

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Міжнародної економіки і менеджменту

Кафедра міжнародного менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

Міжнародний бізнес

Галузь знань

07 Управління та адміністрування

Спеціальність

076 «Підприємництво, торгівля та
біржова діяльність»

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Холдингові компанії в системі міжнародного бізнесу на прикладі

LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton»

(назва теми)

здобувача

Мазун Анастасії Василівни

(ПІБ, підпис)



Науковий керівник: кандидат економічних наук,
доцент Аністратенко Наталія Володимирівна
(науковий ступінь, учене звання, ПІБ)

(підпис)

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: _____ к.е.н., доцент Бурмака М.О. _____

(підпис)

Київ 2023

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет міжнародної економіки і менеджменту

Кафедра міжнародного менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

«Міжнародний бізнес»

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

ПОГОДЖЕНО

ЗАТВЕРДЖУЮ

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

Завідувач кафедри

О.О. Євдоченко

М.О.Бурмака

(підпис) (ініціали, прізвище)

(підпис) (ініціали, прізвище)

20__ р.

20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти **Мазун Анастасії Василівні**
(прізвище, ім'я, по батькові)

_____ очної (денної) _____ форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи
**на тему «Холдингові компанії в системі міжнародного бізнесу на
прикладі LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton»**

Тему затверджено наказом ректора Університету від "14" лютого 2023 р .
№ 284-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

План кваліфікаційної бакалаврської роботи	
Розділ 1	Теоретичні аспекти функціонування холдингових компаній (назва розділу)
Розділ 2	Аналіз розвитку холдингової компанії LVMH (назва розділу)
Розділ 3	Особливості міжнародної діяльності холдингової компанії на прикладі LVMH та варіанти імплементації для українського (назва розділу)
Об'єкт дослідження:	Процес розвитку холдингової компанії, зокрема
Предмет дослідження:	Сукупність теоретичних, методичних, аналітичних і практичних підходів, пов'язаних з процесом створення та функціонування холдингової компанії в системі міжнародного бізнесу.
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Дослідити функціонування та роль холдингових компаній в міжнародному бізнесі, на прикладі французької компанії LVMH, яка є одним з найбільших холдингів у світі в галузі виробництва товарів преміум-класу.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	Вивчити історію виникнення холдингів та їх поняття у цілому, сформувати групи холдингів за різними класифікаціями, дослідити особливості існування та функціонування холдингів у системі міжнародного бізнесу.
-------------	--

У розділі 2**Проаналізувати історію заснування та розвитку діяльності**

досліджуваної компанії - LVMH, дослідити організаційну структуру холдингу та його сектори, провести фінансовий та PESTLE-аналізи і зробити висновки, засновані на цих даних.

У розділі 3**Визначити типи компанії, для яких вихід на міжнародний ринок є**

стратегічно хорошим вибором, описати переваги та перешкоди, які зустрічаються при виході на міжнародний ринок, проаналізувати досвід LVMH та підсумувати основні поради для компанії, та зробити інструкцію щодо того, як це імплементувати в українських компаніях.

**Завдання підготував
науковий керівник**

Аністратенко Н. В.*(підпис)**(ініціали, прізвище)*

« ____ » _____ 20__ р.

**Завдання одержав
здобувач**

*(підпис)***Мазун А. В.***(ініціали, прізвище)*

« ____ » _____ 20__ р.

Реферат

Кваліфікаційна магістерська робота містить 53 сторінки, 1 таблицю, 3 рисунки, список використаних джерел з 33 найменувань.

«Холдингові компанії в системі міжнародного бізнесу на прикладі LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton»

Об'єктом дослідження кваліфікаційної бакалаврської роботи є процес розвитку холдингової компанії LVMH, створення нею функціональної структури, функціонування та управління холдинговими компаніями в контексті міжнародного бізнесу.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних, аналітичних і практичних підходів, пов'язаних з процесом створення та функціонування холдингової компанії в системі міжнародного бізнесу.

Мета і завдання дослідження. Основною метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є дослідити функціонування та роль холдингових компаній в міжнародному бізнесі, на прикладі французької компанії LVMH, яка є одним з найбільших холдингів у світі в галузі виробництва товарів преміум-класу.

Відповідно до поставленої мети визначені такі *завдання*:

- Визначити концепцію та особливості холдингових компаній в міжнародному бізнесі.
- Дослідити історію становлення та розвитку LVMH як холдингу в галузі виробництва товарів преміум-класу.
- Проаналізувати структуру та організаційну модель LVMH та її вплив на діяльність компаній-дочірніх.
- Розглянути стратегію розвитку LVMH та її вплив на міжнародну конкуренцію в галузі виробництва товарів преміум-класу.
- Проаналізувати стратегії LVMH для досягнення успіху.

- Визначити кроки, які можуть застосовувати українські компанії на прикладі досвіду LVMH.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів.

Під час дослідження було систематизовано різноманітні підходи до визначення категорії «холдингової компанії», проаналізовано вплив вибору стратегій розвитку компанії для досягнення успіхів в міжнародному середовищі, виявлено взаємозв'язок між управлінням міжнародної компанії та результатами її фінансово-економічної діяльності та стабільності розвитку навіть за умов несподіваних на непередбачуваних подій, наприклад, таких як пандемія COVID-19.

Практичні результати дослідження полягають у виявленні тенденцій у розкритті концепції та особливості холдингових компаній в міжнародному бізнесі, та виявлення факторів успіху LVMH в галузі виробництва товарів преміум-класу та їх вплив на діяльність компаній-дочірніх. Також практичне значення мають розроблені рекомендації щодо застосування досвіду LVMH для інших компаній, в особливості українських.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи – 2023.

Рік захисту роботи – 2023.

Ключові слова: холдингова компанія, міжнародне середовище, міжнародна корпорація, фінансовий аналіз, стратегії, фінансова стійкість, оптимізації, поглинання, економія масштабу, створення синергії, захист активів, диверсифікація.

В і д г у к
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету міжнародної економіки і менеджменту
освітньо-професійної програми «Міжнародний бізнес»

Мазун А. В.

(прізвище, ініціали здобувача вищої освіти)

на тему «Холдингові компанії в системі міжнародного бізнесу на прикладі LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton»

(назва теми)

1. Обґрунтування актуальності обраної теми, витриманість логічного ланцюга тема-об'єкт-предмет-мета-завдання-висновки, відповідність побудови роботи її назві, взаємозв'язок назв розділів та підрозділів (0-10 балів): 10

2. Рівень аналізу та повноти розгляду теоретичних концепцій, понятійного апарату досліджуваної предметної галузі; якість аналізу бібліографічних джерел; достатність глибини теоретичних досліджень за темою; цінність теоретичних висновків (0-10 балів): 10

3. Якість та глибина проведених досліджень, застосування аналітичних розрахунків, якісного та кількісного аналізу, відповідність методів і засобів досліджень меті й завданням дослідження, коректність інтерпретації результатів дослідження (0-15 балів): 15

4. Оцінка результатів досліджень; обґрунтування напрямів, наявність альтернативних підходів до вирішення досліджуваної проблеми, можливість впровадження результатів дослідження, рівень обґрунтування запропонованих рішень (0-15 балів): 15

5. Чіткість, обґрунтованість, практичне значення, можливість реалізації висновків (0-10 бал.): 10

6. Оформлення роботи та дотримання графіку виконання БДР (0-10 балів): 10

1. Позитивні сторони дипломної роботи: в роботі автор розглянув стратегію розвитку LVMH та її вплив на міжнародну конкуренцію в галузі виробництва товарів преміум-класу, а також був проведений детальний аналіз LVMH - найуспішнішої холдингової компанії у світі та розроблено на його результатах рекомендацій для використання цього досвіду в

- українських компаніях разом з методами найефективнішої імплементації.
2. Недоліки роботи: не було проведено аналізу помилок, які були зроблені досліджуваною компанією для розуміння цілої ситуації.

Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи (0-70 балів): 70
Д о п у щ е н н я К Б Р д о з а х и с т у п е р е д Е К

Науковий керівник кандидат економічних наук, доцент Аністратенко

Наталія Володимирівна

(посада, учене звання, науковий ступінь)

(підпис)
“ ____ ” _____ 20__ р.

(прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. Теоретичні аспекти функціонування холдингових компаній.....	7
1.1 Поняття та історія виникнення холдингів.....	7
1.2 Класифікація холдингів.....	9
1.3 Особливості функціонування холдингових компаній у системі міжнародного бізнесу.....	12
РОЗДІЛ 2. Аналіз розвитку холдингової компанії LVMH.....	21
2.1 Історія створення та розвитку компанії.....	21
2.2 Структура компанії.....	25
2.3 PESTLE аналіз.....	29
2.4 Фінансовий аналіз діяльності холдингу LVMH.....	33
РОЗДІЛ 3. Особливості міжнародної діяльності холдингової компанії на прикладі LVMH та варіанти імплементації для українського бізнесу.....	38
3.1 Міжнародний ринок як стратегічний вибір компанії.....	38
3.2 Імплементація досвіду LVMH в українських компаніях.....	41
ВИСНОВКИ.....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	51

ВСТУП

Актуальність роботи можна окреслити через наступні пункти:

1. Розуміння структури холдингових компаній: Вивчення холдингових компаній у системі міжнародного бізнесу допомагає зрозуміти структуру таких компаній та принципи їх функціонування.
2. Важливість міжнародного бізнесу: міжнародний бізнес стає все більш важливим, оскільки компанії розширюють свою діяльність за кордоном. Розуміння того, як холдингові компанії вписуються в систему міжнародного бізнесу, може дати розуміння глобального бізнес-середовища.
3. LVMH як приклад: LVMH є великою холдинговою компанією, яка працює в індустрії предметів розкоші. Вивчення LVMH як прикладу може дати уявлення про те, як холдингові компанії працюють у галузі предметів розкоші та як вони можуть бути успішними на світовому ринку.
4. Прийняття стратегічних рішень: вивчення холдингових компаній у системі міжнародного бізнесу може дати розуміння процесів прийняття стратегічних рішень, таких як злиття та поглинання, і того, як вони можуть вплинути на загальний успіх компанії.

Мета роботи: дослідити функціонування та роль холдингових компаній в міжнародному бізнесі, на прикладі французької компанії LVMH, яка є одним з найбільших холдингів у світі в галузі виробництва товарів преміум-класу.

Також, важливе місце в рамках даного дослідження посідає взаємодія між холдинговою компанією та ширшим міжнародним бізнес-середовищем, а також фактори, які визначають успіх чи поразку холдингової компанії та її дочірніх компаній на світовому ринку. Дослідження також розглядає

відносини між холдинговою компанією та її дочірніми компаніями, а також вплив стратегії холдингової компанії на результати діяльності її дочірніх компаній.

Завдання роботи:

1. Визначити концепцію та особливості холдингових компаній в міжнародному бізнесі.
2. Дослідити історію становлення та розвитку LVMH як холдингу в галузі виробництва товарів преміум-класу.
3. Проаналізувати структуру та організаційну модель LVMH та її вплив на діяльність компаній-дочірніх.
4. Розглянути стратегію розвитку LVMH та її вплив на міжнародну конкуренцію в галузі виробництва товарів преміум-класу.
5. Проаналізувати стратегії LVMH для досягнення успіху.
6. Визначити кроки, які можуть застосовувати українські компанії на прикладі досвіду LVMH.

Об'єктом дослідження є процес розвитку холдингової компанії, зокрема LVMH. Основна увага приділяється розумінню структури, функціонування та управління холдинговими компаніями в контексті міжнародного бізнесу.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних, аналітичних і практичних підходів, пов'язаних з процесом створення та функціонування холдингової компанії в системі міжнародного бізнесу.

Методи дослідження:

1. Аналіз літературних джерел та статистичних даних про холдингові компанії, міжнародний бізнес, галузь виробництва товарів преміум-класу та LVMH.
2. Експертний опит науковців та фахівців з галузі міжнародного бізнесу та виробництва товарів преміум-класу.

