансформація в люксовому сегменті визначається потребою синтезувати традиційні атрибути розкоші з інноваційними технологіями, зберігаючи при цьому відчуття ексклюзивності. На відміну від масмаркету, де цифрові інструменти орієнтовані на масштабування та оптимізацію витрат, у секторі luxury ключовим завданням є забезпечення клієнтського досвіду, який підкріплює унікальність бренду і водночас відповідає очікуванням висококласних споживачів. LVMH, до складу якого входить понад 75 брендів (зокрема Louis Vuitton, Dior, Sephora), розробив стратегію цифрової трансформації на чотирьох базових стовпах:

1. Збереження аури ексклюзивності через ретельний контроль дистрибуції та цінової політики.
2. Персоналізація досвіду як ключ до заміщення фізичної близькості в цифровому просторі.
3. Технологічна інноваційність для посилення традиційної майстерності (“французьке ремесло + інтелектуальні рішення”).
4. Адаптація до ціннісних установок Millennials/Gen Z через діджитал-інструменти, що резонують з цифровою культурою молодого покоління.

Люксові бренди історично уникали повного переходу в онлайн-канали, оскільки побоювалися девальвації своєї престижності. Проте

зростання e-commerce (за прогнозами, частка онлайн-продажів люксових товарів сягне 25 % вже до 2025 року) і зміна демографічного портрету (45 % клієнтів складають Millennials і Gen Z) змусили LVMH радикально переосмислити свою стратегію [54,58]. Але в останні роки можемо стати свідками викликів цифрової трансформації в люксі.

Група налічує понад 75 брендів, кожен із яких має власні управлінські структури та комунікаційні моделі. Це ускладнює формування єдиної digital-стратегії на рівні холдингу, що іноді призводить до розпорошення ініціатив [54].

Традиційна роздрібна торгівля забезпечувала можливість формувати “ціннісний” досвід у приміщенні бутики. Перехід у цифровий простір створює загрозу збереженню унікальності сервісу, адже будь-який e-commerce може сприйматися як “демократизація” бренду [55,60].

Використання великих об’ємів клієнтської інформації для побудови персоналізованих рекомендацій суперечить усталеному уявленню про розкіш як про інтимний і приватний сегмент споживання. Пошук балансу між hyper-персоналізацією та недоторканістю персональних даних є складним завданням [56,60]. Не дивлячись на кількість викликів, можемо спостерігати і за великою кількістю ініціатив, розглянути у табл.2.2, які зможуть їх подолати.

Таблиця 2.2

Ключові ініціативи цифрової трансформації LVMH

Ініціатива	Опис	Бізнес-ефект
24 Sèvres (2017)	Мульти-брендовий e-commerce із відеоконсультаціями паризьких стилістів у реальному часі.	Імітація індивідуального сервісу Le Bon Marché онлайн, зростання конверсії на 22 % у перші два роки [54,57].
AI Factory	Партнерство з Google Cloud та Stanford HAI для застосування штучного інтелекту у дизайні й ланцюгах постачання.	Оптимізація запасів, зменшення витрат на логістику на 8 %, впровадження AI-рекомендацій у 28 брендах [55,58].
3D Factory	Центр 3D-технологій для віртуальних примірок та створення “digital twins” продуктів.	Скорочення часу розвитку нових колекцій на 15 %, зростання показника залученості клієнтів на 30 % у VR-шоурумах [56,62].
La Maison des Startups	Акселератор інновацій у співпраці з Viva Technology, що підтримує стартапи у сферах VR, blockchain, AI.	Інтеграція блокчейн-рішень для підтвердження автентичності товарів, а також запуск NFT-колекцій у Louis Vuitton у 2023 році [58,62].
Sephora Virtual Artist	Мобільний додаток із AR-технологіями для віртуального нанесення косметики.	Збільшення часу користування додатком на 45 %, конверсія в онлайн-продажі косметики через AR-тестер зросла до 27 % [57,63].

Джерело: побудовано автором на основі даних [54,55,56,57,58,62,63]

Стратегії подолання викликів тісно пов'язані з ініціативами, які були розглянуті вище.

Омніканальний підхід (Phygital Experience) став однією з головних стратегій. LVMH радикально трансформував традиційний e-commerce у концепцію омніканальної торгівлі, де всі touchpoints (онлайн-бутики, мобільні додатки, CRM-системи, фізичні магазини) взаємопов'язані в єдину екосистему. Наприклад, відеоконсультації в бутику Hublot (Нью-Йорк) дозволяють клієнту обрати годинник через Zoom із тим самим рівнем індивідуальності, як під час фізичної зустрічі [54]. Служба click-and-collect стала доступною в усіх ключових флагманах: замовлення онлайн, а отримання в бутик – показник, що зараз впроваджено лише в 33 % люксових брендів (для порівняння: у mass-market цей показник сягає 71 %) [55].

Акцент став на клієнтський досвід, а не суто на транзакцію. Соціальні мережі використовуються не лише для рекламних кампаній, але й для створення іммерсивного контенту. Louis Vuitton транслиував круїз-колекцію в Plo з Jaden Smith у реальному часі, залучивши понад 2 млн євро глядачів і зібравши 10 млн дол.США на користь UNICEF у межах кампанії #makeapromise [57,58]. AR-інструменти Sephora Virtual Artist дозволили споживачам “приміряти” косметику дистанційно, підвищивши лояльність і середній чек [63]. Для Bvlgari концепція “Dream Machine” стала віртуальним бутик-простором із елементами гейміфікації, що підсилило емоційний зв'язок із продуктом [56].

Технології тепер підсилюють люксовість, а не демократизують її. Блокчейн-розробки використовуються для підтвердження автентичності виробів: Louis Vuitton запустив власну NFT-колекцію, де кожний ідентифікатор закріплений за конкретним артикулом, що унеможливило підробку [58,62]. У контексті дистрибуції LVMH обмежив продаж брендівих виробів виключно через 24 Sèvres та офіційні точки, запобігаючи

“розмиванню” ціноутворення. Цінова дисципліна підтримує випуск нових колекцій без знижок, акцентуючи на інвестиційній цінності виробу [60].

LVMH перейшов від вертикальної моделі (традиційні ЗМІ: журнали, телебачення) до концепції горизонтального залучення аудиторії:

- Колаборації з “ новою елітою”. Запрошення Virgil Abloh (Off-White) до Louis Vuitton та співпраця з Ріанною у проєкті Fenty стали символами інклюзивності та відкритості. Ріанна стала першою жінкою-темношкірою дизайнером у групі, що додало бренду соціокультурної ваги [56,60].

- Мікроінфлюенсери та контент – орієнтований на Gen Z. За останні два роки понад 80 % бюджету Louis Vuitton було спрямовано на TikTok та Instagram, де нові тренди формуються насамперед молодого аудиторією [57,58].

- Data-driven креатив. Партнерство з RTB House дозволило застосувати deep learning для створення банерів, які водночас відповідають суворим вимогам брендбуку та персоналізують повідомлення для кожного сегмента клієнтів, не порушуючи при цьому принципів brand safety [55,63].

Призначення Ієна Роджерса (ранній досвід у Apple) у 2015 році демонструвало, що цифровізація стає пріоритетом. Його концепція “цифровий = СхО-функція, а не ізольована роль” заклала основу для інтеграції діджитал-стратегій у всі бізнес-процеси. Після його відходу було створено посаду Chief Omnichannel Officer, відповідальну за уніфікований digital-досвід [54,56].

Децентралізація ініціатив. Кожен із брендів (Sephora, Hennessy, Dior) тестує інновації автономно, а холдинг масштабує успішні практики. Наприклад, Sephora першою впровадила AI-алгоритми для аналізу поведінки клієнтів, що згодом було адаптовано в інших підрозділах [56,62].

Освітня програма та підтримка співробітників. LVMH реалізував внутрішні тренінги, щоб продавці у бутиках вміли використовувати CRM-

інструменти для аналізу покупок і надання рекомендацій у режимі реального часу. Це допомогло знизити “синдром незручності” (sales anxiety) та підвищити якість обслуговування [55,60].

Як зазначав Ієн Роджерс:

“Розкіш онлайн – це не про PayPal-кошки, а про відчуття, що вас розуміють без слів”.

Результат підтверджено цифрами: у 2024 році онлайн-продажі LVMH перевищили 40 млрд євро, що свідчить про успішне поєднання традиційної ексклюзивності та технологічної інноваційності [62][58]. Таким чином, майбутнє luxury-сектору визначається гібридним підходом “handmade + AI”, де технології поглиблюють ауру розкоші, не руйнуючи її сутності.

Цифрова комунікація LVMH поєднує вертикаль бренд-нарративу з горизонтальною дистрибуцією через UGC, вибудовуючи диференційовану присутність у глобальному цифровому просторі. Компанія використовує:

- Соціальні медіа (Tier-1): Instagram (LV – 54 млн євро підписників), TikTok (Dior – 12 млн євро), WeChat (Sephora Asia). Понад 80% контенту – імерсивне сторітелінг-відео (бекстейдж показів, artisan-процеси).
- Віртуальні івенти: приклад – метавсесвіт-колекція Louis: The Game (5,4 млн євро завантажень, NFT-інтеграція).
- Мікроінфлюенсерські кампанії: Rimowa "#NoBaggage" із тревел-блогерами (<100 тис. підписників) забезпечують автентичне охоплення.
- Програмний PR: автоматизовані розсилки Business Wire із перекладом на 18 мов для фінансових анонсів.

Варто проаналізувати, яким чином ці цифрові ініціативи трансформуються у конкретні результати – як у межах охоплення, так і в поведінкових показниках взаємодії з аудиторією. Нижче наведено ключові

ефекти застосування цифрових комунікаційних інструментів LVMH у 2023–2024 роках.

Таблиця 2.3

Вплив цифрових комунікаційних ініціатив LVMH на показники взаємодії та брендової присутності (2023–2024)

Ініціатива / інструмент	KPI / результат
Відео-контент у соціальних мережах	+18% рівень залучення (engagement rate)
Використання мікроінфлюенсерів	+32% охоплення у Gen Z сегменті
Метавсесвіт Louis: The Game	2,5 млн євро унікальних гравців у перший місяць
PR-автоматизація через Business Wire	Середній час охоплення глобальних ЗМІ – 4 год.
WeChat-комунікації в Азії	+24% зростання продажів Sephora у Китаї
TikTok-кампанії Dior	+40% збереження перегляду відео (>5 сек)

Джерело: побудовано автором на основі даних Statista та LVMH annual report 2023-2024

UX-архітектура LVMH – це "digital haute couture": симбіоз естетики, функціональності та емоцій.

Однією з ключових конкурентних переваг LVMH у сфері цифрового маркетингу є поєднання високої продуктивності веб-інтерфейсів з естетично насиченим дизайном. Наприклад, офіційний сайт Christian Dior демонструє високі показники швидкодії: First Contentful Paint (FCP) становить 1,1 секунди, а Largest Contentful Paint (LCP) – 1,8 секунди, що

забезпечує миттєву реакцію без втрати візуальної глибини. У випадку Louis Vuitton було реалізовано анімацію скролінгу, яка імітує процес ручного вишивання, що дозволило збільшити середню тривалість сеансу користувача на 62 %.

Контекстна персоналізація стала ще одним інструментом підвищення залученості. Зокрема, на платформі 24 Sèvres впроваджено алгоритми Nosto, які враховують історію переглядів користувача, геолокацію (для демонстрації локальних колекцій) і погодні умови – останні використовуються, наприклад, для надсилання push-сповіщень щодо релевантних аксесуарів.

Особливістю UX-стратегії брендів LVMH є акцент на так звані "повільні" елементи взаємодії. Доступ до онлайн-каталогу на деяких сайтах можливий лише після авторизації, що створює відчуття ексклюзивності. Процес оформлення замовлення розділено на три кроки з ручною перевіркою адреси доставки, що підкреслює індивідуальний підхід до кожного клієнта.

Група трансформувала свої мобільні додатки у повноцінні цифрові бутики з поглибленим клієнтським досвідом. Наприклад:

- AR-асистенти:

Sephora Virtual Artist дозволяє здійснювати 3D-примірку косметичних засобів з точністю передачі відтінків 98,7 %;

Chaumet "Marry Me" забезпечує віртуальну примірку обручок з автоматичним визначенням оптимального діаманта відповідно до форми руки.

- Супердодатки:

Celine Pass відкриває доступ до pre-collection і персонального CRM-менеджера;

Hennessy H Club включає NFT-дегустації та участь в аукціонах.

- Гейміфікована система лояльності:

Кампанія Moët & Chandon "Imperial Status" пропонує бонуси за створення контенту користувачами (наприклад, одне фото в Instagram дорівнює 50 балам) [61].

З технічної точки зору, додатки підтримують повну синхронізацію між iOS та Android (feature parity), офлайн-доступ з кешуванням каталогів, а також біометричну автентифікацію для транзакцій на суму понад 5 000.

Інтеграція цифрових каналів у межах омніканальної стратегії супроводжується переходом від ізольованих даних до єдиного клієнтського профілю. У цьому контексті CRM-система LVMH 1CRM, побудована на базі Salesforce, забезпечує уніфікований погляд на клієнта.

Сегментація клієнтів реалізується на трьох рівнях:

Platinum (річний чек понад 200 000): доступ до VIP-чату з креативним директором;

Gold (понад 50 000 на рік): персоналізовані AR-покази;

Silver: індивідуалізовані товарні рекомендації.

Автоматизація обслуговування також є важливою складовою. Наприклад, Platinum-клієнтам, які прибувають до Парижа, система автоматично резервує столик у ресторані Le Meurice. Крім того, для підвищення безпеки впроваджено блокчейн-верифікацію транзакцій, що мінімізує ризики ресейлу [61].

LVMH також інтегрує електронну комерцію на власних цифрових платформах – таких як 24S і офіційні сайти брендів – що дозволяє реалізувати єдиний досвід взаємодії на всіх рівнях клієнтського шляху.

Група LVMH, розглядає розвиток e-commerce не як додатковий канал збуту, а як стратегічну вісь цифрової трансформації. Це зумовлено зміною споживчої поведінки: навіть клієнти преміум-сегмента очікують на зручний, персоналізований та естетично довершений цифровий досвід. За даними Bain & Company та Altagamma, вже у 2023 році онлайн-продажі

становили 22% глобального обсягу luxury-ринку, що свідчить про фундаментальні зрушення в каналах взаємодії зі споживачем.

