

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 2.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.45>

УДК 339.94:339.5:008

Л. М. Благодир,

к. е. н., доцент кафедри менеджменту, маркетингу та економіки,

Вінницький національний технічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1685-3457>

Л. С. Філатова,

к. е. н., доцент кафедри менеджменту, маркетингу та економіки,

Вінницький національний технічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7713-307X>

ВПЛИВ КУЛЬТУРНОГО СЕРЕДОВИЩА МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН НА ГЛОБАЛЬНУ ЕКСПАНСІЮ КОМПАНІЙ

L. Blagodyr,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management,

Marketing and Economics, Vinnytsia National Technical University

L. Filatova,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management,

Marketing and Economics, Vinnytsia National Technical University

THE IMPACT OF CULTURAL ENVIRONMENT OF GLOBAL ECONOMIC RELATIONS ON COMPANIES' INTERNATIONAL EXPANSION

У статті досліджується вплив культурного середовища на міжнародну експансію компаній у контексті міжнародних економічних відносин. Автори аналізують поняття інтернаціоналізації та підкреслюють, що міжнародна експансія є важливим етапом цього процесу. Особлива увага приділяється соціокультурному середовищу, яке впливає на вихід компаній на іноземні ринки. У роботі розглядаються різні теорії інтернаціоналізації, зокрема модель Уппсали, теорія «Born Global», мережева теорія та еkleктична парадигма, що підкреслюють роль культурних аспектів на всіх етапах міжнародної експансії.

На основі підходу культурних вимірів Г. Хофстеде автори аналізують кейси компаній McDonald's, Burger King і IKEA на споживчих ринках Японії та Об'єднаних Арабських Еміратів. Результати дослідження свідчать про те, що культурне середовище є критично важливим чинником, який потребує уваги з боку менеджменту для успішної інтернаціоналізації компаній. Стаття підкреслює важливість адаптації стратегій до культурних контекстів для досягнення конкурентних переваг на міжнародній арені.

This article examines the impact of the cultural environment on the international expansion of companies within the context of global economic relations. The authors analyse the concept of internationalisation, emphasising that international expansion is a crucial stage. The socio-cultural environment significantly affects companies' entry into foreign markets, including consumer preferences, traditions, and business etiquette factors, so the authors give it special attention.

The paper explores various internationalisation theories, such as the Uppsala model, the "Born Global" theory, network theory, and the eclectic paradigm. Each of these theories highlights the role of cultural aspects at all stages of international expansion, from the initial stages of market entry to the adaptation of products and services to local conditions.

Using Geert Hofstede's cultural dimensions approach, the authors analyse case studies of companies like McDonald's, Burger King, and IKEA in the consumer markets of Japan and the United Arab Emirates. For comparison, the authors selected two countries, Japan and the United Arab Emirates, considering various factors. Both countries have achieved economic success—Japan as a technological leader and the UAE as a financial hub. Despite their different paths to modernisation, both nations have preserved their cultural identities, expressed through language, religion and worldview, traditions and customs, arts, national cuisine, social structures, and historical heritage. In particular, the analysis of empirical data under Hofstede cultural dimensions approach demonstrates that high scores characterise Japanese society in three key dimensions: long-term orientation (100), achievement motivation (95), and uncertainty avoidance (92). These indicators reflect a clearly defined cultural identity and deeply rooted social norms.

The research reveals that the cultural environment is a critical factor that requires management's attention to internationalise companies successfully. Additionally, the analysed companies employ the glocalisation strategy, adapting their offerings to align with local cultures while maintaining a global brand presence. The article underscores the importance of adapting strategies to cultural contexts to achieve competitive advantages internationally and offers recommendations for developing cultural competence in management.

Ключові слова: *інтернаціоналізація, міжнародна експансія, локалізація, модель культурних вимірів Г. Хофстеде, глокалізація, модель Уппсали, модель «Born Global», мережева теорія, еkleктична парадигма, середовище здійснення міжнародних економічних відносин.*

Keywords: *Internationalization, International expansion, Localization, Geert Hofstede's cultural dimensions model, Glocalization, Uppsala model, Born Global model, Network theory, Eclectic paradigm, Environment of international economic relations.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Актуальність досліджень в галузі міжнародного бізнесу й інтернаціоналізації компаній зумовлена сучасними тенденціями глобалізації та динамічною складністю міжнародного бізнес-середовища. При цьому згідно зі звітом міжнародної дослідницької компанії Ipsos Group [1] спостерігається цікавий парадокс: посилення глобалізації супроводжується підвищеною увагою до локальної ідентичності та самотності. Незважаючи на зростаюче геополітичне напруження, інтерес до глобальних брендів і культур значно посилюється порівняно з минулим десятиліттям, що вимагає від компаній більш виваженого підходу до врахування локальних контекстів та самоідентифікації споживачів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Становлення міжнародного бізнесу як наукової дисципліни відбулося на початку ХХ століття, коли дослідники зосередили увагу на вивченні міжнародних торговельних операцій та взаємодії між підприємствами різних країн. Подальше вивчення таких аспектів міжнародних економічних відносин як експортна діяльність, прямі іноземні інвестиції, трансфер технологій та управління транснаціональними корпораціями сприяло формуванню теоретичного підґрунтя для наукових досліджень у галузі міжнародного бізнесу. Зокрема, виділяються два магістральних напрями досліджень інтернаціоналізації компаній, а саме: економічний (теорія інтерналізації і трансакційних витрат, теорія конкурентних переваг М. Портера, еkleктична парадигма Даннінга) та динамічний (модель Уппсала, мережева теорія).