3. Кейс-аналіз діяльності LVMH на основі аналізу фінансових звітів, публічних виступів керівництва та інформації про продукцію та маркетингову стратегію компанії.

До дослідницької інформаційної бази використаної для дослідження холдингових компаній у системі міжнародного бізнесу на прикладі LVMH ми можемо віднести різноманітні використані джерела, такі як:

1. Академічні статті та журнали: які допомогли забезпечити повне розуміння теоретичних і практичних аспектів холдингових компаній у контексті міжнародного бізнесу. Також, вони допомогли поглибити розуміння історії та еволюції холдингових компаній, а також тематичні дослідження в різних галузях.
2. Бізнес-звіти та фінансові звіти: надали інформацію про ефективність, зростання та фінансовий стан LVMH як холдингової компанії. Вони також дали розуміння стратегій і процесів прийняття рішень компанії.
3. Звіти про дослідження ринку: які відкрили інформацію про індустрію предметів розкоші та світовий ринок, включаючи тенденції, поведінку споживачів і конкуренцію.
4. Інтерв'ю та експертні думки: з яких була отримана інформацію від галузевих експертів, аналітиків і зацікавлених сторін у галузі предметів розкоші. Вони надали бачення сильних і слабких сторін LVMH як холдингової компанії, а також ширшого міжнародного бізнес-середовища.
5. Наукові та бізнес книги: дослідницькі книги на теми, пов'язані з холдинговими компаніями допомогли поглибити знання про історію холдингів у цілому та окремих аспектів їх діяльності. Бізнес книги про досвід LVMH можуть надати розуміння функціонування компанії та як можна використати її досвід для застосування будь-якими компаніями.

Структура роботи: робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. Теоретичні аспекти функціонування холдингових компаній

1.1 Поняття та історія виникнення холдингів

Холдинг (англ. holding) - це компанія, яка володіє контрольним пакетом акцій (або іншими формами власності) інших компаній з метою забезпечення їх координації та спільного управління, що дозволяє досягнути синергії та підвищити ефективність бізнесу. У холдингу можуть об'єднуватись компанії з різних галузей діяльності або компанії, які діють у одній галузі, але на різних ринках чи в різних країнах. Холдинг може займатись як стратегічним управлінням компаніями-дочірніми, так і фінансовим управлінням їх активами та інвестиційним портфелем.

Ідея створення холдингу як форми організації бізнесу з'явилася в кінці 19-го століття в США. Перші холдинги були створені для збільшення конкурентоспроможності і рентабельності компаній шляхом реорганізації виробничих та інших процесів. Одним з перших холдингів в США був холдинг Standard Oil, заснований Джоном Рокфеллером в 1870 році.

У 20-му столітті холдинги стали популярними в більшості розвинених країн світу. Холдинги виникли внаслідок концентрації капіталу великих компаній, які здійснювали операції у різних галузях економіки. Створення холдингу дозволяло цим компаніям збільшувати свій обсяг бізнесу, підвищувати рентабельність та покращувати конкурентоспроможність.

У другій половині 20-го століття холдинги стали активно застосовуватися в міжнародному бізнесі. Більшість холдингів почали розширювати свою діяльність за межі своїх країн, ведучи бізнес в різних країнах світу. Створення міжнародних холдингів дозволяло компаніям

зменшувати ризики та підвищувати ефективність діяльності на міжнародному ринку.

Сьогодні холдинги є однією з найпоширеніших форм організації бізнесу в світі. Багато з них є мультинаціональними компаніями, які мають представництва в різних країнах світу. Холдинги стали ключовими учасниками міжнародного бізнесу та займають важливе місце в світовій економіці. Вони здійснюють бізнес у різних галузях, таких як фінанси, транспорт, медіа, енергетика, технології та інші.

У сучасному світі холдинги стали важливим інструментом для реалізації стратегій розвитку компаній. Вони дозволяють об'єднувати різні компанії, що діють в різних галузях, та створювати синергію між ними. Холдинг може збільшувати свої прибутки шляхом використання спільних ресурсів, розподілу витрат та зменшення конкуренції між компаніями, які належать до холдингу.

Холдинги також займають важливе місце в міжнародному бізнесі, оскільки вони можуть допомагати компаніям здійснювати ефективний вхід на міжнародні ринки, забезпечуючи їм доступ до різних ресурсів та знань про місцеві ринки.

Одним з прикладів успішного холдингу є LVMH (Moët Hennessy Louis Vuitton), створений в 1987 році в результаті злиття двох компаній - Moët Hennessy і Louis Vuitton. Сьогодні LVMH є найбільшим світовим холдингом в галузі розкоші, який володіє більш ніж 70 брендами, такими як Dior, Givenchy, Fendi, Bulgari, TAG Heuer, Sephora та інші. LVMH займає провідне місце на світовому ринку розкоші та є прикладом успішної стратегії розвитку холдингу в міжнародному бізнесі.

1.2 Класифікація холдингів

Холдинги можна класифікувати за різними ознаками, такими як: галузь діяльності, форма власності, рівень управління, географічне положення, стадія життєвого циклі компанії. Нижче ми розглянули які види холдингів існують відповідно до кожної з цих ознак.

1. Залежно від галузі діяльності:

- Фінансові холдинги: ці холдинги зазвичай займаються інвестуванням та управлінням фінансовими активами, такими як акції, облігації та інші фінансові інструменти.
- Індустріальні холдинги: ці холдинги займаються виробництвом продуктів та послуг в різних галузях, таких як автомобільна, електронна, харчова та інші.
- Холдинги з нерухомості: ці холдинги займаються купівлею, продажем та управлінням нерухомістю, такою як офісні приміщення, житлові будинки, комерційні будівлі та інші.
- Медіа-холдинги: ці холдинги займаються збором, редагуванням та розповсюдженням новин, відео та іншого контенту в різних медіа-галузях, таких як телебачення, радіо, газети, журнали та інтернет.
- Транспортні холдинги: ці холдинги займаються транспортуванням товарів та пасажирів, таких як авіакомпанії, залізниці, автобусні компанії та інші.
- Фармацевтичні холдинги: ці холдинги займаються виробництвом та продажем медичних препаратів та медичного обладнання.

Є багато інших типів холдингів, які можуть бути класифіковані залежно від галузі діяльності, але ці шість є досить поширеними.

2. Залежно від форми власності:

- Приватні холдинги: ці холдинги контролюються однією особою або сім'єю і не є публічно зареєстрованими компаніями.
- Публічні холдинги: ці холдинги є публічно зареєстрованими компаніями, їх акції торгуються на фондовій біржі і доступні для купівлі та продажу відкритим ринком.
- Державні холдинги: ці холдинги контролюються державою і можуть включати в себе компанії з різних галузей, таких як нафтогазова, транспортна, металургійна тощо.
- Кооперативні холдинги: ці холдинги належать спільнотам або групам людей, які об'єднуються для спільного володіння компаніями та здійснення бізнесу.
- Змішані холдинги: це холдинги, які поєднують у собі різні форми власності, наприклад, можуть мати як державні, так і приватні компанії в своєму портфелі.

3. Залежно від рівня управління:

- Централізовані холдинги: у цих холдингів весь процес управління зосереджений в головному офісі компанії. Всі рішення, пов'язані зі стратегією, розвитком бізнесу, фінансами, кадрами тощо, приймаються централізовано.
- Децентралізовані холдинги: у цих холдингів керівництво приймається на різних рівнях управління. Кожна компанія-дочірня має певну ступінь автономії в управлінні своїми бізнес-процесами, але одночасно підпорядковується головному офісу.
- Матричні холдинги: ці холдинги мають багато підрозділів, які можуть бути організовані за функціональною, географічною або продуктовою лініями. У такій моделі управління рішення приймаються на основі співпраці між різними функціональними групами та лініями бізнесу.

- Віртуальні холдинги: це форма холдингів, в якій компанії-дочірні можуть бути розташовані в різних країнах і підпорядковуються головному офісу за допомогою технологій зв'язку та інформаційних систем. Це дозволяє холдингу знизити витрати на управління та збільшити ефективність роботи компаній-дочірніх.

4. Залежно від географічного положення:

- Національні холдинги - це компанії, що мають більшість акцій у компаніях, що розташовані в межах однієї країни. Такі холдинги зазвичай мають сильну позицію на внутрішньому ринку і забезпечують собі високу конкурентоспроможність в національній економіці.
- Міжнародні холдинги - це компанії, що мають активи та бізнес в різних країнах світу. Такі холдинги зазвичай мають більш широкі можливості для розвитку та забезпечують собі доступ до різних ринків та ресурсів.
- Регіональні холдинги - це компанії, що мають активи та бізнес у певному регіоні світу, наприклад, в Європі, Азії, Північній Америці тощо. Такі холдинги зазвичай спеціалізуються на ринку певного регіону та мають високу експертизу у відповідній галузі.
- Глобальні холдинги - це компанії, що мають активи та бізнес у різних частинах світу та охоплюють різні галузі економіки. Такі холдинги мають широкі можливості для розвитку, забезпечують собі доступ до різних ринків та ресурсів та є одними з найбільших компаній у світі.

5. Залежно від стадії життєвого циклу компаній:

- Стартап-холдинг - володіє компаніями на початковій стадії розвитку, що мають високий потенціал для зростання;
- Розвиваючийся холдинг - володіє компаніями, що перебувають на стадії активного зростання;

- Зрілий холдинг - володіє компаніями, що досягли піку свого розвитку та перебувають на стадії стабільного функціонування;
- Дезінвестиційний холдинг - володіє компаніями, що перебувають на стадії спаду та втрати прибутковості, та які можуть бути продані або реорганізовані.

Загалом, холдинги можуть бути різними за галузями діяльності, формами власності, рівнями управління, географічним положенням та стадією життєвого циклу компаній. Класифікація холдингів залежить від багатьох факторів, що визначають його бізнес-модель та стратегію розвитку.

1.3 Особливості функціонування холдингових компаній у системі міжнародного бізнесу

Холдингові компанії мають свої особливості функціонування порівняно зі звичайними компаніями, оскільки вони об'єднують різні компанії та управляють ними з одного центру. Основні особливості функціонування холдингів наступні:

1. Управління різними компаніями. Одна з основних функцій холдингової компанії - управління різними компаніями, які входять до її складу. Це означає, що холдинг має централізовану систему управління, яка дозволяє вести контроль над різними компаніями та координувати їх діяльність.

Управління різними компаніями в холдинговій структурі зазвичай здійснюється за допомогою централізованого управління. Головна компанія (холдинг) займається стратегічним управлінням, координацією діяльності всіх компаній групи, розвитком нових бізнес-напрямків,

фінансовим та податковим плануванням і контролем за діяльністю дочірніх компаній.

Кожна дочірня компанія, що входить до холдингу, зазвичай займається конкретною сферою бізнесу та має власну структуру управління, включаючи менеджерів, фахівців і технічний персонал. Для кращої координації роботи всіх дочірніх компаній, можуть бути встановлені спеціальні системи звітності, контролю та аналізу, які дозволяють зіставляти дані з різних джерел та давати повну картину роботи всієї групи компаній. Зв'язок між головною компанією та її дочірніми компаніями здійснюється через різні канали комунікації, наприклад, регулярні зустрічі керівників компаній, засідання правління, конференції та інші заходи.

Така організаційна структура дозволяє холдинговій компанії зосередитися на стратегічному розвитку бізнесу та підтримці всіх дочірніх компаній, що входять до складу групи. Це дозволяє реалізовувати синергетичний ефект від спільної роботи компаній та досягати економії в масштабах групи в цілому.

2. Різні бізнес-напрямки. Холдинг може включати в себе дочірні компанії, що працюють в різних бізнес-напрямках, наприклад, виробництво товарів для роздрібної торгівлі, фармацевтичні препарати, фінансові послуги, медіа-індустрія та інше. Кожна дочірня компанія зазвичай має власну структуру управління, фахівців та технічний персонал, що спеціалізується в конкретній галузі. У такій організаційній структурі холдинг здійснює стратегічне управління всіма дочірніми компаніями і забезпечує координацію діяльності між ними.