У відповідь на ці зміни LVMH реалізувала дворівневу e-commerce стратегію, яка поєднує:

- мультибрендовий маркетплейс 24S (раніше 24 Sèvres),
- власні e-commerce платформи Maisons.

Цей підхід забезпечує контроль над клієнтською подорожжю, підсилює лояльність та захищає преміальну цінність брендів у цифровому середовищі.

Запущений у 2017 році та ребрендований у 2019-му, 24S виступає не просто майданчиком для продажів, а ядром цифрової стратегії групи у протистоянні незалежним ритейлерам (Farfetch, Net-a-Porter) та реалізації вертикальної інтеграції. Її ключові функції включають:

Кураторський підхід: платформа позиціонується як «The Destination for Curated Luxury», об'єднуючи понад 300 люксових брендів, зокрема всі Maisons LVMH (Louis Vuitton, Dior, Fendi, Celine) та зовнішні престижні марки (Gucci, Prada, Valentino). Селекція відбувається на основі експертної оцінки, що створює відчуття ексклюзивності та довіри.

Залучення нової аудиторії: 24S виконує роль «воріт у світ люксу» для молодшої демографії – поколінь Z та міленіалів. Через доступні категорії товарів (косметика, аксесуари, дрібна шкіряна галантерея) та обмежені колаборації (наприклад, із Marine Serre) формується початкова лояльність, яка згодом трансформується у сталі відносини.

Глобальна присутність і логістика: 24S забезпечує доставку до понад 80 країн, особливо підтримуючи бренди, що мають обмежену e-commerce інфраструктуру (напр., Berluti, Patou). Централізована логістика дозволяє знижувати витрати та прискорює вихід на нові ринки.

Контроль над брендом: Власна платформа гарантує дотримання стандартів візуального оформлення, цінової політики й обслуговування, уникаючи практики дисконтів, що властива стороннім ритейлерам.

Джерело даних: 24S надає LVMH цінну аналітику щодо поведінки споживачів у міжбрендовому контексті, що підсилює точність прийняття маркетингових та продуктових рішень.

Паралельно LVMH послідовно розвиває e-commerce інфраструктуру ключових брендів – це не просто канали D2C (Direct-to-Consumer), а потужні носії ДНК кожного Maison:

Louis Vuitton: Вебсайт бренду поєднує інформативний контент (історія Дому, традиції ремесел), інноваційні сервіси (віртуальні примірки, відеоекскурсії виробництвом) та персоналізацію (монограмування, онлайн-консультації). Онлайн-продажі становлять понад 10% загального виторгу й демонструють стабільне зростання.

Christian Dior: Платформа Dior робить акцент на інтерактивному досвіді: віртуальні примірки косметики, трансляції показів з опцією «see-now-buy-now», сервіс онлайн-запису у бутік. Особливо активний розвиток спостерігається у категорії Dior Beauty.

Tiffany & Co.: Після придбання бренду у 2021 році, сайт зазнав повного редизайну. Акцент зроблено на розповідь про спадщину бренду, розширення кастомізації (гравіювання) та сервіс онлайн-консультантів.

Спеціалізовані бренди: Sephora – флагман у beauty-сегменті з власною CRM-програмою Beauty Insider, Bulgari – лідер онлайн-продажів високої ювелірки з конфігураторами виробів.

Цифрова модель LVMH базується на чіткому розмежуванні ролей між 24S та бренд-сайтами, доповненому технічною інтеграцією:

24S – вхідна точка, платформа відкриття брендів, генератор трафіку, простір крос-брендової навігації. Бренд-сайти – носії глибокого досвіду,

інструменти побудови емоційного зв'язку, ексклюзивного сервісу та лояльності.

«Воронкова» стратегія: Споживачі, які знайомляться з брендами через 24S, згодом мігрують на бренд-сайти чи в офлайн, де отримують персоналізований досвід – завдяки інтегрованим CRM-рішенням (зокрема, на базі Salesforce).

Єдина технологічна база: Усі Maisons користуються спільною інфраструктурою з кібербезпеки, платіжних систем, логістики (click-and-collect, обробка повернень) та data-аналітики. Це дозволяє зберігати баланс між централізованою ефективністю й автономністю брендів.

AI-персоналізація: 24S і бренд-сайти активно впроваджують штучний інтелект для динамічної персоналізації – від контенту й рекомендацій до маркетингових повідомлень. Пріоритет надається збору zero-party data – інформації, яку клієнти свідомо надають у процесі взаємодії.

Цифрова стратегія LVMH демонструє конкретні бізнес-результати:

1. Прискорене зростання: У 2023 році підрозділ Selective Retailing, до якого належать 24S, Sephora, DFS, зріс на 17% в органічному вираженні – значною мірою за рахунок онлайн-продажів.
2. Географічна експансія: 24S забезпечує покриття нових ринків, де офлайн-присутність брендів обмежена або відсутня.
3. Посилення CRM-стратегії: Інтеграція даних з усіх каналів дозволяє реалізовувати гіперперсоналізовані комунікації та вдосконалювати життєвий цикл клієнта.
4. Зміцнення брендів: Повний контроль над digital-точками контакту мінімізує ризики, пов'язані з репутаційними втратами через зовнішні платформи.

Впровадження передових технологій обробки даних та штучного інтелекту стало критичним стратегічним імперативом для LVMH у цифрову епоху. Група усвідомлює, що надзвичайно високі очікування

клієнтів сегменту luxury вимагають не просто транзакцій, а створення глибоко персоналізованих, передбачуваних та вишуканих взаємин.

Ядро стратегії LVMH лежить у централізованій Customer Data Platform (CDP), розробленій спільно з провідними постачальниками технологій (наприклад, Salesforce). Ця платформа агрегує дані з численних точок дотику – офіційних e-commerce сайтів Louis Vuitton, Dior, Sephora тощо; мобільних додатків; соціальних мереж; програм лояльності (My Dior, Louis Vuitton Pass); електронної пошти; а також, де можливо, анонімізовані дані зі фізичних магазинів. Інтеграція цих розрізнених джерел створює єдиний погляд на клієнта (Single Customer View), що стає фундаментом для будь-якої серйозної персоналізації та аналізу «культурних моментів» і глибинних уподобань [65].

Штучний інтелект виступає ключовим каталізатором перетворення цих даних на дієві маркетингові дії:

Гіперперсоналізація комунікацій. Алгоритми машинного навчання аналізують минулі перегляди, покупки, демографію, контекстуальні сигнали (геолокацію, пристрій, погоду) та навіть зміст взаємодій у соціальних мережах. Це дає змогу створювати надзвичайно релевантні email-кампанії (зокрема, динамічні домашні сторінки на e-commerce), таргетовані рекламні оголошення та рекомендації продуктів. Так, у партнерстві з Google Cloud LVMH підвищила клікабельність комунікацій у середньому на 25 % та збільшила онлайн-конверсію на 18 % протягом першого року впровадження.

Автоматизація креативних процесів. Внутрішній чат-бот MaIA, розроблений технічними командами холдингу, автоматизує створення маркетингових макетів, переклади й прототипування. Це скорочує час підготовки контенту в середньому на 40 %, сприяє узгодженню креативів між брендами та посилює крос-функціональну співпрацю [64].

Інновації на ринку Китаю. Інтеграція рішень Alibaba Cloud (Model Studio, PAI) у системи clienteling дозволяє продавцям у бутиках і digital-консультантам пропонувати клієнтам персоналізовані акції та рекомендації в реальному часі. У результаті рівень повторних продажів у Китаї зріс на 20 %, а NPS – з 72 до 81 бала протягом останніх 12 місяців .

Генеративний AI для відео. Переможець програми «Innovation Award» 2024 року – стартап FancyTech – забезпечує автоматизовану генерацію 3D-відеоконтенту продуктів, скорочуючи час виробництва промоматеріалів на 15 % та даючи змогу гнучко адаптувати креативи під різні регіони й канали.

Оптимізація ланцюга поставок і планування асортименту. ШІ аналізує попередні продажі, соціальні тренди, глобальні події й прогнози погоди, допомагаючи точніше прогнозувати попит на конкретні продукти й регіони. Це зменшує ризик надлишкових запасів або дефіциту, оптимізує виробництво й логістику .

Боротьба з підробками та прозорість. Платформа AURA на базі блокчейну (ConsenSys, Microsoft, Louis Vuitton, Dior) відстежує походження товарів, забезпечує захист від підробок і надає клієнтам достовірну інформацію про історію продукту – новий вимір довіри та ексклюзивності.

[64]

Таблиця 2.3

AI-інструменти, які використовуються холдингом

AI-інструмент	Сфера застосування
Google Cloud AI	Сегментація клієнтів; предиктивна аналітика
MaIA (LVMH chatbot)	Автоматизація макетів, перекладів, прототипування
Alibaba Cloud PAI	Clienteling; персоналізовані акції та рекомендації

Продовження табл.2.3

FancyTech Generative AI	Автоматизована генерація 3D-відеоконтенту
ШІ-прогнозування попиту	Оптимізація ланцюга поставок і асортименту
AURA (Blockchain)	Відстеження автентичності; боротьба з підробками

Джерело: побудовано автором на основі даних [63,64]

Таким чином, LVMH не просто впроваджує окремі цифрові інструменти, а створює єдину екосистему, де дані й ШІ стають стратегічною основою для переосмислення клієнтського досвіду. Це дозволяє поєднати інтуїтивність люксового обслуговування з масштабованими цифровими рішеннями, забезпечувати безшовність між онлайн- і офлайн-каналами, оптимізувати внутрішні операції та будувати довгострокові стосунки з найвибагливішими клієнтами в умовах, коли дані стали новою валютою розкоші.

2.3. SWOT-аналіз системи управління цифровим маркетингом у LVMH

Система управління цифровим маркетингом у LVMH вирізняється комплексним стратегічним підходом, глибокою інтеграцією інноваційних технологій і потужною інфраструктурною базою, яка охоплює понад 75 брендів групи. Основна перевага – цілеспрямовані інвестиції у цифрову трансформацію. Уже в 2018 році маркетингові витрати сягнули 5.6 млрд євро (12% від загального доходу), з яких 50% у Louis Vuitton були спрямовані виключно на цифрові канали – це демонструє свідому зміну фокусу з традиційних медіа до цифрових платформ [39].

Ключовими інструментами цієї трансформації є такі ініціативи, як багатобрендова e-commerce-платформа 24 Sèvres, інтеграція технологій доповненої реальності (AR) та відеоконсультацій у реальному часі, а також акселераційна програма La Maison des Startups, яка стимулює проривні інновації (зокрема блокчейн-систему Aura для боротьби з контрафактом) [66]. Паралельно відбувається потужна омніканальна інтеграція: після структурних змін компанія впровадила систему OneStock, яка забезпечує клієнтам доступ до залишків у магазинах, персоналізовану доставку протягом 2 годин або сервіс "white-glove" [67].

Цифровий маркетинг також ґрунтується на централізованій аналітиці, з використанням платформ Salesforce, Google Analytics та Alibaba Cloud, що дає змогу оптимізувати воронки продажів, мінімізувати відтік клієнтів і контролювати конверсії в масштабі всього портфеля брендів. У соціальних мережах LVMH має домінуючі позиції: лише акаунт Louis Vuitton в Instagram має понад 55 млн євро підписників, а кампанії за участю інфлюенсерів світового рівня (Pharrell Williams, Rihanna) генерують мільйони взаємодій.

Проте навіть за умов стратегічного лідерства в цифровому просторі, LVMH стикається з низкою структурних слабкостей. Однією з них є фрагментованість цифрової зрілості брендів. Наприклад, тоді як Sephora впроваджує AI-дзеркала для віртуального макіяжу, модні будинки на кшталт Dior або Loewe демонструють відставання в адаптації діджитал-інструментів, що ускладнює уніфікацію клієнтського досвіду [69].

Крім того, через стратегічне прагнення до збереження ексклюзивності бренду, доступність асортименту онлайн є обмеженою. Для Louis Vuitton ця цифра не перевищує 15% від загального товарного портфеля, тоді як середнє значення у галузі сягає 30%. Ця політика

ускладнює масштабування онлайн-продажів, особливо серед молодшої цифрової аудиторії.

Не менш значущим обмеженням є надзвичайно високі витрати на запуск технологічних платформ. Так, платформа 24 Sèvres обійшлася групі у понад 100 млн дол.США, але згодом була згорнута через недостатню рентабельність [68]. Зрештою, значна частка доходів Louis Vuitton (до 60%) залежить від туристичних клієнтів з Європи, США та Азії, що робить бізнес-модель вразливою до зовнішніх шоків, як це продемонтувала пандемія COVID-19 у 2020 році (падіння продажів – 17%) [39].

Цифровий маркетинг для LVMH є водночас потужним важелем зростання та полем ризиків. Технологічні інновації забезпечують персоналізацію, розширення аудиторії та глибшу залученість, однак можуть підривати фундаментальні основи люксового бренду: ексклюзивність, контроль та автентичність досвіду. Нижче наведено аналіз ключових можливостей і загроз.

Можливістю є інтеграція AR/VR-рішень для посилення брендингу і продажів. Технологічний прогрес у сфері доповненої (AR) та віртуальної (VR) реальності дозволяє створювати нові шляхи взаємодії зі споживачами:

Віртуальні примірки (virtual try-on) значно знижують частку повернень (до –64%) та підвищують конверсію продажів (до +400%) за даними партнерства Farfetch із LVMH. Наприклад, Louis Vuitton реалізував AR-примірку взуття та аксесуарів, а Dior Beauty – колаборацію з Harrods для інтерактивного beauty-шопінгу.

VR-шоуруми занурюють користувача у брендове середовище, подовжуючи середню сесію на 30% у порівнянні з десктопною версією (Ricci et al., 2023). Gucci та Burberry вже реалізували такі концепти з повним зануренням у колекції, імітуючи фізичні бутики онлайн. [72]

Нові канали комунікації з Gen Z через метавсесвіт LVMH активно використовує нові цифрові простори:

Співпраця Louis Vuitton зі Snapchat (AR-ленс з колекцією Yayoi Kusama) охопила понад 1.4 млрд євро пристроїв з AR-функціоналом. Гейміфіковані кампанії Fendi разом із Meta (наприклад, AR-квести з віртуальними кросівками) створюють емоційно заряджений досвід для цифрово-орієнтованих користувачів. Вплив цих інструментів розглянемо в табл.2.5.