На сучасному етапі дослідження процесів інтернаціоналізації компаній відбувається за такими напрямками:

- міждисциплінарний підхід до вивчення культурних, інституційних та економічних аспектів інтернаціоналізації компаній [2];
- прямі іноземні інвестиції як елемент стратегії інтернаціоналізації мультинаціональних компаній [3];
- моделі інтернаціоналізації і їх вплив на ефективність компаній [4; 5];
- бар'єри на шляху інтернаціоналізації малих і середніх підприємств у контексті ланцюга створення вартості на міжнародному рівні [6];
- взаємозв'язок між інтернаціоналізацією суб'єктів господарювання та поведінковими патернами в галузі інноваційної діяльності [7; 8];
- розробка циркулярної моделі для відображення нелінійного процесу інтернаціоналізації компанії з урахуванням динаміки входу, повторного входу та виходу з ринків [9];
- вплив цифрових платформ на інтернаціоналізацію малих і середніх підприємств [10];
- взаємозв'язок бізнес-моделей і підходів до інтернаціоналізації компаній [11; 12]

В контексті нашого дослідження привертають до себе увагу праці таких науковців як А. Бенабед, Н. Еверс, А. Ояла, Р. Бонсак, Ф. Чуллі, Дж. Кауфано, Дж. С. Джексон та ін.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Як свідчить аналіз досліджень, зміни, викликані глобалізаційними процесами (формування глобальної масової культури, стандартизація бізнес-практик, поширення універсальних цінностей), технологічним розвитком (діджиталізація комунікацій, віртуалізація бізнес-процесів), демографічними змінами (міграційні процеси, зміна поколінь, старіння населення), економічними трансформаціями (транснаціоналізація бізнесу, формування глобальних ланцюгів вартості), соціальними зрушеннями (зміна цінностей і

пріоритетів, трансформація гендерних ролей), інституційним змінами (корпоративна соціальна відповідальність, екологічна свідомість) змінами в поведінці споживачів, суттєво впливають на середовище здійснення міжнародних економічних відносин, зокрема на його соціокультурну складову. Проте існує певна дослідницька прогалина у вивченні ефективних підходів до врахування культурних особливостей цільових ринків під час адаптації моделей інтернаціоналізації компаній у різних секторах економіки. В умовах загострення глобальної конкуренції та диверсифікації споживчих ринків компанії потребують нових культурно компетентних стратегій для забезпечення успішності міжнародної експансії та конкурентоспроможності. Культурна компетентність як фактор стійкості бізнесу і запорука його здатності ефективно функціонувати на міжнародних ринках в умовах геополітичних змін і економічної нестабільності потребує подальших досліджень.

Метою нашого дослідження є вивчення впливу культурного середовища на міжнародну експансію компаній та розробка рекомендацій щодо формування культурно компетентних стратегій, що сприятимуть успішній адаптації бізнес-моделей до специфіки цільових ринків у контексті сучасних глобальних викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Інтернаціоналізація компаній - процес, за допомогою якого суб'єкти господарювання розширюють свою діяльність за межі національних кордонів, виходячи на міжнародні ринки. Вона проявляється у сферах виробництва, розподілу, обміну та споживання, а відповідно охоплює такі види діяльності, як експорт, імпорт, створення іноземних дочірніх компаній, формування спільних підприємств та участь у стратегічних альянсах.

Як зазначається [13], компанії вдаються до інтернаціоналізації з різних мотивів:

Таблиця 1. Мотиваційні фактори інтернаціоналізації компаній

Мотив	Опис
Доведений попит	Компанії розглядають міжнародні ринки для отримання прибутку на основі обґрунтованих досліджень та об'єктивних даних, що допомагає уникати помилок і адаптувати продукти
Зменшення залежності від одного ринку	Експансія на нові ринки знижує ризики, пов'язані з залежністю, що сприяє стабільності та зростанню
Оновлення продуктів	Вихід на нові ринки може дати другий шанс продуктам, що наближаються до зрілості, відкриваючи можливості для інновацій
Зменшення витрат	Експансія може знизити витрати, завдяки податковим стимулам для іноземних інвестицій у країнах цільових ринків
Залучення нових талантів	Міжнародна експансія дозволяє залучити працівників з унікальними навичками, що надає цінну культурну та мовну експертизу

Джерело: узагальнено авторами на основі [13-15]

З т. з. міжнародних економічних відносин інтернаціоналізація компанії є комплексним поняттям і включає в себе елементи міжнародного руху капіталу, міжнародної торгівлі, міжнародного трансферу технологій, міжнародної трудової міграції тощо.

Дослідження аналітиків журналу «The Economist» [14; 15] доводять, що успіх корпоративних компаній з країн Північної Європи (Данія, Швеція, Норвегія, Фінляндія) на іноземних ринках зумовлений не лише економічними факторами, а й культурними аспектами. Відкритість до торгівлі та інновацій є особливістю бізнес-культури нордичних країн. Невеликі внутрішні ринки спонукають компанії ще на ранніх етапах розвитку мислити глобально, ризикувати та виходити на міжнародну арену.

Культура підприємництва базується на готовності до ризику та інновацій, що дозволяє нордичним компаніям використовувати міжнародну конкуренцію для вдосконалення своїх бізнес-моделей і продуктів, що відповідає нордичним цінностям постійного самовдосконалення.

Серед культурних факторів, що сприяють успіху, варто відзначити також високий рівень довіри в суспільстві, що полегшує ділові партнерства; культуру співпраці та консенсусу, що сприяє успішним міжнародним переговорам; орієнтацію на довгострокові результати, а не на швидкий прибуток; інноваційне мислення та готовність до експериментів.

