

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-157>

УДК 339.9.012.23:316.7:339.138

# КУЛЬТУРНІ ВИМІРИ СЕРЕДОВИЩА МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН ЯК ФАКТОР УСПІШНОЇ ЛОКАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВИХ ПРАКТИК КОМПАНІЙ НА ІНОЗЕМНИХ РИНКАХ

## CULTURAL DIMENSIONS IN INTERNATIONAL ECONOMIC ENVIRONMENT: DETERMINANTS OF SUCCESSFUL MARKETING LOCALISATION IN FOREIGN MARKETS

**Благодир Лілія Миколаївна**

кандидат економічних наук,  
Вінницький національний технічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1685-3457>

**Філатова Любов Сергіївна**

кандидат економічних наук,  
Вінницький національний технічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7713-307X>

**Blagodyr Liliya, Filatova Lyubov**  
Vinnytsya National Technical University

У статті досліджуються ключові аспекти впливу культурних вимірів на міжнародні економічні відносини (МЕВ). Особлива увага приділяється концепції BANI-світу та впливу його характеристик на елементи середовища здійснення МЕВ. Автори аналізують роль культури в міжнародній економіці через призму різних теорій (інституційна теорія, теорія транзакційних витрат, теорія культурної дивергенції та ін.) і моделей оцінювання культурних відмінностей, зокрема моделей Г. Хофстеде і Ф. Тромпенаарса, GLOBE, культурної карти Е. Мейєр та моделі ментальних шаблонів Г. Вурстена. Автори досліджують особливості локалізації споживчої цінності компаній на різних ринках, підкреслюючи необхідність адаптації маркетингових стратегій до культурних контекстів. Результати дослідження підтверджують, що культурна компетентність є критично важливим чинником для успішної інтернаціоналізації компаній.

**Ключові слова:** соціокультурне середовище МЕВ, модель Г. Хофстеде, модель Тромпенаарса, модель GLOBE, модель ментальних шаблонів, модель «Культурна карта», культурно компетентна стратегія локалізації споживчої цінності, BANI-світ.

The article explores the key aspects of how cultural dimensions impact international economic relations (IER). It mainly focuses on the concept of the BANI world and its effects on elements of the IER environment. The authors analyse the role of culture in the international economy, reviewing various models for assessing cultural differences, including the models by H. Hofstede, F. Trompenaars, GLOBE, the Cultural Map by E. Meyer, and the mental templates model by H. Wursten. Each of the five models studied has unique characteristics and areas of most effective application. However, they all emphasise the importance of considering cultural differences when conducting international business. Compared to others, the advantages of the Hofstede model are that it operates with the largest updated database among all models of cultural research and provides access to historical data for analysing changes. It is easier to use for the primary analysis of foreign markets, as it allows the researcher to assess cultural differences according to several parameters quickly. The limitations of its application are the failure to take into account such an element of national culture as religion, the simplification of the cultural landscape within the country, and the ignoring of intracultural differentiation. The article then analyses the experience of companies entering foreign markets in several countries, including Coca-Cola, McDonald's, and Starbucks. The product portfolios of these companies are culturally sensitive, which is why the authors selected them for analysis. The markets of Japan, China, and India were also chosen for analysis, given that the mentioned countries are different from the countries of origin of the studied companies in terms of language, social norms, religion, economic customs, traditions, values,



and forms of social organisation. The paper then discusses the localisation of consumer value for companies in different markets, highlighting the necessity of adapting localisation strategies to fit cultural contexts. The study's findings confirm that cultural competence is a critical factor for the successful integration of companies into foreign markets.

**Keywords:** socio-cultural environment of the international economic relations (IER), Hofstede model, Trompenaars model, GLOBE model, mental templates model, "cultural map" model, culturally competent strategy for localisation of consumer value, BANI-world.

**Постановка проблеми.** Попри поширене переконання, що глобалізація згладить культурні відмінності між країнами, дослідження [1] вказує на те, що культурна дивергенція за останні 40 років посилилась. Тобто компанії, що виходять на міжнародні ринки, стикаються з більшими викликами ніж раніше. Оскільки посилення глобалізації та взаємозалежності національних економік підвищує значення культурного чинника у міжнародному бізнесі. Разом з тим діджиталізація міжнародних економічних відносин формує нові моделі міжнародного співробітництва для підприємств, зокрема віртуальні команди, цифрові платформи, цифрові бізнес-екосистеми тощо, сприяючи тим самим створенню нового економічного простору за рахунок, в т. ч., зближення різних національних культур. Досвід компаній, які здійснювали міжнародну експансію ще в доцифрову епоху [2], свідчить, що успішна інтернаціоналізація бізнесу вимагає розуміння середовища міжнародних економічних відносин, зокрема культурних особливостей країн, на ринки яких відбувається вихід суб'єкта господарювання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Як свідчить аналіз праць [2-8] локалізація бізнес-моделей компаній, в т.ч. їх управлінських та маркетингових практик, є важливим об'єктом міждисциплінарного вивчення на перетині кількох наукових галузей. Зокрема, вплив середовища здійснення МЄВ на адаптацію організаційних структур і операційних процесів компаній до місцевих умов, трансфер управлінських технологій з урахуванням культурного контексту [2; 3], крос-культурні особливості прийняття рішень і мотивації персоналу, локалізація маркетингових стратегій і комунікацій з урахуванням культурної специфіки поведінкових патернів споживачів [4], адаптація продуктів, брендингу та каналів збуту, розробка гібридних бізнес-моделей [5], вплив культурних вимірів на організаційну поведінку, культурна обумовленість управлінських підходів, ідентифікація культурних детермінант маркетингової ефектив-