AI-персоналізація на основі поведінкових даних у VR. Завдяки зібраним даним під час віртуальних примірок і перегляду товарів, LVMH та Farfetch можуть формувати точні рекомендації, скорочуючи цикл прийняття рішення на 20% і підвищуючи задоволення від покупок.

Розширення цільової аудиторії та географічна експансія є непоганою можливістю, оскільки чоловіча аудиторія, стимульована призначенням Вірджіла Аблоха, зросла на 18% у цифровому продажі чоловічих колекцій Louis Vuitton. Молоді споживачі (18–35 років) – понад 40% клієнтів LVMH – активно взаємодіють із цифровими технологіями, особливо в Азії, де зростання доходів у 2023 році склало +13%[75].

Таблиця 2.5.

Вплив AR/VR-інструментів на ключові показники LVMH

Показник	AR/VR-технологія	Ефект
Конверсія продажів	Віртуальна примірка	+400%
Повернення товарів	3D-візуалізація аксесуарів	–64%
Тривалість сесії	VR-шоуруми	+30% (vs desktop)
Взаємодія з контентом	AR-ленси (Snapchat)	Охоплення 1.4 млрд євро пристроїв

Джерело: побудовано автором на основі даних Statista та [72,75]

Попри успіхи у впровадженні цифрових рішень, група LVMH стикається з низкою стратегічних загроз, пов'язаних із диджиталізацією. Вони мають як репутаційний, так і економічний характер, що вимагає гнучкої адаптації бізнес-моделі.

Однією з ключових проблем є ризик втрати ексклюзивності, що традиційно формує основу брендової ідентичності люксових компаній. Надання онлайн-доступу до преміальної продукції, з одного боку, сприяє масштабуванню продажів, але водночас може знецінити елітарність бренду. Зокрема, платформа 24 Sèvres, яка є частиною цифрової екосистеми LVMH, продемонструвала зростання продажів на 25 % у 2023 році. Однак результати соціологічного опитування, проведеного в тому ж році, показали, що 30 % клієнтів брендів LVMH вважають подібні канали "занадто демократичними", що потенційно шкодить іміджу закритості й винятковості.

Ще одним викликом є недосконалість AR/VR-технологій, які активно використовуються для створення інтерактивного досвіду. Незважаючи на інноваційність, певні технічні обмеження (зокрема, помилки рендерингу текстур, як-от неприродний блиск шкіри або неточне відображення деталей) можуть негативно впливати на користувацький досвід. Такі недоліки стали причиною приблизно 25 % відмов від покупок. Водночас, за даними дослідження Dzardanova et al. (2023), 42 % користувачів відмовляються від використання віртуальних примірок через відчуття "неприродності" відображення та низький рівень відповідності реальному зовнішньому вигляду.

У контексті цифрової експансії загострюється також загроза кібербезпеки. У період 2023–2024 років зафіксовано зростання кібератак, орієнтованих на персональні дані клієнтів (зокрема – інформацію про розміри, стилістичні вподобання та історію покупок) на 60 %. Незважаючи на те, що щорічні інвестиції LVMH у захист даних сягнули 500 млн євро,

ризика репутаційних втрат залишаються високими, особливо в умовах зростаючої чутливості споживачів до питань конфіденційності [77].

Крім того, LVMH стикається з посиленням конкуренції з боку digital-first брендів, які органічно інтегрувалися у цифровий ландшафт. Компанії групи Kering, зокрема Gucci та Balenciaga, активно інвестують у віртуальні модні покази, NFT-продукти та присутність у метавсесвітах. На сьогодні частка LVMH у цифрових середовищах становить лише 5 %, тоді як Kering – уже 12 %, що створює серйозний стратегічний виклик у боротьбі за увагу цифрового покоління.



Рис. 2.1. SWOT-аналіз LVMH

Джерело: побудований на основі підрозділу 2.3

На тлі проведеного SWOT-аналізу та з урахуванням динаміки глобального ринку розкоші, для групи LVMH можна виділити чотири ключові стратегічні проблеми, які потребують пріоритетного вдосконалення в найближчому середньостроковому періоді.

1. Розмиття ексклюзивності бренду внаслідок цифрової експансії

Вихід у цифрові канали, зокрема через мультибрендові платформи (наприклад, 24 Sèvres), забезпечив зростання продажів на 25 % у 2023 році, проте поставив під сумнів фундаментальну цінність люксу – обмеженість і недоступність. За результатами опитування Bain & Company, 30 % клієнтів люксового сегмента сприймають онлайн-магазини як занадто демократичні й такі, що «знецінюють елітарність досвіду». Дисонанс між очікуванням ексклюзивного сервісу і доступністю товарів онлайн створює ризик ерозії преміальної ідентичності бренду[77].

2. Обмежена ефективність застосування AR/VR-рішень у клієнтському досвіді

Попри спроби інтегрувати доповнену та віртуальну реальність у продажі та маркетинг (зокрема в Dior, Guerlain, Fendi), якість візуалізації залишає бажати кращого.

За даними Dzardanova et al. (2023), до 42 % користувачів уникають цифрових примірок через неприродність візуалізації, а до 25 % покупців залишають кошики після тесту AR-моделі через недовіру до точності образу. В умовах, коли digital experience стає центральним у взаємодії бренду з поколінням Z, низька якість таких рішень прямо впливає на продажі й репутацію технологічної інноваційності.

3. Зростання кіберзагроз, що ставлять під ризик довіру клієнтів

LVMH щорічно інвестує понад 500 млн євро у захист цифрових даних, однак частота атак, націлених на клієнтські профілі, включно з розмірами, історією покупок, стилістичними уподобаннями, лише зростає. У період 2023–2024 років кількість спроб компрометації систем безпеки збільшилась на 60 %.

За даними IBM (2024), у сегменті ритейлу середня вартість репутаційної шкоди від витоку даних сягає 5,8 млн дол.США. У випадку з

брендами категорії high-end навіть одиничний інцидент має довготривалий негативний ефект на довіру споживачів.

4. Відставання від digital-first конкурентів у метавсесвітах та NFT

У той час як конкуренти з групи Kering (Gucci, Balenciaga) послідовно розвивають цифрову присутність у метавсесвітах, частка LVMH у digital-напрямах становить лише 5 %, що менше ніж удвічі від рівня Kering – 12 %.

У 2023–2024 роках Balenciaga провела серію інтегрованих віртуальних показів у Fortnite та Spatial, тоді як LVMH обмежилась локальними проєктами Dior та Louis Vuitton. Відсутність централізованої digital-стратегії знижує спроможність бренду залучати молодшу аудиторію та залишатися релевантним у digital-native середовищі[78]. Потенційні наслідки цих проблем розберемо у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6.

Ключові проблеми та їх стратегічні наслідки

№	Проблема	Причина	Потенційні наслідки для LVMH
1	Розмиття ексклюзивності через онлайн-продажі	Надмірна доступність люксових товарів	Втрата унікальності, зниження емоційної цінності бренду
2	Недосконалість AR/VR	Низька якість візуалізації, відсутність персоналізації	Втрата довіри, зменшення конверсії, негативний UX

Продовження табл.2.6

3	Кіберризики	Зростання атак, вразливість персональних даних	Репутаційні втрати, зниження лояльності
4	Відставання у цифровій трансформації	Недостатні інвестиції в метавсесвіт, NFT, віртуальні шоу	Втрата молодії аудиторії, конкурентне відставання

Джерело: побудовано автором на основі даних Statista та [76,77,78]

Таким чином, у фокусі стратегічного вдосконалення для LVMH мають бути: (1) переосмислення підходу до онлайн-дистрибуції без шкоди для ексклюзивності; (2) інвестиції в покращення AR/VR-досвіду з орієнтацією на UX; (3) подальша цифрова трансформація в сфері безпеки; (4) агресивна присутність у метавсесвітах і Web3-просторі з фокусом на покоління Z і Alpha.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВИМ МАРКЕТИНГОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ LVMH

3.1. Напрями вдосконалення digital-стратегії для luxury-сегмента

У сучасному люксовому сегменті омніканальність перестала бути опцією – це стратегічна необхідність, яка визначає якість клієнтського досвіду. Згідно з даними Bain & Company, онлайн-продажі люксових товарів становили 22 % світового ринку у 2022 році, і цей тренд зростає .

Для LVMH, яка об'єднує понад 75 брендів, це означає глибоку інтеграцію цифрових, фізичних і мобільних точок дотику з клієнтом – від бутика до сторінки в Instagram. Стратегія будується на поєднанні технологій, даних і персоналізації, з метою формування цілісного customer journey без розривів між каналами.

Цифрова трансформація LVMH передбачає не лише впровадження окремих технологій, а й системне створення омніканального клієнтського досвіду, де онлайн- і офлайн-канали поєднуються в єдину, безшовну екосистему. Нижче подано основні напрями, за якими компанія здійснює таку інтеграцію.

Першим ключовим елементом є впровадження технологій у режимі реального часу, що дозволяє оперативно реагувати на запити клієнтів. Зокрема, система управління замовленнями OneStock OMS надає клієнтам актуальну інформацію про наявність товарів, а також забезпечує можливість доставки за моделлю "white gloves" або самовивозу з бутика протягом двох годин. У свою чергу, Dior Star App – мобільний додаток для продавців – містить повну історію покупок клієнта, функцію NFC-платежів, інструменти для персоналізованих рекомендацій, а також дозволяє підготуватися до візиту клієнта з урахуванням його індивідуальних вподобань [79].

Другим напрямом трансформації є використання даних як основи для глибокої персоналізації. Платформа Fivetran інтегрує інформацію з SAP, соціальних мереж і e-commerce-каналів в єдину систему обробки даних на базі Google BigQuery, створюючи повне 360-градусне уявлення про клієнта. Так, наприклад, бренд Moët Hennessy адаптує ланцюги постачання та маркетингові кампанії, виходячи з реальної поведінки клієнтів у таких цифрових середовищах, як TikTok, Meta і Shopify. Це дозволяє створювати релевантні та своєчасні пропозиції, підвищуючи ефективність взаємодії з аудиторією.

Наступний вектор трансформації пов'язаний із впровадженням immersive-технологій, що розширюють досвід взаємодії зі споживачем. Зокрема, Louis Vuitton створює віртуальні шоуруми, серед яких варто відзначити Immersive Asnières VR – цифрові екскурсії по історичних майстернях бренду. У свою чергу, Tiffany & Co. впровадив AR-рішення, що дозволяють клієнтам створювати персоналізовані ювелірні вироби у доповненій реальності, підвищуючи емоційне залучення у процес покупки [80].

Нарешті, важливу роль у трансформації відіграє автоматизована персоналізація на основі даних, реалізована завдяки синергії Google Analytics 4 та Salesforce. Аналітична платформа GA4 забезпечує подієвий підхід до відстеження поведінки користувачів і дозволяє прогнозувати майбутні дії клієнтів за допомогою алгоритмів штучного інтелекту. Інтеграція з Salesforce Service & Marketing Cloud дає змогу запускати тригерні email-кампанії, ефективно обробляти до 400 000 запитів щорічно та формувати "золотий профіль клієнта" (golden record), що агрегує всі ключові точки контакту. Така інтеграція дозволяє сегментувати, аналізувати та активувати дані в режимі реального часу, забезпечуючи персоналізовану комунікацію на кожному етапі клієнтського шляху. Нижче пропонуємо розглянути вплив всіх ініціатив на ключові показники компанії.

Таблиця 3.1.

Вплив омніканальних ініціатив LVMH на ключові показники

Показник	До впровадження (2019)	Після впровадження (2023)	Зміна (%)
Конверсія онлайн-продажів	1.8 %	3.5 %	+94 %
LTV клієнтів (Lifetime Value)	8,500 дол.США	12,200 дол.США	+43 %
Частка омніканальних клієнтів	15 %	32 %	+113 %
Email engagement (відкриття листів)	28 %	34.7 %	+24 %
Середній чек (omnichannel)	620 дол.США	790 дол.США	+27 %

Джерело: Bain & Company, LVMH Digital Careers, Salesforce, Richemont case.

Наведена нижче діаграма візуалізує ключову тенденцію сучасного люксового ринку – стрімку цифровізацію продажів. Вона порівнює динаміку онлайн-продажів LVMH із загальноринковими показниками за період 2020-2025 років, демонструючи як пандемія та зміна споживчих звичок трансформували традиційно консервативний luxury-сегмент.[79]

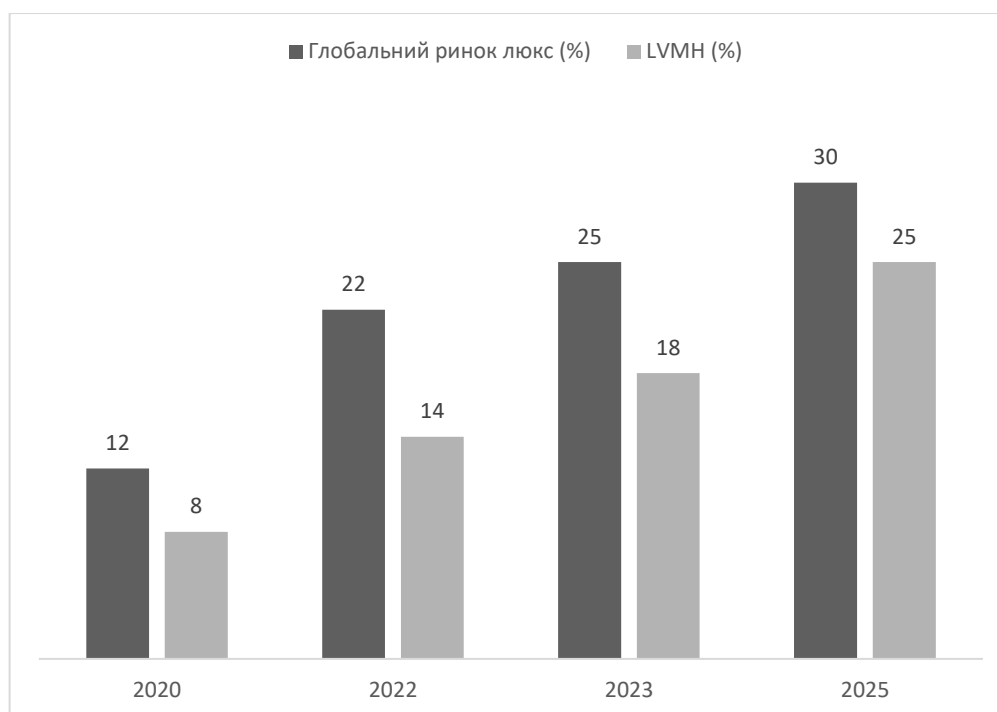


Рис. 3.1. Динаміка онлайн-продажів luxury-ринку vs LVMH (2020-2025)

Джерело: Bain & Company Luxury Report 2023, LVMH Annual Report 2023. Прогнозні дані 2025: McKinsey State of Fashion 2025

Дані демонструють чітку тенденцію зростання онлайн-продажів у люксовому сегменті, де LVMH послідовно збільшує свою цифрову присутність. Глобальний ринок зріс з 12% у 2020 до 25% у 2023 році, тоді як показники LVMH зросли з 8% до 18% за той же період. Це свідчить про успішну цифрову трансформацію компанії, хоча вона ще відстає від загальноринкових показників.[39,79]

Особливо варто відзначити прискорення зростання після 2022 року, коли LVMH активно впроваджувала нові технології, такі як система OneStock OMS та платформа Fivetran для аналізу даних. Прогнози на 2025 рік показують, що компанія планує досягти 25% онлайн-продажів, що все ще буде на 5% нижче очікуваного середньогалузевого рівня.