Ці культурні аспекти в довгостроковій перспективі формують сприятливе середовище для міжнародної експансії та забезпечують конкурентоспроможність нордичних компаній на світовій арені.

Проаналізуємо, як культурний компонент середовища здійснення міжнародних економічних відносин представлений в теоріях інтернаціоналізації компаній (табл. 2).

Таблиця 2. Культурні аспекти в теоріях інтернаціоналізації компаній

Теорія та її зміст	Культурний компонент
<i>Модель Уппсали (Модель процесу інтернаціоналізації):</i> Фірми спочатку виходять на зовнішні ринки з низькими зобов'язаннями та обмеженими знаннями. З набуттям досвіду вони розширюють діяльність і збільшують інвестиції. Модель підкреслює важливість знання ринку та зобов'язань, адже фірми накопичують досвід через навчання.	Психологічна дистанція включає сприйняті відмінності між країною походження та зовнішніми ринками. Уппсальська модель свідчить, що фірми спочатку обирають ринки з меншою дистанцією, поступово переходячи до більш віддалених у міру набуття досвіду.
<i>Модель «Born Global»:</i> Фірми прагнуть розширити свою діяльність у кількох країнах на ранніх етапах після створення, використовуючи технології, мережі та ринкові можливості для досягнення глобальної присутності. Вони покладаються на альянси та міжнародні контакти для доступу до нових ринків.	Фірми «Born Global» орієнтуються на нішеві ринки або пропонують інноваційні продукти, що мають глобальну привабливість, зосереджуючи увагу на конкретних потребах клієнтів та нових ринкових тенденціях. Культурні особливості цільових ринків впливають на адаптацію продуктів до специфічних потреб клієнтів. Використання технологій та мереж дозволяє їм краще адаптуватися до культурних відмінностей.
<i>Мережева теорія:</i> Соціальний капітал — це цінність, отримана від соціальних відносин, мереж і зв'язків. Фірми з міцним соціальним капіталом можуть отримувати доступ до ресурсів, інформації та можливостей, важливих для міжнародної експансії. Фірми вбудовані в соціальні мережі, які забезпечують доступ до знань про ринок, клієнтів, постачальників та канали розподілу. Це полегшує вихід на ринок і співпрацю.	Культурні відносини та зв'язки сприяють доступу до знань про ринок і полегшують вихід на нові ринки. Культурні зв'язки формують бізнес-мережі. Культурна компетентність допомагає будувати міжнародні партнерства. Розуміння місцевих традицій важливе для встановлення довіри в мережі
<i>Еклектична парадигма (OLI):</i> Фірми повинні мати унікальні переваги власності, такі як технології, патенти, репутація бренду або управлінський досвід, щоб успішно конкурувати на зовнішніх ринках. Вони шукають локації з урахуванням конкурентних переваг, таких як розмір ринку, ресурси, кваліфікована робоча сила, інфраструктура або сприятливе регулювання. Фірми обирають способи виходу на зовнішні ринки (експорт, ліцензування, спільні підприємства або прямі інвестиції), прагнучи при цьому зберігати контроль, захищати знання та отримувати додатковий прибуток.	Культурні особливості впливають на вибір способу входу на ринок, на вибір позиціонування та адаптацію продуктів до специфіки ринку. Локаційні переваги часто пов'язані з культурною близькістю. Інтерналізація залежить від культурних бар'єрів. Культурні фактори впливають на переваги розташування, оскільки фірми шукають ринки з культурними особливостями, що відповідають їхнім продуктам і стратегіям. Унікальні переваги власності, такі як репутація бренду, також можуть мати культурне підґрунтя.

Джерело: узагальнено авторами на основі [2; 3; 5; 12; 16; 17]

Як бачимо, теорії представляють різні підходи до процесу інтернаціоналізації і доповнюють одна одну залежно від специфіки суб'єкта господарювання і цільових ринків.

Інтернаціоналізація передбачає постійну присутність компанії за кордоном через експансію і масштабування. Міжнародна експансія зосереджена на конкретних діях для розширення присутності суб'єкта господарювання на закордонних ринках і передбачає як перший крок комплексне дослідження для виявлення привабливих міжнародних ринків [18]. Це включає оцінку ринкового потенціалу, аналіз конкурентів та розуміння споживчих уподобань, де культурні аспекти відіграють ключову роль у формуванні поведінки споживачів. Після цього компанія обирає спосіб виходу на ринок (наприклад, експорт, ліцензування або спільні підприємства тощо), враховуючи власні бізнес-цілі та характеристики ринку. Культурні відмінності між країною походження компанії і цільовими ринками впливають на вибір найбільш прийнятних способів виходу.

Наступний етап передбачає здійснення локалізації бренду і споживчої цінності. Локалізація бренду - це адаптація ідентичності бренду, меседжів та візуальних елементів (кольори, зображення, дизайн) з урахуванням місцевих культурних кодів. При цьому важливим є збереження глобальної ідентичності бренду при забезпеченні його релевантності для локальної аудиторії.

Локалізація споживчої цінності як елементу бізнес-моделі компанії ґрунтується на глибинному аналізі потреб та больових точок місцевих споживачів і передбачає адаптацію продуктів до специфічних вимог ринку. При цьому зазнає змін логіка створення і монетизації споживчої цінності з урахуванням місцевих економічних умов.

Отже, локалізація бренду є переважно комунікаційною стратегією, що реалізується згори донизу для підтримання його глобальної узгодженості. Натомість локалізація споживчої цінності передбачає фундаментальну трансформацію продуктової пропозиції на основі локальних культурних

«інсайтів» (підхід «знизу вгору»). При цьому найбільш успішні глобальні бренди досягають синергії через одночасне впровадження обох підходів до локалізації.