ності [6-7] вивчаються в рамках теорії міжнародних економічних відносин, міжнародного менеджменту, міжнародного маркетингу, міжнародного бізнесу, бізнес-антропології і поведінкової економіки.

В цілому, як зазначається [9], міждисциплінарний підхід дає можливість комплексно вивчити та розробити ефективні практики локалізації в умовах глобалізованого середовища, оскільки він інтегрує теоретичні та практичні напрацювання з менеджменту, маркетингу, бізнес-адміністрування та крос-культурних студій.

В рамках нашого дослідження привертають до себе увагу праці таких дослідників як Дж. С. Джексон, М. Хейг, Т. Оутлі, Р. Бонзак, Ф. Чіуллі, А. Колк, Н.Еверс, А. Ойл, К. М. Соуза, А. Кріадо-Ріальп, Ф. Судірійо та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Разом з тим, аналіз літератури засвідчив потребу подальшого вивчення галузевої специфіки адаптації бізнес-моделей в контексті культурного середовища здійснення МЄВ, адже культури постійно еволюціонують, і компанії аби залишатися конкурентоспроможними, мають адаптувати свої стратегії у відповідь на ці зміни.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження впливу культурного середовища здійснення міжнародних економічних відносин (МЄВ) на локалізацію маркетингових практик компаній в умовах трансформації глобального бізнес-середовища.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Середовище міжнародних економічних відносин є складною динамічною системою, що формує контекст для розвитку різних форматів економічної діяльності, таких як міжнародна торгівля, міжнародний рух капіталу, міжнародна трудова міграція, трансфер технологій та валютно-фінансові відносини тощо. Воно складається з природно-географічного, політико-правового, економічного і соціально-культурного компонентів, які зазнають трансформацій під впливом властивос-

тей BANI-світу<sup>1</sup> [10] (крихкість, тривожність, нелінійність, непередбачуваність).

Проаналізуємо прояви цих характеристик у різних складових середовища міжнародних економічних відносин (табл. 1).

Аналіз показує комплексний вплив характеристик BANI-світу (крихкість, тривожність, нелінійність, незбагненність) на компоненти

зовнішнього середовища міжнародних економічних відносин, який проявляється через специфічні механізми впливу в економіко-технологічному, політико-правовому, соціально-культурному та природно-географічному середовищах.

Важливим є синергетичний ефект взаємодії характеристик BANI, який посилює турбу-

Таблиця 1

**Вплив характеристик BANI-світу  
на середовище здійснення міжнародних економічних відносин**

Характеристика BANI-Світу	Компонент зовнішнього середовища МЄВ	Прояви впливу
Крихкість (Brittle)	Економіко-технологічне	Висока волатильність фінансових ринків, вразливість глобальних ланцюгів постачання, вразливість національних економік через економічні шоки; політичну нестабільність, військову агресію тощо
	Політико-правове	Нестабільність міжнародних угод; швидкі зміни національних регуляторних норм; геополітична напруженість; військові конфлікти, торговельні війни
	Природно-географічне	Вразливість до природних катаклізмів; кліматичні зміни; обмеженість природних ресурсів
Тривожність (Anxious)	Соціально-культурне	Зміни споживчої поведінки; нові вимоги до корпоративної відповідальності; підвищена увага до безпеки; стрес-менеджмент в міжнародних командах; нові підходи до ризик-менеджменту; адаптація корпоративної культури в напрямку підвищення резиліентності організації
	Природно-географічне	Занепокоєння щодо екологічних проблем; стурбованість вичерпуванням ресурсів; стривоженість через кліматичні зміни
Нелінійність (Nonlinear)	Економіко-технологічне	Експоненційний розвиток технологій; дизруптивні інновації; швидка зміна бізнес-моделей; нові форми економічної взаємодії; криптовалюти та децентралізовані фінанси; платформна економіка
	Природно-географічне	Непередбачувані зміни клімату; нелінійні екологічні процеси; складні взаємозв'язки екосистем
Незбагненність (Incomprehensible)	Економіко-технологічне	Складність розуміння та прогнозування наслідків технологічних інновацій; невизначеність впливу нових технологій на економічні процеси; трансформація традиційних бізнес-моделей та поява нових форм економічної діяльності; необхідність адаптації до постійних змін та розвитку нових компетенцій
	Природно-географічне	Складність прогнозування природних явищ; невизначеність впливу людської діяльності на екосистеми; складність оцінки довгострокових екологічних наслідків

*Джерело: узагальнено авторами на основі [3; 10]*

<sup>1</sup> Автором концепції є американський футуролог *Джеймс Кашіо* [10]. BANI - це абревіатура, що описує характеристики сучасного світу: B (Brittle) – крихкий, A (Anxious) – тривожний, N (Nonlinear) – нелінійний, I (Incomprehensible) – незбагненний.

