

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра міжнародних економічних відносин
та європейської інтеграції

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

ЯЦУК Владислав Юрійович

УДК 005.21:005

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Крос-культурна специфіка ведення міжнародного бізнесу

за ОПП “Міжнародний менеджмент”
галузі знань 07 “Управління та адміністрування”
спеціальності 073 “Менеджмент”

Подається на здобуття другого (магістерського) освітнього ступеня

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання
на відповідне джерело _____ Владислав ЯЦУК

Керівник роботи:
К.е.н., доцент
Усюк Тетяна Вікторівна

Анотація

Ящук В.Ю. Крос-культурна специфіка ведення міжнародного бізнесу. — Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття другого (магістерського) освітнього ступеня за ОПП "Міжнародний менеджмент" галузі знань 07 "Управління та адміністрування" спеціальності 073 "Менеджмент". — Поліський національний університет, Житомир, 2024.

У кваліфікаційній роботі проведено систематизацію теоретичних та методичних засад розвитку крос-культурного менеджменту в міжнародному бізнесі, комплексно досліджено сучасні тренди розвитку міжнародного ринку кондитерських виробів з врахуванням крос-культурної специфіки споживання шоколадних виробів у різних країнах світу. Обґрунтовано пропозиції щодо удосконалення крос-культурного менеджменту у стратегії підприємств кондитерської галузі України як суб'єктів міжнародного бізнесу.

Ключові слова: міжнародний бізнес, крос-культурний менеджмент, кондитерська галузь, менеджмент, експортно-імпортні операції

Abstract

Yashchuk V. Cross-cultural specifics of doing international business. — Qualification work on manuscript rights.

Qualifying work for obtaining a second (master's) educational degree under the International Management Program in the field of knowledge 07 "Management and Administration" in the specialty 073 "Management". — Polissya National University, Zhytomyr, 2023.

The qualification work systematises the theoretical and methodological foundations for the development of cross-cultural management in international business, comprehensively studies current trends in the development of the international confectionery market, taking into account the cross-cultural specifics of chocolate consumption in different countries of the world. Proposals for improving cross-cultural management in the strategy of Ukrainian confectionery enterprises as international business entities are substantiated.

Keywords: international business, cross-cultural management, confectionery industry, management, export-import operations

ЗМІСТ

Вступ.....	4
Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КРОС-КУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ.....	7
Розділ 2. ТРЕНДИ ТА КРОС-КУЛЬТУРНА СПЕЦИФІКА МІЖНАРОДНОГО РИНКУ КОНДИТЕРСЬКИХ ВИРОБІВ	15
Розділ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КРОС-КУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ.....	27
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	39

ВСТУП

У сучасному світі глобалізації, коли міжнародні економічні відносини набувають все більшого значення, вивчення крос-культурної специфіки є надзвичайно актуальним для міжнародного бізнесу. Компанії, що працюють на глобальному ринку, стикаються з необхідністю адаптувати свою стратегію до різних культурних середовищ, адже культура безпосередньо впливає на споживчі уподобання, комунікаційні моделі, стиль управління та вирішення конфліктів.

Крос-культурна компетентність сприяє ефективному веденню переговорів, побудові довіри з партнерами, уникненню міжкультурних конфліктів і створенню стійких ділових зв'язків. Врахування культурних відмінностей дозволяє компаніям не лише уникнути непорозумінь, а й знаходити нові можливості для розвитку, зокрема шляхом оптимізації бізнес-процесів, локалізації продуктів та послуг, а також формування позитивного іміджу на міжнародній арені.

Наукові дослідження підтверджують, що підприємства, які інтегрують крос-культурну специфіку у свої стратегії, мають конкурентні переваги на світовому ринку. Такі компанії демонструють вищу адаптивність, інноваційність і здатність до гнучкого реагування на виклики глобального середовища. Відтак, дослідження щодо крос-культурної специфіки є актуальними не лише з точки зору управління міжнародними компаніями, але й для підготовки фахівців, здатних ефективно працювати в умовах багатокультурного середовища.

Метою магістерської роботи є дослідження впливу крос-культурних відносин на ефективність міжнародної економічної діяльності підприємств кондитерської галузі.

Завдання дослідження:

- 1) узагальнити концептуальні засади формування крос-культурного менеджменту у міжнародному бізнесі;
- 2) визначити основні тренди розвитку міжнародного ринку кондитерських виробів;

- 3) з'ясувати вплив крос-культурної комунікації на економічні показники розвитку кондитерської галузі;
- 4) удосконалення системи крос-культурного менеджменту у реалізації стратегії розвитку міжнародного бізнесу.

Об'єктом дослідження є процес визначення впливу крос-культурних особливостей на успішність ведення міжнародного бізнесу.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та методичних засад формування крос-культурного менеджменту в міжнародному бізнесі.

Методи дослідження. Дослідження виконане на основі теоретичних і методичних підході до формування крос-культурного менеджменту у міжнародному бізнесі. Для дослідження теоретичних і практичних аспектів створення ефективних каналів комунікації та їх впливу на партнерські відносини у бізнесі застосовувалися як загальнонаукові, так і спеціальні (економічні) методи дослідження. Їх використання дозволило комплексно вирішити поставлені завдання та виявити напрями вдосконалення взаємодії між іноземними партнерами. Абстрактно-логічний метод використовувався для створення системи показників, які оцінюють вплив крос-культурних факторів на економічний стан компанії та ефективність її діяльності. Метод порівняння забезпечив аналіз культурних особливостей різних країн, а застосування статистичного методу дозволило вивчити основні економічні показники діяльності суб'єктів міжнародного бізнесу.

Перелік публікацій автора за темою дослідження. Результати дослідження були апробовані на міжнародних та всеукраїнських наукових конференціях, зокрема:

1. Ящук В. Крос-культурний менеджмент у кондитерському бізнесі. Міжнародні економічні відносини в епоху становлення смарт-суспільства 5.0: збірник матеріалів X науково-практичної студентської конференції (м. Житомир, 21 листопада 2024 року). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2024. С. 166-168.

2. Ящук В. Ю. Крос-культурні особливості ведення міжнародного бізнесу. Інструменти і практики публічного управління : матеріали V

Міжнародної науково-практичної конференції присвяченої науковому та творчому здобутку професора ХОДАКІВСЬКОГО Євгенія Івановича 27-28 червня 2024 року. Житомир :Поліський національний університет, 2024. С. 322-326.

3. Ящук В. Удосконалення організації міжнародного менеджменту з врахуванням крос-культурних змін. Збірник наукових праць Науково-практичної конференції «Студентські наукові читання – 2024». Житомир: Поліський національний університет, 2024. С. 566-567.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Текст магістерського дослідження викладений на 38 сторінках, містить 5 таблиць та 7 рисунків.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КРОС-КУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

Останні десятиліття характеризуються інтенсивними процесами глобалізації, інтернаціоналізації та інтеграції, що охоплюють усі країни світу без виключення. Значна кількість міжнародних компаній виходить за межі національних ринків, стикаючись із різноманітними національними та регіональними культурами. У таких умовах міжнародний бізнес потребує від менеджерів здатності долати міжкультурні бар'єри та уникати конфліктів, які виникають через культурні відмінності між представниками різних країн. Відтак, налагодження міжкультурної взаємодії стає критично важливим елементом діяльності сучасних організацій і головною метою крос-культурного менеджменту.

Для того, щоб краще зрозуміти сутність і особливості крос-культурного менеджменту, важливо дослідити його історичний розвиток. Ця концепція, яка зараз формується як окрема галузь науки про управління, має глибокі історичні корені. Її становлення тісно пов'язане з еволюцією міжнародного бізнесу. Перші передумови виникнення крос-культурного менеджменту з'явилися разом із розвитком світового ринку, зовнішньої торгівлі, міжнародного поділу праці, а також удосконаленням транспортних і комунікаційних технологій.

Важливість крос-культурного управління також зумовлена тим, що зміни у зовнішньому середовищі часто відбуваються настільки швидко, що підприємства не встигають адекватно на них реагувати. В результаті цього виникають несподівані труднощі, які складно передбачити. Застосування принципів крос-культурного управління допомагає розширити можливості для прогнозування і створити умови для швидкої адаптації підприємства до змін на ринках товарів, послуг і технологій, а також у науково-технічних, соціальних і політичних сферах.

Крос-культурний менеджмент — це сучасний інструмент управління, який базується на детальному вивченні культурних особливостей різних країн та використанні можливостей для налагодження стабільних ділових відносин з партнерами з різних культур. Це сприяє формуванню або підвищенню крос-культурної компетентності в організації та створенню сприятливої атмосфери для ефективної взаємодії в міжнародному колективі.

За дослідженнями Годвіна Вонга встановлено, що сучасним менеджерам необхідно володіти крос-культурними знаннями для виконання різних завдань: управління багатонаціональними та полікультурними командами, розвитку бізнесу в нових країнах, ведення переговорів тощо [8]. У міжнародних переговорах, наприклад, важливим є знання менталітету іншої сторони, що є ключем до успіху.

Крос-культурний менеджмент виникає на перетині різних культур. Так. За дослідженнями професора Ю. Петрушенка визначено, що головна мета крос-культурного менеджменту у міжнародному бізнесі полягає у сприянні узгодженню дій під час роботи та навчання, коли історично сформовані знання, цінності та досвід різних культур інтегруються у спільну діяльність [15]. Це, у свою чергу, сприяє створенню нового унікального знання, яке не може бути створене виключно у межах штаб-квартири компанії.

Дослідження Н. Мешко базуються на тому, що для виживання у глобальному конкурентному середовищі необхідно максимально ефективно та гнучко використовувати ресурси, особливо персонал компанії [13]. Варто звернути увагу, що у своїх дослідженнях О. Буряк звертає увагу на те, що з часом все більше дослідників почали вивчати вплив національних культур і мовних відмінностей на управління персоналом [6]. Крос-культурний менеджмент охоплює як макро-, так і мікрорівні управління. Його актуальність обумовлена необхідністю взаємодії людей з різних країн та культур у середовищі, де форми організації та управління транснаціональними компаніями, міжнародними проектами, міждержавними робочими групами та стратегічними альянсами постійно розвиваються.