В контексті етапу операційної масштабованості створення гнучких операційних можливостей, включаючи управління ланцюгами поставок і підтримку клієнтів, також потребує врахування культурних особливостей. Адже стилі спілкування та обслуговування варіюються в залежності від культурного контексту.

Таким чином, культурний аспект є наскрізним фактором, що пронизує всі етапи міжнародної експансії, адже глибоке розуміння культурного контексту є ключовим для адаптації бізнес-стратегій до умов приймаючих країн.

Використовуючи підхід Г. Хофстеде [19], ми проаналізуємо культурні аспекти локалізації споживчої цінності на прикладі таких компаній, як McDonald's (ресторани швидкого харчування), IKEA (торгівля меблями та товарами для дому), Nestlé (харчова промисловість та напої) і Burger King (ресторани швидкого харчування). Аналіз локалізації споживчої цінності компаній McDonald's, Burger King та Nestlé зосереджується на їхній здатності адаптувати продукти до місцевих культурних контекстів, оскільки ці галузі значно залежать від смакових уподобань споживачів та культурних норм цільових ринків.

Кейс IKEA цікавий тим, що компанія не лише пропонує меблі, а й формує стиль життя, орієнтуючись на специфічні потреби споживачів у різних країнах і адаптуючи асортимент і маркетингові стратегії відповідно до культурних особливостей ринків.

Для порівняння ми обрали Японію і Об'єднані Арабські емірати (рис. 1) з огляду на ряд факторів. Зокрема, обидві країни досягли економічного успіху: Японія як технологічний лідер, ОАЕ як фінансовий хаб. Маючи різні шляхи модернізації, обидві країни зберегли культурну ідентичність, яка

проявлена через мову, релігію і світогляд, традиції і обряди, мистецтво, національну кухню, соціальні структури, історичну спадщину тощо.

Під впливом різних подій національної історії у згаданих країнах сформувалися цікаві феномени в бізнес-практиці, такі як японська корпоративна культура (кайдзен, довічний найм) та арабські традиції ведення бізнесу, що зосереджені на пріоритетності особистих відносин.

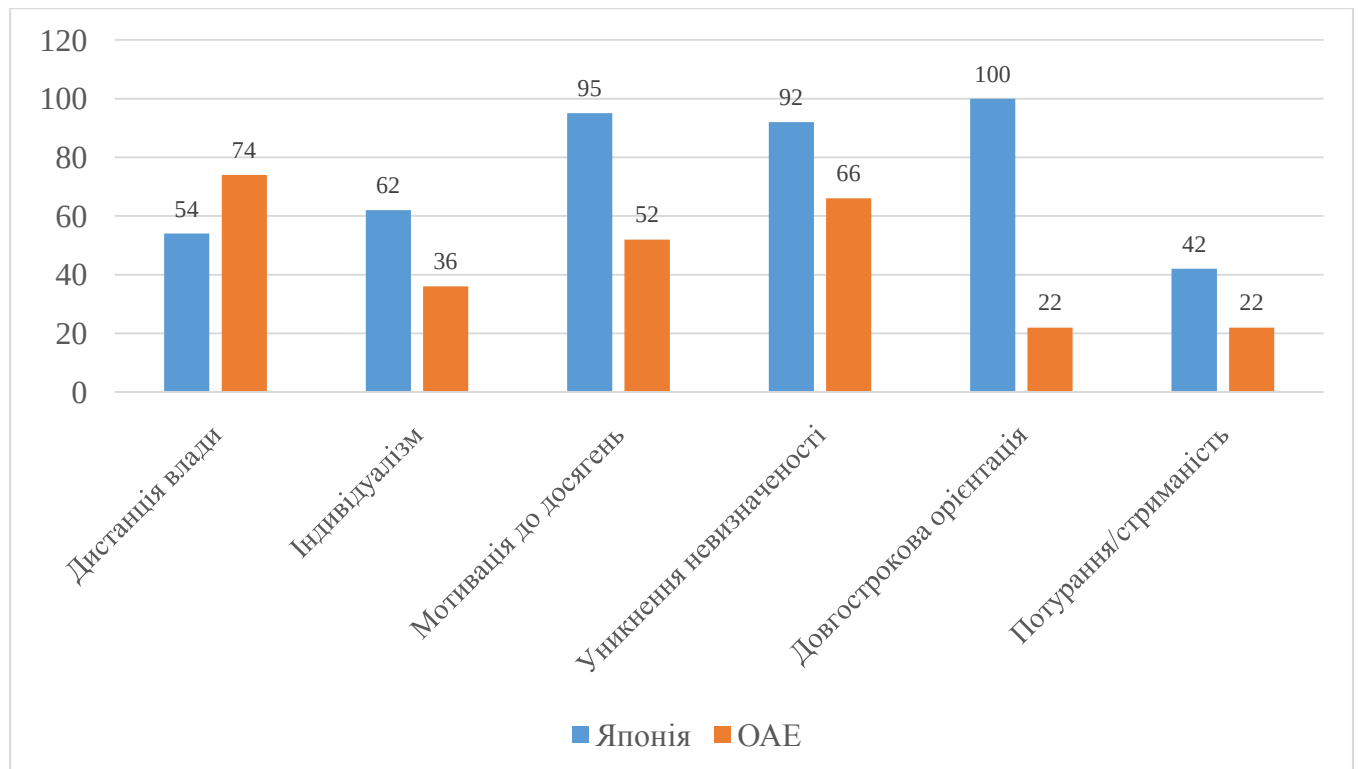


Рис. 1. Культурні виміри бізнес-середовища Японії та ОАЕ

Джерело: побудовано авторами на основі [19]

Результати порівняльного аналізу демонструють відмінності у культурних профілях досліджуваних країн, зокрема:

1. Параметр довгострокової орієнтації (LTO) виявляє максимальну дивергенцію: Японія демонструє абсолютний показник (100), що свідчить про виражену прагматичну орієнтацію на майбутнє, тоді як ОАЕ характеризується нормативним підходом з акцентом на традиційні цінності (22).