лентність і непередбачуваність у всіх сферах міжнародних економічних відносин (МЕВ). Наприклад, поєднання крихкості економічних систем із нелінійністю технологічного розвитку створює нові виклики для міжнародного бізнесу. Це вимагає інноваційних підходів до управління ризиками та розробки стратегій локалізації і розвитку.

Незбагненність проявляється через взаємопов'язаність ринків, яка не спрощує, а, навпаки, ускладнює розуміння наслідків локальних дій на глобальному рівні. Це призводить до непорозумінь і невідповідностей між різними культурними контекстами.

Крім того, великий обсяг даних та різні культурні наративи перевантажують тих, хто приймає рішення, ускладнюючи формування узгоджених і ефективних стратегій, які могли б резонувати із запитом споживачів на різних ринках.

Всі складові середовища міжнародних економічних відносин тісно пов'язані між собою і перебувають у взаємодії. Але серед них є одна, яку можна вважати інтегративною, такою, що об'єднує всі інші, – і це культурна складова.

За визначенням [11] культура є колективним ментальним програмуванням, що відрізняє одну соціальну групу від іншої через інтегровану систему поведінкових патернів. Її ключовими елементами виступають мова, соціальні норми, релігія, економічні звичаї, традиції, цінності та форми соціальної організації.

З точки зору інституційної теорії (за Д. Норт) культура формує неформальні інститути суспільства, які визначають «правила гри» в економіці і створюють фундамент для формальних інститутів.

Крос-культурний менеджмент (теорія Г. Хофстеде) розглядає окремі культурні виміри (дистанція влади, індивідуалізм/колективізм тощо) як фактори впливу на організаційну поведінку і ефективність бізнес-комунікацій.

В рамках теорії культурної конвергенції культура як медіатор економічної глобалізації забезпечує адаптацію глобальних практик до локальних умов і навпаки, формуючи гібридні бізнес-моделі.

Концепція «культурного капіталу» П. Бурдьє визначає культуру як ресурс економічного розвитку через її вплив на формування споживчої поведінки і створення конкурентних переваг, в т.ч. і в МЕВ.

Теорія трансакційних витрат Р. Коуза пояснює, як культурні відмінності між країнами під-

вищують трансакційні витрати, впливають на вибір форм організації міжнародного бізнесу і визначають ефективність міжнародних операцій [12].

На основі узальнення названих підходів соціо-культурне середовище МЕВ можна визначити як комплекс соціальних і культурних факторів, що впливають на формування економічних систем, політичних устроїв та соціальних структур країн у глобальному контексті.

Як зазначено вище, сучасні виклики BANI-світу (крихкість, тривожність, нелінійність, незбагненність) актуалізують необхідність глибокого аналізу для розуміння прихованих культурних механізмів міжнародних економічних відносин.

Більше того, в епоху цифрової трансформації та штучного інтелекту розуміння людської культурної унікальності стає важливою конкурентною перевагою. Якщо технологічні рішення забезпечують інструментальну базу для комунікації та досягнення цільових ринків, то культурна компетентність визначає якість такої взаємодії і забезпечує відгук цільової аудиторії.

На сьогодні існують різні підходи до аналізу крос-культурних відмінностей, які активно використовуються в міжнародній економічній діяльності, зокрема нами проаналізовано моделі Г. Хофстеде, Тромпенаарса і GLOBE (таблиця 2).

Аналіз таблиці засвідчив, що кожен з підходів може бути застосований при виході компанії на іноземні ринки, зокрема модель Тромпенаарса – для адаптації бізнес-процесів, розробки комунікаційних стратегій і управління відносинами з клієнтами; модель GLOBE – для формування організаційної структури, розробки систем мотивації, адаптації стилю управління; модель Г. Хофстеде – для адаптації продуктів, розробки маркетингових кампаній і заходів цінової політики тощо.

На основі моделі Г.Хофстеде голандський дослідник Г.Вурстен [15] розробив сім ментальних шаблонів, які відображають різні способи організації соціальних відносин і управлінських практик в країнах. Ці шаблони поділяються на два культурних кластери: егалітарний та ієрархічний. До егалітарних архетипів належать такі шаблони: конкурентні з акцентом на індивідуальних досягненнях та низькій дистанції влади (наприклад, США, Канада); мережеві на основі консенсусного підходу, високої автономії та балансу між роботою і життям (наприклад, країни Сканди-

Таблиця 2

**Порівняльний аналіз моделей для дослідження культурних вимірів  
в контексті соціо-культурного середовища МEB і локалізації бізнес-моделей**