Цей напрям досліджує культурні відмінності як у міжнародному, так і в національному контексті, а також аналізує поведінку представників різних культур, які працюють разом в одній організації. Він також порівнює поведінку співробітників у компаніях, що розташовані у різних країнах. Таким чином, крос-культурний менеджмент починає з аналізу національних і регіональних особливостей менеджменту різних культур і переходить до вивчення корпоративних аспектів. Це включає дослідження різних типів корпоративної культури, а також вплив цієї культури на принципи та структуру управління організацією.

Загалом, крос-культурний менеджмент має на меті не тільки зосереджуватися на відмінностях між культурами, а й використовувати ці відмінності для організації спільної роботи. Тобто необхідно ефективно застосовувати культурно обумовлені знання для створення механізму крос-культурного управління, що є основою для спільної діяльності на міжнародному рівні:

- комбінація різних знань через інтерактивну трансляцію, тобто інтеграцію учасників у роботу мультикультурних груп для розробки спільних підходів до вирішення проблем, що сприяє перенесенню та інтеграції знань, цінностей і досвіду в робочий процес;
- процесуальна компетентність – допомагає забезпечити рівність у вирішенні спільних проблем, сприяє використанню знань, передачі досвіду та стимулюванню групового навчання;
- формування ефективних крос-культурних технологій у створенні спільної бізнес-мови та комунікативних мереж;
- створення та підтримка партнерських відносин у міжнародному бізнесі [2, 5].

Транснаціональні компанії, розширюючи свою діяльність за межі національних кордонів і реалізуючи численні проекти в різних регіонах світу, стикаються з різноманітними національними культурами, що вимагає врахування їхніх специфічних особливостей. Одними з основних перешкод у управлінні крос-культурним менеджментом є розбіжності між традиційними цінностями компаній і необхідністю адаптації до нових культур, що виникають

через глобальну економічну інтеграцію та міжнародну мобільність спеціалістів [17]. Таким чином, крос-культурний менеджмент, який об'єднує знання і навички, притаманні різним країнам, має вирішальне значення для розвитку економіки та ефективності діяльності підприємств і організацій. Ігнорування культурних відмінностей країн світу та народів може суттєво загрожувати прибутковості бізнесу.

Крос-культурний менеджмент орієнтований на вирішення кількох основних завдань для своїх клієнтів:

1. Сприяння ефективному управлінню діловими відносинами в полікультурному середовищі, що включає створення умов для толерантної взаємодії, успішної комунікації, а також забезпечення продуктивної роботи і прибутковості бізнесу в умовах різних ділових культур.
2. Регулювання міжкультурних конфліктів у бізнес-середовищі [20].
3. Розвиток крос-культурної компетентності у власників бізнесу, менеджерів та персоналу (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Стратегічне значення крос-культурного менеджменту
у міжнародному бізнесі**

Стратегія економічного зростання		Стратегія ефективного розвитку			
Екзогенні чинники	Ендогенні чинники	Технічний розвиток	Організація	Розвиток бренду продукту	Цілі та завдання
оптимізація товарного обігу; ефективний маркетинг; страхування максимуму можливих ризиків	реалізація всіх форм господарських зв'язків і методів взаємодії з іноземними партнерами; використання позитивних можливостей глобалізації	модернізація техніки і технології; діджиталізація, цифровізація та автоматизація	розвиток системи управління; структурний розвиток; розвиток людського капіталу	якісне вдосконалення продукту; розробка нових видів продукту, розвиток концепцій бренд-менеджменту	скорочення кількості конфліктів викликаних культурними відмінностями, зростання міжкультурної різноманітності персоналу

Джерело: сформовано на основі [7, 24].

Одним із ключових завдань міжнародної компанії є формування крос-культурного капіталу, до якого входять такі компоненти:

- крос-культурні комунікативні навички (знання традицій, звичаїв та національних особливостей, а також їх прояву в повсякденному й діловому житті);
- мовна підготовка.
- методи досягнення культурної емпатії та чутливості до культурних проявів;
- розвиток навичок, необхідних для успішного крос-культурного спілкування [22, с. 25].

Створення та управління крос-культурним капіталом дозволяє не лише розвивати самого керівника та персонал, але й використовувати культурний потенціал для вигоди компанії, адже культура є потужним ресурсом для міжнародного бізнесу. Це сприяє розвитку керівника в міжкультурному контексті, але потребує значних ресурсів, оскільки допомагає уникати ризиків, таких як втрата прибутку або репутації компанії та її менеджменту.

Сутність крос-культурної бізнес-взаємодії полягає у формуванні основ крос-культурного менеджменту підприємств, що охоплює різні рівні культур у бізнес-середовищі. Вона базується на управлінні взаєминами, які виникають на стику національних і організаційних культур.

Крос-культурний менеджмент є новим напрямом для України. Тривалий час країна перебувала у складі СРСР, де пропагувалася концепція «радянського народу» як єдиної наднаціональної спільноти. Це призводило до ігнорування крос-культурних досліджень, які на той час активно розвивалися в західних країнах, особливо у США. Нині Україна будує свою економіку на принципах чесних міжнародних відносин, що сприяють усуненню корупції та вирішенню міжкультурних конфліктів, що особливо важливо для успішної взаємодії на закордонних ринках.

Розвиток крос-культурного менеджменту в Україні є необхідним для досягнення конкурентоспроможності підприємств та їх виходу на внутрішні і міжнародні ринки. Ці знання формують унікальні конкурентні переваги компаній, які важко повторити чи скопіювати, що допомагає закріпити позиції на світовому ринку.

Українські керівники, прагнучі інтегрувати свої компанії у міжнародне бізнес-середовище, усвідомлюють, що ефективна крос-культурна бізнес-взаємодія є ключовою складовою цього процесу. Така взаємодія базується на підприємницьких комунікаціях, які розглядаються як процес обміну та сприйняття комерційної інформації в умовах міжнародного спілкування через різні канали і засоби зв'язку.

Бізнес-комунікація у міжнародному менеджменті є складним і багатогранним явищем, що поєднує як об'єктивні, так і суб'єктивні чинники. Вона відзначається різноманіттям вербальних і невербальних проявів, проте на відміну від звичайної комунікації, має чіткі правила та спрямована на досягнення конкретних цілей у процесі організації міжнародних заходів. Особливе місце в цій сфері займає крос-культурна бізнес-комунікація, що є соціальним феноменом і охоплює різні аспекти взаємодії представників різних національних і культурних середовищ. Незважаючи на те, що терміни «крос-культурний» та «міжкультурний» часто вживаються як синоніми, їх значення відрізняються.

Поняття «міжкультурний» стосується комунікації, що відбувається між двома культурами, а взаємодія між учасниками може проявлятися у формі конфліктів або співпраці. Натомість термін «крос-культурний» походить від англійського слова «to cross» (перетинати) і характеризує технології, підходи та стратегії, які можуть бути застосовані для декількох культур одночасно. Таким чином, міжкультурна взаємодія має двосторонній характер, тоді як крос-культурна комунікація охоплює ширший контекст і залучає кілька культурних груп одночасно (табл. 1.2).

Сьогодні керівники дедалі частіше сприймають крос-культурний менеджмент як важливий стратегічний інструмент, що сприяє узгодженню роботи різних підрозділів і працівників для досягнення спільної мети. Завдяки цьому можна активізувати ініціативність співробітників, підвищити їх мотивацію та ефективність. Крос-культурний менеджмент дозволяє зосередити зусилля на ключових стратегічних пріоритетах розвитку організації, що, своєю чергою, підвищує продуктивність, забезпечує успішність бізнесу та зміцнює лояльність команди. Розвиток корпоративної культури передбачає визначення

основних цінностей, побудову соціальної згуртованості серед співробітників, формування чітких взаємин як усередині колективу, так і з зовнішнім середовищем.

Таблиця 1.2

**Детермінанти розвитку крос-культурних комунікацій
у міжнародному менеджменті**

Детермінанта	Наслідки розвитку
Глобалізація	Глобалізація є процесом, що сприяє інтеграції економічних систем, культурних традицій та спільнот різних країн світу, що створює сприятливі умови для постійного обміну та взаємодії між представниками різних культур. Великі міжнародні корпорації та організації, так і малі підприємства дедалі частіше функціонують у багатонаціональному середовищі. У таких умовах крос-культурна комунікація відіграє ключову роль у запобіганні непорозумінням, забезпечує ефективну співпрацю та сприяє зростанню продуктивності роботи команд.
Міграція та мультикультурні суспільства	Збільшення міграційних потоків спричиняє зростання культурного різноманіття в багатьох країнах світу. Сучасні міста стають осередками мультикультурності, де ефективна комунікація між представниками різних культур є ключовим фактором для підтримки соціальної гармонії та успішної інтеграції мігрантів у нове суспільство.
Міжнародний бізнес та торгівля	Уміння враховувати відмінності в цінностях, традиціях і бізнес-практиках є необхідним під час ведення переговорів, розробки маркетингових стратегій та управління колективом. Крос-культурна комунікація допомагає бізнесменам адаптуватися до специфіки культурного середовища, що дозволяє ухвалювати більш ефективні рішення й досягати поставлених цілей.
Технологія та комунікація	Завдяки стрімкому розвитку технологій та поширенню Інтернету комунікація набула глобального й миттєвого характеру. Люди з різних континентів можуть легко співпрацювати та обмінюватися інформацією в реальному часі. Однак культурні відмінності інколи стають бар'єрами на шляху до ефективного спілкування. Розуміння основ крос-культурної комунікації дозволяє долати ці труднощі й сприяє налагодженню продуктивної взаємодії.
Міжнародна політика та дипломатія	Крос-культурна комунікація відіграє ключову роль у сфері міжнародних відносин та дипломатії, особливо під час вирішення конфліктних ситуацій, укладання важливих угод та налагодження співпраці між державами. Знання культурних особливостей допомагає дипломатам ефективно знаходити спільну мову з представниками інших країн, формувати довіру та розвивати стабільні й довгострокові партнерські відносини.
Розв'язання конфліктів	Культурні та етнічні відмінності часто стають джерелом напруженості та конфліктів у різних регіонах світу. Крос-культурна комунікація слугує інструментом для пошуку спільних точок дотику, сприяє налагодженню діалогу та побудові взаєморозуміння. Завдяки такому підходу можна ефективно врегулювати конфліктні ситуації та досягати мирного співіснування різних спільнот.