Зазвичай, холдинг не втручається у повсякденну діяльність дочірніх компаній, а забезпечує їх фінансування, планування і контроль. Однією з

переваг такого підходу є те, що дочірні компанії можуть співпрацювати між собою та використовувати спільні ресурси та знання в різних галузях, що дозволяє їм розширювати свої можливості та збільшувати свій потенціал для розвитку.

Також, холдинг може реалізувати синергетичний ефект від спільної роботи компаній та досягати економії в масштабах групи в цілому.

Однак, така організаційна структура може мати й певні недоліки, такі як складність в управлінні декількома різними бізнес-напрямами, ризик конфліктів між дочірніми компаніями та проблеми з координацією роботи між ними. Тому важливо, щоб холдингові компанії мали ясну стратегію та мету, яку вони працюють на користь, і щоб кожна з них була успішною та прибутковою.

Окрім того, холдинг може використовувати різні стратегії для управління дочірніми компаніями в залежності від їх бізнес-напрямоків та потреб.

Наприклад, холдинг може зосередитися на розвитку нових бізнес-напрямоків, використовуючи фінансові ресурси та технологічні знання, які є в наявності в компанії. Також може бути використана стратегія конкурентної координації, коли дочірні компанії співпрацюють між собою, щоб покращити результати групи в цілому та збільшити їх конкурентоспроможність.

Отже, холдингові компанії є дієвим інструментом управління бізнесом в різних галузях, забезпечуючи спільні ресурси та експертизу, а також сприяючи досягненню синергетичних ефектів між різними бізнес-напрямами. Однак, їх ефективність залежить від правильної стратегії управління та координації між дочірніми компаніями.

3. Створення синергії. Холдинг може забезпечувати створення синергії між різними компаніями, що входять до його складу. Синергія може бути

досягнута за рахунок спільного використання ресурсів, технологій, знань та досвіду. Концепція синергії полягає в тому, що коли компанії працюють разом, вони можуть отримати більше користі, ніж якщо вони працювали б самостійно. Це може бути досягнуто за допомогою спільних інвестицій, ресурсів та експертизи.

Холдинг може використовувати свої ресурси для підтримки розвитку компаній, які він володіє, і допомагати їм збільшити свій обсяг бізнесу та прибуток. Наприклад, якщо холдинг володіє компаніями, що виробляють сировину, підприємствами, які переробляють цю сировину, та фірмами, які продають кінцеві продукти, то вони можуть працювати разом для зменшення витрат на виробництво та збут, збільшення ефективності та зростання ринкової частки. В результаті, кожна компанія може збільшити свій прибуток та внести свій внесок у загальний успіх холдингу.

Отже, створення синергії в холдингу може допомогти компаніям працювати разом для досягнення спільних цілей, що забезпечує збільшення їхнього прибутку та загального успіху холдингу.

4. Економія масштабу. Економія масштабу - це зменшення середніх витрат на одиницю продукту при збільшенні обсягу виробництва. В холдингу, який володіє кількома компаніями, може бути досягнута економія масштабу завдяки різним факторам.

Перш за все, холдинг може забезпечити спільне використання ресурсів між компаніями, які він володіє. Наприклад, це може охоплювати спільне використання обладнання, логістичних ресурсів, технологій та інших ресурсів. Це може дозволити компаніям зменшити свої витрати на виробництво та збут продукту. Крім того, холдинг може забезпечити спільне управління та контроль над компаніями, які він володіє. Це може дозволити ефективніше використовувати людські ресурси, зменшити

зайві витрати та забезпечити кращий контроль над операціями компаній. Ще одним фактором, який може сприяти економії масштабу в холдингу, є спільна закупівля ресурсів та матеріалів. Купуючи великі обсяги матеріалів та ресурсів для всіх своїх компаній, холдинг може отримати знижку на ціни та зменшити загальні витрати на виробництво.

Отже, економія масштабу в холдингу може бути досягнута завдяки спільному використанню ресурсів, спільному управлінню та контролю над компаніями, а також спільній закупівлі ресурсів та матеріалів. Це може допомогти зменшити витрати на виробництво та збільшити прибуток холдингу.

5. Розвиток бізнесу. Холдинг може допомагати компаніям, які входять до його складу, розвиватися та розширювати свою діяльність. Наприклад:
 - Розширення географії діяльності. Холдинг може розширювати діяльність своїх компаній за межі своєї країни або регіону, де вони вже працюють. Це дозволяє компаніям холдингу займати нові ринки та отримувати нові клієнти.
 - Диверсифікація діяльності. Холдинг може розширювати свій бізнес, додавши до свого портфолію компанії з інших галузей. Це може дозволити холдингу збільшити свій дохід та зменшити ризики в разі зменшення попиту на продукцію однієї з компаній.
 - Інвестування в дослідження та розробки. Холдинг може інвестувати в дослідження та розробки, щоб створювати нові продукти та послуги, які можуть привернути нових клієнтів та збільшити дохід холдингу.
 - Спільна робота між компаніями. Холдинг може забезпечувати спільну роботу між компаніями, які він володіє. Наприклад, це може включати обмін технологіями, спільний розвиток продуктів або послуг, або спільну маркетингову стратегію.

- Підтримка дочірніх компаній. Холдинг може надавати підтримку своїм компаніям-дочкам у вигляді фінансової, бухгалтерської та юридичної підтримки, а також консультування щодо стратегії розвитку бізнесу.
- 6. Оптимізація податкового режиму. Холдинг може використовувати оптимізацію податкового режиму для зменшення податкових витрат і збільшення прибутку. Для цього він може використовувати різні методи:
 - Податковий планування: холдинг може розробити стратегію податкового планування, щоб зменшити податкові витрати. Наприклад, це може включати зменшення податкових обов'язків шляхом зменшення прибуткового податку на дивіденди або зменшення прибуткового податку на прибуток в результаті зменшення цінності активів.
 - Використання належного резидентства: холдинг може зареєструвати свої компанії в країнах з низькими податковими ставками або в країнах, що мають угоди про уникнення подвійного оподаткування. Це дозволить холдингу зменшити податкові витрати.
 - Оптимізація міжнародного податкового планування: якщо холдинг має компанії в різних країнах, то він може використовувати міжнародне податкове планування для зменшення податкових витрат. Наприклад, це може включати використання зниження податкових ставок для переміщення прибутку між компаніями.
 - Використання податкових пільг: холдинг може використовувати різні податкові пільги, які передбачені законодавством. Наприклад, це може включати пільги для розширення бізнесу або підтримки діяльності в окремих галузях.
 - Оптимізація використання податкових витрат: холдинг може використовувати податкові витрати для зменшення загальних податкових витрат. Наприклад, це може включати витрати на дослідження та розробки

або в інвестиції, які можуть бути використані для зменшення прибуткового податку.

- Використання трансфертного ціноутворення: холдинг може використовувати трансфертне ціноутворення для зменшення податкових витрат. Це включає встановлення цін на товари та послуги, що пересилаються між різними компаніями холдингу, на рівні, що відповідає ринковим умовам.
7. Захист активів. Холдинг може забезпечувати захист активів компаній, які входять до його складу. Можуть бути використані різні стратегії для захисту своїх активів, включаючи наступні:
- Диверсифікація інвестицій: холдинг може розподілити свої інвестиції між різними активами та ринками, що допоможе зменшити ризик втрати всіх активів у разі проблем з однією компанією чи в одній галузі.
 - Створення юридичних структур: холдинг може створити юридичні структури для кожної зі своїх компаній або груп компаній, що дозволяє зменшити ризик втрати всіх активів у разі проблем з однією компанією. Крім того, це може допомогти захистити активи від потенційних правових суперечок.
 - Страхування: холдинг може застрахувати свої активи від ризику втрати чи пошкодження. Це може допомогти зменшити фінансові втрати у випадку негативних подій.
 - Захист інтелектуальної власності: холдинг може зареєструвати свої патенти, торгові марки та авторські права, щоб захистити свою інтелектуальну власність від порушень та плагіату.
 - Аналіз ризиків: холдинг може проводити аналіз ризиків, щоб визначити потенційні загрози своїм активам та розробити стратегії для їх запобігання.

Наприклад, це може включати захист від шахрайства, кібератак та інших злочинних дій.

- Використання правових консультантів: холдинг може залучати правових консультантів для захисту своїх активів та визначення потенційних правових ризиків. Це може допомогти зменшити ризик юридичних проблем та забезпечити захист активів.
 - Захист конфіденційної інформації: холдинг може приділяти увагу захисту конфіденційної інформації про свої активи, таку як фінансові дані, стратегічні плани, патенти та інші важливі документи. Це може бути досягнуто шляхом застосування технологій шифрування даних та контролю доступу до конфіденційної інформації.
 - Впровадження систем внутрішнього контролю: холдинг може використовувати системи внутрішнього контролю, щоб контролювати доступ до фінансових ресурсів та забезпечити точність фінансової звітності. Це може допомогти запобігти фінансовим злочинам, таким як шахрайство та викрадення активів.
 - Укладання договорів з партнерами: холдинг може укладати договори з партнерами та постачальниками, що містять умови щодо захисту активів. Наприклад, це може бути досягнуто шляхом укладення договору про конфіденційність, де партнери зобов'язуються не розголошувати конфіденційну інформацію про холдинг та його активи.
- Тож, захист активів в холдингу може бути досягнуто за допомогою диверсифікації інвестицій, створення юридичних структур, застрахування активів, захисту інтелектуальної власності, аналізу ризиків, використання правових консультантів, захисту конфіденційної інформації, впровадження систем внутрішнього контролю та укладання договорів з партнерами.

8. Диверсифікація ризиків. Диверсифікація ризиків - це стратегія, яка полягає у розподілі інвестицій між різними активами та ринками з метою зменшення загального ризику порівняно з інвестуванням в один конкретний актив або ринок. У холдингу диверсифікація ризиків може бути досягнута шляхом інвестування в різні галузі та компанії, що працюють у різних секторах економіки та різних ринках. Наприклад, холдинг може мати інвестиції в компанії з виробництва харчових продуктів, енергетичні компанії, компанії з виробництва технологічного обладнання тощо.

Такий підхід дозволяє холдингу розподілити ризики між різними компаніями та секторами, що може допомогти зменшити вплив негативних факторів на загальний результат холдингу. Крім того, холдинг може здійснювати інвестиції в різні активи, такі як нерухомість, цінні папери, облігації, золото та інші активи. Це також дозволяє холдингу зменшити ризик інвестування в один конкретний актив або ринок.

Однак, важливо зазначити, що диверсифікація ризиків не може повністю усунути ризик інвестування. Незважаючи на розподіл ризиків між різними активами та ринками, можуть виникнути зміни у економічному середовищі, які можуть негативно вплинути на всі активи холдингу. Тому, холдинг повинен постійно оцінювати ризики та проводити аналіз ринку для того, щоб знайти нові можливості та зменшити ризики.

РОЗДІЛ 2. Аналіз розвитку холдингової компанії LVMH

2.1 Історія створення та розвитку компанії

LVMH, або Louis Vuitton Moët Hennessy, — французький конгломерат предметів розкоші, заснований у 1987 році шляхом злиття двох компаній: Louis Vuitton, модного бренду класу люкс, і Moët Hennessy, виробника вишуканих вин і спиртних напоїв.

Луї Віттон був французьким майстром, який заснував бренд Louis Vuitton у 1854 році. Віттон народився в 1821 році в регіоні Юра у Франції, був сином мірошника і виріс у бідності. У віці 14 років він залишив дім і поїхав до Парижа, де влаштувався учнем у майстра скриньок.

Віттон швидко завоював репутацію завдяки своїй винятковій майстерності та креативності, і незабаром він почав розробляти та виробляти власні валізи та дорожні кейси. Його конструкції були інноваційними та практичними, вони склалися з пласкою верхньою частиною, яка була міцнішою та легшою для транспортування, ніж традиційні округлі скрині.