Критерії	Модель Тромпенаарса (1993 р.)	Модель GLOBE (1991-2014 рр.)	Модель Хофстеде (1980 р.)
Емпірична база і методологія дослідження	Опитування 8841 менеджерів і працівників у 43 країнах	Опитування понад 1000 генеральних директорів і понад 5000 інших керівників вищої ланки у компаніях з 24 країн	Опитування працівників компанії IBM у 40 країнах її присутності
Культурні виміри	1. Універсалізм vs. Партикуляризм; 2. Індивідуалізм vs. комунітаризм; 3. Нейтральність vs. емоційність; 4. Специфічність vs. дифузійність; 5. Досягнення vs. походження; 6. Послідовність vs. синхронність; 7. Внутрішній vs. зовнішній контроль	1. Дистанція влади; 2. Уникнення невизначеності; 3. Гуманістична орієнтація; 4. Інституційний колективізм; 5. Внутрішньогруповий колективізм; 6. Гендерний егалітаризм; 7. Наполегливість; 8. Орієнтація на майбутнє; 9. Орієнтація на досягнення	1. Дистанція влади (PDI) 2. Індивідуалізм vs. Колективізм (IDV) 4. Маскулінність vs. Фемінність (MAS) 5. Уникнення невизначеності (UAI) 6. Довгострокова орієнтація (LTO) 7. Потурання vs. Стриманість (IVR)
Фокус дослідження	Міжкультурні відмінності в бізнес-контексті	Вплив культури на лідерство та організаційну ефективність	Національні культурні відмінності
Сфера застосування	Розробка крос-культурних комунікацій; управління міжнародними командами; адаптація стилю ведення переговорів	Розробка програм лідерства; формування організаційної культури; стратегічне планування	Оцінка ринків для міжнародної експансії; розробка маркетингових стратегій; управління персоналом в мультинаціональних компаніях і проектах

*Джерело: узагальнено авторами на основі [11; 13; 14]*

навії); механістичні з орієнтацією на правила, процедури та експертність (наприклад, Німеччина, Швейцарія).

До ієрархічних архетипів належать шаблони: «сонячна система» з високою дистанцією влади, індивідуалізмом і уникненням невизначеності, середнім рівнем мотивації до досягнень (наприклад, Іспанія, Франція, Італія, Польща); пірамідальні з високою дистанцією влади, колективізмом та ієрархічною структурою відносин, з пріоритетом особистої лояльності перед професійними компетенціями (наприклад, Україна, Греція, Туреччина, Бразилія, Португалія); родинні з надзвичайно вузьким колом довіри, фокусом на внутрішніх соціальних зв'язках та формальній ієрархії з абсолютним пріоритетом міжособистісних

відносин над професійною ефективністю (Індія, Малайзія, Індонезія).

Для Японії, на основі унікального поєднання середньої дистанції влади (PDI), середнього рівня індивідуалізму (IDV), високого уникнення невизначеності (UAI) та високої маскулінності (MAS), дослідник описав унікальний культурний кластер «динамічний еквілібріум». Він не має аналогів серед інших шести ментальних шаблонів і поєднує традиції з адаптивністю, акцентуючи увагу на гармонії та консенсусі.

Цей підхід дозволяє адаптувати стратегії управління та комунікації у мультикультурному середовищі.

Концепція «Культурної карти» Ерін Меєр [16], професорки міжнародної бізнес-школи

INSEAD, частково спирається на підхід Г. Хофстеде і є практично орієнтованою моделлю міжкультурної комунікації. Вона складається з восьми взаємопов'язаних вимірів культурних відмінностей у бізнес-середовищі країн: комунікація (контекстність), оцінювання (стиль зворотного зв'язку), переконання (логіка аргументації), управління (ієрархічність), прийняття рішень (консенсус), довіра (базис взаємодії), незгода (стратегії конфлікту) та планування (часова орієнтація) і застосовується для адаптації комунікаційних стратегій та локалізації управлінських практик компаній на іноземних ринках.

Кожна з п'яти моделей, як бачимо, має свої особливості та сфери найбільш ефективного застосування, але всі вони підкреслюють критичну важливість врахування культурних відмінностей при веденні міжнародного бізнесу.

Переваги моделі Г. Хофстеде у порівнянні з іншими полягають у тому, що вона оперує найбільшою базою даних серед усіх моделей дослідження культур (дані з понад 100 країн), яка постійно оновлюється через VSM (Values Survey Module) і разом з тим забезпечує доступ до історичних даних для аналізу змін. Вона є простішою у використанні для первинного аналізу ринків іноземних країн, адже дозволяє оперативно оцінити культурні відмінності за рядом параметрів.

Прогностична цінність моделі полягає у тому, що вона дозволяє передбачити потенційні крос-культурні конфлікти і оцінити ймовірність успіху бізнес-стратегій при плануванні міжнародної експансії. Тим самим зазначена концепція є глибоко інтегрованою в бізнес-практику, про що свідчать кейси компаній Mc Donalds, AXA, Elkjör [17], KFC, BMW і Heineken [19], дослідження туристичної галузі [18] і наукові дослідження [20; 21].