2. Суттєва варіативність спостерігається у вимірі мотивації до досягнень (MAS): японське суспільство виявляє високу конкурентність (95), що контрастує з поміркованішим показником ОАЕ (52), де простежується баланс між досягненнями та якістю життя.

3. Значна диференціація присутня в параметрі індивідуалізму (IDV): Японія демонструє тенденцію до помірного індивідуалізму (62), тоді як ОАЕ виявляє колективістську орієнтацію (36).

4. Дистанція влади (PDI) характеризується помірною розбіжністю: вищий показник ОАЕ (74) порівняно з Японією (54) відображає вищий рівень сприйняття ієрархічних відносин в арабському суспільстві.

5. Уникнення невизначеності (UAI) також демонструє значущу варіацію: високий показник Японії (92) контрастує з помірнішим значенням ОАЕ (66).

6. Мінімальна дивергенція спостерігається у вимірі потурання/стриманості (IVR), де обидві країни демонструють тенденцію до стриманості, хоча Японія виявляє дещо вищий показник (42 проти 22).

Виявлені відмінності впливають на бізнес-практики та споживчу поведінку в обох країнах, і це необхідно враховувати при розробці крос-культурних маркетингових стратегій та управлінських рішень при виході на ринки Японії і ОАЕ.

Проаналізуємо, як наведені культурні особливості впливають на експансію компаній на ринках Японії та ОАЕ.

Компанія Nestlé вийшла на японський ринок з шоколадним батончиком KitKat у 1973 році, але справжній успіх прийшов після 2000 року, коли компанія розробила унікальну стратегію локалізації. Ключовим моментом стало випадкове відкриття: назва KitKat співзвучна з японським побажанням «kitto katsu» (в перекладі означає «неодмінно переможеш»), яке часто говорять студентам перед іспитами [20].

Компанія використала цей факт для розробки маркетингової кампанії, позиціонуючи KitKat як талісман удачі для студентів. З 2004 року почався

випуск регіональних смаків на основі співпраці з локальними виробниками. Згодом компанія відкрила спеціалізовані бутіки KitKat Choculatory під керівництвом відомого шеф-кухаря Ясумаса Такагі. В результаті Японія стала другим найбільшим ринком KitKat після Великої Британії. Річний обіг компанії перевищив \$1 млрд.

З позицій теорії культурних вимірів Г. Хофстеде високий рівень дистанції влади в Японії підкреслює важливість статусу і репутації, що компанія врахувала, позиціонуючи KitKat як талісман удачі для студентів таким чином, щоб це відповідало їхнім культурним цінностям як соціальної групи. Орієнтація на локалізацію продукції з урахуванням регіональних смаків засвідчила повагу до місцевих традицій і гастрономічних уподобань японців. Співпраця з місцевими виробниками та відкриття бутіків KitKat Choculatory підкреслили важливість гармонії в бізнес-відносинах для Nestle, що резонує із цінностями японської культури.

Рекламна кампанія Windows 7 Whopper [21], запущена Burger King у Японії в 2009 р. як колаборація з компанією Microsoft на підтримку виходу Windows 7, базувалася на пропозиції величезного і не зручного для споживання бургера з сімома котлетами. Продукт не відповідав очікуванням споживачів, адже японці надають перевагу більш компактним і вишуканим стравам. Тобто, Burger King, вочевидь, не врахувала особливості японської культури під час розробки маркетингової стратегії, запустивши продукт, що суперечить японським уявленням про естетику, помірність і зручність у споживанні їжі.

З т.з. матриці Г. Гофстеде кампанія, запущена Burger King, не враховувала такі культурні особливості Японії:

1. Індивідуалізм/колективізм: Японія демонструє помірний рівень індивідуалізму (IDV=62), з характерним балансом між індивідуальними та груповими інтересами. Windows 7 Whopper не відповідав цьому балансу, надмірно акцентуючи індивідуальне досягнення (з'їсти величезну кількість м'яса самотійно), що суперечить японському прагненню до гармонії між

особистим і груповим. Така маркетингова стратегія могла бути успішнішою в країнах з високим індексом індивідуалізму, таких як США.

2. Дистанція влади: В Японії рівень дистанції влади вищий ($PDI=54$), ніж у західних країнах, що свідчить про повагу до ієрархії та важливість дотримання встановлених норм. Це також позначається на споживчих звичках. Зокрема, основними проявами дистанції влади в японській культурі споживання є повага до статусу та репутації брендів, очікування високих стандартів якості, цінування гармонії та порядку в бізнес-відносинах, а також важливість збереження «обличчя» у публічному просторі. Кампанія Windows 7 Whopper не відповідала культурному контексту через недоречне з погляду японських споживачів партнерство між фастфудом і технологічним брендом; невиправдання очікувань щодо серйозності корпоративної поведінки; невідповідність пропонованого продукту статусу глобальних брендів. В результаті нехтування особливостями дистанції влади призвело до запуску кампанії, яка не відповідала очікуванням японських споживачів щодо корпоративної поведінки та статусу глобальних брендів, а також щодо зваженого балансу між креативністю та повагою до традиційних норм споживання їжі.