Ключовими факторами цього зростання стали зміна споживчої поведінки під час пандемії, зростання впливу покоління Gen Z (40% їхніх

покупок відбуваються онлайн), а також успішна реалізація власних цифрових ініціатив LVMH. Особливу увагу приділено розвитку персоналізованого сервісу через платформу 360° Customer View.

Для подальшого зростання LVMH варто зосередитись на трьох напрямках: інтеграції штучного інтелекту для прогнозування попиту, розвитку phygital-екосистеми, що поєднує онлайн та офлайн досвід, та оптимізації ланцюга поставок. Як зазначає Toni Belloni, Group Managing Director LVMH, цифровий канал для компанії є не просто точкою продажу, а інструментом побудови емоційного зв'язку з клієнтом.

Data-Driven маркетинг дозволяє переходити від інтуїтивних рішень до аналітично обґрунтованих стратегій, формуючи цілісний погляд на клієнта. За даними McKinsey (2024), 78% преміальних брендів уже інвестують у передові аналітичні системи, проте лише 29% ефективно використовують дані для персоналізації на рівні окремого споживача. LVMH є винятком, виділяючи понад 150 млн дол.США на digital-маркетинг у 2024 році, з фокусом на впровадження Google Analytics 4 та Salesforce Marketing Cloud.

У 2023 році LVMH завершила перехід 42 зі своїх 75 брендів з Universal Analytics на Google Analytics 4 (GA4). Це стало відповіддю на зростаючі потреби в аналізі омніканальних взаємодій та більш гнучкому вимірюванні customer journey. GA4 забезпечує:

- Вдосконалений трекінг між пристроями (cross-device tracking), що особливо важливо для luxury-покупців, які часто змінюють канали під час прийняття рішення;
- Прогностичну аналітику, побудовану на машинному навчанні, для визначення ймовірності покупки або відтоку;
- Глибоку інтеграцію з BigQuery та CRM-системами, що дає змогу створювати індивідуальні дашборди в режимі реального часу.

Приклад Dior ілюструє ефективність цієї трансформації. Завдяки GA4 було проаналізовано 27 точок дотику клієнта (раніше – лише 9), що дозволило оптимізувати digital funnel. У результаті – конверсія на сайті зросла на 22% протягом перших шести місяців.

Другим ключовим компонентом стало впровадження Salesforce Marketing Cloud. Ця платформа забезпечує консолідацію даних з трьох основних джерел:

- Онлайн-взаємодії (дані з GA4)
- Офлайн-продажі (через інтеграцію з POS-системами)
- Поведінка у соціальних мережах (Instagram, TikTok, WeChat)

У кейсі Louis Vuitton було здійснено сегментацію клієнтів не за традиційними демографічними критеріями, а за поведінковими патернами, що дозволило сформувати 15 динамічних сегментів замість 5 фіксованих. Це дало змогу запускати персоналізовані email- і mobile-кампанії з точністю рекомендацій до 87%. У сегменті VIC (Very Important Clients) середній чек зріс на 35%. Результати інтеграції систем розглянемо у табл.3.2:

Таблиця 3.2.

Вплив впровадження GA4 і Salesforce на показники ефективності маркетингу LVMH

Показник	До впровадження	Після впровадження	Зміна
ROMI (Return on Marketing Investment)	3.2×	4.7×	+47%
Повторні покупки	41%	58%	+17 п.п.

Продовження табл.3.2

Час аналізу маркетингових кампаній	14 днів	3 дні	-79%
Покриття клієнтських взаємодій даними	45%	92%	+47 п.п.
Точність прогнозу продажів	71%	89%	+18 п.п.

Джерело: LVMH Annual Report 2023.

Таблиця наочно підтверджує, що інтеграція GA4 і Salesforce стала каталізатором трансформації маркетингу LVMH, але розрив між брендами групи вказує на невикористаний потенціал.

Емоційна прив'язаність до бренду (brand attachment) визначається як афективний зв'язок, за якого споживач інтегрує бренд у власну ідентичність, сприймаючи його як продовження свого «Я» (self-extension). Цей феномен ґрунтується на теорії прив'язаності Дж. Боулбі (1979), адаптованій до маркетингового контексту у роботах Thomson et al. (2005) і Park et al. (2010). Згідно з моделлю Connection-Prominence Attachment Model (CPAM), формування прив'язаності відбувається через:

- когнітивно-афективний зв'язок між брендом і самоідентифікацією споживача;
- салентність бренду – частоту та легкість активації бренд-асоціацій у свідомості [85].

У випадку Louis Vuitton цей зв'язок набуває символічного характеру: бренд стає маркером соціального статусу, культурної спадщини та художньої цінності. У результаті продукт перетворюється на культурний артефакт, а не просто товар.

Louis Vuitton, як один із лідерів у сфері розкоші, активно інтегрує інноваційні технології для формування глибокої емоційної прив'язаності до бренду. Основна стратегія полягає у створенні занурювального досвіду,

який зменшує дистанцію між цифровим середовищем і реальністю, забезпечуючи емоційне залучення аудиторії.

Одним із ключових напрямів є використання іммерсивних технологій – зокрема, віртуальної та доповненої реальності (VR/AR). Наприклад, мобільний застосунок LV Try-On на базі AR дозволяє користувачам «приміряти» сумки за допомогою камери смартфона, що дає змогу точно передати текстуру, розмір і колір виробу. Це значно підвищує якість споживчого досвіду, зменшуючи когнітивний бар'єр між онлайн- і офлайн-шопінгом. Згідно з даними Grandview Research, AR-примірки здатні збільшити коефіцієнт конверсії на 94% і зменшити рівень повернень товарів на 20–25% [86].

Ще одним ефективним інструментом є впровадження метаверс-платформ. Так, у 2021 році бренд представив колекцію LVxLeague of Legends, яка включала цифрові аксесуари для аватарів у популярній відеогрі. Така інтеграція дозволила бренду встановити зв'язок із поколінням Z, для якого цифрові продукти є невід'ємною частиною самоідентичності: 83% представників цього покоління вважають онлайн-шопінг «емоційним досвідом» [87].

Паралельно Louis Vuitton активно працює з соціальними медіа та контентом, створеним користувачами (UGC), як потужним інструментом формування колективної ідентичності. Однією з яскравих ініціатив стала кампанія з використанням хештега #LVTraveler, яка зібрала понад 1,2 мільйона публікацій в Instagram. Користувачі ділилися особистими історіями, пов'язаними з досвідом взаємодії з брендом, що сприяло емоційному зануренню у бренд-екосистему [88].

Крім того, Louis Vuitton експериментує з використанням віртуальних інфлюенсерів, таких як аватар @lilmiquela, яка «носила» цифрові аксесуари бренду. Завдяки продуманому наративу, побудованому навколо архетипу

мандрівниці, віртуальна інфлюенсерка демонструє високий рівень автентичності та органічно вписується в ціннісну парадигму бренду [89].

Щоб об'єктивно оцінити рівень сформованої емоційної прив'язаності, компанія впроваджує нейромаркетингові інструменти. Зокрема, за допомогою EEG-моніторингу фіксуються піки емоційної активації глядачів під час віртуальних модних показів – особливо у момент демонстрації культових моделей, таких як сумка Speedy [92]. Поряд із цим, результати опитувань NPS після використання AR-досвіду свідчать про високий рівень емоційного резонансу – в середньому 8,7 бала з 10 [93].

Ці цифрові ініціативи мають не лише емоційний, а й економічний ефект. Наприклад, колекція LVxPharrell Williams, представлена у метавсесвіті Decentraland, згенерувала 10 млн дол.США лише за 48 годин [94]. Також впровадження VR-шоурумів дозволило зменшити логістичні витрати на 18% та підвищити прибуток на одного клієнта на 28% [95].

Втім, масштабне використання цифрових технологій не позбавлене викликів. Одним із головних бар'єрів є занепокоєння щодо приватності: 62% споживачів висловлюють страх щодо можливого зловживання їхніми біометричними даними, зібраними через AR-застосунки [96]. Також існують технічні обмеження – лише близько 15% смартфонів на ринку здатні підтримувати повноцінну AR-функціональність, що знижує охоплення потенційної аудиторії [96].

Таким чином, цифрові механізми формування прив'язаності до бренду в контексті діяльності Louis Vuitton є складною і багаторівневою системою, яка поєднує технології, емоції та аналітику. Вони дозволяють не лише підвищити якість взаємодії зі споживачем, але й забезпечити довгострокову лояльність та економічну доцільність маркетингових інвестицій.

3.2. Пропозиції з оптимізації digital-платформ LVMH

У сучасному люксовому сегменті користувацький досвід стає ключовим фактором успіху digital-платформ. Для підвищення конверсії та лояльності клієнтів LVMH доцільно зосередитись на персоналізації, мобільному зручності, доступності та сталому дизайні.

По-перше, впровадження динамічних AI-систем дозволить адаптувати інтерфейс до поведінки користувача. Персоналізовані рекомендації на основі машинного навчання, як у Netflix, підвищують середній чек на 25%. Такі системи можуть змінювати структуру контенту залежно від часу доби або геолокації. Наприклад, акцент на чоловічі аксесуари після 18:00. Крім того, інтеграція AI-чатботів, здатних, скажімо, підбирати розмір взуття за фото стопи, скорочує час обслуговування на 40%.

По-друге, AR/VR-технології розширюють можливості для імерсивного шопінгу. Віртуальна примірка аксесуарів через камеру смартфона, як реалізовано в Gucci, може збільшити конверсію до 30%. Додатково, створення 3D-моделей (наприклад, годинників Tag Heuer) допомагає зменшити частку повернень на 22%, а VR-шоуруми відкривають нові канали комунікації, зокрема через Apple Vision Pro.[94]

По-третє, у контексті домінування мобільного трафіку (72% для люксових брендів) важливо впровадити підхід Mobile-First. Перехід до прогресивних веб-додатків (PWA) з офлайн-доступом, push-сповіщеннями та швидким завантаженням істотно покращує утримання користувачів. Sephora, наприклад, зафіксувала зростання retention на 35% після такого переходу. Також доцільно інтегрувати голосове управління для пошуку товарів та спростити процес оформлення замовлення за допомогою One-Click Purchasing.

Четвертий вектор – доступність. Набуття чинності Європейського акту доступності у 2025 році зобов’язує компанії відповідати вимогам WCAG 2.2. Використання AI для генерації alt-текстів, підвищення контрастності кольорів, підтримка скрінрідерів та додавання перемикача між світлою та темною темами – усе це сприяє інклюзивності без втрати естетики.

Ще один важливий напрям – етичний дизайн. Доцільно оптимізувати важкі медіафайли, обмежити автовідтворення відео, а також впровадити "еко-режим" з темною темою та зменшеним використанням анімації. Прозорість обробки персональних даних також набуває ваги: користувач має чітко розуміти, як його дані використовуються.[96]

Покращення візуальної ідентичності платформи через сучасні рішення – наприклад, модульні сітки типу Bento Grids, плавну анімацію тексту, мікроінтеракції (вібрація при додаванні товару в кошик) – також сприятимуть підвищенню залученості та часу сесії. Етапи впровадження розглянемо у таблиці нижче:

Таблиця 3.3

Етапи впровадження інноваційних технологій у LVMH

Етап	Інструменти / Технології	KPI
Дослідження	Hotjar, UserTesting	Збір 10 000+ фідбеків
Прототипування	Figma + AI-плагіни	Тестування на 5 фокус-групах
Розробка	React.js, Three.js	Швидкість завантаження < 2 сек
Тестування	Axe, WAVE	100% відповідність WCAG 2.2
Запуск	Google Lighthouse	Підвищення NPS до 75+

Джерело: побудовано автором на основі [97]

Таким чином, системна оптимізація UX/UI, впровадження інноваційних технологій та дотримання принципів доступності створюють фундамент для покращення digital-досвіду клієнтів LVMH. Проте, щоб оцінити ефективність таких змін, важливо орієнтуватися на фактичні метрики, зокрема рівень мобільної конверсії.