Проте зазначена модель має певні обмеження при застосуванні, зокрема через неврахування такого елемента національної культури як релігія, спрощення культурного ландшафту в межах країни, ігнорування внутрікультурної диференціації тощо [22].

Використовуючи підхід Г. Хофстеде, проаналізуємо культурний аспект локалізації споживчої цінності як елементу бізнес-моделі на прикладі компаній McDonald's (ресторани швидкого обслуговування), Starbucks Corporation (сектор гостинності та роздрібною торгівлі, сегмент кафе та кав'ярні), Coca-Cola (харчова промисловість та напої). Сектори, до яких належать компанії, демонструють релевантність для аналізу процесів локаліза-

ції через їх виражену залежність від локальних споживчих переваг та необхідність суттєвої адаптації елементів бізнес-моделі при виході на нові ринки. Культурна «чутливість» продуктів у цих сферах створює показові кейси для вивчення елементів стратегій локалізації.

В Індії компанія McDonald's, зважаючи на індуїстські релігійні обмеження в харчуванні, замінила яловичі бургери на курячі та вегетаріанські варіанти. Також для позначення вегетаріанських страв використовувалася зелена упаковка. Меню та маркетингові матеріали були перекладені місцевими мовами.

В Японії в меню були включені унікальні страви, як-от терріякі бургер. В місцевому маркетингу використовувалися «каваї» (в перекладі з японської милі, гарненькі) дизайнерські елементи. В цілому компанія адаптувала візуальну репрезентацію бренду відповідно до японської естетики.

Компанія Coca-Cola в Китаї переклала назву бренду як «Kekoukele», що звучить схоже і означає «смачне щастя». На пляшках з напоями розміщують зображення тварин-символів китайського Нового року. У маркетингові кампанії залучаються місцеві знаменитості.

У рамках кампанії «Share a Coke» в різних країнах компанія прагнула надати індивідуальності етикетці на пляшках кока-коли. Окрім друку логотипу Coca-Cola, маркетингова команда використала фразу: «поділіться колою з Джорджем/Джоном/Джейком». Кожна пляшка кока-коли мала іншу назву на етикетці. У рамках стратегії локалізації Coca-Cola адаптувала кампанію для місцевих ринків Ірландії, Китаю та Індії.

В Ірландії [23] пляшки кока-коли мали ірландські назви, такі як Aoife, Cathal, Gráinne, Aine та Eimear. Натомість в Китаї, де здебільшого не прийнято звертатися до людей тільки на ім'я, Coca-Cola замість імен використовувала такі терміни, як близький друг, однокласник тощо. В Індії [24] у зверненнях на пляшках використовувалися слова на позначення родинних зв'язків, наприклад, мама, батько, сестра, брат або друг замість імен людей.

Тобто компанія використовує політику «один бренд, одна візуальна ідентичність» на міжнародному рівні, щоб гарантувати загальну впізнаваність. Така масштабна стандартизація забезпечує високу ментальну доступність бренду у всьому світі, стимулюючи здійснювати покупки як мандрівників, так і місцевих жителів.

Разом з тим, зберігаючи сталу ідентичність бренду, рекламні кампанії Coca-Cola розробляються так, щоб культурно резонувати на різних ринках, в т.ч. за рахунок використання таких універсальних емоційних тригерів, як родинні чи дружні зв'язки і радість свят.

Дотримуючись узгодженості основних торгових марок напоїв Coca-Cola, Sprite і Fanta, рецептури продуктів і формати упаковки адаптовані відповідно до місцевих смаків і з урахуванням культурної чутливості. Наприклад, варіанти на основі соєвого молока були запущені в країнах Азії, щоб задовольнити місцеві гастрономічні уподобання. Coca-Cola пропонує суміші фруктових соків у Європі, молочні ф'южні в Латинській Америці, а також напої зі зниженим вмістом цукру в Японії на основі смаків місцевих споживачів. Ціноутворення та розміри упаковок узгоджуються з рівнем доходів місцевого населення, підвищуючи тим самим рівень проникнення продукту на ринок та доступність для споживачів. Така локалізація продуктового портфелю зі збереженням основного бренду незмінним була важливою для зростання Coca-Cola на міжнародних ринках [25].

Основою успіху Starbucks Corporation [26] у міжнародному бізнесі є стратегічний багатонаціональний підхід на основі балансу між підтримкою послідовного глобального бренду та адаптацією до місцевих культур. Компанія, виходячи на нові ринки, проводить масштабні дослідження місцевої культури країни ще до початку роботи закладів, аналізуючи місцеві звички споживання кави, соціальні норми та економічні умови, аби зрозуміти уподобання місцевих споживачів. Такий підхід на основі даних спрощує прийняття стратегічних рішень щодо планування закладів, налаштування меню та маркетингових тактик, адаптованих до країни перебування.