У 1854 році Віттон відкрив свій перший магазин у Парижі, який швидко став улюбленцем міської еліти. Його проекти були популярні не лише через практичність, але й через елегантність і стиль, і незабаром він почав залучати клієнтів, серед яких були королівські особи та знаменитості з усього світу.

Протягом багатьох років Віттон продовжував впроваджувати інновації та розширювати свій бренд, представляючи нові продукти, такі як сумки, гаманці та інші шкіряні вироби. Він також представив культову монограму LV, яка стала одним із найбільш впізнаваних логотипів у світі моди класу люкс.

Moët Hennessy, з іншого боку, було створено в 1971 році шляхом злиття двох відомих французьких виробників вина та спиртних напоїв: Moët & Chandon і Hennessy.

Moët & Chandon — французький будинок шампанського, який був заснований у 1743 році Клодом Мое. Народився в 1683 році в регіоні Шампань у Франції, Мое виріс у родині виробників вина та торговців.

У віці 21 року Моет переїхав до Парижа, щоб працювати торговцем вином, де швидко завоював репутацію завдяки своїй діловій хватці та здатності виявляти нові можливості на ринку вина. У 1743 році Мое повернувся до свого рідного міста Еперне в регіоні Шампань і заснував власний шампанський будинок, який він назвав Moët & Chandon.

Шампанське Moët мало миттєвий успіх, частково завдяки своєму елегантному та вишуканому смаку, а також завдяки кмітливій маркетинговій стратегії Moët. Мое усвідомив потенціал шампанського як продукту розкоші, і почав просувати свій бренд серед французької аристократії, влаштовуючи розкішні вечірки та заходи, щоб продемонструвати елегантність і витонченість свого шампанського.

Протягом багатьох років Moët & Chandon продовжувала рости та розширюватися, будуючи свою репутацію за якість та інновації. У 1794 році бренд був призначений офіційним постачальником шампанського при дворі Наполеона Бонапарта, що закріпило його статус символу розкоші та вишуканості.

Hennessy — бренд коньяку, заснований у 1765 році Річардом Хеннесі, ірландцем, який емігрував до Франції. Народився в 1724 році в графстві Корк, Ірландія, Хеннесі приєднався до французької армії молодим хлопцем і був дислокований у місті Коньяк на південному заході Франції, яке було відомо своїм виробництвом бренді.

Hennessy швидко закохався в коньяк, вид бренді, який виготовляється з винограду та витримується в дубових бочках. У 1765 році він заснував власний коньячний дім, який назвав на честь себе.

Коньяк Hennessy швидко завоював репутацію виняткової якості та вишуканого смаку, і незабаром став популярним серед французької аристократії. У 1817 році Hennessy був призначений офіційним постачальником коньяку для королівського двору короля Людовика XVIII, що ще більше закріпило статус бренду як символу розкоші та вишуканості.

Протягом багатьох років Hennessy продовжувала впроваджувати інновації та розширювати свою діяльність, запроваджуючи нові купажі та технології витримки для створення одних із найвідоміших у світі коньяків. Сьогодні Hennessy є найбільшим у світі виробником коньяку, відомим своєю прихильністю до якості та досконалості.

Hennessy також відомий своїм культовим брендом, який включає характерну форму пляшки та фірмовий логотип бренду, на якому зображена сидяча фігура, відома як «Bras Armé» або «збройна рука», що символізує силу та стійкість родини Hennessy.

Протягом багатьох років як Moët & Chandon, так і Hennessy продовжували рости та розширювати свою діяльність, будуючи свою репутацію за якість та розкіш. У 1971 році дві компанії об'єдналися, утворивши Moët Hennessy, яка швидко стала одним із провідних світових виробників вишуканих вин і алкогольних напоїв.

Після злиття Louis Vuitton і вже Moët Hennessy у 1987 році LVMH продовжувала розвиватися завдяки серії стратегічних придбань, включаючи покупку модних брендів, таких як Givenchy, Fendi та Christian Dior, а також виробників розкішних годинників Tag Heuer і Bulgari. Сьогодні LVMH є найбільшим у світі конгломератом предметів розкоші з понад 70 брендами в

своєму портфолію, включаючи Louis Vuitton, Dior, Fendi, Celine і Sephora, серед інших.

Крім розкішних брендів моди та краси, LVMH також має значну присутність в індустрії гостинності, володіючи розкішними готелями, такими як бренди Cheval Blanc і Belmond, а також елітними ресторанами та виноробними маєтками.

Під керівництвом генерального директора Бернара Арно компанія LVMH стала відомою своєю зосередженістю як на творчості, так і на фінансових показниках. Арно приписують перетворення LVMH на глобальну компанію завдяки поєднанню кмітливих придбань бізнесу, стратегічних інвестицій у маркетинг і розвиток бренду, а також відданості плеканню художніх талантів.

В останні роки LVMH продовжувала розширювати свою присутність в Азії, зокрема в Китаї, де компанія інвестувала значні кошти в нові магазини та маркетингові ініціативи. Компанія також приділяє все більшу увагу екологічності завдяки таким ініціативам, як програма LIFE 360, спрямована на зменшення впливу діяльності та продуктів на навколишнє середовище.

Незважаючи на виклики, пов'язані з пандемією COVID-19, LVMH продовжує працювати добре у фінансовому плані, повідомляючи про високі продажі та прибуток у 2020 році. Успіх компанії частково пояснюється її гнучкістю у реагуванні на зміну споживчих уподобань, а також її здатністю використовувати цифрові технології для взаємодії з клієнтами та збільшення продажів.

Сьогодні LVMH залишається одним із найвпливовіших і потужних гравців в індустрії предметів розкоші з портфолію брендів, які є синонімами стилю, вишуканості та ексклюзивності.

2.2 Структура компанії

Компанія поділена на п'ять основних бізнес-груп, які відповідають за нагляд за діяльністю різних брендів у відповідних секторах:

1. Мода та шкіряні вироби: до цієї групи входять такі бренди, як Louis Vuitton, Dior, Fendi, Celine та Givenchy тощо.
2. Парфумерія та косметика: до цієї групи входять такі бренди, як Guerlain, Givenchy, Christian Dior, Benefit Cosmetics і Fresh тощо.
3. Годинники та ювелірні вироби: до цієї групи входять такі бренди, як Bulgari, Tag Heuer, Hublot, Zenith і Chaumet тощо.
4. Вибіркова роздрібна торгівля: до цієї групи входять універмаги та мультибрендові роздрібні торгові точки, такі як Sephora, DFS, Le Bon Marché та La Samaritaine тощо.
5. Вина та алкогольні напої: до цієї групи входять такі бренди, як Moët & Chandon, Veuve Clicquot, Krug, Hennessy, Glenmorangie та Belvedere тощо.

На Рисунку 1 зображені всі бренди, які на даний момент входять до складу холдингу LVMH та їх поділ між вищеназваними категоріями.

Вивчаючи Рисунок 1, одразу можна виокремити, що найбільша частка брендів входить до секторів продуктів моди - одягу та напоїв, що має ідеальний сесн, адже оригінальні компанії Louis Vuitton, Moët та Hennessy вели діяльність саме на цих ринках відповідно.



Рисунок 1 - Карта брендів LVMH

LVMH контролюється Радою директорів, яка відповідає за визначення стратегічного напрямку компанії та забезпечення того, щоб вона працювала в інтересах своїх акціонерів. Раду очолює Бернар Арно, який також є генеральним директором і мажоритарним акціонером LVMH.

1. Децентралізована організація

Принципи роботи та структури LVMH допомагають LVMH реагувати на потреби клієнтів краще та бути автономним. Децентралізовані операції забезпечують наближення бізнесу до клієнтів і ефективну, швидку та

відповідну стратегію чи прийняття рішень. Крім того, такий метод роботи також буде стимулом або мотивацією для працівників LVMH. Це заохочує їх бути більш активними та демонструє справжній підприємницький дух. Такий підхід покращить бренд роботодавця та залучить більше висококваліфікованих працівників до роботи в LVMH.

2. Органічне зростання

Група LVMH поставила органічне зростання пріоритетом. Це включає значні ресурси та капітал для розвитку своїх дочірніх компаній і брендів, що заохочує розвиток бренду та захищає творчість. Крім того, група LVMH вважає своїх співробітників ключовою цінністю, яка також є елементом органічного зростання. Тому дуже важливо підтримувати та заохочувати їх кар'єрний ріст.

3. Вертикальна інтеграція

Вертикальна інтеграція сприяла підвищенню досконалості на першому та нижньому рівнях та дозволяє контролювати кожну ланку в ланцюжку вартості від закупівель і виробництва до вибіркової роздрібної торгівлі. Це покращує та забезпечує повний контроль над образами бренду LVMH.

4. Створення синергії

Від розміру LVMH група розподілила ресурси в масштабі. Це створює синергію, поважаючи особисту або індивідуальну ідентичність брендів. Ця стратегія принесла переваги кожному з її брендів. Ця синергія гарантувала б довгостроковий розвиток їх брендів.

5. Підтримка савуар-фейр

Групи LVMH мають довгострокове сприйняття та бачення. Вони намагаються досягнути своєї відмінної ідентичності та преміуму. LVMH та його дочірні компанії розробили далекоглядні ініціативи, щоб

передати знання. Це також гарантує, що творчі заняття будуть привабливими для поколінь Z (віком до 25 років).

6. Баланс між бізнес-сегментами та регіонами

Це забезпечить будинкам LVMH стійкі та збалансовані ресурси і географічний відбиток, що в свою чергу допомагає бізнесу мати регулярний розвиток. Цей баланс означає, що бізнес матиме здатність і силу сприймати вплив змін і коливань економічних факторів.

Сильні сторони: 1. Високий рівень впізнаваності та вартості бренду (14,86 мільярдів доларів США у 2021 році) 2. Хороший географічний баланс 3. Міцна фінансова структура 4. Єдина група присутніх у всіх секторах розкоші 5. Високий рівень лояльності клієнтів	Слабкі сторони: 1. Менше інвестицій у ювелірні бренди порівняно з конкурентами 2. Завищені ціни на продукцію 3. Важкості у сфері онлайн-продажів
Можливості: 1. Формування стратегічних партнерств з іншими компаніями в інших галузях, орієнтуючись на ту саму клієнтську базу 2. Запуск або розробка нових продуктів і послуг із застосуванням конкурентних переваг LVMH 3. Продовження розширення	Загрози: 1. Жорстка конкуренція 2. Зростання популярності товарів і послуг альтернативної моди, особливо “швидка мода”

Таблиця 1 - SWOT-аналіз LVMH

2.3 PESTLE аналіз

1. Політичне середовище. Одним із найважливіших питань для LVMH є політика, яка має великий вплив на ринкове середовище. Вплив COVID-19 на світову ситуацію справив значний вплив на ринок. LVMH виявилась досить стійкою, через ще не зазнала руйнівного впливу, хоч і можна суттєво побачити різницю у звітах компанії про дохід. У 2020 році дохід становив 44,7 мільярда євро, що на 17% менше, ніж у попередньому році. Органічний дохід знизився на 16% порівняно з рівнем 2019 року. Навіть якщо продажі впали, LVMH показав хороші результати в 2020 році. На групи компанії це не мало невимовного впливу. Тенденції продажів і доходів LVMH значно покращились у 2021 році за всіма напрямками діяльності. З іншого боку, крім економічних причин, на LVMH значно впливають нові правила, корпоративні стандарти та політика. Уряди деяких країн мають на меті запобігти або зменшити забруднення, яке повинна виробляти фірма, також використання основних матеріалів, які є екологічними. Насправді це звісно значно збільшило б витрати компанії. Однак LVMH має особливий підхід для досягнення цих цілей. На продажі LVMH вплине підвищення податку на додану вартість з точки зору забруднення та екологічності. Коли ПДВ збільшиться, клієнт матиме менше наявного доходу, який може витратити, що може вплинути на продажі та впливати на купівельну поведінку клієнтів LVMH.
2. Економіка. Діяльність LVMH тісно пов'язана з економічним середовищем у країнах, у яких вона працює. Такі економічні фактори, як інфляція, процентні ставки та коливання валют, можуть впливати на купівельну спроможність клієнтів, а також на вартість сировини,

виробництва та логістики. Крім того, рецесії та економічні спади можуть призвести до зменшення споживчих витрат, що може вплинути на доходи LVMH. Звісно пандемія COVID-19 сильно вплинула на суспільство та промисловість. Доброю новиною є те, що світова економіка починає відновлюватися. Домогосподарства, окремі особи та світова економіка – усі вони були б більш схильні витратити гроші та купувати речі. ППС, або паритет купівельної спроможності людей, зріс. Для багатьох ринків і галузей це являє собою потенціал. Аналіз продажів LVMH 553 також включає аналіз стратегії та конкурентів. У порівнянні з попереднім роком виручка і чистий прибуток LVMH зросли. Період першої хвилі COVID-19, який тривав з серпня 2020 року по серпень 2021 року, завдав різкого зниження економіки. Приблизно з 2021 по 2022 рік можна спостерігати початок відновлення.