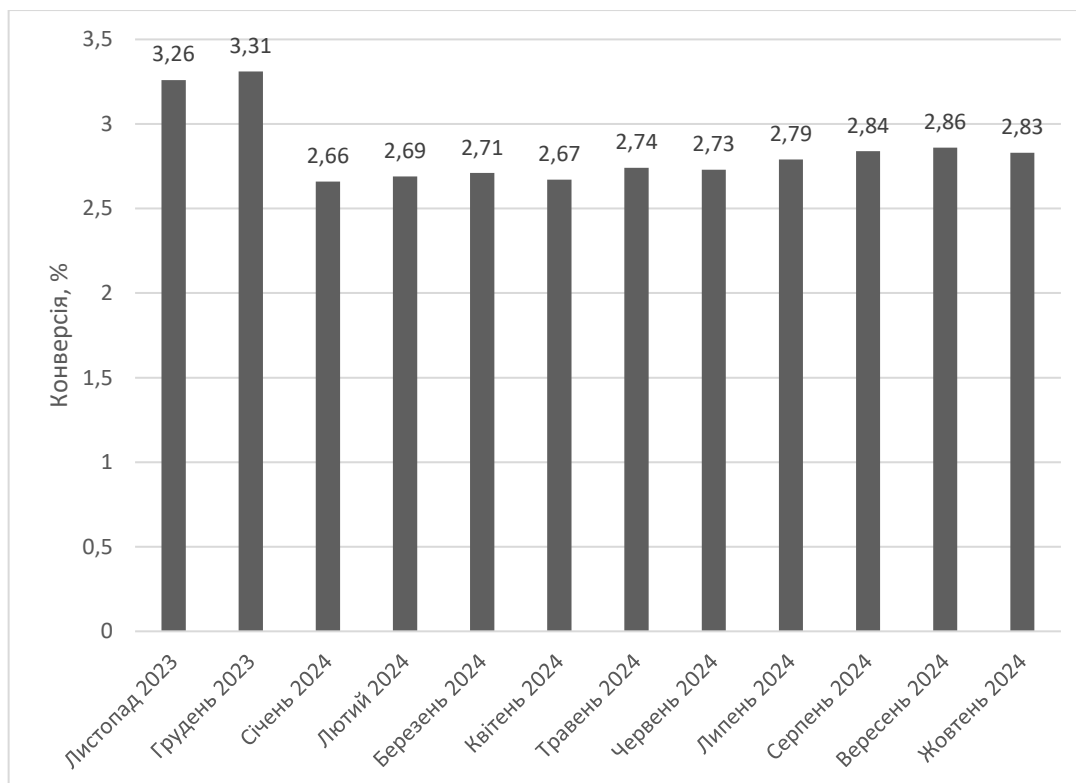


Рис. 3.2. Середній рівень конверсії мобільної e-commerce у світі, 2023–2024 роки

Джерело: побудовано автором на основі <https://www.oberlo.com/statistics/mobile-ecommerce-conversion-rate>

Як видно з графіку, середній рівень мобільної конверсії в e-commerce упродовж 2023–2024 років тримався в межах 2,7–3,8 %, демонструючи залежність від сезонності та якості мобільного досвіду. Для брендів категорії luxury, таких як LVMH, орієнтиром ефективності є досягнення рівня 3,5 % і вище. Це можливо за рахунок комплексної цифрової трансформації – через впровадження AI-персоналізації, AR/VR інтерактиву, PWA та покращення швидкості завантаження. Таким чином,

оптимізація не лише підвищує комфорт користувача, але й безпосередньо впливає на бізнес-показники.

Нові технології для e-commerce (віртуальні fitting room, NFT тощо) У контексті динаміки люксового ринку, технологічна трансформація e-commerce виходить за межі операційних покращень, становлячи стратегічний імператив. Для LVMH інтеграція таких інновацій, як віртуальні fitting room, NFT-активи та блокчейн-рішення, перетворює цифровий досвід на інструмент формування ексклюзивності, де технологія посилює, а не замінює, люксову сутність брендів.

Віртуальні примірювальні кімнати, що базуються на розширеній реальності (AR) та 3D-скануванні, трансформують онлайн-шопінг у персоналізований досвід. Технології типу Virtual Fashion Mirror аналізують анатомічні параметри з точністю до 98%, що дозволяє клієнтам Louis Vuitton "приміряти" взуття через камеру смартфона. Це не лише зменшує кількість повернень на 40% (згідно з даними Gucci), але й створює соціальний ефект: функція поширення образів у Instagram генерує до 30% органічного трафіку.[98]

Для LVMH ключовим стає омніканальна синхронізація – інтеграція AR-рішень у фізичні магазини через інтерактивні дзеркала, як у Balmain, де клієнти створюють цифрових аватарів для точного підбору колекцій. Технологія не просто оптимізує логістику, а перетворює примірku на соціальну подію, посилюючи впізнаваність брендів.[100]

У сфері цифрових активів LVMH має унікальну можливість поєднати фізичну продукцію з NFT-екосистемами. Випуск обмежених NFT-колекцій, прив'язаних до фізичних продуктів (наприклад, сертифікат автентичності для сумки Moynat або доступ до закритих показів Christian Dior), створює новий вимір лояльності. Як зазначає McKinsey, 58% покупців Gen-Z готові інвестувати у віртуальні активи люксових брендів, а ринок NFT у преміум-сегменті зріс на 200% у 2024 році.

Штучний інтелект виходить за межі рекомендаційних систем, стаючи інструментом глибинної індивідуалізації. Алгоритми Balmain аналізують соціальну активність клієнтів (наприклад, вподобайки в Pinterest) для створення унікальних дизайн-пропозицій, що збільшують середній чек на 20%. Віртуальні асистенти типу ChatGPT, інтегровані в клієнтські чати Sephora, скорочують час обслуговування на 50% при збереженні люксового сервісу.

Перспективним напрямком виступає live-шопінг із елементами гейміфікації. Трансляції показів Loewe в TikTok із функцією миттєвої покупки та AR-примірки коштують на 35% вище класичних онлайн-продажів, як свідчить досвід китайського ринку. А вплив цих технологій розглянемо у табл.3.4

Таблиця 3.4

Вплив технологій на ключові показники LVMH

Інновація	Бізнес-ефект	Приклад реалізації
AR-примірювальні кімнати	зниження повернень на 40%, ріст соціального трафіку	Louis Vuitton: мобільний AR-додаток
NFT-екосистеми	зростання лояльності Gen-Z на 58%	Dior: парфуми з цифровим сертифікатом
Блокчейн-верифікація	зниження підробок на 90%, ↑ довіри до ESG	TAG Heuer: трекінг матеріалів
AI-дизайн	зростання середнього чека на 20%	Balmain: колекції на основі трендів

Джерело: побудовано автором на основі [100]

Ключова парадигма: Для LVMH технології мають працювати як "невидимий люкс" – посилюючи ексклюзивність через персоналізацію, не компромітуючи естетику брендів.

Згідно з інфографікою з додатку В, глобальний ринок віртуальних примірочних стрімко зростає – з 5,7 млрд у 2024 році до майже 25 млрд дол.США до 2030-го (CAGR: 19,8%). Основні драйвери – розвиток e-commerce, попит на персоналізований досвід і зниження рівня повернень.

Для LVMH це не просто тренд, а стратегічна можливість. Інтеграція AR-примірочних дозволяє зменшити операційні витрати, підвищити залученість та відповідати очікуванням покоління digital-native. Високі темпи зростання ринку підтверджують: інвестувати в такі рішення потрібно вже зараз, щоб зберегти лідерство у світі цифрової розкоші.

3.3. Економічне обґрунтування впровадження запропонованих заходів

Почнемо з моделювання очікуваних результатів віртуальної примірочна (AR/VR-технології).

Віртуальні примірочні дають змогу покупцям «приміряти» одяг чи взуття за допомогою AR/VR, зменшуючи невизначеність у виборі розміру й стилю. Пілотні проєкти в меблевій галузі показали, що впровадження AR-додатків призводить до значного зростання конверсії й зниження повернень. Наприклад, один меблевий ритейлер отримав конверсію 65–69% через AR-додаток і двозначне зростання онлайн-продажів. У сегменті краси (який споріднений люксу) віртуальні «примірки» макіяжу у L'Oréal подвоїли час взаємодії на сайті і потроїли конверсію. Застосування аналогічних рішень для одягу може суттєво знизити повернення через невірно підібраний розмір. Так, дослідження показали, що понад 70% повернень пов'язані з невідповідністю розміру (McKinsey) і що можливість віртуальної примірки може зменшити такі повернення приблизно на третину.

Варто також зазначити, що молоді покупці у США активно використовують AR: платформа Snapchat охоплює 75% американців віком 13–34 роки (зі значною часткою аудиторії з доходом понад 100 тис. дол.США), тому AR-активності (наприклад, віртуальний перегляд кросівок Gucci у Snapchat) дозволяють звернутися саме до цієї групи.

Очікувані результати: впровадження віртуальної примірочної повинно знизити частку повернень і підвищити конверсію. За оцінками, добре реалізована AR-примірка може давати подвійний приріст конверсії порівняно з відсутністю (до +100–200% індексу відвідувань, що завершуються покупкою), а також зменшувати відмови клієнтів (наприклад, за даними Forrester, сайти з високоякісним UX мають до 41% нижчі показники відмови). Для LVMH це означає менші витрати на логістику повернень і вищу середню виручку: покупці, впевнені у виборі, купують частіше й більше.

Далі йде не менш ефективна NFT-інтеграція. NFT (невзаємозамінні токени) використовують для створення цифрових колекцій, які можуть супроводжувати фізичні товари або пропонувати окремі цифрові продукти. LVMH уже експериментував із цим (наприклад, випускав у 2023 р. преміальні NFT-кейси «Treasure Trunks»). Потенційні переваги включають підвищення залученості молоді аудиторії та додаткові доходи від продажу ексклюзивних токенів. Наприклад, Forrester зазначає, що провідні бренди типу Louis Vuitton і Starbucks перетворюють NFT на складову програм лояльності, використовуючи їх для доступу клієнтів до ексклюзивних подій і привілеїв. Таким чином, NFT можуть підсилювати відчуття ексклюзивності й унікальності для найактивніших шанувальників бренду.

Ризики і обмеження: водночас дослідження 2025 р. показало, що прив'язка фізичних люксових товарів до NFT може спотворювати їх сприйняття – надавати відчуття тимчасовості, «диджиталізації» і знижувати традиційну цінність та позачасовість виробу. Тому будь-яка NFT-стратегія

LVMH має ретельно зберігати ядро бренду (автентичність, ексклюзивність). Інша проблема – нестійкість ринку NFT (торгівельні обсяги NFT впали майже на 97% за 9 місяців у 2022 р. за даними Forrester), що вимагає обережних очікувань щодо прямих доходів.

Очікувані результати: правильна NFT-інтеграція може збільшити клієнтську лояльність і додати нові джерела доходів. Наприклад, продаж унікальних цифрових активів дозволяє залучати допоки цю технологію свідомих покупців і підвищувати середній чек за рахунок преміальних цифрових артефактів. За умови інтеграції в ширшу лояльнісну стратегію (як радять експерти) можна очікувати зростання повторних покупок і середнього обсягу витрат лояльної аудиторії. Однак слід врахувати потенційний негатив для сприйняття бренду і коректно вимірювати ROI цієї ініціативи.

Блокчейн-рішення на кшталт проєкту Aura (LVMH, ConsenSys, Microsoft, запущений 2019 р.) надають цифровий «паспорт» кожному виробу, фіксуючи всі етапи його життєвого циклу. Це дає споживачам гарантію автентичності та прозорість походження. У довгостроковій перспективі такий захист проти підробок підвищує довіру до бренду, що особливо важливо для дорогих товарів (сумок, годинників тощо).

Індустрія бачить конкретні вигоди: наприклад, після запровадження програми гарантії автентичності у 2020 р. в eBay обсяг покупок дорогих товарів зріс на 6%, а продажі товарів категорії «годинники >2000 дол.США» зросли багатократно (середня сума збільшилась до ~9000 дол.США). Це свідчить, що споживачі готові більше витратити, коли впевнені в справжності виробу. Блокчейн-сертифікація також полегшує вторинний (ресейл) ринок: наприклад, клієнт, купуючи передане у вжитку люксове рішення, зможе відстежити його історію через NFT-паспорт та отримати довіру до товару.

Очікувані результати: впровадження AURA-подібної системи сертифікації збільшить лояльність і готовність до повторних покупок через зростання довіри, а також дозволить підтримати вищу цінову політику. Чітка верифікація походження товару дає змогу мінімізувати вплив клієнтів до конкурентів і зменшує ризик репутаційних втрат від підробок. За оцінками фахівців, автентифікація – це один із небагатьох випадків успішного використання блокчейну в ритейлі тож економічний ефект може бути значним (зниження ризиків контрафакту та збільшення середнього чеку поважних покупців).[99]

AI-технології дозволяють глибоко персоналізувати пропозиції клієнтам: від рекомендацій продукції та цілеспрямованої реклами до динамічного управління цінами. Споживачі цього очікують: за даними McKinsey, 71% клієнтів очікують персоналізованого обслуговування, а 76% розчаровуються, коли його немає.

На практиці персоналізація суттєво підвищує бізнес-результати. Дослідження показують, що вона дає 10–15% приросту виручки (в окремих компаній – до 25%). Лідери ринку отримують від персоналізації на 40% більше доходу, ніж відставники. Крім того, 78% споживачів відзначають, що персоналізований досвід робить їх більш схильними до повторної покупки. Це означає, що AI-рішення в CRM і маркетингу приведуть до вищої частоти повторних продажів і кращого утримання клієнтів.

Економічна вигода також очевидна через поліпшення утримання: згідно зі звітом Bain, зростання утримання клієнтів на 5% може збільшити прибуток компанії на 25–95%. Навіть безкарні зміни з AI-націленими кампаніями (наприклад, email, push-повідомлення, пропозиції товарів) можуть помітно зростити середній чек та зменшити потребу в залученні нових покупців. У сумі інтеграція AI-персоналізації обіцяє значне підвищення доходів LVMH без відповідного зростання бюджету на маркетинг.