Джерело: сформовано на основі [12].

У сучасних умовах вихід компанії на глобальні ринки залежить від кількох ключових факторів: ефективно організованої професійної комунікації із закордонними партнерами; розуміння специфіки ведення бізнесу в інших країнах; знання культурних особливостей та традицій партнерської країни. Таким чином, крос-культурний менеджмент є необхідним для успішного розвитку підприємств у міжнародному бізнес-середовищі.

Міжкультурне управління є відносно новим і незвичним явищем для багатьох українських компаній, однак його значущість стрімко зростає. Знання крос-культурних особливостей стає необхідним як у процесі трансформації від планової до ринкової економіки, так і в умовах глобальної економічної нестабільності. Особлива увага до крос-культурного менеджменту обумовлена тим, що сучасні зміни у діловому середовищі відбуваються значно швидше, ніж компанії здатні на них реагувати. Це часто призводить до непередбачуваних труднощів та викликів у діяльності підприємств. Ефективне використання крос-культурних аспектів дозволяє розширити горизонти стратегічного планування, що сприяє оперативному реагуванню на зміни зовнішнього середовища. Це стосується товарних, технологічних і послугових ринків, а також соціальної, політичної та науково-технічної сфер.

РОЗДІЛ 2.

ТРЕНДИ ТА КРОС-КУЛЬТУРНА СПЕЦИФІКА МІЖНАРОДНОГО РИНКУ КОНДИТЕРСЬКИХ ВИРОБІВ

Світовий ринок кондитерських виробів демонструє стабільне зростання завдяки зростаючому попиту на солодоші, зокрема шоколад, цукерки, печиво та випічку. Актуальність цього сегмента обумовлена змінами у споживчих вподобаннях, інноваціями у виробництві та зростанням урбанізації, що сприяє збільшенню доступності та різноманіття продукції. Серед ключових трендів — зростаюча популярність продуктів із низьким вмістом цукру, безглютенкових і органічних кондитерських виробів, що відповідають запитам на здорове харчування. Крім того, компанії активно інвестують у технології сталого виробництва, враховуючи екологічні та етичні аспекти, такі як зменшення вуглецевого сліду й використання сертифікованого какао.

Ринок розвивається нерівномірно: в розвинених країнах попит на преміальні та функціональні солодоші переважає, тоді як у країнах, що розвиваються, спостерігається швидке зростання обсягів споживання завдяки збільшенню середнього класу та зміні стилю життя. Також актуальним є розвиток онлайн-продажів кондитерських виробів, який значно прискорився після пандемії COVID-19. Таким чином, світовий ринок кондитерських виробів залишається конкурентним і динамічним, із перспективами подальшого розвитку за рахунок адаптації до нових споживчих вимог і глобальних викликів.

Посилена конкуренція на світовому ринку змушує виробників кондитерської продукції впроваджувати нові підходи, щоб задовольнити споживацькі вподобання та привернути увагу до своєї продукції. У глобальному масштабі ринок кондитерських виробів демонструє стабільне зростання. Основними чинниками цього розвитку є зростання чисельності населення та підвищення рівня доходів, що сприяє збільшенню витрат на харчування, зокрема на солодоші.

Європейський ринок утримує лідерство за обсягами споживання, тоді як найбільш перспективним регіоном для подальшого розвитку є Азійсько-Тихоокеанський. У цьому регіоні за останні роки відзначається стабільне

зростання економіки та чисельності населення, особливо у країнах, що розвиваються. Згідно з прогнозами консалтингових компаній, до 2025 року обсяг світового кондитерського ринку може досягти 176 млрд дол. США, демонструючи середньорічне зростання на рівні 3%. Найбільший приріст очікується в шоколадному сегменті, який залишається найпопулярнішим серед споживачів.

Світовий ринок кондитерських виробів формують потужні гравці, які утримують лідерські позиції завдяки масштабам виробництва, інноваціям та широкій географії продажів. Основними виробниками, які домінують у галузі, є такі компанії:

1. **Mars, Incorporated** (США) – один із найбільших виробників шоколадних батончиків, жувальної гумки та інших кондитерських виробів. До портфеля брендів входять Snickers, M&M's, Twix, Milky Way та інші. Дохід компанії нараховує понад 40 млрд дол. США у 2024 році [16].
2. **Mondelez International** (США) – компанія, що володіє популярними брендами Cadbury, Milka, Toblerone, Oreo та Trident. Mondelez активно працює в сегменті шоколаду, печива та снєків. Річний дохід компанії становить понад 31 млрд дол США [31].
3. **Nestlé S.A.** (Швейцарія) – світовий гігант у сфері харчових продуктів, відомий такими брендами, як KitKat, Aero, Smarties. Компанія також приділяє увагу здоровому харчуванню та інноваційним продуктам. Понад 20 млрд дол. США компанія отримує в рік у сегменті кондитерських виробів [32].
4. **Ferrero Group** (Італія) – один із найвідоміших виробників преміальних кондитерських виробів, зокрема Nutella, Kinder, Ferrero Rocher та Tic Tac. Дохід компанії в рік становить понад 21 млрд дол. США.
5. **The Hershey Company** (США) – провідний виробник шоколадних плиток і батончиків, таких як Hershey's, Reese's, та Jolly Rancher. За рахунок диверсифікації бізнесу компанія в рік отримує доходу в розмірі 11 млрд дол. США.

Розширення міжнародної торгівлі солодощами обумовлено зростанням споживчого попиту, розвитком глобальних логістичних ланцюгів, а також

розширенням асортименту продукції, орієнтованого на локальні смаки різних регіонів. Шоколадні цукерки та подібні вироби займають найбільшу частку у світовому імпорті серед кондитерської продукції. Обсяги торгівлі більшістю видів шоколадної продукції за останні п'ять років збільшились, за винятком какао-порошку. Імпорт шоколаду у вигляді блоків або інших виробів масою понад 2 кг показав найбільше зростання – в середньому на 4% щорічно. Натомість імпорт шоколадних цукерок зростає значно повільніше – в середньому на 2% на рік.

Ключовими категорії імпортованої продукції за результатами моніторингу у 2023-2024 рр.: шоколадні вироби: близько 40% загального обсягу імпорту; желейні цукерки та карамель, які популярні в країнах Близького Сходу та Азії; функціональні та органічні солодощі, така категорія демонструє найвищі темпи зростання, понад 10% щорічно. Основними імпортерами шоколадної продукції є США (10,4% світового імпорту), Німеччина (8,5%), Франція (7,6%) та Велика Британія (7,3%), на які разом припадає понад третину світового імпорту. Ці країни імпортують стабільні обсяги шоколаду з помірним зростанням (1-4% щорічно). У той же час кілька країн з меншими обсягами імпорту демонструють значно вищі темпи зростання, зокрема Нідерланди, Ізраїль і Польща (зростання імпорту до 8%), Румунія (до 15%), Угорщина (до 10%), Болгарія (до 14%) (рис. 2.1). Новим гравцем на ринку кондитерських виробів став Китай, оскільки попит на імпортні солодощі, особливо шоколад і преміум-продукцію, зріс на 12% у 2023 році; основними постачальниками стали Швейцарія, Бельгія та Австралія.

Ключовими тенденціями імпорту шоколадних виробів у світі слід відзначити такі, як:

- 1) зростання попиту на преміальні продукти (споживачі все частіше обирають шоколад та інші солодощі високої якості, вироблені у Європі (зокрема, Швейцарії, Бельгії та Італії). Це забезпечує лідерство європейських виробників у структурі імпорту);
- 2) популярність інноваційних продуктів (функціональні солодощі (з додаванням вітамінів, протеїнів) та органічна продукція є одним із основних драйверів імпорту, особливо в регіонах Північної Америки та Азії);

3) розвиток онлайн-торгівлі (спрощення доступу до імпортованих солодощів через електронну комерцію сприяє зростанню попиту навіть у віддалених регіонах).

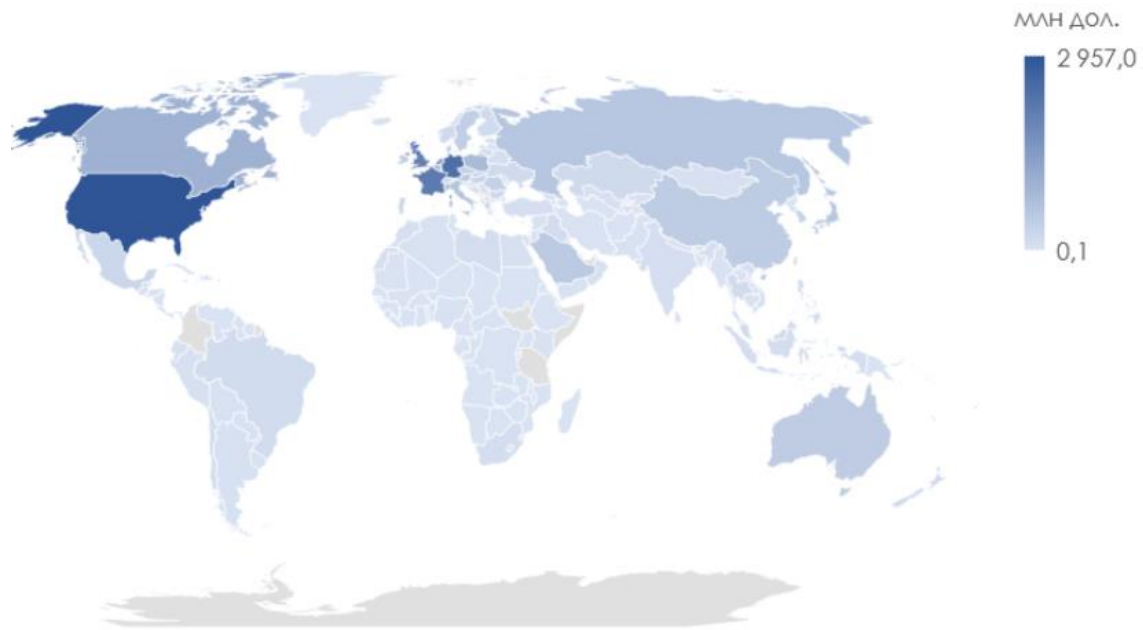


Рис. 2.1. Імпорт шоколадних кондитерських виробів, 2023

Джерело: [14, 23].