3. Соціальні аспекти. Соціальні фактори включають багато різних речей, таких як культурні релігійні норми, демографічне населення та соціальні тенденції суспільства. Це надзвичайно пов'язано з соціальними факторами LVMH, оскільки компанія складається з різних професій і життів людей. Її цільові споживачі також з усього світу. LVMH стикається з глобальними тенденціями та перспективами. Компанія провела сегментацію для різних географічних споживачів. Це допомагає LVMH задовольняти потреби та вподобання своїх клієнтів із різним становищем. Це також допомагає заможним країнам, таким як Велика Британія, утримуючи або зберігаючи кращі позиції та підвищуючи символ статусу компанії. LVMH орієнтується на клієнта з високим доходом, і бізнес створив імідж бренду, який відповідає теорії соціальної ідентичності. Більшість покупців і споживачів купують не просто заради продукту, це соціальний статус і символ статусу, що є цінністю бренду

LVMH. Компанія повинна бути налаштована на зміну смаків своїх клієнтів і відповідним чином адаптувати свої пропозиції продуктів і маркетингові стратегії. Більше того, зростання занепокоєння щодо сталого розвитку та етичних питань серед споживачів може стати проблемою для LVMH, якій, можливо, доведеться оновити свої виробничі процеси та практику постачання.

4. Технологічні фактори. Технологічні фактори складаються з онлайн-реклами та онлайн-продажів. У сьогоdnшній реальності, завдяки зростанню популярності сайтів соціальних мереж, усі компанії використовують ці методи як спосіб отримати більше реклами та просування. LVMH має власний офіційний веб-сайт, на якому міститься різноманітна детальна інформація про бізнес. Веб-сайти містять річні звіти, ділову місію, вартість і продажі продукції тощо. Це вигідно не лише самій компанії, але й залучає потенційних споживачів та потенційних інвесторів до бізнесу. LVMH також використовує технологію для збору інформації, відгуків і блогів, щоб дізнатися про ставлення клієнтів і переваги продукту. На ринку Великої Британії також спостерігається значна тенденція до зростання об'єктів E-tailing. Він показує канал дистрибуції LVMH. Індустрія предметів розкоші у цілому все більше покладається на технології для підвищення ефективності, покращення досвіду клієнтів і підтримки конкурентної переваги. LVMH інвестує в цифрові інновації, такі як віртуальні спроби, онлайн-продажі та платформи електронної комерції, щоб задовольнити мінливі уподобання споживачів. Однак технологічний прогрес також створює ризики для безпеки, такі як кіберзагрози та витоки даних, які можуть завдати шкоди репутації та фінансовій стабільності LVMH.

5. Юридичні чинники. LVMH працює в строго регульованій галузі із суворими законами про інтелектуальну власність, правилами імпорту/експорту та трудовим законодавством. Будь-які порушення цих законів можуть призвести до юридичних санкцій, судових позовів і шкоди репутації. Крім того, LVMH може знадобитися адаптуватися до нових нормативних вимог, таких як ті, що стосуються конфіденційності даних або стабільності, що може збільшити витрати та вплинути на її конкурентоспроможність. Юридичні та регуляторні аспекти вплинули на ріст і розширення LVMH. Як оголосила розкішна щоденна газета, через бажання LVMH придбати частку сімейного французького бренду шкіряних виробів Hermès, вона оштрафувала приблизно від 10 до 12 мільярдів доларів, і ця боротьба триває. Правові чинники зупинили розширення LVMH. Якщо ні, LVMH може придбати Hermes і збільшити свою частку ринку та зростання ринку в галузях.
6. Фактори навколишнього середовища. Для екологічної тенденції бізнес озеленення стає все більш популярним. Як глобальна компанія, LVMH підпадає під екологічні ризики та правила, пов'язані зі зміною клімату, забрудненням і управлінням відходами. Компанія взяла на себе зобов'язання щодо досягнення цілей сталого розвитку, таких як скорочення викидів парникових газів і сприяння циркулярності у своїх виробничих процесах. Ребекка Смітерс стверджувала, що, незважаючи на економічну рецесію, споживчі витрати на «зелені» товари зросли приблизно на п'яту частину протягом двох років різними фірмами. LVMH також зосередився на екологічних елементах. З моменту свого заснування сталий розвиток став стратегічним пріоритетом. Це зобов'язання втілює етичну відповідальність усієї компанії та унікальну соціальну роль, яку такі групи, як LVMH, відіграють у Франції та в

усьому світі. Компанія, яка цінує охорону навколишнього середовища або сталість для глобального суспільства, прагне отримати більш позитивний імідж бренду та репутацію, що сприяє зростанню LVMH. Однак компанія може зіткнутися з труднощами в досягненні цих цілей у своєму глобальному ланцюжку поставок і діяльності, а також у збалансуванні проблем навколишнього середовища з цілями прибутковості та зростання.

2.4 Фінансовий аналіз діяльності холдингу LVMH

Оскільки LVMH це велика публічна компанія, її фінансові показники можна аналізувати за допомогою різних показників. Тому, ми вважаємо коректно буде почати з показника доходу.

Як видно з Рисунку 2 вже у 2021 році LVMH повідомила про дохід у розмірі 65,2 мільярда євро, що на 44% більше, ніж у попередньому році, що у свою чергу відображає значне відновлення після пандемії COVID-19.

INCOME STATEMENT In millions of euros

	2020	2021	2022
Revenue	44,651	64,215	79,184
Gross margin	28,780	43,860	54,196
<i>in % of revenue</i>	65 %	68 %	68 %
Profit from recurring operations	8,305	17,151	21,055
<i>in % of revenue</i>	18.6%	26.7 %	26.6 %
Net profit	4,955	12,698	14,751
Group share of net profit	4,702	12,036	14,084

Рисунок 2 - Звіт про доходи

Рентабельність валового прибутку: згідно з річним звітом LVMH за 2021 рік, їх валовий прибуток за рік становив 68%, що відображає сильну цінову владу та ефективне управління витратами. Це також вказує на те, що LVMH отримує високий рівень прибутковості від своєї основної діяльності, яка в першу чергу включає предмети розкоші та модні товари.

Маржа операційного прибутку LVMH є показником прибутковості компанії після вирахування операційних витрат, таких як заробітна плата, орендна плата та амортизація, з її доходу. У 2021 році рентабельність операційного прибутку LVMH становила 31%, що свідчить про те, що компанія змогла отримати досить високий рівень прибутку від своєї діяльності, незважаючи на вплив пандемії COVID-19 на індустрію предметів розкоші. Це висока операційна маржа порівняно з іншими компаніями в даній індустрії, і вона відображає сильну цінову владу компанії, ефективне управління витратами та здатність використовувати силу свого бренду для збільшення продажів. Зосередженість компанії на високоякісних товарах розкоші, які мають найвищі ціни, дозволила їй підтримувати високу норму операційного прибутку та зберегти позицію провідного гравця в галузі. Варто пам'ятати, що саме операційний прибуток є ключовим показником прибутковості та фінансового здоров'я компанії, а також відображає її здатність генерувати значну віддачу для акціонерів.

Рентабельність власного капіталу (ROE) — це міра прибутковості компанії по відношенню до суми акціонерного капіталу, інвестованого в бізнес. У 2021 році рентабельність капіталу LVMH становила 22%, що вказує на те, що компанія змогла отримати здоровий прибуток від капіталу, інвестованого її акціонерами. Це високий показник рентабельності капіталу порівняно з іншими компаніями в індустрії предметів розкоші та відображає здатність LVMH отримувати прибуток за рахунок основної діяльності, а

також за рахунок придбань та інших стратегічних інвестицій. Рентабельність капіталу LVMH була незмінно високою протягом багатьох років, що відображає потужний портфель брендів компанії, ефективну діяльність і ефективне управління фінансовими ресурсами. Загалом висока рентабельність капіталу свідчить про добре керовану компанію, яка створює цінність для своїх акціонерів, а незмінно високі показники LVMH у цій сфері є свідченням її довгострокового успіху в індустрії предметів розкоші.

Коефіцієнт боргу до власного капіталу – це фінансовий показник, який вимірює суму боргу компанії відносно суми акціонерного капіталу. У 2021 році співвідношення боргу до власного капіталу LVMH становило 0,32, що означає, що компанія мала відносно низький рівень боргу порівняно з власним капіталом. Це вказує на те, що LVMH має консервативну структуру капіталу та менший профіль ризику, що загалом позитивно сприймається інвесторами. Нижче співвідношення боргу до власного капіталу також надає LVMH більшу фінансову гнучкість для інвестування в можливості зростання, повернення капіталу акціонерам за рахунок дивідендів і викупу акцій, а також для подолання будь-яких економічних спадів. У той час як вищий коефіцієнт боргу до власного капіталу іноді може вказувати на те, що компанія бере на себе більший фінансовий ризик, низький коефіцієнт LVMH є відображенням міцного фінансового стану компанії та розумного управління її фінансовими ресурсами. Загалом, низьке співвідношення боргу до власного капіталу LVMH є позитивним показником фінансового стану та стабільності компанії.

Вільний грошовий потік — це фінансовий показник, який вимірює суму готівки, яку компанія генерує після обліку капітальних витрат, необхідних для підтримки чи розширення своєї діяльності. Як можна побачити на Рисунку 3, у 2021 році LVMH згенерувала вільний грошовий

потік у розмірі 13,5 мільярда євро, що вказує на те, що компанія мала потужні можливості генерувати готівку та змогла отримати значний грошовий потік від своєї діяльності після інвестування в можливості зростання. Такий потужний грошовий потік дає LVMH можливість інвестувати в стратегічні придбання та інновації, повертати капітал акціонерам за рахунок дивідендів і викупу акцій, а також підтримувати міцний баланс. Здатність LVMH генерувати вільний грошовий потік є відображенням його ефективних операцій, ефективного управління витратами та сильного портфоліо брендів, що дозволяє йому керувати преміальними цінами та генерувати великі продажі. Загалом потужний вільний грошовий потік LVMH є позитивним показником фінансового здоров'я компанії та її здатності інвестувати в можливості майбутнього зростання.

Станом на 31 грудня 2021 року чистий борг LVMH становив 9,6 мільярда євро. Чистий борг розраховується як загальний борг мінус грошові кошти та їх еквіваленти, і він відображає суму боргу, який компанія має після обліку наявних грошових ресурсів. Чиста заборгованість може вказувати на здатність компанії виконувати свої фінансові зобов'язання, а також на її фінансову гнучкість інвестувати в можливості зростання або повертати капітал акціонерам. Чистий борг LVMH відображає консервативну структуру капіталу з відносно низьким рівнем боргу, що знову ж таки, позитивно сприймається інвесторами. Здатність компанії генерувати значний грошовий потік від своєї діяльності та підтримувати здоровий баланс дає їй фінансову гнучкість для інвестування у можливості зростання та переживання будь-яких економічних спадів. Загалом чистий борг LVMH є відображенням розумного фінансового управління та міцного фінансового становища компанії.