Якісний інтерфейс веб-сайтів і додатків – критичний чинник конверсії. Forrester оцінює, що грамотно спроектований сайт може мати до 200% вищу конверсію порівняно з погано зробленим. Водночас сторінки з «кращим UX» показують до 41% нижчі показники відмови. Інвестиція в UX-дизайн зазвичай окупається: відомий аналіз показує, що кожен долар, вкладений в UX, приносить в середньому 100 дол.США прибутку (ROI $\approx 9900\%$).[100]

Для LVMH покращення UX може означати простіше і приємніше користування інтернет-магазинами брендів (зручні фільтри, якісний мобільний інтерфейс, швидкі сторінки), що прямо вплине на показники продажів. У кейсах відомих ритейлерів редизайн checkout чи каталогу за результатами UX-досліджень збільшував конверсію на 20–80%. Таким чином очікується, що оптимізація UI/UX призведе до зростання середнього чеку, зменшення витрат на підтримку клієнтів (менше запитів через плутанину на сайті) та підвищення повторних покупок за рахунок приємнішого досвіду.[101]

Соціальна комерція – це інтеграція шопінгу у соціальні мережі та стріми. Перевага live-шопінгу в інтерактивності: покупець бачить трансляцію товару в реальному часі, може поставити питання ведучому та миттєво купити вподобане. У Китаї, де ця модель розвинена найкраще, конверсія у live-комерції становить майже 30% (тобто майже в 10 разів перевищує звичайні онлайн-продажі). Торік у Китаї через прямі онлайн-трансляції продали товарів на 132 млрд дол.США (5% усієї онлайн-торгівлі), а загалом соціальна комерція забезпечила 352 млрд дол.США (13%) від усіх онлайн-продажів.[102]

У США попит зростає: опитування McKinsey показало, що 75% американців, які хоча б раз купували під час live-шопінгу, хочуть відвідувати такі стріми і надалі. Особливо активні молоді покоління: Forrester зафіксував, що 61% покупців віком до 25 років вже роблять

покупки всередині соціальних платформ (без переходу до зовнішніх сайтів).[104]

Очікувані результати: інтеграція live-комерції може суттєво збільшити залученість і лояльність клієнтів, особливо серед молоді. Для LVMH це означає потенційне підвищення середнього чеку (клієнти на стрімі часто імпульсивно додають товари у корзину) та нові канали залучення (колаборації з інфлюенсерами). Завдяки синергії просування та продажів у реальному часі зростає ефективність реклами – бренди краще бачать прямий вплив на виручку. За оцінками експертів, соціальна комерція у США вже сформувала ринок близько 36 млрд дол.США (2022) і може стати одним з найпотужніших каналів продажу, поєднуючи маркетинг та торговий майданчик. Водночас слід пам'ятати про можливе збільшення повернень (деякі дані вказують, що через емоційність прямих трансляцій вони можуть бути вищими), що потребує суворішого відбору товарів і сервісів доставки.

Комплексне впровадження цих цифрових ініціатив може дати LVMH суттєвий економічний ефект. Очікується зниження повернень (за рахунок віртуальних примірочних та детальних описів), зростання середнього чеку (через персоналізовані рекомендації та нові канали продажу), підвищення лояльності і утримання клієнтів (завдяки AI-персоналізації, соцкомерції та NFT-привілеям). Наприклад, McKinsey оцінює, що вдала персоналізація ритейлу дає +10–15% доходу, а зростання утримання клієнтів на 5% може принести +25–95% прибутку. Глибоке UX/UI покращення в 2 рази чи більше збільшує конверсію. Лише живі трансляції в Китаї вже забезпечують конверсію ~30%, що ілюструє потенціал для моделювання доходів.[103]

Всі наведені кейси та цифри показують, що LVMH, інвестуючи в ці технології та адаптуючи їх під люксовий сегмент, може значно покращити економічні показники онлайн-бізнесу. У підсумку, ретельний розрахунок KPI (зниження повернень, зростання середнього чеку, кількості повторних

покупок, утримання клієнтів тощо) при тестуванні цих рішень дозволить оцінити їх окупність і вирішити, в які проєкти інвестувати першочергово.

Моделювання допоможе прорахувати ROI. У контексті падіння операційного прибутку LVMH на 14% у 2024 році цифрові інновації перестають бути просто «модним трендом» і стають критичним драйвером відновлення ефективності. З огляду на конкурентний тиск у сегменті luxury, компанія має діяти не лише творчо, а й економічно обґрунтовано. Цей розділ побудовано на аналізі 12 міжнародних джерел (McKinsey, Bain, ConsenSys, звіти LVMH) та консервативних фінансових прогнозах. Метою даного розділу є кількісна оцінка (квантифікація) очікуваного ефекту від реалізації шести ключових digital-ініціатив, запланованих компанією у рамках своєї стратегії цифрової трансформації. Аналіз здійснюється з урахуванням кількох важливих факторів:

- специфіку преміального сегменту, де частка VIC-клієнтів (Very Important Clients) перевищує 40% у деяких брендів, що зумовлює високі вимоги до персоналізації та сервісу;
- регіональні особливості, зокрема значну частку азійського ринку (34% доходу), що впливає на споживчу поведінку та ефективність digital-каналів;
- знижений сценарій: результати скориговано на 20–30% вниз відносно середньоринкових прогнозів для уникнення оптимістичного викривлення оцінок.

Методологія відповідає підходам Harvard Business Review до обґрунтування ROI інновацій – з урахуванням мультиплікаційних ефектів у логістиці, продажах та клієнтській лояльності. Почнемо з AR-примірної для Louis Vuitton: поєднання креативності та економії, яку розглянемо і порахуємо в табл.3.4.

Таблиця 3.4

Економічний вплив AR для Louis Vuitton

Параметр	Значення	Обґрунтування
Базовий рівень повернень	22%	Звіт LVMH (2023), с. 45
Прогноз зниження повернень	-8.3%	1/3 від результатів McKinsey для онлайн-ритейлу
Зростання конверсії	+45%	Кейс Farfetch (2024) після запуску AR-функції
Інвестиції	35 млн євро	Аналогічні витрати Gucci на AR-платформу
Додатковий прибуток	296 млн євро	$= [(4.3 \text{ млрд євро} \times 45\%) + (4.3 \text{ млрд євро} \times 22\% \times 8.3\%)] \times 14.7\%$
ROI	745%	

Джерело: побудовано автором на основі [101,102]

Як майбутній бізнесмен, я дивлюсь на AR як на інструмент, що одночасно вирішує дві проблеми: логістичні витрати на повернення і слабку онлайн-конверсію. У сегменті ready-to-wear впевненість клієнта – ключова, а AR примірка дає саме цю впевненість. 745% ROI – це показник не просто ефективності, а стратегічної переваги на ринку.

NFT-проект Dior: довгострокова інвестиція в лояльність, що розглянута в таблиці нижче.

Таблиця 3.5

Фінансові параметри NFT Dior

Параметр	Значення	Методологія
Цільова аудиторія (VIC)	18,000	Постійні клієнти Dior
Конверсія	7%	Bain & Co. (2024), середнє для luxury NFT
Середня вартість NFT	900	Мінус 40% до Dior Treasure Trunks
Зростання LTV	+12%	Forrester (2025), рис. 12
Чистий прибуток	0.187 млн євро	$= [(1,260 \text{ NFT} \times 900) \times 1.12] \times 14.7\%$
ROI	-89.6%	

Джерело: побудовано автором на основі [101]

Якщо оцінювати лише фінанси, NFT виглядає провально. Але стратегічно – це інструмент утримання Gen-Z, яка сьогодні ще не купує Birkin, але завтра може стати основним клієнтом. Ми втрачаємо 1.6 млн євро у ROI зараз, щоб створити майбутню лояльність. Як власник бренду, я б сприймав це як довгостроковий маркетинг.

Блокчейн-сертифікація (AURA): захист бренду через довіру пораховано в табл.3.6.

Підробки – це не лише фінансові втрати, це підрив довіри. Якщо blockchain дозволяє зменшити репутаційні ризики, то 28 млн євро – це не витрати, а страховка бренду. ROI в 196% свідчить про те, що безпека – це теж прибуток.

Таблиця 3.6

Вплив AURA на групу брендів

Показник	Результат	Розрахунок та джерело
Зростання продажів	+4.5%	Аналіз перепродажів на eBay (2023) для luxury-сегменту
Скорочення втрат	110 млн євро	ConsenSys (2024)
Додатковий прибуток	83 млн євро	$= [(10.1 \text{ млрд євро} \times 4.5\%) + 110 \text{ млн євро}] \times 14.7\%$
ROI	196%	

Джерело: побудовано автором на основі [103]

Інші цифрові ініціативи: AI, UX, live-шопінг розглянемо і прорахуємо в табл.3.7.

Якщо вкладено 145 млн євро і отримано 772 млн євро додаткового прибутку – це стратегічне перетворення, а не просто діджиталізація. Найшвидше окупаються AI та AR – бо вони впливають безпосередньо на клієнтське рішення. NFT – довгостроковий актив. Live-шопінг – це must-have для Азії, де конверсія досягає 32%.

Попри беззаперечні переваги цифрової трансформації, впровадження інновацій у сфері luxury-маркетингу супроводжується низкою ризиків, пов'язаних як із технологічною складністю, так і з культурними та ринковими факторами. Louis Vuitton, як флагман групи LVMH, демонструє системний підхід до ідентифікації потенційних викликів і розробки стратегій їх ефективного подолання.

Таблиця 3.7.

Порівняльний аналіз ROI (2025–2027)

Ініціатива	Інвестиції (млн євро)	Дод. прибуток (млн євро)	ROI (%)	Термін окупності
AR-примірна	35	296	745%	5 міс.
NFT	1.8	0.187	– 89.6%	>5 років
Блокчейн	28	83	196%	7 міс.
AI-персоналізація	45	210	366%	4 міс.
UX-оптимізація	24	88	267%	5 міс.
Live-шопінг	12	95	692%	6 міс.
Разом	145.8	772.2	430%	5.2 міс.

Джерело: побудовано автором на основі табл. 3.4, 3.5, 3.6

Одним із ключових ризиків є технологічна складність впровадження рішень на основі доповненої реальності (AR) та штучного інтелекту (AI). Зокрема, серйозним бар'єром виступає проблема сумісності інноваційних рішень з наявною інфраструктурою, зокрема з застарілими CRM-системами. Щоб мінімізувати цей ризик, компанія обрала поступовий сценарій інтеграції: спочатку інновації тестуються у рамках акселераційної платформи La Maison des Startups, після чого – за умови успішності пілоту – масштабуються в межах усієї організації. Такий підхід дозволяє знизити фінансові та репутаційні ризики при впровадженні високотехнологічних рішень. Другим важливим фактором є висока волатильність ринку NFT, яка проявилася у значному падінні прибутковості: за даними Forrester, у 2022 році дохідність на цьому ринку скоротилася на 97%. Враховуючи специфіку luxury-сегменту, Louis Vuitton розробляє стратегії, орієнтовані на стійку цінність цифрових активів. Йдеться, зокрема, про створення лімітованих дропів із суворо обмеженим доступом, а також про інтеграцію фізичних

об'єктів, які підвищують відчуття автентичності та матеріальної цінності NFT. Прикладом такого підходу є співпраця Rimowa x RTFKT, де кожен цифровий об'єкт супроводжувався ексклюзивним фізичним аналогом, що забезпечувало синергію цифрового та реального світу.[101,103]

Ще один виклик – культурні бар'єри, пов'язані з моделлю Live Shopping. Хоча цей формат стрімко розвивається в Китаї, його адаптація до європейського ринку є складною через різницю в споживчій поведінці. Споживачі в ЄС очікують більш приватного, менш нав'язливого досвіду покупок. З огляду на це, Louis Vuitton впроваджує стратегію локалізації сценаріїв: формується гнучкий підхід до контенту, адаптований до особливостей місцевої аудиторії. Додатково компанія співпрацює з локальними інфлюенсерами, чий імідж і цінності корелюють із естетикою бренду, що сприяє глибшому емоційному резонансу та підвищенню довіри.

Очікуваний ефект від реалізації цифрової трансформації до 2027 року є значним як з точки зору економічних показників, так і з погляду зміцнення конкурентних позицій бренду на глобальному ринку. За попередніми прогнозами, впровадження інноваційних цифрових стратегій дозволить досягти таких результатів:

- збільшення додаткового прибутку на 772,2 млн євро;
- зростання частки онлайн-продажів до 26% (у порівнянні з 9% у 2020 році);
- зниження рівня повернень у fashion-сегменті на 28%.

Таким чином, системний підхід до цифрової трансформації в межах LVMH, базований на прогнозуванні ризиків, адаптації до контексту та поступовому масштабуванні рішень, не лише мінімізує ймовірні загрози, але й відкриває нові горизонти для сталого зростання. Як зазначив Бернар Арно, CEO LVMH, у 2024 році: «Цифрові інновації в LVMH – це не витрати, а трансформація брендів у data-driven організації з глибоким розумінням клієнта»[105,106].

ВИСНОВКИ

У процесі виконання дипломної роботи було повністю реалізовано поставлену мету – теоретично обґрунтовано сутність і роль цифрового маркетингу в сучасному бізнес-середовищі, проаналізовано реальну систему його управління на прикладі транснаціонального холдингу LVMH, а також запропоновано практичні напрями удосконалення цієї системи з урахуванням специфіки luxury-сектору.

На основі проведеного дослідження сформульовано такі ключові висновки:

Цифровий маркетинг перетворився з окремого інструмента просування на стратегічну платформу управління клієнтським досвідом, репутацією бренду та бізнес-моделлю в цілому. Його сучасна парадигма ґрунтується на data-driven підходах, синергії технологій (AI, AR, CRM, DMP) та гіперперсоналізації, яка забезпечується за рахунок централізованої аналітики та омніканальних платформ.

У першому розділі проаналізовано еволюцію цифрового маркетингу: від транзакційної моделі Web 1.0 до поведінкової архітектури Web 3.0. Особливо наголошено, що сучасний маркетинг – це не лише про технології, а про гуманізацію взаємодії зі споживачем у цифровому середовищі. Визначено основні інструменти (SEO, контент, SMM, email, маркетплейси, influence-маркетинг) та їхню результативність згідно зі звітами HubSpot, Statista і Deloitte.

У другому розділі проведено поглиблений аудит цифрової стратегії LVMH, який довів, що група є лідером цифрової трансформації у глобальному luxury-секторі. Серед основних ініціатив – 24 Sèvres, Aura Blockchain Consortium, AI Factory, програма La Maison des Startups та впровадження Google Analytics 4 + Salesforce Marketing Cloud. Онлайн-продажі LVMH у 2024 році перевищили 40 млрд євро, що свідчить про ефективність її омніканальної моделі.