Варто відзначити, що імпорт кондитерської продукції у 2023–2024 рр. залишається важливим сегментом міжнародної торгівлі, який стимулюється змінами у споживчих уподобаннях, глобалізацією та розвитком логістичних рішень.

У 2023-2024 рр експорт шоколадних виробів продовжує демонструвати стабільне зростання, що обумовлено як збільшенням попиту на міжнародних ринках, так і розвитком нових ринків для преміальної та органічної продукції. Країни, що є основними експортерами шоколаду, зосереджені в Європі, Північній Америці та частково в Азії, і вони демонструють різноманітні стратегії для зміцнення своїх позицій на світовому ринку. Найбільшими експортерами шоколадної продукції в світі є п'ять країн: Німеччина (займає 16,9% світового експорту), Бельгія (10,9%), Італія (7,3%), Нідерланди (7%) і Польща (6,3%). Разом ці країни здійснюють майже половину всіх експортних поставок світу (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1.

**Динаміка часток країн-лідерів з експорту шоколадних виробів,
2019-2023 рр.**

Країна	Рік					2023/2019, +/-
	2019	2020	2021	2022	2023	
Німеччина	17,5	17,4	16,9	16,4	16,9	-0,6
Бельгія	9,2	9,4	9,9	10,0	10,9	1,7
Нідерланди	6,5	6,1	6,1	6,8	7,0	0,5
Італія	7,3	7,3	7,6	7,4	7,3	0
Польща	6,2	7,1	7,1	7,1	6,3	0,1

Джерело: [27-30].

Бельгія продовжує бути одним із лідерів експортного ринку шоколаду, з експортними поставками, що перевищують 10 млрд дол. США. Основними споживачами бельгійського шоколаду є США, Великобританія, Німеччина та Франція. Протягом 2023-2024 рр. експорт шоколадних виробів з Бельгії зріс на 3-4% щорічно, зокрема через зростання попиту на преміальний шоколад та екологічні варіанти. Швейцарія є одним із основних постачальників високоякісного шоколаду, з експортними поставками на суму понад 9 млрд дол. США. У 2023 р. експорт швейцарського шоколаду зріс на 5% порівняно з попереднім роком. Споживачі віддають перевагу швейцарському шоколаду завдяки його преміальній якості та натуральним інгредієнтам.

Німеччина займає третє місце за експортом шоколадних виробів з обсягом понад 8 млрд дол. США. Зростання експорту німецького шоколаду у 2023 р. склало близько 2-3% щорічно. Німеччина активно експортує як класичні шоколадні вироби, так і інноваційні продукти, такі як безцукрові та веганські варіанти. Франція активно розвиває експорт шоколаду, з обсягами, що перевищують 6 млрд доларів США. Експорт французького шоколаду зростає на 4-5% на рік, що обумовлено збільшенням попиту на французькі шоколадні вироби, зокрема на ринки США, Канади та Азії. Італія, відома своїм шоколадом та цукерками, зокрема брендами Ferrero Rocher, експортує шоколаду на суму понад 5 млрд доларів США. У 2023 році експорт італійських шоколадних виробів

збільшився на 6%, що стало результатом розширення присутності на ринках Азії та Близького Сходу.

Пандемія і війна в Україні суттєво вплинули на світовий ринок шоколаду. Обмеження, введені урядами для боротьби з локдаунами та закриттям кордонів, ускладнили поставки какао — основної сировини для виробництва шоколаду, а також зменшили попит на шоколадну продукцію. Структурні зміни на ринку змусили виробників адаптуватися, зокрема, зосередивши увагу на цифровому маркетингу та онлайн-продажах. Також було розширено асортимент шоколадних виробів та розроблено нові бізнес-стратегії для мінімізації ризиків у період невизначеності.

Згідно з даними Державної митної служби, у 2023 р. українські експортери поставили на зовнішні ринки майже 55 тис. т какао-продуктів і шоколадних виробів, що на 18% більше порівняно з 2022 р. Загальна виручка склала 195 млн дол. США, що на 32% більше показника минулого періоду. Це свідчить про поступове відновлення обсягів експорту солодоців з вмістом какао до рівня, характерного для останніх років (рис. 2.2).

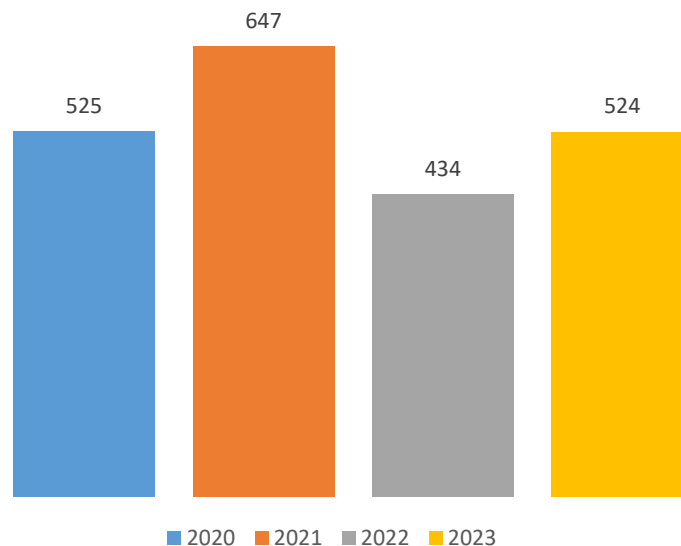


Рис. 2.2. Виручка від експорту українських кондитерських виробів, 2023, млрд дол. США

Оскільки внутрішній попит не здатен компенсувати втрату споживачів на національному ринку, експорт став єдиним додатковим джерелом прибутку для галузі. Продажі кондитерських виробів на зовнішні ринки відіграють ключову

роль у забезпеченні завантаження виробничих потужностей та підтримці рентабельності вітчизняних підприємств й планових економічних показників. Проте блокада автомобільної торгівлі з Польщею стала серйозним ударом для виробників кондитерських виробів, позбавивши їх важливого експортного каналу і залишивши на внутрішньому ринку надлишок продукції.

У 2022 році в кондитерській галузі майже 20% підприємств постраждали від воєнних дій або були змушені закритися. Обсяги виробництва зменшились на 10-12%, але це не призвело до дефіциту продукції на ринку, оскільки через міграцію населення та зниження купівельної спроможності попит також знизився. Вітчизняні виробники покривають 90% потреб ринку кондитерської продукції, тоді як 10% імпортується(рис. 2.3.).



Рис. 2.3. Динаміка виробництва шоколадної та цукристої кондитерської продукції в Україні, 2023 р., тис. т

Джерело: [25].

Географія експорту змінилася: припинились поставки до рф та Білорусі, але збільшилися постачання до країн ЄС. Загалом, обсяги експорту в 2022 році

знизилися на 10%. Найбільші виробники змогли краще впоратись з викликами, і лідери галузі залишилися незмінними. ТОП-5 виробників кондитерських виробів України: корпорація «Рошен»; Кондитерська фабрика «АВК»; Виробниче об'єднання «Конті»; Корпорація «Бісквіт-шоколад»; Кондитерська фабрика «Житомирські ласощі».

У 2023 р. основними напрямками експорту українських шоколадних продуктів стали плитки і блоки шоколаду, зокрема без начинки (понад 13 тис. т) та з начинкою (приблизно 9 тис. т). Також активно експортувалися кондитерські вироби з цукру і какао (близько 6 тис. т) та шоколадні цукерки з алкоголем (близько 5 тис. т). Найбільшими обсягами експорту мали інші шоколадні цукерки, яких було поставлено понад 17 тис. т.

Основними країнами-імпортерами стали Румунія (понад 7 тис. т), Казахстан і Болгарія (по майже 5 тис. т кожна), а також Азербайджан, Угорщина (по 4 тис. т) і Молдова та Грузія (по 3 тис. т). Менші обсяги продукції були відправлені до Туреччини, Ємену, Іраку, Ізраїлю, США, Монголії та ОАЕ. Перший квартал 2024 р. також підтвердив зростання експорту українських шоколадних виробів, досягнувши майже 15 тис. т, що на 25% більше, ніж у перші три місяці 2023 р. Українські виробники заробили близько 57 млн дол. США (плюс 49%). Найбільші обсяги закупівель українських шоколадних виробів здійснили Румунія, Казахстан і Болгарія.

Адаптація до міжнародних ринків також передбачає уважне ставлення до вимог і стандартів, що існують у різних країнах щодо харчових продуктів. Це включає в себе не лише відповідність до місцевих норм безпеки, а й врахування вимог щодо етикеток, інформації про склад та харчову цінність продукту. Наприклад, у європейських країнах важливо зазначати, чи є продукт органічним або веганським, а в арабських країнах упаковка повинна відповідати вимогам халяльного харчування.