NET DEBT AND FREE CASH FLOW

in millions of euros and in %

Net debt
Free cash flow
Gearing

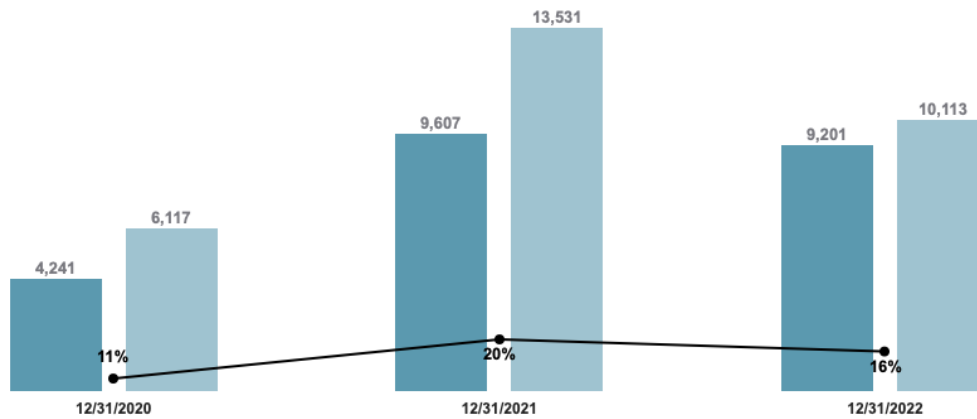


Рисунок 3 - Чистий борг та грошовий потік LVMH

Загалом, фінансовий аналіз LVMH показує, що компанія добре керована та має сильний фінансовий стан із здоровою прибутковістю, ефективним управлінням витратами та потужним грошовим потоком. Це дозволяє компанії продовжувати інвестувати в можливості зростання, включаючи придбання та інновації, а також повертати капітал акціонерам у вигляді дивідендів і викупу акцій.

РОЗДІЛ 3. Особливості міжнародної діяльності холдингової компанії на прикладі LVMH та варіанти імплементації для українського бізнесу

3.1 Міжнародний ринок як стратегічний вибір компанії

Вихід на міжнародний ринок загалом є вибором компанії, яка прагне розвиватися та збільшувати свої доходи. До причин, через які такий вибір виглядає привабливим для різних бізнесів можна віднести:

- Доступ до нових клієнтів через розширення горизонтів діяльності. Вихід на міжнародний ринок може відкрити нові ринки та клієнтів, що може призвести до збільшення прибутку та зростання.
- Диверсифікація ризиків. Виходячи на міжнародні ринки, компанія може диверсифікувати свої ризики в різних регіонах і економіках, зменшуючи свою залежність від будь-якого одного ринку.
- Конкурентна перевага. Міжнародна експансія може допомогти компанії отримати конкурентну перевагу завдяки доступу до нових технологій, ресурсів і талантів.
- Економія від масштабу. Вихід на міжнародні ринки може забезпечити економію від масштабу, дозволяючи компанії зменшити витрати за рахунок підвищення ефективності виробництва та розподілу.

Однак вихід на міжнародні ринки також може спричинити виклики та ризики, такі як культурні відмінності, мовні бар'єри, правові та регуляторні проблеми та політична нестабільність. Тому для компанії важливо провести ретельні дослідження та аналіз цільового ринку та розробити всеосяжну стратегію, спрямовану на вирішення цих викликів і ризиків.

Загалом вихід на міжнародний ринок може бути стратегічним вибором для компанії, яка прагне до зростання, збільшення доходу та конкурентної переваги, але для досягнення успіху це вимагає ретельного планування, дослідження та реалізації.

Багато компаній, виходячи на міжнародний ринок, починають отримувати більші прибутки, впізнаваність бренду зростає, отримують можливість розширювати діяльність. Але варто згадати про те, що такий крок, на жаль, підходить не всім підприємствам. Як правило, компанії, які мають сильні конкурентні переваги на внутрішньому ринку, такі як унікальні продукти, послуги чи технології, мають більше шансів досягти успіху на міжнародних ринках. Компанії, які вже наситили свій внутрішній ринок, також можуть розглянути можливість виходу на міжнародний рівень, щоб стимулювати зростання.

Тому, потрібно визначити, що може говорити нам про те, що компанія ще не є готовою до виходу на міжнародний ринок. Перш за все, це будуть компанії з обмеженими ресурсами: розширення на міжнародні ринки вимагає значних ресурсів, таких як капітал, персонал і час. Компаніям, які мають обмежені ресурси, просто не зможуть впоратися з об'ємами роботи, зв'язаної з таким розвитком діяльності.

Далі, можна сказати що, компанії, які стикаються з високим рівнем політичного чи економічного ризику також повинні переглянути своє рішення щодо виходу на певні міжнародні ринки. Деякі країни можуть становити високий рівень політичного чи економічного ризику, зокрема нестабільне політичне середовище, високий рівень корупції та нестабільну економіку. Компанії, які не спроможні впоратися з цими ризиками, можуть важко досягти успіху на міжнародних ринках.

Компанії з вузьким асортиментом продуктів/послуг, яким бракує розуміння культури та правил цільового ринку. Компанії, які мають обмежений асортимент продуктів чи послуг, можуть не мати достатнього попиту на міжнародних ринках, щоб виправдати витрати на розширення. Особливо без знань щодо місцевих особливостей ведення бізнесу, адаптація до ринку пройде неуспішно, оскільки компанії зіткнуться з правовими та культурними бар'єрами.

Компанії зі слабким брендом або репутацією: слабкий бренд або репутація може ускладнити компаніям завоювання довіри та лояльності клієнтів на зовнішніх ринках.

Таким чином, компанії, які мають обмежені ресурси, вузьку лінійку продуктів/послуг, слабкі бренди чи репутацію, відсутність культурного розуміння або стикаються з високим рівнем політичного чи економічного ризику, можуть бути не готові або отримати користь від виходу на міжнародні ринки. Для компаній важливо оцінити свою готовність і здатність вийти на міжнародні ринки та досягти успіху на них, перш ніж приймати рішення про розширення.

Говорячи про типи компаній, які можуть виграти від виходу на міжнародний ринок, включають ми можемо виокремити наступні, які практично є оберненими до вищезгаданих:

- Компанії в галузях із високим попитом і потенціалом зростання на зовнішніх ринках: це включає такі галузі, як технології, охорона здоров'я та відновлювана енергетика.
- Компанії, які мають сильний бренд і репутацію: сильний бренд може допомогти компаніям вийти на нові ринки та завоювати довіру та лояльність клієнтів.

- Компанії з унікальним продуктом або послугою: якщо компанія має продукт або послугу, які не є широко доступними на інших ринках, вона може мати перевагу при виході на ці ринки.
- Компанії, які можуть отримати вигоду від економії на масштабі. Компанії, які можуть отримати вигоду від економії на масштабі, наприклад ті, що займаються виробництвом або дистрибуцією, можуть вважати вигідним міжнародне розширення для доступу до нових ринків і клієнтів.
- Компанії, які стикаються з гострою конкуренцією на внутрішньому ринку. Якщо компанія стикається з гострою конкуренцією на внутрішньому ринку, вона може розглянути можливість виходу на міжнародний рівень, щоб диверсифікувати свою клієнтську базу та потоки доходів.

Таким чином, будь-яка компанія, яка має конкурентну перевагу, унікальні продукти чи послуги та потенціал зростання на зовнішніх ринках, може виграти від виходу на міжнародний ринок. Однак ретельне дослідження, планування та реалізація є важливими для забезпечення успіху на міжнародних ринках.

3.2 Імплементація досвіду LVMH в українських компаніях

LVMH є успішною холдинговою компанією, яка досягла успіху завдяки різноманітним стратегіям. Вивчаючи історію LVMH можна побачити які зі стратегій працюють, а які не тільки не розвивають компанію, а ступорять її розвиток, завдаючи шкоди брендам. Давайте виділимо кілька основних напрямлень, на яких варто зосередитись, щоб стати успішною холдинговою компанією ґрунтуючись на прикладі досвіду LVMH:

1. Диверсифікуйте свій портфель. LVMH є яскравим прикладом холдингової компанії, яка успішно диверсифікувала свій портфель.

Компанія LVMH досягла успіху, придбавши та інвестуючи в різноманітні бренди класу люкс у багатьох галузях, включаючи моду, косметику, ювелірні вироби та спиртні напої. Диверсифікувавши свій портфель, ви можете зменшити ризик, пов'язаний з одним конкретним брендом або галуззю. Наприклад, якщо один із його брендів зазнає падіння продажів, LVMH може покладатися на успіх інших своїх брендів, щоб компенсувати будь-які втрати. Крім того, стратегія диверсифікації дає можливість отримати ширше коло клієнтів. Кожен бренд у своєму портфоліо має свою унікальну ідентичність і цільову аудиторію, що як ми бачимо з прикладу LVMH справді допомогло охопити ширшу демографію.

Щодо того, як диверсифікувати свою компанію, щоб це привело до успіху, можна знову звернутися до принципів, яких радять дотримуватись аналітики, покладаючись на приклад LVMH. Тому, варто звернути увагу на такі кроки:

- Проведіть аналіз портфоліо: почніть з перегляду свого поточного портфоліо та оцінки сильних і слабких сторін і можливостей кожного бізнес-підрозділу або лінійки продуктів. Цей аналіз може допомогти вам визначити прогалини та потенційні області для диверсифікації.
- Оцініть цілі придбання: подумайте про придбання компаній, які доповнюють ваш існуючий портфель або можуть допомогти вам вийти на нові ринки. Оцініть фінансову та стратегічну придатність потенційних цілей, включаючи їхній потенціал зростання, культурну придатність і синергію з вашим існуючим портфелем.
- Визначте нові ринкові можливості: шукайте ринки, що розвиваються, або галузі, які відповідають сильним сторонам і можливостям вашої компанії.

Проведіть дослідження ринку, щоб визначити тенденції, потреби клієнтів і потенційні можливості зростання.

- Розробіть стратегію диверсифікації: розробіть стратегію, яка визначає, як ви будете диверсифікувати свій портфель з часом. Визначте необхідні інвестиції, очікувані прибутки та ризики, пов'язані з кожною можливістю диверсифікації.
- Впроваджуйте та контролюйте свою стратегію: коли ви визначили свої можливості диверсифікації, реалізуйте свою стратегію та уважно стежте за ефективністю ваших нових бізнес-підрозділів або продуктових ліній. Регулярно оцінюйте свій портфель, щоб переконатися, що він залишається диверсифікованим і відповідає цілям вашої компанії. Важливо пам'ятати, що диверсифікація – це довгострокова стратегія, яка вимагає ретельного планування, виконання та моніторингу. Маючи чітку стратегію та відповідні ресурси, можна успішно диверсифікувати портфель своєї компанії та отримати нові можливості для зростання.

2. Зосередьтеся на якості преміум-класу: компанія LVMH створила свою репутацію, зосереджуючись на продуктах преміум-класу. Як холдингова компанія, ви повинні надавати пріоритет інвестуванню в бренди, які віддають перевагу якості над кількістю.

Кожен із брендів, зокрема Louis Vuitton, Christian Dior, Fendi та інші, відомий своєю високою якістю виготовлення, увагою до деталей і використанням преміальних матеріалів. Орієнтація LVMH на якість починається з процесів проектування та виробництва. Бренди компанії наймають кваліфікованих майстрів і використовують найкращі матеріали для створення своїх продуктів, які часто виготовляються вручну та обмежені в кількості. Ця увага до деталей і якості допомогла брендам LVMH створити репутацію досконалості та розкоші.

Окрім зосередженості на якості продукції, LVMH також приділяє особливу увагу обслуговуванню клієнтів. Співробітники з продажу компанії навчені надавати персоналізований та уважний досвід покупок, що ще більше зміцнює прагнення бренду до досконалості та розкоші. Орієнтація LVMH на преміальну якість дозволила їй отримувати преміальні ціни на свою продукцію, що сприяло її успіху та прибутковості. Підкреслюючи якість у всьому, що вона робить, LVMH створила сильний бренд і зарекомендувала себе як лідера в індустрії предметів розкоші.