3. Мотивація до досягнення та успіху (маскулінність/фемінність): Японія є досить маскулінною культурою ($MAS=95$), де цінуються конкуренція, досягнення та успіх. Проте в харчових звичках маскулінність не обов'язково передбачає надмірне споживання, а швидше акцент на якість та престижність. Величезний бургер виглядав «несмачним» у культурному контексті.

4. Орієнтація на уникнення невизначеності: У Японії високий індекс уникнення невизначеності ($UAI=92$), що означає неприязнь до ризиків і нових, нестандартних рішень. Для багатьох японців пропонований продукт виявився надто екстремальним.

5. Довгострокова/короткострокова орієнтація: японці більш схильні до раціональності і побудови довгострокової стратегії ($LTO=100$). Кампанія,

запущена Burger King, була короткостроковою та орієнтованою на швидкий ажіотаж, що не відповідає довгостроковим стратегіям місцевих брендів та компаній, до яких звикли японські споживачі.

6. Потурання бажанням/стриманість: японці схильні до стриманості (IVR=42), в т.ч у споживанні, надаючи перевагу помірним порціям й естетичній подачі страв. Для культури харчування важливими є самоконтроль, баланс та гармонія. Надвеликий бургер виглядав для японських споживачів як невдала маркетингова провокація, адже суперечив базовим культурним цінностям цільової аудиторії.

Компанія McDonald's [22] вийшла на ринок ОАЕ в 1994 році з відкриттям першого ресторану в Дубаї. Від початку McDonald's взяла курс на повну адаптацію до місцевого ринку: впровадила суворі халяльні стандарти, розробила спеціальні меню з урахуванням місцевих смаків (McArabia, McLobster), створила преміальний дизайн ресторанів, запровадила доставку додому з 1995 року, облаштувала окремі зони для сімей, активно займалася благодійністю, яка є важливою для мусульманського соціуму. В результаті мережа в ОАЕ налічує більше 170 ресторанів. Було досягнуто лідерство на ринку фастфуду і високий рівень довіри споживачів.

Компанія IKEA [23] вийшла на ринок ОАЕ в 1991 році досить успішно, але у 2012 році компанія спровокувала скандал. Прагнучи адаптуватися до місцевих релігійних норм, IKEA видала всі зображення жінок з каталогу продукції. Таке рішення спричинило конфлікт між глобальними цінностями бренду та локальною адаптацією. Компанію звинуватили у гендерній дискримінації, тож IKEA публічно вибачилася і заявила про перегляд політики локалізації.

Аналізуючи описаний досвід компанії через призму культурних вимірів Хофстеде, відмітимо, що:

1. Висока дистанція влади в ОАЕ (74) та колективізм (36) відображають суспільство, де традиційні норми та групові цінності мають

велике значення. ІКЕА намагалася врахувати ці особливості, адаптуючи каталог до місцевих культурних очікувань.

2. Помірний показник мотивації до досягнень (52) в ОАЕ вказує на баланс між орієнтацією на досягнення та якістю життя. Проте у поєднанні з високим рівнем уникнення невизначеності (66) та низькою довгостроковою орієнтацією (22), це створює середовище, де традиційні цінності та соціальні норми відіграють визначальну роль у прийнятті рішень.

3. Низький показник потурання (22) свідчить про стримане суспільство з суворими соціальними нормами, що частково пояснює консервативний підхід до візуального контенту. Однак ІКЕА не врахувала, що надмірна локалізація може суперечити її глобальним цінностям та репутації.

Досвід ІКЕА демонструє складність балансування між локальною адаптацією та збереженням глобальних корпоративних цінностей, особливо коли культурні виміри країни цільового ринку значно відрізняються від аналогічних характеристик домашнього ринку компанії. Гендерна рівність є фундаментальною цінністю ІКЕА, тому така зміна каталогу вплинула на довіру до бренду серед тих, хто поділяє ці принципи.

Отже, аналіз досвіду компаній McDonalds й ІКЕА на ринку ОАЕ засвідчив, наскільки важливим є баланс між адаптацією до місцевих культурних особливостей (маркетинговою локалізацією) та збереженням глобальних цінностей та ідентичності бренду. ІКЕА намагалася пристосуватися до традицій ОАЕ, але спричинила конфлікт між своїми глобальними цінностями як бренду і місцевими традиціями. Натомість McDonalds вдалося збалансувати культурні особливості ОАЕ і цінності бренду, узгодивши свої продукти з релігійними вимогами і місцевими естетичними вподобаннями, а також акцентувавши увагу цільової аудиторії на сімейних цінностях.

Підсумовуючи аналіз корпоративних кейсів компаній, відмітимо що поєднання глобальних та локальних аспектів споживчої цінності шляхом

адаптації продуктів і стратегій до специфічних культурних умов в рамках глокалізації дозволяє компаніям зберігати свої глобальні цілі, враховуючи місцеві традиції та уподобання споживачів.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Отже, результати проведеного дослідження свідчать, що культурне середовище є ключовим фактором, який визначає успішність міжнародної експансії компаній в умовах сучасних глобальних трансформацій. Ефективна адаптація елементів бізнес-моделей компаній, зокрема споживчої цінності і бренду, до культурних особливостей цільових ринків потребує системного підходу та розвитку культурної компетентності, а також вимагає балансу між глобальною стандартизацією та локальною адаптацією. Компаніям, для яких міжнародна експансія стала імперативом, варто розвивати гнучкі підходи до управління з тим, аби ефективно реагувати на крос-культурні відмінності при збереженні корпоративної ідентичності.