Міжнародний крос-культурний менеджмент у кондитерській індустрії включає врахування культурних відмінностей у роботі як з персоналом, так і в адаптації продуктів для споживачів різних країн. Кожна національна культура має унікальну систему цінностей, що формує її самобутність, і ці цінності

передаються від покоління до покоління. Розуміння культурних особливостей інших країн є важливим для ефективного ведення бізнесу, оскільки воно впливає на всі аспекти економічної, політичної, правової та моральної систем (табл. 2.2). Ці приклади демонструють, як крос-культурний підхід допомагає компаніям враховувати різноманітність споживачів та успішно працювати на глобальному ринку.

Це охоплює кілька ключових напрямів:

1. **Адаптивна стратегія** (корпорація Nestlé адаптувала смаки шоколадок KitKat для японського ринку, пропонуючи аромати зеленого чаю, сакури та васабі. У свою чергу, Ferrero Rocher в Індії розробила маленькі подарункові набори, популярні під час місцевих святкових традицій обміну подарунками).

2. **Локальний бренд-менеджмент** (Mars пропонує халяльну продукцію на Близькому Сході, враховуючи харчові норми регіону. Cadbury, в свою чергу, в Індії прив'язує свої маркетингові кампанії до місцевих свят, таких як Дівалі, щоб створити емоційний зв'язок із покупцями).

3. **Мультикультурний менеджмент персоналу** (компанія Hershey в різних країнах адаптує стилі управління до культурних особливостей. У Латинській Америці компанія створює дружню атмосферу, а в Європі застосовує чітку організаційну структуру. Схожі стратегії використовує Mondelez International, організовуючи тренінги для полікультурних команд).

4. **Маркетинг-менеджмент** (компанія Lindt зосереджує рекламу на якості шоколаду в Європі, а в Азії акцентує увагу на преміальності та дизайні упаковки. Kinder, у свою чергу, орієнтується на дітей в США, тоді як в Європі підкреслюється важливість сімейних традицій).

5. **Дизайн-менеджмент** (корпорація Nestlé адаптує рівень солодоців у своїх продуктах для азійського ринку, враховуючи місцеві гастрономічні вподобання. Lotte в Кореї пропонує поєднання східних і західних смаків, що відповідає місцевим смакам).

Таблиця 2.2.

Міжнародна крос-культурна специфіка кондитерського бізнесу

Регіон	Країна	Крос-культурні особливості
Європейський	Франція	Вишукані десерти, такі як: круасани, макарони, тарти і шоколадні вироби. Тут традиційно прийнято насолоджуватися солодощами під час сніданку або до обіду з чашкою кави чи чаю. Французи також часто купують десерти для святкових подій, таких як Різдво або Великдень.
	Велика Британія	В Англії традиційно прийнято насолоджуватися чаєм з солодощами, такими як скони, торт "Шоколадна Грета", і різноманітні печива. Британці часто споживають десерти під час чаювання, що є важливою частиною культури.
	Італія	Італійці дуже люблять свої традиційні десерти, зокрема тірамісу, канолі та панеттоне, особливо в період свят. Італійці споживають солодощі на десерт після основних прийомів їжі, а також часто готують їх вдома.
	Німеччина	У Німеччині одними з найбільш популярних солодощів є штоллен (традиційний різдвяний пиріг), різноманітні торти та пряники. Німці також мають звичай споживати печиво та інші солодощі в зимовий період, особливо під час Різдва.
Азійський	Японія	Японці відомі своїм унікальним підходом до кондитерських виробів. Тут популярні так звані "вагаші" — традиційні японські солодощі, виготовлені на основі рисового борошна, червоних бобів, меду і фруктів. Японці також люблять західні десерти, зокрема шоколад та різні види тортів, але часто адаптують їх до місцевих смаків, додаючи, наприклад, смак зеленого чаю або сакуру.
	Китай	Китайці традиційно споживають солодощі під час свят, таких як Китайський Новий рік. Зазвичай це солодощі на основі рису, бобів, насіння і фруктів. Наприклад, популярні "ліхонь" — круглі рисові кульки, наповнені пастою з насіння кунжуту чи бобів
	Індія	В Індії великий асортимент солодощів, таких як халва, ладу, барфі, гулаб джамун та інші традиційні індійські десерти. Споживання солодощів в Індії дуже важливе під час свят, зокрема Дівалі, коли обмінюються подарунками і ласощами
	Туреччина	Турецька кухня славиться своїми солодощами, такими як баклава, кюнефе, лукум. Баклава є дуже популярним десертом, який часто готують на свята або для гостей. Лукум (турецький каймак) — це м'яка пастила, що споживається як частина традиційного чаювання.
Американський	США	В США популярні шоколадні десерти, торт "Чізкейк", а також різноманітні печива та мармелад. Американці також мають звичай святкувати різні події, такі як Хелловін або День Подяки, спеціальними солодощами, наприклад, цукерками у формі гарбузів чи інші тематичні вироби.
	Канада	В Канаді, як і в США, велика увага приділяється солодощам під час свят, зокрема на Різдво та інші важливі події. Канада також славиться своїми кленовими сиропами, які використовуються в багатьох десертах
	Мексика	В Мексиці популярні десерти на основі шоколаду та спецій, такі як мексиканський шоколад та різноманітні пироги з корицею та гвоздикою. Також широко поширені десерти на основі кукурудзи.

У 2024 році кондитерська індустрія демонструє захоплюючі змішання класичних та інноваційних смаків. Тренди у кондитерських výroбах

відображають бажання споживачів поєднувати традиційні смаки з новими, оригінальними рішеннями, створюючи унікальні смакові профілі. Це важлива тенденція для привернення уваги сучасного споживача, адже його смаки постійно змінюються та адаптуються до нових вподобань.

Українські бренди успішно виходять на міжнародні ринки, адаптуючи свою продукцію до потреб споживачів у різних країнах, враховуючи культурні та економічні особливості:

Roshen – один з найбільших і найвідоміших українських виробників кондитерських виробів, який активно експортує свою продукцію до багатьох країн, включаючи Європу, Азію, Близький Схід та пострадянський простір. Бренд адаптує свою продукцію до місцевих смаків та вимог, зокрема пропонуючи шоколадні вироби, цукерки та печиво з урахуванням регіональних уподобань. Наприклад, у мусульманських країнах пропонуються продукти, що відповідають вимогам халяль, а в Європі бренди Roshen підкреслюють натуральність та високу якість інгредієнтів.

Житомирські ласощі – цей бренд представляє Україну на міжнародному ринку, зокрема в країнах Європи. Продукція компанії включає шоколадні вироби, цукерки, печиво та мармелад, які адаптуються під смаки місцевих споживачів. Наприклад, для європейського ринку компанія часто використовує натуральні інгредієнти, такі як горіхи та шоколад, що відповідають вимогам споживачів, які цінують здорове харчування.

Львівська майстерня шоколаду – яскравий приклад успіху українського шоколадного виробництва за кордоном. Відомий своїми унікальними рецептами шоколаду, компанія продає свою продукцію в таких країнах, як Польща, Литва, Чехія, а також в інших європейських країнах і навіть у США. Бренд орієнтується на якість і унікальний смак своєї продукції, зберігаючи національні традиції шоколадного виробництва та активно залучаючи нових споживачів

Дослідження Lumina Intelligence показало, що 63% споживачів віддають перевагу традиційним смакам, а 25% шукають нові та екзотичні смакові враження. Тому виробники кондитерських виробів мають активно працювати над розширенням класичних смаків та впровадженням інновацій. Відтак,

спостерігаємо появу нових смаків у рецептурах, які здивують споживачів. Це може бути комбінація традиційних смаків з сучасними інгредієнтами, такими як спеції, екзотичні фрукти чи навіть компоненти, що мають функціональну цінність для здоров'я. Ці нові смакові рішення вже можна побачити на полицях магазинів, що вказує на еволюцію потреб споживачів у світі солодких виробів.

Одним із основних аспектів є втрата споживчого інтересу через неправильну адаптацію продукту або кампанії до культурних вимог. Наприклад, використання смаків, які не користуються попитом на конкретному ринку, або ігнорування релігійних обмежень щодо харчування може знизити попит на продукцію. У країнах, де популярність має халяльна або кошерна продукція, виробники, які не враховують ці вимоги, можуть втратити значну частину споживачів.

Також важливими є фінансові втрати, що виникають через помилкові маркетингові стратегії. Наприклад, маркетингові кампанії, які не враховують соціальні норми, можуть стати неефективними або навіть шкодити іміджу бренду. Неправильний вибір символів, кольорів або образів у рекламі може призвести до негативного сприйняття в певних культурах. Такі помилки можуть призвести до падіння продажів і навіть до необхідності відкликання продукції.

З точки зору глобалізації, компанії можуть зазнати втрат через недостатню диференціацію на ринку. У країнах з розвиненими ринками вже існують чіткі стандарти і високий рівень конкуренції, що вимагає постійного вдосконалення якості продукції та маркетингових кампаній.

Загалом, оцінка крос-культурних втрат свідчить про те, що культурна адаптація є не тільки необхідністю для збереження конкурентоспроможності, а й важливим інструментом у запобіганні фінансових та репутаційних втрат. Врахування культурних нюансів при виході на міжнародні ринки може стати основою для подолання цих викликів та досягнення успіху на глобальному рівні.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ КРОС-КУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

Удосконалення крос-культурного менеджменту є важливим аспектом стратегії розвитку міжнародного бізнесу в умовах глобалізації та турбулентності економіки. Сучасний бізнес працює в мультикультурному середовищі, де ефективне управління різноманітними культурами має вирішальне значення для успіху компанії. Тому здатність розуміти, адаптуватися і правильно взаємодіяти з різними культурами є одним із ключових факторів для досягнення конкурентних переваг на міжнародних ринках.

Актуальність цього питання зумовлена постійним збільшенням взаємодії між компаніями з різних країн, різними національними підходами до ведення бізнесу, а також зростанням значення людських ресурсів у глобальних організаціях. У таких умовах важливо не лише володіти знаннями в області бізнесу, але й мати вміння адаптувати стратегії та методи управління до культурних відмінностей, щоб забезпечити ефективну комунікацію, зменшити конфлікти та покращити результати співпраці.