Наприклад, в Японії Starbucks пропонує напої на основі матча і традиційний японський декор, пов'язаний з місцевою чайною церемонією. У Китаї Starbucks адаптується до культури «ганбей», створюючи приємне середовище для соціальних зустрічей відповідно до місцевих звичаїв чаювання. Регіональні уподобання клієнтів також враховуються через страви: у Китаї готують пельмені сяолунбао, а в Індії – латте масала-чай.

Така культурна чутливість дозволяє компанії створити автентичну місцеву присутність, яка знаходить відгук у споживачів та сприяє масштабуванню на локальному ринку. Міжна-

родний успіх ґрунтується на таких адаптивних стратегіях, які охоплюють, а не протистоять місцевій ідентичності.

Проаналізуємо підходи до локалізації згаданих компаній з точки зору культурних вимірів Г. Хофстеде, які впливають на споживчу поведінку та управлінські стратегії.

З точки зору параметру «дистанція влади» у культурах з високим значенням індексу (наприклад, Індія (PDI=77)) споживачі є чутливішими до соціальних норм і традицій. Локалізація, як у випадку з McDonald's, що адаптує меню до індуїстських обмежень, засвідчує повагу до цих норм, підвищуючи тим самим довіру споживачів.

В контексті параметру «індивідуалізм vs. колективізм» у колективістських культурах (як у Китаї, (IDV=43) чи Індії (IDV=24)) важливі соціальні зв'язки. Coca-Cola адаптувала свої кампанії, використовуючи терміни, які підкреслюють спільність, на кшталт «близький друг». Це робить продукт більш привабливим для споживачів, які цінують соціальну інтеграцію.

У культурах з високим уникненням невизначеності (наприклад, Японія (UAI=92)) споживачі надають перевагу знайомим і безпечним продуктам. Компанії Mc Donalds і Starbucks, пропонуючи адаптовані до локальних смаків страви і традиційні японські напої, відповідають цим потребам, що підвищує ймовірність успіху на ринку.

У культурах з довгостроковою орієнтацією (як у Китаї (LTO=77) чи Японії (LTO=100)) важливо враховувати традиції та еволюцію. Coca-Cola, адаптуючи свою продукцію до святкових традицій, таких як Китайський новий рік, демонструє свою чутливість до місцевих звичаїв.

Хоча індивідуальні відмінності всередині однієї культури можуть бути більшими, ніж міжкультурні, закон великих чисел та механізми соціального контролю дозволяють виявляти статистично значущі культурні патерни на рівні країн. Важливо усвідомлювати, що культурні характеристики набувають значення лише в порівняльному контексті і не можуть розглядатися як абсолютні величини [11]. При цьому локалізація є комплексним процесом, і врахування лише культурного фактора для успішної міжнародної експансії і масштабування є абсолютно не достатнім, однак й ігнорування його при адаптації інших складових бізнес-моделі створить загрозу компанії на міжнародних ринках.

**Висновки.** Міжнародна експансія компанії вимагає комплексної адаптації продуктів і маркетингових стратегій до культурних особливостей, мовних відмінностей та нормативних вимог цільових ринків. Культура суттєво впливає на споживчу поведінку, формуючи купівельні звички та переваги.

Для досягнення успіху на міжнародних ринках компаніям необхідно розробляти конкурен-