Література

1. Ipsos Global Trends. In search of a new consensus: from tension to intension: Report. Sept. 2024 URL: <https://www.ipsos.com/en/global-trends-2024> (дата звернення 17.12.2024)
2. de Oliveira A. B., Claudio, de Oliveira L. C., Gomes J. S., Marques F. L. Internationalization of Companies: a Systematic Literature Review Supported by Bibliometric Analysis. *RGSA: Revista de Gestão Social e Ambiental*. 2024. Vol. 18. (N.7). P. 1-18. DOI: <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n7-172>
3. Benabed A. Multinational companies for business internationalization through foreign direct investment (FDI) in globalization: trends for values. *Eastern European Journal of Regional Studies*, 2024. Vol. 10. Issue 1. P.137-155. DOI: 10.53486/2537-6179.10-1.08
4. Augusto Dalmoro Costa, Guilherme Freitas Camboim, Aurora Carneiro Zen Internationalization patterns and their effects on company

performance. 2018 *Journal of Operations and Supply Chain Management*. June. 2018. Vol. 11. Issue 1. P. 53 -63 DOI:10.12660/joscmv11n1p53-63

5. Yaqoub, M., Gao, Z., Ye, X., Al-Kassimi, K., Chen, Z., & Haizhou, W. Three decades of glocalisation research: A bibliometric analysis. *Cogent Social Sciences*. 2023. Vol. 9 (Issue 2). DOI: <https://doi.org/10.1080/23311886.2023>.

6. Urban W., Krot K., Tomaszuk A. A cross-national study of internationalisation barriers with reference to SME value chain. *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*. 2023. Vol. 18. Issue 2. P. 523-549.

DOI: 10.24136/eq.2023.016

7. Du, J., Zhu, S., & Li, W. H. (2023). Innovation through internationalization: A systematic review and research agenda. *Asia Pacific Journal of Management*. 2023. Vol. 40 (Issue 3). P. 1217-1251. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10490-022-09814-z> (дата звернення 10.12.2024 р.)

8. Evers N., Ojala A., Sousa C. M., Criado-Rialp A. Unraveling business model innovation in firm internationalization: A systematic literature review and future research agenda. *Journal of Business Research*. 2023. Vol. 158.

DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113659>

9. Domínguez R. E., Durst S., Navarro G. A. Rethinking internationalization processes: toward a circular framework. *Review of Managerial Science*. 2024. Vol. 18. PP. 3363–3394. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00719-9>

10. da Rocha A., da Fonseca L. N., Kogut C. S. Small firm internationalization using digital platforms: an assessment and future research directions. *International Marketing Review*. 2024. Vol. 41 (Issue 5). P. 981-1015. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/imr-10-2023-0280/full/html> (дата звернення 09.12.2024 р.)

11. Bohnsack R., Ciulli F., Kolk A. The role of business models in firm internationalisation: An exploration of European electricity firms in the context of the energy transition. *Journal of International Business Studies*. 2021. No. 52. P. 824–852 DOI: <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00364-4>
12. 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. P. 509–530. URL: <https://doi.org/10.3390/businesses4040031> (дата звернення 15.11.2024)
13. Read K. Getting International Right from the Start. URL: <https://kathrynread.com/> (дата звернення 7.12.2024 р.)
14. Why are Nordic companies so successful? *The Economist*. Dec 30th 2024 URL: <https://www.economist.com/business/2024/12/30/why-are-nordic-companies-so-successful> (дата звернення 31.12.2024)
15. To see what European business could become, look to the Nordics. *The Economist*. Jan 2nd 2025. URL: <https://www.economist.com/leaders/2025/01/02/to-see-what-european-business-could-become-look-to-the-nordics> (дата звернення 3.01.2025)
16. Cuofano G. Uppsala Internationalisation Model. *Business*. April 6, 2024. URL: <https://fourweekmba.com/uppsala-internationalization-model/> (дата звернення 25.11.2024)
17. Cuofano G. Global Expansion. *Business*. April 23, 2024 <https://fourweekmba.com/global-expansion> (дата звернення 15.11.2024)
18. 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)
19. The Culture Factor Group: Country Comparison Tool. URL: <https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool> (дата звернення 15.12.2024).

20. Rao T. Big in Japan. The New York Magazine. 2018. October 24. URL: <https://www.nytimes.com/interactive/2018/10/24/magazine/candy-kit-kat-japan.html> (дата звернення 15.12.2024)
21. Chivers T. Burger King's Windows 7 Whopper burger: 1,000 calories, seven patties. The Telegraph. 23 October 2009. URL: <https://www.telegraph.co.uk/technology/microsoft/6417027/Burger-Kings-Windows-7-Whopper-burger-1000-calories-seven-patties.html> (дата звернення 15.12.2024)
22. McDonald's in the United Arab Emirates: Unknown Successes and Strategies for the Future. URL: <https://1xmarketing.com/news/en/world-marketing-diary-240905081119/> (дата звернення 25.11.2024)
23. Knowledge at Wharton Staff: Missing the Picture. IKEA's Women-free Catalogue in Saudi Arabia Fails to Protect Company Values and Reputation. October 16. 2012 URL: <https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/missing-the-picture-ikeas-women-free-catalogue-in-saudi-arabia-fails-to-protect-company-values-and-reputation/> (дата звернення 30.11.2024)