Для успішного розвитку міжнародного бізнесу необхідно враховувати різні аспекти крос-культурного менеджменту, такі як стилі управління, комунікаційні звички, ставлення до часу, соціальні норми та інші культурні фактори. У цьому контексті удосконалення крос-культурного менеджменту дозволяє компаніям уникати помилок, що можуть виникнути через культурні непорозуміння, та створювати стратегії, що відповідають вимогам місцевих ринків, водночас зберігаючи глобальні корпоративні стандарти. Таким чином, інтеграція крос-культурного підходу в стратегію розвитку міжнародного бізнесу є необхідною для забезпечення стійкості і ефективності діяльності на глобальному рівні, що дозволяє досягти значущих результатів і зміцнити конкурентні позиції компанії.

Інтернаціоналізація бізнесу з використанням крос-культурного менеджменту є важливою складовою сучасних стратегій розвитку міжнародних

компаній. Вона вимагає наявності формалізованих процесів, що включають адаптацію організаційних структур, методів крос-культурних технологій, а також розробку та інтеграцію нових бізнес-моделей, орієнтованих на специфіку міжнародних ринків (рис. 3.1).

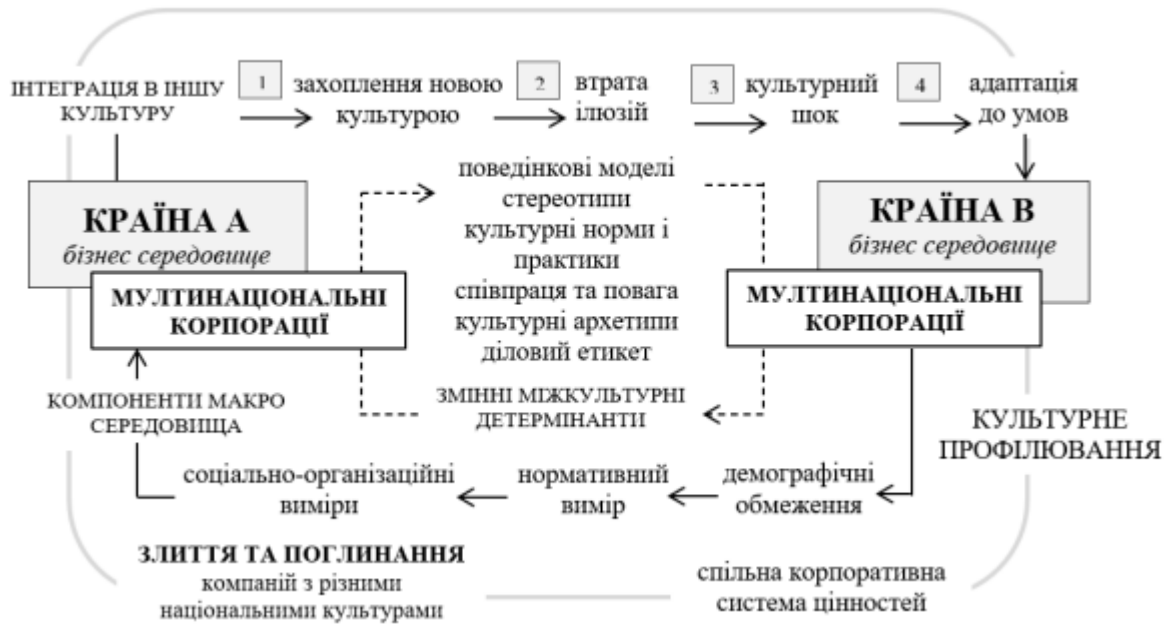


Рис. 3.1. Крос-культурна специфіка ведення міжнародного бізнесу

Джерело: [2].

Діяльність підприємств на глобальних ринках потребує відмінностей у підходах до управління, розуміння культурних відмінностей і вміння втілювати стратегії, що враховують ці фактори. Крос-культурний менеджмент дозволяє полегшити процеси адаптації організації до зовнішнього середовища, забезпечуючи ефективну комунікацію та співпрацю між різними культурами, що, своєю чергою, сприяє зростанню конкурентоспроможності.

Зростаюче значення міжнародної інтеграції вимагає створення бізнес-стратегій, які будуть максимально відповідати вимогам різних регіонів і національних ринків, при цьому зберігаючи ефективність управлінських і фінансових структур. Ключовим завданням у такому контексті є збалансоване поєднання інноваційних підходів і використання специфічних знань щодо культурних відмінностей у взаємодії з різними партнерами та споживачами (рис. 3.2).

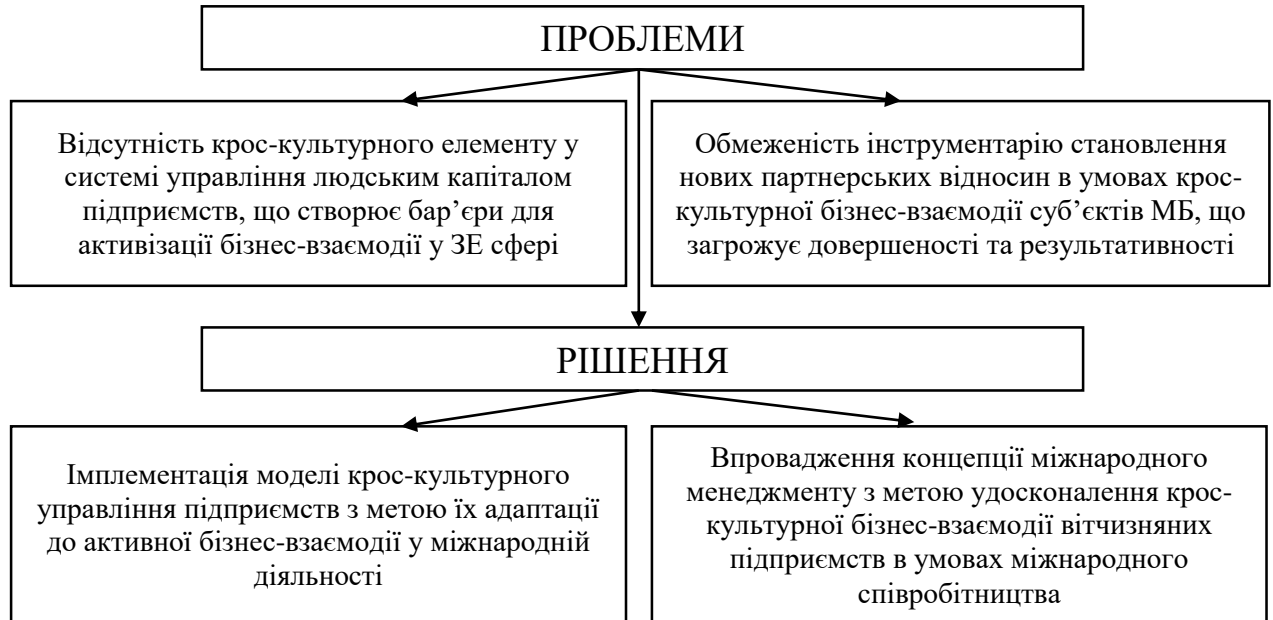


Рис. 3.2. Проблеми крос-культурної бізнес-взаємодії підприємств суб'єктів міжнародного бізнесу

Джерело: [10, 25].

У 2024 р. кондитерська індустрія переживає трансформацію, яка зумовлена кількома ключовими трендами, що формують попит і поведінку споживачів, зокрема це і визначає крос-культурну специфіку розвитку міжнародного бізнесу у кондитерській галузі:

1. Технології стають важливим рушієм інновацій в кондитерській промисловості. Сучасні споживачі прагнуть не просто продуктів, а й інтерактивних, захоплюючих переживань, що включають технологічні інновації, такі як персоналізація смаків за допомогою штучного інтелекту або нові форми упаковки, які змінюють сприйняття продукту.

2. Кондитерська індустрія продовжує адаптувати й оновлювати звичні для споживачів продукти, зберігаючи їхню емоційну та культурну значущість. Солодощі, що втілюють спадщину та традиції, як і раніше, відіграють важливу роль у виборі покупців, але з певними інноваціями, такими як органічні інгредієнти чи адаптація до нових харчових стандартів.

3. Зростає попит на локальні та автентичні продукти, що відображають культурні традиції та гастрономічну спадщину певних регіонів. Споживачі шукають натуральні інгредієнти, які не тільки підтримують місцеву економіку, але й відповідають їхнім вимогам до якості та етики. Тренд на локальність має

важливе значення для виробників, які повинні активно підтримувати зв'язок із своїми громадами та пропонувати продукти, що відповідають місцевим смакам і уподобанням.

Крос-культурна трансляція знань є одним з інструментів сучасного крос-культурного менеджменту та регулює процес обміну та адаптації інформації, ідей, цінностей, практик та технологій між різними культурами та країнами. Вона включає в себе перенесення знань з однієї культурної або соціальної групи до іншої, де ці знання можуть бути інтерпретовані і адаптовані відповідно до місцевих умов, традицій і потреб. Цей процес важливий не тільки для бізнесу, а й для науки, освіти, технологій, мистецтва та інших сфер, оскільки дозволяє інтегрувати нові ідеї, збагачуючи локальні практики і досягаючи глобальних результатів. Основними критеріями крос-культурної трансляції знань в міжнародному бізнесі є: адаптація до культурних відмінностей, мова та комунікація, трансфер інновацій, соціальні й етичні стандарти. Зокрема, відомі бренди часто адаптують свої продукти або маркетингові стратегії для різних країн. Наприклад, у разі введення нових продуктів на азійський ринок, компанії можуть змінювати смак продукту, упаковку, рекламні кампанії та навіть адаптувати стратегічні повідомлення, щоб вони відповідали специфічним культурним традиціям та уподобанням. Таким чином, крос-культурна трансляція знань сприяє збагаченню досвіду, зміцненню взаєморозуміння між культурами і забезпечує можливість глобального розвитку у різних сферах життя.