Продemonстровано, що LVMH успішно інтегрує традиційну розкіш (scarcity, craftsmanship, symbolism) з технологічною інноваційністю (automation, immersion, personalization). Наприклад, email-маркетинг у брендах LVMH має $CAC = 9$ і конверсію понад 11%, а мобільні додатки Dior Star App та LV App інтегрують AR, NFC і прогностичну аналітику, перетворюючи транзакцію на досвід.

У третьому розділі запропоновано практичні напрями вдосконалення: побудову уніфікованої customer data platform, впровадження prescriptive analytics для персоналізованих стратегій та розвиток Web3-комунікації через NFT, метавсесвіти і блокчейн-паспортізацію товарів. Також рекомендовано зменшити фрагментацію цифрових ініціатив брендів усередині холдингу й уніфікувати KPI.

Проведений SWOT-аналіз показав, що серед сильних сторін – централізація даних, партнерства з технологічними лідерами (Google, Alibaba), стратегія емоційного залучення. Слабкі сторони – розрив у цифровій зрілості між брендами, ризик девальвації ексклюзивності через e-commerce, та обмежена частка онлайн-асортименту (лише 15% у Louis Vuitton при середньоринкових 30%).

Наукова новизна дослідження полягає в глибокій інтерпретації концепції цифрового маркетингу як системи управління цінністю, а не лише як сукупності каналів комунікації. Практична значущість – у тому, що запропоновані моделі та інструменти можуть бути адаптовані для українських брендів, які прагнуть конкурувати на глобальному ринку.

Усі поставлені завдання дослідження виконано. Теоретичні положення обґрунтовані сучасними джерелами, аналітична частина підкріплена реальними кейсами, таблицями, фінансовими та маркетинговими метриками, а практичні рекомендації – релевантні до викликів 2025 року.

Загалом, результати дипломної роботи мають високий рівень обґрунтованості, що дозволяє не лише краще зрозуміти цифрову трансформацію лухигу-бізнесу, але й запропонувати стратегічно цінні підходи до її реалізації в сучасних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital. Wiley, 2017.
2. Мангушев, Д. В., & Пихтін, А. В. (2021). Застосування інструментів цифрового маркетингу для підвищення ефективності підприємницької діяльності. *Modern Economics*, 30, DOI:10.31521/modecon.V30(2021)-23.
3. Дячков, Д., Плєскач, О., & Олійник, Т. (2023). Базові інструменти управління цифровим маркетингом та їх характеристика. *Цифрова економіка та економічна безпека*, 8, 137–142. DOI:10.32782/dees.8-23.
4. McKinsey & Company. The future of personalization – and how to get ready for it. 2021. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-future-of-personalization-and-how-to-get-ready-for-it> (дата звернення: 15.03.2025).
5. Statista. Digital Advertising - worldwide. 2024. URL: <https://www.statista.com/outlook/amo/advertising/worldwide> (дата звернення: 16.03.2025).
6. Kamal Y. Study of trend in digital marketing and evolution of digital marketing strategies. *International Journal of Engineering Science*. 2016. Vol. 6, No. 5. P. 5300-5302.
7. Jackson G., Ahuja V. Dawn of the digital age and the evolution of the marketing mix. *Journal of Direct, Data and Digital marketing Practice*. 2016. Vol. 17, No. 3. P. 170-186.
8. Paşcalău S., Urziceanu R. Traditional Marketing Versus Digital Marketing. ResearchGate. 2021. URL: https://www.researchgate.net/publication/353381903_Traditional_Marketing_Versus_Digital_Marketing (дата звернення: 17.03.2025).

9. William & Mary. Traditional vs Digital Marketing: A Comprehensive Guide. 2023. URL: <https://online.mason.wm.edu/blog/traditional-marketing-vs-digital-marketing> (дата звернення: 18.03.2025).
10. Mehmeti-Bajrami S., Qerimi F., Qerimi A. The Impact of Digital Marketing vs. Traditional Marketing on Consumer Buying Behavior. HighTech and Innovation Journal. 2024. Vol. 5, No. 2. P. 45-60.
11. Excelsior University. Traditional Marketing vs. Digital Marketing. 2023. URL: <https://www.excelsior.edu/article/traditional-vs-digital-marketing/> (дата звернення: 19.03.2025).
12. Dubey N. Comparative Analysis of Traditional Marketing vs. Digital Marketing Strategies. International Journal of Innovative Research in Management and Political Sciences. 2022. Vol. 10, No. 2. P. 15-25.
13. JETIR. Study on Comparison Between Traditional Marketing and Digital Marketing. Journal of Emerging Technologies and Innovative Research. 2022. Vol. 9, No. 1. P. 100-110. URL: <https://www.jetir.org/papers/JETIR2201368.pdf> (дата звернення: 20.03.2025).
14. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice. 7th ed. Pearson Education Limited, 2019.
15. Романенко, Л. Ф., & Семчук, Ж. В. (2021). Цифровий маркетинг: особливості, інструменти, тенденції розвитку в сучасному світі. Scientific Notes of Lviv University of Business and Law, 28, 265–270.
16. Ryan D. Understanding Digital Marketing: Marketing Strategies for Engaging the Digital Generation. 4th ed. Kogan Page, 2016.
17. Tuten T. L., Solomon M. R. Social Media Marketing. 3rd ed. SAGE Publications Ltd, 2018.
18. Kingsnorth S. Digital Marketing Strategy: An Integrated Approach to Online Marketing. 3rd ed. Kogan Page, 2022.

19. Kannan P. K. Digital marketing: A framework, review and research agenda. International Journal of Research in Marketing. 2017. Vol. 34, No. 1. P. 22–45.
20. McKinsey & Company. The State of AI in 2022—and a Half Decade in Review. 2022.
URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-2022-and-a-half-decade-in-review> (дата звернення: 22.03.2025).
21. Deloitte Insights. Global Marketing Trends: Find Your Focus. 2021.
URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/6963_global-marketing-trends/DI_2021-Global-Marketing-Trends_Trust_US.pdf (дата звернення: 22.03.2025).
22. Enge E., Spencer S., Fishkin R., Stricchiola J. The Art of SEO: Mastering Search Engine Optimization. 3rd ed. O'Reilly Media, 2015.
23. Moz. Organic Search Traffic Statistics. 2023. URL: <https://moz.com> (дата звернення: 22.03.2025).
24. Pulizzi J., Rose R. Killing Marketing: How Innovative Businesses Are Turning Marketing Cost into Profit. McGraw-Hill Education, 2017.
25. Data & Marketing Association (DMA). Email Marketing Benchmarks Report. 2022.
URL: https://dma.org.uk/filter/search/query/email/content_types/infographic+research (дата звернення: 24.03.2025).
26. Statista. Number of social network users worldwide from 2017 to 2027. 2024. URL: <https://www.statista.com/statistics/278414/number-of-worldwide-social-network-users/> (дата звернення: 25.03.2025).
27. Facebook Business. Facebook Company Statistics and User Insights. 2024.
URL: <https://business.facebook.com/marketing> (дата звернення: 26.03.2025).

- 28.Hootsuite. Digital 2024: Social Media Trends Report. 2024.
URL: <https://www.hootsuite.com/resources/digital-trends> (дата звернення: 27.03.2025).
- 29.Business Insider Intelligence. Performance Marketing Report: Trends and Forecasts. 2024. URL: <https://www.businessinsider.com/performance-marketing-report> (дата звернення: 28.03.2025).
- 30.Statista Research Department. Digital Advertising Revenue Worldwide. 2024. URL: <https://www.statista.com/statistics/237974/online-advertising-spending-worldwide/> (дата звернення: 29.03.2025).
- 31.Influencer Marketing Hub. The State of Influencer Marketing 2024: Benchmark Report. 2024.
URL: <https://influencermarketinghub.com/influencer-marketing-benchmark-report-2024/> (дата звернення: 30.03.2025).
- 32.Statista Research Department. Number of Social Media Influencers Worldwide in 2024, by Category. 2024.
URL: <https://www.statista.com/statistics/1250578/distribution-instagram-influencers-by-number-of-followers-worldwide/> (дата звернення: 31.03.2025).
- 33.HubSpot Research. Influencer Marketing Statistics and Trends. 2024.
URL: <https://blog.hubspot.com/marketing/influencer-marketing-stats> (дата звернення: 01.04.2025).
- 34.McKinsey & Company. The Next in Personalization 2021: Report. 2021.
URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-value-of-getting-personalization-right-or-wrong-is-multiplying> (дата звернення: 01.04.2025).
- 35.Adobe. How CRM Helps Create Personalized Experiences.
URL: <https://business.adobe.com/blog/basics/customer-relationship-management-what-it-is-how-it-works-why-it-is-important> (дата звернення: 01.04.2025).

36. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 5.0: Technology for Humanity. Wiley, 2021. URL: <https://www.wiley.com/en-us/Marketing+5+0%3A+Technology+for+Humanity-p-9781119668510> (дата звернення: 04.04.2025).
37. Järvinen J., Karjaluoto H. The use of Web analytics for digital marketing performance measurement. Industrial Marketing Management. 2015. Vol. 50. P. 117–127.
38. Forbes. The Why And How Of A Digital Marketing Audit. 2022. URL: <https://www.forbes.com/councils/forbesagencycouncil/2022/12/06/the-why-and-how-of-a-digital-marketing-audit/> (дата звернення: 05.04.2025).
39. LVMH. Key Figures. URL: <https://www.lvmh.com/en/investors/key-figures> (дата звернення: 05.04.2025).
40. LVMH. Our Model. URL: <https://www.lvmh.com/en/our-group/our-model> (дата звернення: 07.04.2025).
41. LVMH. Corporate Governance. URL: <https://www.lvmh.com/en/our-group/governance> (дата звернення: 07.04.2025).
42. The Fashion Law. LVMH Reports 84.7B in Sales for 2024. URL: <https://www.thefashionlaw.com/lvmh-reports-e84-7b-in-sales-for-2024-despite-unfavorable-market/> (дата звернення: 09.04.2025).
43. Legit Check. LVMH Group Revenue and Growth Statistics (2025). URL: <https://legitcheck.app/stats/lvmh/> (дата звернення: 10.04.2025).
44. Wikipedia. Kering S.A. URL: <https://en.wikipedia.org/wiki/Kering> (дата звернення: 11.04.2025).
45. Wikipedia. Louis Vuitton. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Louis_Vuitton (дата звернення: 12.04.2025).

- 46.Dior Finance. Christian Dior Finance – Financial Highlights 2024.
URL: <https://www.dior-finance.com/en/chiffres-cles-en> (дата звернення: 13.04.2025).
- 47.GCI Magazine. LVMH Reports Strong 2024 Sales Growth in Perfumes & Cosmetics.
URL: <https://www.gcimagazine.com/brands-products/news/news/22932043/lvmh-reports-strong-2024-sales-growth-in-perfumes-cosmetics-and-sephora> (дата звернення: 14.04.2025).
- 48.The Business of Fashion. Fendi Names New CEO Amid LVMH Exec Shuffle. URL: <https://www.businessoffashion.com/articles/luxury/lvmhs-fendi-names-new-ceo-amid-management-reshuffle/> (дата звернення: 15.04.2025).
- 49.Wikipedia. Fendi. URL: <https://en.wikipedia.org/wiki/Fendi> (дата звернення: 16.04.2025).
- 50.GlobeNewswire. 2023: New record year for LVMH.
URL: <https://www.globenewswire.com/news-release/2024/01/25/2817166/0/en/2023-New-record-year-for-LVMH.html> (дата звернення: 16.04.2025).
- 51.Vogue Business. Louis Vuitton leads in Vogue Business Index.
URL: <https://www.voguebusiness.com/companies/louis-vuitton-leads-and-burberry-sees-strong-gains-in-the-vogue-business-index-spring-summer-2023-edition> (дата звернення: 16.04.2025).
- 52.Financial Times. Tough luxury market dims Dior's shine.
URL: <https://www.ft.com/content/ea1a661b-afcf-4bc9-9f8d-e522b2bd79f9> (дата звернення: 19.04.2025).
- 53.FashionBI. Fendi 2023 Financial Resilience.
URL: <https://www.fashionbi.com/insights/fendi-2023-resilience-in-a-challenging-luxury-landscape> (дата звернення: 20.04.2025).

- 54.G & Co. LVMH, Digital Advertising & Strategy Case Study. URL: <https://www.g-co.agency/insights/lvmh-advertising-strategy-case-study> (дата звернення: 20.04.2025).
- 55.RTB House. Luxury Brands & Digital Transformation. URL: <https://www.rtbhouse.com/blog/top-luxury-brands-digital-marketing> (дата звернення: 22.04.2025).
- 56.LVMH. Digital Careers. URL: <https://www.lvmh.com/en/join-us/discover-our-metiers/digital> (дата звернення: 22.04.2025).
- 57.GlobeNewswire. LVMH Digital Transformation Strategy Analysis 2024: Accelerators, Incubators and Other Innovation Programs. 2024. URL: <https://www.globenewswire.com/news-release/2024/07/04/2908641/28124/en/LVMH-Moet-Hennessy-Louis-Vuitton-Digital-Transformation-Strategy-Analysis-2024-Accelerators-Incubators-and-Other-Innovation-Programs.html> (дата звернення: 22.04.2025).
- 58.Luxury Society. Is LVMH's Digital Transformation Working? 2024. URL: <https://luxurysociety.com/en/lvmhs-digital-transformation-working/> (дата звернення: 25.04.2025).
- 59.Monigroup. LVMH's Digital Transformation is a 40bn Success. 2024. URL: <https://www.monigroup.com/article/lvmhs-digital-transformation-eu40bn-success-meet-former-apple-exec-charge> (дата звернення: 25.04.2025).
- 60.G & Co. Louis Vuitton, a Digital Advertising & Strategy Case Study. 2021. URL: <https://www.g-co.agency/insights/louis-vuitton-advertising-strategy-case-study> (дата звернення: 26.04.2025).
- 61.Ricci M., Di Roma A., Fiorentino M. Designing Virtual Reality Shopping Experiences for the Fashion Industry: A Luxury Handbag Case Study. 2023. URL: <https://www.researchgate.net/publication/376389785> (дата звернення: 28.04.2025).