тоспроможну культурно-компетентну стратегію локалізації, яка враховує особливості та контексти цільових іноземних ринків. В умовах VANI-світу відбувається фундаментальна трансформація традиційних моделей міжнародної економічної взаємодії, що супроводжується новими формами організації бізнесу, зміною характеру конкуренції та переосмисленням підходів до створення споживчої цінності.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Jackson J. C. A Model for Expanding Your Business into Foreign Markets. *Harvard Business Review* 2024. May 17. URL: <https://hbr.org/2024/05/a-model-for-expanding-your-business-into-foreign-markets> (дата звернення: 10.11.2024)
2. Haig M. *Brand Failures: The truth about the 100 biggest branding mistakes of all time* (2nd ed.). London: Kogan Page, 2011. 310 p.
3. Oatley, T. *International Political Economy* (7th ed.). New York: Routledge, 2022. 432 P. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003276524> (дата звернення: 12.11.2024)
4. Bohnsack, R., Ciulli, F. & Kolk, A. The role of business models in firm internationalization: An exploration of European electricity firms in the context of the energy transition. *Journal of International Business Studies*. 2021. № 52. P. 824–852/ DOI:<https://doi.org/10.1057/s41267-020-00364-4> (дата звернення: 12.11.2024)
5. Evers, N., Ojala, A., Sousa, C. M., & Criado-Rialp, A. (2023). Unraveling business model innovation in firm internationalization: A systematic literature review and future research agenda. *Journal of Business Research*. 2023. Vol. 158. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113659> (дата звернення: 15.11.2024)
6. Sudirjo, F. (2023). Marketing Strategy in Improving Product Competitiveness in the Global Market. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*. 2023. Vol. 1(2). P. 63–69.
7. Yaqoub, M., Gao, Z., Ye, X., Al-Kassimi, K., Chen, Z., & Haizhou, W. (2023). Three decades of glocalisation research: A bibliometric analysis. *Cogent Social Sciences*. 2023. Vol. 9(2). DOI: <https://doi.org/10.1080/23311886.2023> (дата звернення: 15.11.2024)
8. Reisel, M. (2017). From “Galapagos Syndrome” to globalization: Japanese businesses between tradition and virtual reality. *International Journal of Business Anthropology*. 2017. Issue 7(2). June 2018; P. 1–20.
9. Cordeiro, C.M.; Sindhøj, E. Adapting International Business Models for EU Projects: Macro- and Micro-Foundations of the Uppsala Model in Multinational Collaborations. *Businesses*. 2024. Issue 4. PP. 509–530. DOI: <https://doi.org/10.3390/businesses4040031> (дата звернення: 15.11.2024)
10. Cascio J. Facing the Age of Chaos URL: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d> (дата звернення: 15.11.2024)
11. Country Comparison Tool URL: <https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool> (дата звернення: 15.11.2024).
12. Barney, J.B., Arikan, A.M. & Arikan, I. Does IB need a strategic theory of the firm? 2023. *Journal of International Business Studies*. Issue 54. PP. 1105–1114. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41267-023-00606-1> (дата звернення: 15.11.2024).
13. Trompenaars F, Woolliams P. Marketing research across cultures. In *Handbook on Cross-Cultural Marketing* / Edited by G.H. Brodowsky and C.P. Schuster. Cheltenham, UK. 2020. P. 204–224.
14. GLOBE 2020 URL: <https://globeproject.com/about.html> (дата звернення: 15.11.2024).
15. Wursten H. There Is a System in the Madness. The 7 Mental Images of National Culture and the Corona Virus. *Journal of Intercultural Management and Ethics*. 2020, March. Vol. 3(1). P. 7–17. DOI: 10.35478/jime.2020.1.02 (дата звернення: 18.11.2024)
16. Меєр Е. Культурна карта. Бар'єри міжкультурного спілкування в бізнесі/ пер. з англ. Ольга Дубчак. К.: Наш Формат, 2020. 224 с.
17. Furtado D. 5 Examples of Cross-Cultural Marketing We Love URL: <https://www.findabledigitalmarketing.com/blog/cross-cultural-marketing-examples/> (дата звернення: 15.11.2024)
18. Huang S., Crofts J. Relationships between Hofstede's cultural dimensions and tourist satisfaction: A cross-country cross-sample examination. 2019. *Tourism Management*. Issue 72 (1). P. 232–241



19. Uță I.-C. Hofstede's cultural dimensions theory in advertising: KFC, BMW and Heineken. URL: <https://brandminds.com/hofstedes-cultural-dimensions-theory-in-advertising-kfc-bmw-and-heineken> (дата звернення: 18.11.2024)
20. Leonavičienė, E., & Burinskienė, A. (2022). Accelerating Cultural Dimensions at International Companies in the Evidence of Internationalisation. *Sustainability*. Issue 14(3). DOI: <https://doi.org/10.3390/su14031524> (дата звернення: 18.11.2024)
21. Demmler M., Ayala R. O., Solís A. U. Comparing Corporate Cultural Profiles Using the Cultural Dimensions of Hofstede. *Journal of Business and Management Sciences*. 2018. Vol. 6(2). P. 28–35. DOI: 10.12691/jbms-6-2-1 (дата звернення: 18.11.2024)
22. Writing Guide: Hofstede's Cultural Dimensions. URL: <https://15writers.com/student-resources/hofstedes-cultural-dimensions/> (дата звернення 18.11.2024)
23. 23. Coca Cola give bottles an Irish twist. URL: <https://www.irishexaminer.com/news/arid-20230867.html#:~:text=It's%20now%20Coke%20with%20an,of%20Ireland's%20most%20popular%20names.&text=Aoife%2C%20Cathal%2C%20Gr%C3%A1inne%2C%20%20C%81ine,retail%20outlets%20throughout%20the%20country> (дата звернення 18.11.2024)
24. Coca Cola's "Share a Coke ad" comes to India. URL: <https://www.exchange4media.com/advertising-news/coca-colas-share-a-coke-ad-comes-to-india-89500.html> (дата звернення: 18.11.2024)
25. Coca-Cola's Global Dominance – Decoding the Beverage Giant's Business Strategy. URL: <https://www.thestrategyinstitute.org/insights/coca-colas-global-dominance-decoding-the-beverage-giants-business-strategy> (дата звернення: 20.11.2024)
26. Starbucks Stories Japan. URL: <https://www.starbucks.co.jp/index.html> (дата звернення: 20.11.2024)