З цією метою здійснено формування матриці крос-культурної трансляції знань за відомими шоколадними виробами (табл. 3.1.). Крос-культурна трансляція знань на прикладі шоколаду Toblerone демонструє, як глобальний продукт може інтегруватися в різні культурні контексти, зберігаючи свій унікальний бренд і водночас адаптуючись до місцевих ринків. Toblerone, створений у Швейцарії в 1908 році, став символом якості, традицій і креативності у виробництві шоколаду, завдяки чому його трансляція знань є прикладом успішного поєднання культурних особливостей із глобальною стратегією. Raffaello від Ferrero – це яскравий приклад того, як міжнародний бренд може адаптувати свої продукти, маркетинг і підходи до різних культурних контекстів,

зберігаючи свою унікальність і популярність у всьому світі. Raffaello є не просто шоколадним продуктом, а символом преміальності, витонченості та святковості, що сприяє його успішному поширенню в різних країнах.

Milka – це бренд шоколаду, який був заснований у Швейцарії в кінці 19 століття і став символом якісного молочного шоколаду з використанням альпійського молока. На сьогодні бренд належить компанії Mondelez International і продається в більш ніж 40 країнах світу. Один з ключових аспектів успіху бренду це його здатність адаптуватися до різних культурних контекстів і задовольняти потреби споживачів у різних куточках світу. Roshen є прикладом того, як український бренд може інтегруватися в різні культурні контексти, використовуючи як локальні традиції, так і глобальні стандарти якості. Roshen є одним із найбільших виробників кондитерських виробів у Східній Європі, чия продукція експортується до більш ніж 30 країн світу.

Результати дослідження дають підстави стверджувати, що крос-культурна модель розвитку міжнародного кондитерського бізнесу відображає стратегічний підхід, який включає адаптацію продуктів і бізнес-процесів до різних культурних, соціальних, економічних і політичних реалій на глобальному ринку. Вона ґрунтується на визнанні того, що кожен ринок має свої особливості, й успішна компанія повинна вміти ефективно інтегруватися в різні культурні контексти (рис. 3.3).

Ринок шоколадних виробів на глобальному рівні демонструє стійке зростання, адаптуючись до змін у споживчих уподобаннях, економічних умовах і соціальних тенденціях. Зокрема, у 2023 році обсяг світового ринку органічного шоколаду досяг 13 млрд дол. США, що свідчить про зростаючий попит на екологічно чисті та здорові продукти. Очікується, що до 2028 р.у цей сегмент ринку зросте до 19,5 млрд дол. США, що підкреслює значення органічних інгредієнтів у виробництві шоколаду.

Таблиця 3.1.

Крос-культурна трансляція знань у міжнародному кондитерському бізнесі

Крос-культурні інструменти	Шоколадний продукт			
	Toblerone	Raffaello	Milka	Roshen
Адаптація продукту до локальних смаків	У різних країнах Toblerone пропонує унікальні смаки, адаптовані до локальних уподобань. Наприклад: в країнах Азії з'являються версії з екзотичними фруктами. У арабських країнах може використовуватися халяльний сертифікат. У США пропонуються більші за розміром плитки, враховуючи популярність сімейних упаковок.	Основний смак Raffaello — кокос, який є універсально привабливим і асоціюється з екзотикою, відпочинком і преміальністю. Raffaello часто використовується як подарунок на свята та урочистості. У різних країнах випускаються спеціальні лімітовані серії. Наприклад, у США і Канаді популярні великі упаковки для сімейних свят, тоді як у Японії акцент робиться на менших і витонченіших формах, відповідно до місцевої естетики.	Німеччині та Австрії популярні варіанти шоколаду Milka з лісовими горіхами або шоколад з начинкою з карамелі. Для французького ринку – варіанти з фруктовими смаками (наприклад, полуниця) або інші варіанти, що відповідають французьким гастрономічним вподобанням. На ринку Китаю та інших країн Азії Milka адаптує свої рецептури, додаючи традиційні місцеві інгредієнти, наприклад, зелений чай або манго.	У Східній Європі популярністю користуються більш солодкі та вершкові смаки шоколаду. У Західній Європі акцент робиться на натуральності та меншій кількості цукру. В Азії компанія враховує любов до екзотичних добавок, таких як чай матча чи манго. Для кожного ринку створюються дизайни, які враховують естетику та культурні особливості країни.
Адаптація упаковки та брендингу	Форма: трикутна форма Toblerone, натхненна піком Маттерхорн, стала культурним символом Швейцарії. Ця унікальна характеристика залишається незмінною, незалежно від ринку, створюючи впізнаваність бренду у всьому світі. Якість: Швейцарія асоціюється з високими стандартами якості, і компанія активно транслює цю ідею через маркетинг, продукцію та упаковку.	Індивідуальна упаковка кожної цукерки підкреслює ексклюзивність, що резонує з культурами, де важлива увага до деталей та естетики.	Європі упаковка Milka часто використовує символи альпійських гір і корову як основні елементи бренду. У країнах Латинської Америки упаковка може мати більш яскраві кольори та зображення, які викликають асоціації з місцевими традиціями і святами. В Азії дизайн упаковки може бути більш мінімалістичним, з акцентом на елегантність і витонченість.	Класичний стиль і новації: компанія зберігає традиційні смаки, такі як молочний або чорний шоколад, водночас створюючи інноваційні лінійки, адаптовані до вподобань різних культур.
Маркетингові стратегії та реклами	У країнах із різними мовами та традиціями реклами Toblerone адаптує свої повідомлення до місцевої культури. У міжнародних аеропортах Toblerone став символом подорожей і сувенірів, що добре резонує з культурою подорожей по всьому світу.	Raffaello позиціонується як символ витонченості та насолоди "особливими моментами". Це універсальне послання, яке легко інтегрується в різні культурні контексти. У Західній Європі акцентують на романтичності й святковості, тоді як в Індії чи країнах Близького Сходу роблять акцент на теплоті сімейних відносин і даруванні.	Milka використовує універсальну емоційну стратегію, орієнтуючись на такі теми, як доброта, щастя, тепло та сімейні цінності. У Німеччині, наприклад, акцент робиться на сімейних цінностях і традиціях, тоді як в Італії кампанії можуть зосереджуватися на витонченості і престижності продукту.	Roshen адаптує свої рекламні повідомлення відповідно до місцевих цінностей. У слов'янських країнах акцент робиться на ностальгії та сімейних традиціях. У Західній Європі – на інноваціях і натуральності продукту.
Враховання соціальних та етичних норм	Компанія інвестує в навчання співробітників з різних країн, щоб вони краще розуміли бренд і могли успішно просувати його в місцевих умовах. Представники різних ринків мають можливість навчатися в Швейцарії, переймаючи знання про історію, культуру та технології виробництва Toblerone.	Ferrero проводить навчання для своїх локальних команд, щоб забезпечити єдине розуміння цінностей бренду Raffaello. Представники Ferrero отримують знання про локальні традиції, щоб краще розуміти, як інтегрувати продукт у різних регіонах.	Milka активно працює над впровадженням екологічних упаковок і забезпеченням відповідальності за використання сировини. В країнах Південно-Східної Азії бренди часто фокусуються на етиці та сталому розвитку через органічне виробництво продуктів.	Для виходу на глобальні ринки Roshen дотримується міжнародних стандартів якості, таких як ISO, HACCP, а також отримує сертифікати халяльної продукції для мусульманських країн. Локальні філії отримують детальні інструкції та навчання, щоб дотримуватися стандартів якості, встановлених у головному офісі.
Інтеграція нових технологій і трендів	Виробничі процеси та рецепти строго контролюються, щоб відповідати швейцарським стандартам, навіть якщо частину продукції виробляють у інших країнах. Локальні команди мають певну свободу для створення нових варіацій продуктів, які відповідають культурним очікуванням.	У деяких країнах Ferrero експериментує з додатковими смаками або продуктами на базі Raffaello, наприклад, десертами або морозивом із кокосом.	З огляду на тренди здорового харчування, компанія пропонує нові варіанти шоколаду, такі як безглютенний, органічний або шоколад з низьким вмістом цукру, що відповідає потребам споживачів на певних ринках, зокрема в Європі та США.	На міжнародних ринках Roshen експериментує з новими смаками, такими як солоняна карамель, горіхові креми чи екзотичні фрукти. У країнах із різними уподобаннями Roshen пропонує шоколад у різних форматах: плитки, батончики, цукерки чи подарункові набори.

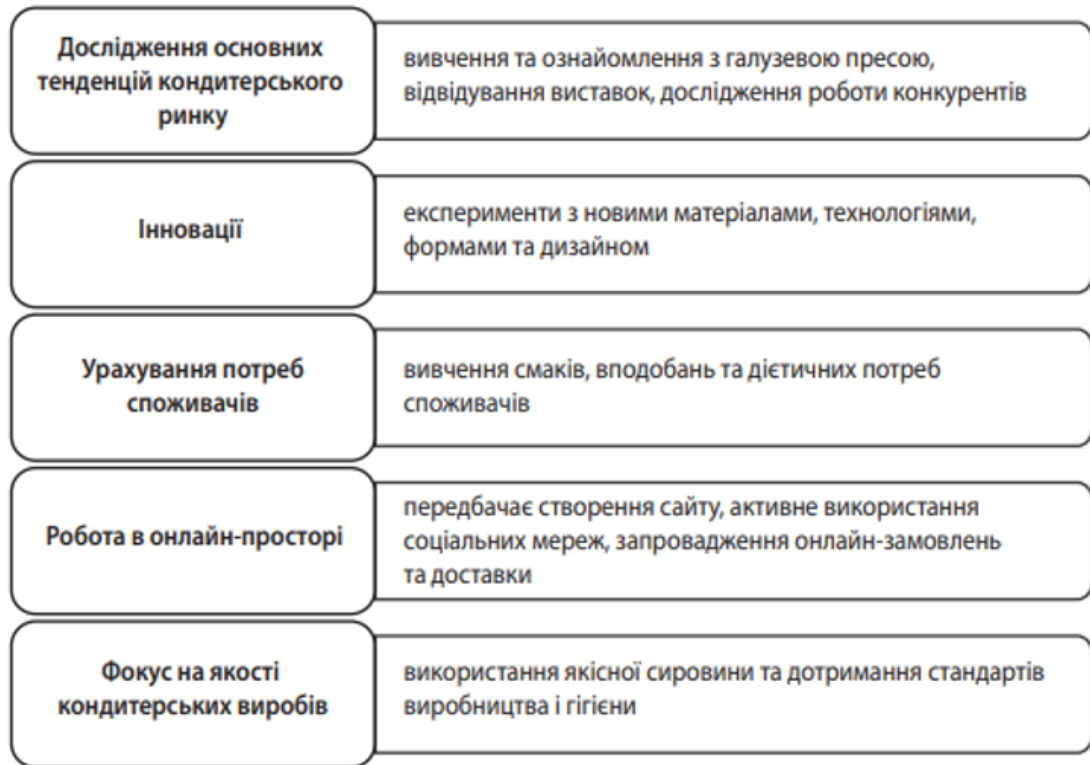


Рис. 3.3. Крос-культурні модель ефективності у міжнародному кондитерському бізнесі