References

1. Ipsos Global Trends Report (2024), "In search of a new consensus: from tension to intension", available at: <https://www.ipsos.com/en/global-trends-2024> (accessed 17 Dec. 2024).
2. de Oliveira, A.B., de Oliveira, L.C., Gomes, J.S. and Marques, F.L.(2024), "Internationalization of Companies: a Systematic Literature Review Supported by Bibliometric Analysis", *RGSA: Revista de Gestão Social e Ambiental*, vol. 18(7), pp. 1-18. DOI: <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n7-172>.
3. Benabed, A. (2024) "Multinational companies for business internationalization through foreign direct investment (FDI) in globalization: trends for values", *Eastern European Journal of Regional Studies*, vol.10(1), pp. 137-155. DOI: 10.53486/2537-6179.10-1.08

4. Costa, A.D., Camboim, G.F. and Zen, A.C. (2018) "Internationalization patterns and their effects on company performance", *Journal of Operations and Supply Chain Management*, vol.11(1), pp. 53-63. DOI: 10.12660/joscmv11n1p53-63.
5. Yaqoub, M., Gao, Z., Ye, X., Al-Kassimi, K., Chen, Z. and Haizhou, W. (2023). Three decades of glocalisation research: A bibliometric analysis. *Cogent Social Sciences*, 9(2). DOI: <https://doi.org/10.1080/23311886.2023>.
6. Urban, W., Krot, K. and Tomaszuk, A. (2023), "A cross-national study of internationalisation barriers with reference to SME value chain", *Equilibrium: Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, vol. 18(2), pp. 523-549. DOI: 10.24136/eq.2023.016.
7. Du, J., Zhu, S. and Li, W.H., (2023), "Innovation through internationalization: A systematic review and research agenda", *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 40(3), pp. 1217-1251, available at: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10490-022-09814-z> (Accessed 10 Dec. 2024).
8. Evers, N., Ojala, A., Sousa, C.M. and Criado-Rialp, A. (2023) Unraveling business model innovation in firm internationalization: A systematic literature review and future research agenda. *Journal of Business Research*, vol. 158. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113659> .
9. Domínguez, R.E., Durst, S. and Navarro, G.A. (2024) "Rethinking internationalization processes: toward a circular framework", *Review of Managerial Science*, vol. 18, pp. 3363-3394. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00719-9>.
10. da Rocha, A., da Fonseca, L.N. and Kogut, C.S. (2024) "Small firm internationalization using digital platforms: an assessment and future research directions" *International Marketing Review*, vol. 41(5), pp. 981-1015, available at: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/imr-10-2023-0280/full/html> (accessed 09 Dec. 2024).

11. Bohnsack, R., Ciulli, F. and Kolk, A. (2021), “The role of business models in firm internationalisation: An exploration of European electricity firms in the context of the energy transition”, *Journal of International Business Studies*, no. 52, pp. 824-852. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00364-4>.
12. Cordeiro, C.M. and Sindhøj, E. (2024), “Adapting International Business Models for EU Projects: Macro- and Micro-Foundations of the Uppsala Model in Multinational Collaborations. Businesses”, vol. 4, pp. 509-530, DOI: <https://doi.org/10.3390/businesses4040031>
13. Read, K. (2024) “Getting International Right from the Start”, available at: <https://kathrynread.com/> (accessed 07 Dec. 2024).
14. The Economist, 2024. Why are Nordic companies so successful? 30 Dec. Available at: <https://www.economist.com/business/2024/12/30/why-are-nordic-companies-so-successful> (Accessed 31 Dec. 2024).
15. The Economist (2025), “To see what European business could become, look to the Nordics”, 2 Jan, Available at: <https://www.economist.com/leaders/2025/01/02/to-see-what-european-business-could-become-look-to-the-nordics> (Accessed 03 Jan. 2025).
16. Cuofano, G. (2024), “Uppsala Internationalisation Model”, *Business*, 6 Apr, Available at: <https://fourweekmba.com/uppsala-internationalization-model/> (accessed 25 Nov. 2024).
17. Cuofano, G. (2024), “Global Expansion”, *Business*, 23 Apr, Available at: <https://fourweekmba.com/global-expansion> (accessed 15 Nov. 2024).
18. Jackson, J.C. (2024), “A Model for Expanding Your Business into Foreign Markets”, *Harvard Business Review*, 17 May, available at: <https://hbr.org/2024/05/a-model-for-expanding-your-business-into-foreign-markets> (accessed 10 Nov. 2024).
19. The Culture Factor Group (2024), “Country Comparison Tool”, available at: <https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool> (accessed 15 Dec. 2024).

20. Rao, T. (2018), "Big in Japan", *The New York Magazine*, 24 Oct., available at: <https://www.nytimes.com/interactive/2018/10/24/magazine/candy-kit-kat-japan.html> (accessed 15 Dec. 2024).
21. Chivers, T. (2009), "Burger King's Windows 7 Whopper burger: 1,000 calories, seven patties", *The Telegraph*, 23 Oct., available at: <https://www.telegraph.co.uk/technology/microsoft/6417027/Burger-Kings-Windows-7-Whopper-burger-1000-calories-seven-patties.html> (accessed 15 Dec. 2024).
22. Marketing Diary (2024), "McDonald's in the United Arab Emirates: Unknown Successes and Strategies for the Future", available at: <https://1xmarketing.com/news/en/world-marketing-diary-240905081119/> (accessed 25 Nov. 2024).
23. Knowledge at Wharton Staff (2012), "Missing the Picture. IKEA's Women-free Catalogue in Saudi Arabia Fails to Protect Company Values and Reputation", 16 Oct., available at: <https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/missing-the-picture-ikeas-women-free-catalogue-in-saudi-arabia-fails-to-protect-company-values-and-reputation/> (accessed 30 Nov. 2024).

Стаття надійшла до редакції 17.01.2025 р.