## REFERENCES:

1. Jackson, J. C. (2024, May 17). A model for expanding your business into foreign markets. *Harvard Business Review*. Available at: <https://hbr.org/2024/05/a-model-for-expanding-your-business-into-foreign-markets> (accessed November 10, 2024).
2. Haig, M. (2011). *Brand failures: The truth about the 100 biggest branding mistakes of all time* (2nd ed.). London: Kogan Page.
3. Oatley, T. (2022). *International political economy* (7th ed.). New York: Routledge. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003276524> (accessed November 12, 2024).
4. Bohnsack, R., Ciulli, F., & Kolk, A. (2021). The role of business models in firm internationalization: An exploration of European electricity firms in the context of the energy transition. *Journal of International Business Studies*, 52, 824–852. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00364-4> (accessed November 12, 2024).
5. Evers, N., Ojala, A., Sousa, C. M., & Criado-Rialp, A. (2023). Unraveling business model innovation in firm internationalization: A systematic literature review and future research agenda. *Journal of Business Research*, 158. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113659> (accessed November 15, 2024).
6. Sudirjo, F. (2023). Marketing strategy in improving product competitiveness in the global market. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 1(2), 63–69.
7. Yaqoub, M., Gao, Z., Ye, X., Al-Kassimi, K., Chen, Z., & Haizhou, W. (2023). Three decades of glocalisation research: A bibliometric analysis. *Cogent Social Sciences*, 9(2). DOI: <https://doi.org/10.1080/23311886.2023> (accessed November 15, 2024).
8. Reisel, M. (2017). From "Galapagos syndrome" to globalization: Japanese businesses between tradition and virtual reality. *International Journal of Business Anthropology*, 7(2), 1–20.
9. Cordeiro, C. M., & Sindhøj, E. (2024). Adapting international business models for EU projects: Macro- and micro-foundations of the Uppsala model in multinational collaborations. *Businesses*, 4, 509–530. Available at: <https://doi.org/10.3390/businesses4040031> (accessed November 15, 2024).
10. Cascio, J. (2024). Facing the age of chaos. Available at: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d> (accessed November 15, 2024).
11. Country Comparison Tool. Available at: <https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool> (accessed November 15, 2024).
12. Barney, J. B., Arikan, A. M., & Arikan, I. (2023). Does IB need a strategic theory of the firm? *Journal of International Business Studies*, 54, 1105–1114. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41267-023-00606-1> (accessed November 15, 2024).
13. Trompenaars, F., Woolliams, P. (2020). Marketing research across cultures. In G. H. Brodowsky & C. P. Schuster (Eds.), *Handbook on cross-cultural marketing* (pp. 204–224). Cheltenham, UK.

14. GLOBE 2020. Available at: <https://globeproject.com/about.html> (accessed November 15, 2024).
15. Wursten, H. (2020). There is a system in the madness: The 7 mental images of national culture and the Corona virus. *Journal of Intercultural Management and Ethics*, 3(1), 7–17. DOI: <https://doi.org/10.35478/jime.2020.1.02> (accessed November 18, 2024).
16. Meyer, E. (2020). *Kul'turna karta. Bariery mizhkul'turnogo spil'kuvannya v biznesi* [The Culture Map] (O. Dubchak, Trans.). Kyiv: Nash Format.
17. Furtado, D. (2024). 5 examples of cross-cultural marketing we love. Available at: <https://www.findabledigitalmarketing.com/blog/cross-cultural-marketing-examples/> (accessed November 15, 2024).
18. Huang, S., & Crotts, J. (2019). Relationships between Hofstede's cultural dimensions and tourist satisfaction: A cross-country cross-sample examination. *Tourism Management*, 72(1), 232–241.
19. Uță, I.-C. (2024). Hofstede's cultural dimensions theory in advertising: KFC, BMW and Heineken. Available at: <https://brandminds.com/hofstedes-cultural-dimensions-theory-in-advertising-kfc-bmw-and-heineken> (accessed November 18, 2024).
20. Leonavičienė, E., & Burinskienė, A. (2022). Accelerating cultural dimensions at international companies in the evidence of internationalisation. *Sustainability*, 14(3). DOI: <https://doi.org/10.3390/su14031524> (accessed November 18, 2024).
21. Demmler, M., Ayala, R. O., & Solís, A. U. (2018). Comparing corporate cultural profiles using the cultural dimensions of Hofstede. *Journal of Business and Management Sciences*, 6(2), 28–35. DOI: <https://doi.org/10.12691/jbms-6-2-1> (accessed November 18, 2024).
22. Writing guide: Hofstede's cultural dimensions. Available at: <https://15writers.com/student-resources/hofstedes-cultural-dimensions/> (accessed November 18, 2024).
23. Coca Cola gives bottles an Irish twist. (2023). Available at: <https://www.irishexaminer.com/news/arid-20230867.html> (accessed November 18, 2024).
24. Coca Cola's "Share a Coke" ad comes to India. (2023). Available at: <https://www.exchange4media.com/advertising-news/coca-colas-share-a-coke-ad-comes-to-india-89500.html> (accessed November 18, 2024).
25. Coca-Cola's global dominance - Decoding the beverage giant's business strategy. Available at: <https://www.thestrategyinstitute.org/insights/coca-colas-global-dominance-decoding-the-beverage-giants-business-strategy> (accessed November 20, 2024).
26. Starbucks Stories Japan. Available at: <https://www.starbucks.co.jp/index.html> (Accessed November 20, 2024).