3. Інвестуйте в інновації: LVMH постійно інвестує в інновації, щоб залишатися попереду конкурентів. Інвестуючи в дослідження та розробки, ви можете створювати інноваційні продукти та послуги, завдяки яким ваш бренд буде на випередженні. Підхід LVMH до інновацій є багатограним і включає:
 - Дослідження та розробки: LVMH інвестує значні кошти в дослідження та розробки (НДДКР) для розробки нових матеріалів, технологій та інноваційної продукції. Наприклад, LVMH розробила нові тканини, такі як «вовняний денім», який використовується в чоловічому одязі Louis Vuitton, і використовує передові технології, такі як 3D-друк, для створення прототипів і виробів обмеженої кількості.
 - Співпраця та партнерство: LVMH співпрацює з іншими компаніями, університетами та дослідницькими установами для стимулювання інновацій. Наприклад, LVMH співпрацює з медіа-лабораторією Массачусетського технологічного інституту, щоб досліджувати перетин моди та технологій, а також співпрацює зі стартапами та підприємцями, щоб привнести нові ідеї та інновації у свої бренди.

- Сталі інновації: LVMH також прагне до стійких інновацій і поставив перед своїми брендами амбітні цілі сталого розвитку. Це включає в себе зменшення відходів і викидів, використання стійких матеріалів і вивчення нових технологій, таких як біорозкладаний текстиль.
 - Цифрові інновації: LVMH прийняв цифрові інновації та розробив нові платформи електронної комерції, мобільні додатки та стратегії соціальних медіа для взаємодії з клієнтами та покращення досвіду покупок.
Інвестуючи в інновації, LVMH вдалося випередити своїх конкурентів і зберегти свої позиції лідера в індустрії предметів розкоші. Інвестиції в інновації можуть допомогти вашій компанії залишатися актуальною, відрізнитися від конкурентів і створити нові можливості для зростання.
4. Розвивайте сильний бренд: LVMH має сильний бренд, який став синонімом розкоші та престижу. Як холдингова компанія, ви повинні працювати над розробкою сильного бренду для кожної зі своїх портфельних компаній. Ось деякі ключові елементи, які допоможуть створити сильний бренд, на прикладі досвіду LVMH:
- Унікальне позиціонування бренду: кожен із брендів LVMH має унікальне позиціонування бренду, що допомагає виділити його серед конкурентів. Наприклад, Louis Vuitton позиціонується як бренд класу люкс, що втілює французьку елегантність та інновації, а Dior позиціонується як будинок моди високого класу, який акцентує увагу на жіночності та вишуканості.
 - Узгодженість: бренди LVMH мають узгоджений стиль і естетику в усіх лінійках продуктів, що допомагає посилити їх ідентичність. Це включає послідовне використання кольорів, логотипів та елементів дизайну, а також послідовний підхід до маркетингу та реклами.
 - Спадщина та традиції: бренди LVMH мають багату спадщину та історію, що допомагає посилити ідентичність їхніх брендів і зв'язати їх із

клієнтами. Наприклад, Hennessy виробляє коньяк більше 250 років, а Louis Vuitton створює розкішний багаж і шкіряні вироби з 19 століття.

- Схвалення знаменитостей: бренди LVMH часто схвалюють знаменитості та впливові особи, що допомагає підвищити впізнаваність бренду та підвищити його ідентифікацію. Наприклад, Louis Vuitton співпрацює з такими знаменитостями, як Емма Стоун і Дженніфер Коннеллі, а Dior співпрацює з такими впливовими людьми, як К'яра Ферранї та Белла Хадід.

Розвиваючи сильну ідентичність бренду, LVMH зміг утвердити свої бренди як лідери в індустрії предметів розкоші та створити базу лояльних клієнтів. Щоб розвинути сильну ідентичність бренду для вашої компанії, зосередьтеся на розробці унікального позиціонування бренду, підтримці узгодженості в усіх точках дотику бренду, використовуючи свою спадщину та традиції та співпрацюючи з впливовими особами для підвищення впізнаваності бренду.

5. Розвивайте культуру креативності: LVMH заохочує креативність та інновації в рамках своїх брендів. Як холдингова компанія, яка прагне досягнути успіху, ви повинні розвивати культуру творчості та заохочувати ваші портфельні компанії до ризику та інновацій. Нижче представлені кілька способів, за допомогою яких LVMH заохочує творчість та інновації:
 - Розширення можливостей: LVMH дає можливість своїм творчим командам експериментувати з новими ідеями та ризикувати. Компанія заохочує співробітників кинути виклик статус-кво та мислити нестандартно, що сприяє інноваціям.
 - Співпраця: LVMH заохочує співпрацю між своїми брендами та підрозділами, що сприяє розвитку культури творчості та інновацій.

Компанія об'єднує дизайнерів, інженерів та інших експертів для роботи над новими проектами та дослідження нових ідей.

- **Різноманітність:** LVMH цінує різноманітність і заохочує співробітників з різних професій та дисциплін працювати разом. Ця різноманітність точок зору сприяє розвитку творчості та інновацій.
 - **Навчання та розвиток:** LVMH інвестує в програми навчання та розвитку для своїх співробітників, щоб допомогти їм розвивати нові навички та бути в курсі останніх тенденцій та технологій.
 - **Визнання:** LVMH визнає та винагороджує співробітників за їх креативність та інновації. Компанія запровадила програми нагород, такі як LVMH Innovation Award, щоб відзначити видатний внесок у творчість та інновації. Розвиваючи культуру творчості, LVMH вдалося випередити своїх конкурентів і розробити нові продукти та послуги, які відповідають мінливим потребам клієнтів. Щоб розвивати культуру креативності у своїй власній компанії, надайте своїм співробітникам можливість експериментувати з новими ідеями, заохочуйте співпрацю та різноманітність, інвестуйте в навчання та розвиток, а також визнавайте та винагороджуйте креативність та інновації.
6. Використовуйте свої ресурси: LVMH використовує свої ресурси, такі як канали дистрибуції та маркетинговий досвід, щоб допомогти своїм портфельним компаніям розвиватися. Як холдингова компанія, ви повинні використовувати свої ресурси, щоб допомогти своїм портфельним компаніям досягти успіху. Використовуючи свої ресурси, LVMH зміг сприяти зростанню та успіху свого портфоліо брендів класу люкс. Щоб використовувати ресурси вашої компанії, зосередьтеся на консолідації ресурсів для підвищення ефективності, перехресному просуванні та перехресному продажу продуктів, розширенні глобального

охоплення, інвестуванні в дослідження та розробки, залученні найкращих талантів і експертів, а також використанні ваших фінансових ресурсів для здійснення стратегічних інвестицій і придбання.

Тож, підбиваючи підсумки, можна сказати, що впроваджуючи ці стратегії в синергії одна з одною, ви можете стати успішною холдинговою компанією, як це зробила LVMH.

ВИСНОВКИ

На завершення, вивчення холдингових компаній у системі міжнародного бізнесу, зокрема на прикладі LVMH, пропонує цінну інформацію про структуру, функціонування та управління цим типом організацій на світовому ринку. Холдингові компанії є популярним способом для компаній розширити охоплення та диверсифікувати свою діяльність, і LVMH досяг успіху в цьому відношенні, ставши провідним гравцем у галузі предметів розкоші.

Завдяки дослідницькій інформаційній базі ми бачимо, що розуміння факторів, які впливають на успіх холдингових компаній на світовому ринку, є критично важливим, наприклад, злиття та поглинання, ринкові тенденції, поведінка споживачів і прийняття стратегічних рішень. Відносини між холдинговою компанією та її дочірніми компаніями також важливі, як і вплив стратегії холдингової компанії на результати діяльності її дочірніх компаній.

Вивчаючи LVMH, ми побачили, як добре керована холдингова компанія може успішно орієнтуватися в викликах і можливостях глобального ринку, розширюючи свій охоплення та диверсифікуючи свою діяльність, зберігаючи сильний бренд і фінансові показники. У той же час важливо усвідомлювати виклики та ризики, пов'язані з холдинговими компаніями, такі як проблеми управління, культурні відмінності та геополітичні ризики, які можуть вплинути на їх діяльність.

Виконавши всі поставлені завдання ми отримали наступні результати:

1. Розкрили концепції та особливості холдингових компаній в міжнародному бізнесі.
2. Виявили фактори успіху LVMH в галузі виробництва товарів преміум-класу та їх вплив на діяльність компаній-дочірніх.

3. Проаналізували стратегії розвитку LVMH та її впливу на міжнародну конкуренцію в галузі виробництва товарів преміум-класу.
4. Визначили практичність застосування досвіду LVMH для інших компаній, в особливості українських.

Застосування результатів:

1. Підвищення рівня знань про функціонування та роль холдингових компаній в міжнародному бізнесі.
2. Підвищення рівня знань про розвиток LVMH як одного з найбільших холдингів у галузі виробництва товарів преміум-класу.
3. Підвищення рівня знань про стратегії розвитку та конкурентоспроможність холдингів в міжнародному бізнесі.
4. Використання результатів для вдосконалення маркетингової стратегії та підвищення конкурентоспроможності компаній.

Загалом, вивчення холдингових компаній у системі міжнародного бізнесу на прикладі LVMH пропонує цінне уявлення про складність управління транснаціональною корпорацією в глобалізованому світі, а також про важливість прийняття стратегічних рішень, ефективного управління та здатності адаптуватися до мінливого бізнес-середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Звіт з офіційного сайту компанії - рисунки 2 та 3. URL: <https://www.lvmh.com/investors/profile/financial-indicators/#groupe>
2. Офіційний сайт холдингової компанії LVMH (Moët Hennessy Louis Vuitton). URL: <https://www.lvmh.com>
3. Рисунок 1 - URL: <https://seekingalpha.com/article/2525615-map-of-brands-in-luxury-fashion-lvmh>
4. Румянцев С. Зарубіжний досвід діяльності холдингових компаній // Цінні папери України. – 2014.
5. Уманців Г. В. Холдингові компанії та промислово-фінансові групи у сучасній економіці / Г. В. Уманців – К.: ВІРА-Р; Альтерпрес, 2012.
6. Фінансові дані за показником ROE. URL: <https://finbox.com/DB:MOH/explorer/roe/>
7. Фінансовий звіт LVMH за 2021 рік - URL: <https://r.lvmh-static.com/uploads/2022/01/financial-documents-december-31-2021.pdf>
8. Фінансові показники компанії. URL: <https://finance.yahoo.com/quote/MC.PA/history?p=MC.PA>
9. Achille Antonio, Zipser Daniel. A perspective for the luxury-goods industry during—and after—coronavirus, 2020. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/a-perspective-for-the-luxury-goods-industry-during-and-after-coronavirus>
10. Agnew, Harriet. How one franc turned LVMH into the world's largest luxury group. Financial Times, 2019.
11. Coates, John C. Mergers, Acquisitions and Restructuring: Types, Regulation, and Patterns of Practice. In Oxford Handbook on Corporate Law and Governance, forthcoming. Harvard Law School.Chan-Olmsted, S. M., 2014.

12. Chang, B. H. Diversification strategy of global media conglomerates: Examining its patterns and determinants. *Journal of Media Economics*, 16(4), 2003, 213-233
13. Cuomo MT, Foroudi P, Tortora D, Hussain S, Melewar T. Celebrity Endorsement and the Attitude Towards Luxury Brands for Sustainable Consumption, 2019.
14. D'Arpizio, Claudia, Levato, Federica, & Gault, Constance. From Surging Recovery to Elegant Advance: The Evolving Future of Luxury, 2021.
15. Dastmalchi, S., Vazvaei, S., Gholizadeh, R. & Zare, M. Adopting a suitable strategy to enhance synergy management in holding synergy organizations and interaction between staff and subset companies in holding companies, first conference in holding organizations, 2011.
16. Deloitte Report "Global Powers of Luxury Goods", 2019
17. DePamphilis, Donald. An Introduction to Mergers, Acquisitions, and Other Restructuring Activities. In *Mergers, Acquisitions, and Other Restructuring Activities: An Integrated Approach to Process, Tools, Cases, and Solutions*. Academic Press, 2019.
18. Donzé, Pierre-Yves. Luxury as an Industry (P.-Y. Donzé, V. Pouillard, & J. Roberts, Eds.), 2022. URL: <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190932220.013.5>
19. Donzé, Pierre-Yves, & Fujioka, Rika. European luxury big business and emerging Asian markets, 2015.
20. Duksaitė, Egle, & Tamošiūnienė, Rima. Why Companies Decide to Participate in Mergers and Acquisition Transactions, 2011.
21. Gharabi, M. Holdings managements: Difficulties and complexities, *International Market Magazine*, 2010.