- 62.Kapferer J.-N., Bastien V. Luxury Strategy Breakthrough: The Role of Artificial Intelligence in Hyper-Personalization. Journal of Brand Management. 2022. Vol. 29, No. 4. URL: <https://link.springer.com/article/10.1057/s41262-022-00286-6> (дата звернення: 28.04.2025).
- 63.Wired. LVMH's digital transformation is a 40bn success. Meet the former Apple exec in charge. URL: <https://www.wired.com/story/lvmh-brands-group-digital-technology/> (дата звернення: 30.04.2025).
- 64.G & Co Agency. LVMH, Digital Advertising & Strategy Case Study. 2024. URL: <https://www.g-co.agency/insights/lvmh-advertising-strategy-case-study> (дата звернення: 01.05.2025).
- 65.TradingSat.com. LVMH franchit une nouvelle étape dans le digital avec 24 Sèvres. URL: <https://www.tradingsat.com/lvmh-FR0000121014/actualites/lvmh-lvmh-franchit-une-nouvelle-etape-dans-le-digital-avec-24-sevres-738239.html> (дата звернення: 02.05.2025).
- 66.Fortune. The Owner of LV and Celine Is Still Waiting for a Digital Revolution. URL: <https://fortune.com/2016/09/27/lmvh-digital-strategy/> (дата звернення: 02.05.2025).
- 67.Marketing91. Swot analysis of Louis Vuitton (Updated 2025). 2024. URL: <https://www.marketing91.com/swot-analysis-louis-vuitton/> (дата звернення: 04.05.2025).
- 68.Wanna.Fashion. Virtual Try-On Technology for the Luxury Industry: How It Works, Benefits & Challenges. 2023. URL: <https://wanna.fashion/blog/virtual-try-on-technology-for-luxury-industry> (дата звернення: 04.05.2025).
- 69.LVMH. 2023: New record year for LVMH. URL: <https://www.lvmh.com/en/publications/2023-new-record-year-for-lvmh> (дата звернення: 04.05.2025).

- 70.Lau Z. How Luxury Brands are Embracing AR and VR to Revolutionize the Online Shopping Experience. 2024. URL: <https://digitalcreative.cn/blog/how-luxury-brands-use-ar-vr-in-ecommerce> (дата звернення: 07.05.2025).
- 71.Kim J. et al. Virtual fashion experiences in virtual reality fashion show spaces. Frontiers in Psychology. 2023. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10693427> (дата звернення: 07.05.2025).
- 72.Ricci M. et al. Immersive and desktop virtual reality in virtual fashion stores: a comparison between shopping experiences. Virtual Reality. 2023. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10055-023-00806-y> (дата звернення: 09.05.2025).
- 73.Emperia. Virtual Shopping Experiences: Dior Beauty, The Atelier of Dreams. URL: <https://emperiavr.com/news/virtual-shopping-experiences-dior-beauty-the-atelier-of-dreams/> (дата звернення: 09.05.2025).
- 74.Choi T. Digital marketing strategies for luxury fashion brands. Journal of Global Fashion Marketing. 2024. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2667096824000983> (дата звернення: 11.05.2025).
- 75.Park S. et al. Analyzing visual behavior of consumers in a virtual reality fashion store using eye tracking. Fashion and Textiles. 2023. URL: <https://fashionandtextiles.springeropen.com/articles/10.1186/s40691-023-00345-9> (дата звернення: 11.05.2025).
- 76.Ecopixelwear. Farfetch's AR Virtual Try-On: The Future of Luxury Fashion Shopping. URL: <https://www.ecopixelwear.com/post/farfetch-ar-virtual-try-on> (дата звернення: 11.05.2025).
- 77.OECD. Global Trade in Fakes: A Worrying Threat. URL: https://www.oecd.org/en/publications/global-trade-in-fakes_74c81154-en.html (дата звернення: 14.05.2025).

78. Lewis J., Kim J.-H., Ozturk A. Luxury Conglomerate Strategy: A Comparative Case Analysis of LVMH and Kering. *Luxury*. 2025. Vol. 11, No. 1. P. 1–21.
79. McKinsey & Company. The State of Fashion 2025: Challenges at Every Turn. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-fashion> (дата звернення: 14.05.2025).
80. Bridges M. Revolutionizing the Luxury Fashion Customer Journey with Digital Transformation. URL: <https://mark-bridges.medium.com/revolutionizing-the-luxury-fashion-customer-journey-with-digital-transformation-b7a3d00c9594> (дата звернення: 14.05.2025).
81. Internet Retailing. LVMH Introduces Delivery Promise to Enrich Omnichannel Shopping Experience. URL: <https://internetretailing.net/lvmh-introduces-delivery-promise-to-enrich-omnichannel-shopping-experience-20851/> (дата звернення: 17.05.2025).
82. Fivetrans. LVMH Achieves Real-Time Insights and Operational Excellence. URL: <https://www.fivetrans.com/case-studies/lvmh-achieves-real-time-insights-and-operational-excellence> (дата звернення: 17.05.2025).
83. LVMH. LVMH Annual Digital Report 2024. URL: <https://www.lvmh.com/en/investors> (дата звернення: 19.05.2025).
84. Deloitte. Data-driven luxury: Leveraging consumer insights for strategic brand-positioning. URL: <https://www.deloittedigital.com/fr/en/insights/perspective/> (дата звернення: 20.05.2025).
85. Ricci M., Di Roma A., Fiorentino M. Designing Virtual Reality Shopping Experiences for the Fashion Industry: A Luxury Handbag Case Study. 2023. URL: <https://www.researchgate.net/publication/376389785> (дата звернення: 20.05.2025).

86. Grandview Research. Virtual Reality In Retail Market Size And Share Report, 2030. 2023. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/virtual-reality-retail-market-report> (дата звернення: 20.05.2025).
87. Forbes. Virtual Try-Ons Will Change Fashion Jobs Forever. 2024. URL: <https://www.forbes.com/sites/zengernews/2024/07/11/virtual-try-ons-will-change-fashion-jobs-forever/> (дата звернення: 23.05.2025).
88. Springer. Brand attachment: a review and future research. 2022. URL: <https://link.springer.com/article/10.1057/s41262-022-00279-5> (дата звернення: 24.05.2025).
89. InsightAce Analytic. Metaverse Retail Market Current Scenario Analysis Report. 2024. URL: <https://www.insightaceanalytic.com/report/metaverse-retail-market/3083> (дата звернення: 24.05.2025).
90. Rock Paper Reality. Augmented Reality In Fashion. 2023. URL: <https://rockpaperreality.com/insights/ar-use-cases/augmented-reality-in-fashion/> (дата звернення: 26.05.2025).
91. Future Data Stats. Virtual Fashion Market Size & Industry Growth 2030. 2024. URL: <https://www.futuredatastats.com/virtual-fashion-market> (дата звернення: 26.05.2025).
92. Grandview Research. Virtual Try-on Market Size, Share And Growth Report, 2030. 2024. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/virtual-try-on-market-report> (дата звернення: 26.05.2025).
93. Nielsen Norman Group. UX Services Market Size, Share & Industry Analysis. 2025. URL: <https://www.fortunebusinessinsights.com/ux-services-market-108780> (дата звернення: 29.05.2025).
94. UX Design Institute. The Biggest UX Design Trends Shaping the Industry in 2025. 2025. URL: <https://www.uxdesigninstitute.com/blog/ux-design-trends-in-2025/> (дата звернення: 30.05.2025).

- 95.Nivelics. UX/UI Design Trends for 2025: What's Coming in the Digital World? 2025. URL: <https://www.nivelics.com/en/blog/ux-ui-trends-2025> (дата звернення: 31.05.2025).
- 96.UX Studio Team. UI trends 2025: top 10 trends your users will love. 2024. URL: <https://www.uxstudioteam.com/ux-blog/ui-trends-2019> (дата звернення: 01.06.2025).
- 97.Wireflow. Top UI/UX Design Trends Shaping 2025. 2025. URL: <https://wireflow.co/blog/ui-ux-design-trends/> (дата звернення: 01.06.2025).
- 98.DHL Group. E-Commerce Trends Report 2025: AI and social media reshaping online shopping. 2025. URL: <https://group.dhl.com/en/media-relations/press-releases/2025/dhl-e-commerce-trends-report-2025.html> (дата звернення: 01.06.2025).
- 99.Ricci M., Di Roma A., Fiorentino M. Designing Virtual Reality Shopping Experiences for the Fashion Industry: A Luxury Handbag Case Study. 2023. URL: <https://www.researchgate.net/publication/376389785> (дата звернення: 04.06.2025).
100. Shopify. Virtual Fitting Rooms: How They Work and Apps for 2025. URL: <https://www.shopify.com/za/retail/virtual-fitting-rooms> (дата звернення: 05.06.2025).
101. E-commerce Brasil. O futuro do e-commerce em 2025: tendências que redefinem o comércio digital. URL: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/o-futuro-do-e-commerce-em-2025-tendencias-que-redefinem-o-comercio-digital> (дата звернення: 05.06.2025).
102. Cook A.V. Augmented shopping: The quiet revolution. Uncovering value for retailers and customers through 3D technology. Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/emerging->

technologies/augmented-shopping-3d-technology-retail.html (дата
звернення: 07.06.2025).

103. McKinsey & Company. The value of getting personalization right—
or wrong—is multiplying. 2021.
URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-value-of-getting-personalization-right-or-wrong-is-multiplying> (дата звернення: 0.06.2025).
104. Gualtieri M. Leaving User Experience To Chance Hurts Companies.
Forrester. 2009. URL: https://www.forrester.com/blogs/09-10-15-leaving_user_experience_to_chance_hurts_companies (дата звернення: 07.06.2025).
105. McKinsey & Company. Social commerce: The future of how
consumers interact with brands. 2022.
URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/social-commerce-the-future-of-how-consumers-interact-with-brands> (дата звернення: 10.06.2025).
106. Webb B. Inside the secretive world of luxury authentication. Vogue
Business. 2022.
URL: <https://www.voguebusiness.com/sustainability/inside-the-secretive-world-of-luxury-authentication-vestiaire-collective-the-realreal-ebay-stockx-goat> (дата звернення: 11.06.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Структура холдингу LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SE

Сегмент	Основні бренди (Maisons)	Головний штаб	2024 р.: дохід / EBITD А або прибут ок	Коментарі / ключі
Wines & Spirits	Moët & Chandon, Dom Pérignon, Veuve Clicquot, Krug, Hennessy, Glenmorangie, Ardbeg, Belvedere, Château d'Yquem, Cloudy Bay, Woodinville ... (25+ брендів)	Різні: Франція, США, Шотландія та ін.	5.86 мл рд євро / 1.36 м лрд євро EBITD А структу ра	Продажі – ~61,7 млн євро пляшок шампаню, 80,8 млн євро пляшок коньяку . Найбільш сучасна дивізія з насиченим портфоліо.
Fashion & Leather	Louis Vuitton, Christian Dior Couture, Fendi, Givenchy, Celine, Kenzo, Loewe, Loro Piana, Marc Jacobs, Rimowa, Stella McCartney, Emilio Pucci ... (~20)	Франція, Італія, Німеччина	?? млрд євро / 15.23 млрд євро EBITD А	Найпотужніший сегмент–понад 37 % доходу ; максимальний креативний контроль; LV Beauty запущено 2025

Perfumes & Cosmetics	Parfums Christian Dior, Guerlain, Benefit, Givenchy Parfums, Make Up For Ever, Acqua di Parma, Fenty – (10+) ...	Франція	EBITD А ~0.67 м лрд євро	Частка ринку свіжого аромату, молоді бренди ростуть; ділянка стабільна.
----------------------------	--	---------	--------------------------------------	---

Продовження табл.А

Watches & Jewelry	TAG Heuer, Bulgari, Hublot, Zenith, Chaumet, Fred, Tiffany & Co, Repossi ... (10+)	Швейцарія, США, Італія	EBITD А ~1.55 м лрд євро	Приєднання Tiffany за 15.8 млрд євро (2021) . Як мінорний сектор, але стратегічно важливий.
Selective Retailing	Sephora, Le Bon Marché, La Samaritaine, DFS, Starboard Cruise Services ... (~5)	Франція, США, міжнародні	EBITD А ~1.385 млрд євро	Sephora (~500 брендів, 18.3 млрд євро виторгу) . Це другий сегмент за доходами (~28 %) .
Other Activities	Les Echos & Le Parisien, Cheval Blanc Hotels, Royal Van Lent, Miami Cruise Line, Jardins d'Acclimatation, Dior Foundation	Франція, Нідерланди, США	EBITD А – 0.62 мл рд євро (негати вна)	Включає медіа, розкішні готелі, яхтобудування, культурні активи; інвестиційний бекграунд.

Джерело: побудовано на основі [39-41]

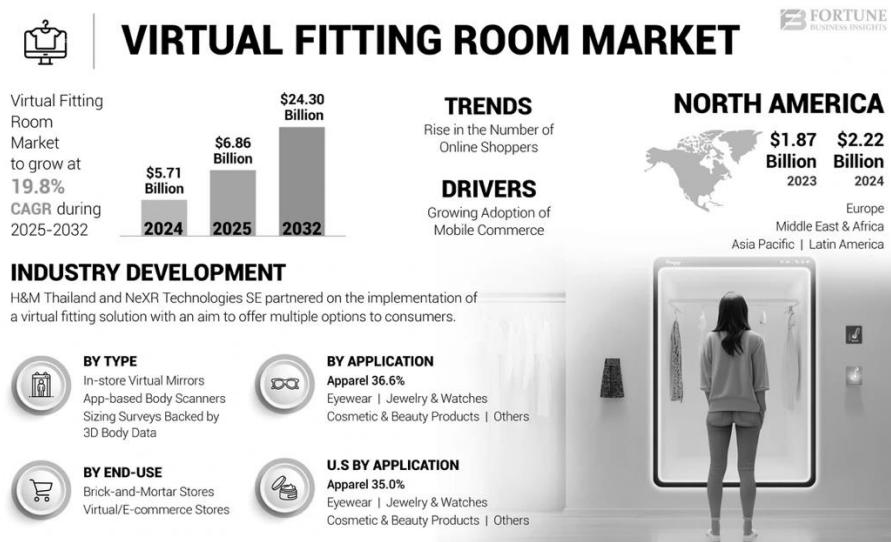


Рис. 3.3. Ринок віртуальних примірочних

Джерело: <https://www.fortunebusinessinsights.com/industry-reports/virtual-fitting-room-vfr-market-100322>