22. Gieschen Frederik. The Rise of Bernard Arnault, 2021 URL: <https://neckar.substack.com/p/the-rise-of-bernard-arnault>
23. Gilbert, Ben. The Complete History & Strategy of LVMH, 2023. URL: <https://www.acquired.fm/episodes/lvmh>
24. Goedhart Marc, Koller Tim, Wessels David. The six types of successful acquisitions, 2017. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-six-types-of-successful-acquisitions>
25. Hill Charles W. L., Hult G. Tomas M. Global Business Today. McGraw Hill; 10th edition, 2017.
26. Klein JF, Falk T, Esch F-R, Gloukhovtsev A. Linking pop-up brand stores to brand experience and word of mouth: the case of luxury retail. J Bus Res, 2016, pp2
27. Edwin L. Jr., Segall Lewis N. Mergers and Acquisitions: A Practical Guide to Successful Deals Miller, Wiley; 2 edition, 2017.
28. Mohammadi, A. Organizing holding institute: necessity, advantages and challenges, First conference in holding organizations, 2011.
29. Roberts John. The Modern Firm: Organizational Design for Performance and Growth, Oxford University Press, 2007.
30. Shafiei Nikabadi, M. Types, styles, and structures of holdings, methods, 2009, 18, 116.
31. Som, Ashok, & Blanckaert, Christian. The Road to Luxury: The Evolution, Markets, and Strategies of Luxury Brand Management (1 ed.). Wiley, 2015.
32. Weber, Yaakov, Tarba, Shlomo, & Oberg, Christina. A Comprehensive Guide to Mergers & Acquisitions: Managing the Critical Success Factors Across Every Stage of the M&A Process (Paperback) (1 ed.). FT Press, 2017.
33. Weston, F. & Weaver, S. Merger & Acquisition, MC Graw Hill, 2001.

Огляд зарубіжної літератури

1. Achille Antonio, Zipser Daniel. A perspective for the luxury-goods industry during—and after—coronavirus, 2020. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/a-perspective-for-the-luxury-goods-industry-during-and-after-coronavirus>

The article titled "A perspective for the luxury goods industry during—and after—coronavirus" provides insights and analysis on the impact of the COVID-19 pandemic on the luxury goods industry, as well as potential strategies for recovery and future growth. It is authored by McKinsey & Company, a global management consulting firm. The article discusses the challenges faced by luxury goods companies due to the pandemic, including store closures, disrupted supply chains, reduced consumer spending, and shifts in consumer behavior. It highlights the need for industry players to adapt to the new normal and embrace digital channels to engage with customers, enhance online sales, and provide personalized experiences. Overall, the article provides a comprehensive perspective on the challenges faced by the luxury goods industry during the COVID-19 pandemic and offers strategic recommendations for companies to navigate the crisis and position themselves for future success.

2. Agnew, Harriet. How one franc turned LVMH into the world's largest luxury group. Financial Times, 2019.

The book titled "How one franc turned LVMH into the world's largest luxury group" by Harriet Agnew, originally published in the Financial Times in 2019, explores the transformation of LVMH (Moët Hennessy Louis Vuitton) into the world's largest luxury group. It delves into the pivotal role played by a single franc and highlights the strategies, acquisitions, and leadership that propelled LVMH to its prominent position in the luxury industry.

3. Coates, John C. Mergers, Acquisitions and Restructuring: Types, Regulation, and Patterns of Practice. In Oxford Handbook on Corporate Law and Governance, forthcoming. Harvard Law School.Chan-Olmsted, S. M., 2014.

The book titled "Mergers, Acquisitions and Restructuring: Types, Regulation, and Patterns of Practice" by John C. Coates is a comprehensive guide that examines the various aspects of mergers, acquisitions, and corporate restructuring. The book delves into different types of transactions, regulatory frameworks, and common practices associated with these corporate activities. It provides insights into the legal and governance considerations involved in M&A and restructuring, offering valuable information for professionals and researchers in the field. The book is forthcoming in the Oxford Handbook on Corporate Law and Governance and is authored by John C. Coates, a professor at Harvard Law School.

4. D'Arpizio, Claudia, Levato, Federica, & Gault, Constance. From Surging Recovery to Elegant Advance: The Evolving Future of Luxury, 2021.

The publication titled "From Surging Recovery to Elegant Advance: The Evolving Future of Luxury" by Claudia D'Arpizio, Federica Levato, and Constance Gault provides insights into the changing landscape of the luxury industry. The authors explore the dynamics and trends that have emerged in the luxury sector, particularly in response to the COVID-19 pandemic. They discuss the shift from recovery to advancement and highlight the strategies that luxury brands can employ to navigate the evolving landscape successfully. The publication offers valuable analysis and recommendations for luxury companies seeking to adapt and thrive in a post-pandemic world.

5. DePamphilis, Donald. An Introduction to Mergers, Acquisitions, and Other Restructuring Activities. In Mergers, Acquisitions, and Other Restructuring Activities: An Integrated Approach to Process, Tools, Cases, and Solutions. Academic Press, 2019.

The book titled "An Introduction to Mergers, Acquisitions, and Other Restructuring Activities" by Donald DePamphilis serves as a comprehensive guide that provides an overview and understanding of mergers, acquisitions, and other forms of corporate restructuring. The book takes an integrated approach by exploring the processes, tools, cases, and solutions related to these activities. It offers a valuable resource for individuals interested in gaining a fundamental understanding of the subject, including students, professionals, and practitioners. Published by Academic Press in 2019, the book contributes to the field of M&A and restructuring by providing insights, analysis, and practical guidance in a structured and accessible manner.

6. Duksaitė, Egle, & Tamošiūnienė, Rima. Why Companies Decide to Participate in Mergers and Acquisition Transactions, 2011.

The article titled "Why Companies Decide to Participate in Mergers and Acquisition Transactions" by Egle Duksaitė and Rima Tamošiūnienė explores the motivations behind companies' decisions to engage in mergers and acquisitions (M&A) transactions. The authors analyze the factors that drive companies to pursue M&A activities, considering both internal and external motivations. They delve into the strategic considerations, financial benefits, market expansion opportunities, synergy potential, and competitive advantages that companies seek through M&A transactions. Published in 2011, the article provides valuable insights into the decision-making processes of companies when considering

participation in M&A deals, contributing to the understanding of M&A strategy and its implications for organizations.

7. Gieschen Frederik. The Rise of Bernard Arnault, 2021 URL: <https://neekar.substack.com/p/the-rise-of-bernard-arnault>

The article titled "The Rise of Bernard Arnault" by Frederik Gieschen provides an in-depth exploration of the journey and accomplishments of Bernard Arnault, a prominent figure in the luxury goods industry. The author delves into the background and rise of Arnault, discussing his entrepreneurial spirit, strategic decision-making, and transformative leadership that propelled him to become one of the wealthiest individuals in the world. The article highlights Arnault's role in building and expanding LVMH (Moët Hennessy Louis Vuitton), the world's largest luxury goods conglomerate, and sheds light on his business strategies, brand acquisitions, and influence in the industry. Published in 2021 on the Neekar newsletter platform, the article offers valuable insights into the remarkable career and impact of Bernard Arnault.

8. Goedhart Marc, Koller Tim, Wessels David. The six types of successful acquisitions, 2017. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-six-types-of-successful-acquisitions>

The article titled "The six types of successful acquisitions" by Marc Goedhart, Tim Koller, and David Wessels, published in 2017, provides insights into different types of successful acquisitions. The authors analyze six distinct strategies that companies can employ when pursuing acquisitions, including expanding within the core business, extending into new sectors or geographies, building new capabilities, transforming the core business, and enabling shared

services or economies of scale. The article highlights the importance of aligning acquisition strategies with overall corporate strategy and offers practical guidance for companies looking to achieve successful outcomes in their acquisition endeavors. Published on the McKinsey & Company website, the article offers valuable perspectives on effective acquisition strategies and their impact on corporate performance.

9. Klein JF, Falk T, Esch F-R, Gloukhovtsev A. Linking pop-up brand stores to brand experience and word of mouth: the case of luxury retail. J Bus Res, 2016, pp2

The article titled "Linking pop-up brand stores to brand experience and word of mouth: the case of luxury retail" by JF Klein, T. Falk, F-R Esch, and A. Gloukhovtsev, published in the Journal of Business Research in 2016, explores the relationship between pop-up brand stores, brand experience, and word of mouth in the context of luxury retail. The authors investigate how temporary retail spaces, such as pop-up stores, can enhance the overall brand experience and generate positive word-of-mouth communication among consumers. The article presents empirical research and findings that shed light on the impact of pop-up brand stores on consumer perceptions, engagement, and advocacy. It contributes to the understanding of innovative retail strategies in the luxury sector and provides insights for luxury brands looking to leverage pop-up stores as a marketing tool.

10. Som, Ashok, & Blanckaert, Christian. The Road to Luxury: The Evolution, Markets, and Strategies of Luxury Brand Management (1 ed.). Wiley, 2015

"The Road to Luxury: The Evolution, Markets, and Strategies of Luxury Brand Management" by Ashok Som and Christian Blanckaert is a comprehensive

book that explores the world of luxury brand management. The authors delve into the historical evolution of luxury brands, examining their origins and tracing their development over time. The book provides insights into the dynamics of luxury markets, including consumer behavior, brand positioning, and the unique challenges faced by luxury brands. It also offers strategies and frameworks for effectively managing luxury brands in a competitive landscape. Published by Wiley in 2015, this book serves as a valuable resource for professionals, scholars, and anyone interested in understanding the complexities of luxury brand management.

Анотація дипломної бакалаврської роботи

Mazun A.V. “Holding companies in the system of international business on the example of LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton”

The work is a research study focusing on holding companies in the context of international business, with specific emphasis on the case of LVMH, a prominent holding company in the premium goods production industry.

The introduction highlights the relevance of understanding holding company structures, the importance of international business, and the strategic decision-making processes involved. The study aims to investigate the functioning and role of holding companies, analyze the history and development of LVMH, examine its structure and organizational model, explore its strategies for success, and suggest potential implementation options for Ukrainian companies based on LVMH's experience.

The structure of the work comprises an introduction, three chapters, conclusions, and a list of used sources.

On the basis of the work the author formulated recommendations for implementation of the practices that were used by LVMH in order to increase the competitiveness of Ukrainian companies on international markets and make the transition to these markets easier.

Key words: holding company, international corporation, financial analysis, strategies, financial sustainability, optimization, acquisition, economies of scale, creating synergies, asset protection, diversification.

Year: 2023

ДОДАТОК В

Короткий звіт за результатами перевірки кваліфікаційної роботи антиплагіатною інтернет-системою Unicheck



Ім'я користувача:
Міжнародного менеджменту Олійник Вікторія

ID перевірки:
1014964832

Дата перевірки:
08.05.2023 10:39:57 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
08.05.2023 11:53:47 EEST

ID користувача:
100005721

Назва документа: Мазун А.В. Холдингові компанії в системі міжнародного бізнесу на прикладі LVMH Moët Henн...

Кількість сторінок: 50 Кількість слів: 9670 Кількість символів: 72028 Розмір файлу: 2.15 MB ID файлу: 1014656914

0.88%
Схожість

Найбільша схожість: 0.22% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1014612475)

0.44% Джерела з Інтернету	59		Сторінка 52
0.88% Джерела з Бібліотеки	206		Сторінка 52

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0%
Вилучень

Немає вилучених джерел