Водночас загальний дохід світового ринку кондитерських виробів у 2024 р. оцінюється понад 586,3 млрд дол. США, з прогнозованим щорічним зростанням на 5,33% до 2028 р. Преміальні шоколадні вироби, в свою чергу, подорожчають на 8,34%, що вказує на зростаючий попит на продукцію високої якості. Ці дані підкреслюють важливість інновацій у продукції, а також адаптації до місцевих смаків і культурних традицій, що дозволяє компаніям здобувати конкурентні переваги на глобальному ринку шоколадних виробів (рис. 3.4).

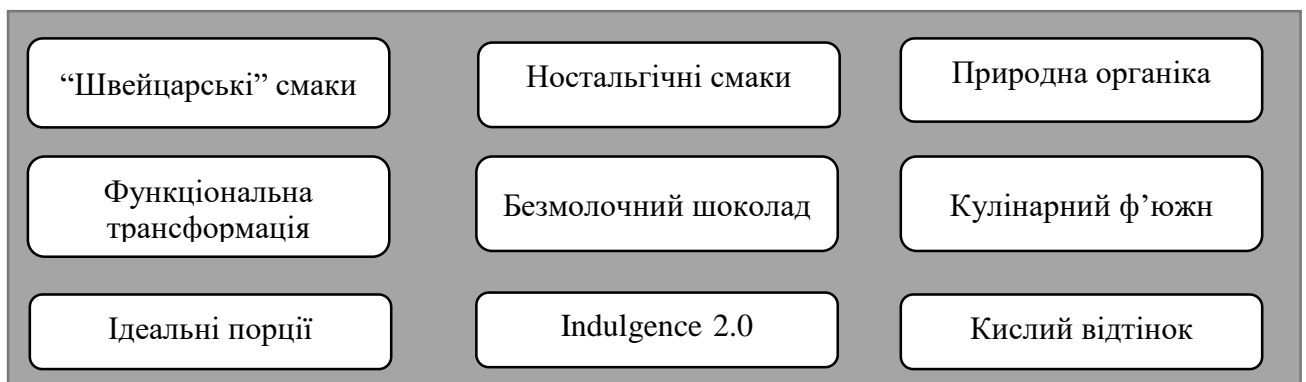


Рис. 3.4. Інноваційні крос-культурні тренди у міжнародному кондитерському бізнесі

Серед інноваційних проєктів кондитерського бізнесу найбільшої популярності набувають такі, як:

1. Тренд "швейцарських" смаків, який поєднує солодке з пряним, активно набирає популярності в кондитерському бізнесі. Споживачі в таких країнах, як Канада, Індія, США і Великобританія, активно експериментують із гострими і прямими приправами в солодощах. Прикладом є шоколад з перцем від Dolfin і макарони з манго-чили від Wake. Популярність таких поєднань можна побачити на прикладі шоколадних мочі з хабанеро від Mochidoki та попкорну з карамеллю і соусом для крил буффало від Bad Monkey.

2. Ностальгічні смаки мають різне значення в різних культурах і дуже приваблюють споживачів по всьому світу. Наприклад, чай матча з Японії став популярним у кондитерських виробках, що надихнуло KitKat на створення новинки з матча. Наразі нові спеції, як-от індійські Desi, також інтегруються в солодощі, зокрема у продуктах Kocoatrait's Madras Collection та Desi Popz.

3. Світові кондитерські бренди активно впроваджують функціональні солодощі, орієнтуючись на здоров'я споживачів. Одним із основних напрямів є зниження рівня цукру в продуктах за допомогою натуральних підсолоджувачів, таких як стевія та еритритол. Популярні також десерти з пробіотиками, антиоксидантами та суперфудами, а також веганські та безглютенові варіанти. Бренди, як-от Cadbury, M&Ms та Dunkin, презентували нові смаки кави, пекана та м'яти, що підкреслюють тренд функціональних смаків у кондитерських виробках.

4. У кондитерських виробках спостерігається тенденція до використання натуральних фруктових і квіткових ароматів замість штучних. Споживачі віддають перевагу натуральним смакам, оскільки вони відповідають тренду здорового харчування та органічних продуктів. Бренди, як-от Natural Confectionery Co., відмовляються від штучних ароматизаторів, використовуючи натуральні екстракти, пюре та сушені фрукти. В результаті на ринку зростає популярність продуктів з натуральними смаковими профілями, що позначається

на етикетках з інформацією про "чисті етикетки" і використання природних інгредієнтів.

5. Класичні кондитерські вироби продовжують бути популярними, хоча сучасні рецептури впроваджують інноваційні інгредієнти та техніки приготування. Смак шоколаду залишається фаворитом, але бренди додають нові відтінки, використовуючи білий та карамельний шоколад, мигдаль і вершки. Наприклад, Hotel Chocolat пропонує преміальні набори з різноманітними смаків, включаючи трюфелі та алкогольні напої. Карамель також залишається популярною, особливо в Азії, де значна частина споживачів віддає перевагу шоколаду з її смаком. Нові продукти, як лінійка з солоною карамеллю від Lindt та солодощі з карамеллю і горіхами від Cadbury, підкреслюють зростаючий інтерес до цього інгредієнта.

6. Тенденція ф'южн активно розвивається у країнах, таких як Китай, Іспанія та Німеччина. Наприклад, круасан онігірі поєднує французьку випічку з азіатськими смаками, такими як сметана з зеленою цибулею та фісташковий крем. Популярні також поєднання солодкої випічки з пікантними інгредієнтами, східних смаків з класичними західними десертами, а також використання алкоголю та коктейлів у кондитерських виробках. Тенденція спрямована на створення унікальних смакових і текстурних вражень для споживачів.

7. Зумери та міленіали популяризували культуру маленьких ласощів, таких як міні-булочки, макарони та птіфури, які стали частиною їхнього ритуалу турботи про себе. Вони обирають ці мініатюрні десерти, щоб задовольнити потребу в солодкому, не перевищуючи кількість споживаного цукру. Птіфури, елегантно оформлені десерти, стають популярними не лише у Франції, а й у США, Великобританії, Бразилії та Ірландії. Очікується, що цей тренд зросте у 2025 році, зокрема в англомовних та китайськомовних країнах. Маленькі порції дозволяють споживачам насолоджуватися різними смаками без шкоди для здоров'я, що робить їх ідеальним варіантом для особливих випадків

8. Очікується зростання популярності рослинного шоколаду, що відповідає зростаючим тенденціям здорового способу життя та екологічної

свідомості. Виробники розробляють преміальні рецепти з натуральними інгредієнтами та рослинними заміниками молока. Чорний шоколад з інгредієнтами, такими як магній, вітаміни С та D, може допомогти знизити тривогу, підвищити рівень гормонів щастя та забезпечити комфорт і задоволення.

9. Кислі, пікантні та терпкі смаки стають одним з головних трендів у кондитерській індустрії, зростаючи популярність протягом останнього року. Споживачі шукають нові та сміливі комбінації смаків, поєднуючи солодке з кислим для створення збалансованих профілів. Цитрусові, як юзу та танжело, а також інгредієнти на основі оцту, кефіру і комбучі, додають унікальності десертам.

Відтак, під впливом крос-кульної трансформації з'являються нові продукти у міжнародному кондитерському бізнесі, що зосереджуються на поєднанні традиційних і нових смаків, здорових альтернатив і нестандартних інгредієнтів. Виробники активно впроваджують рослинні продукти, функціональні добавки та натуральні смакові профілі, враховуючи зростаючий попит на здорове харчування. Тренди включають кислі та пікантні смаки, мініатюрні десерти для особливих випадків, а також кулінарні ф'южн-експерименти, які комбінують різні культури. Ці інновації спрямовані на задоволення потреб споживачів, які шукають новизну, натуральність і користь для здоров'я.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Формування крос-культурного менеджменту на українських підприємствах є критично важливим для успішної конкуренції та виходу на міжнародні ринки. В умовах глобалізації, де взаємодія між різними культурами стає невід'ємною частиною бізнесу, культурні відмінності можуть перешкоджати ефективним переговорам і роботі команд. Це призводить до виникнення комунікаційних бар'єрів, що, в свою чергу, впливають на взаємодію підприємств у зовнішньоекономічній діяльності.

Однією з основних проблем є недосконалість інструментів для налагодження партнерських відносин в умовах крос-культурної бізнес-взаємодії, що негативно позначається на ефективності й результативності таких відносин. Щоб подолати ці труднощі, важливо впровадити модель крос-культурного управління, яка б сприяла адаптації українських фахівців до міжнародних бізнес-практик. Це дозволить подолати існуючі бар'єри та налагодити успішні зовнішньоекономічні зв'язки.

Крім того, важливою перешкодою для розвитку ефективних крос-культурних комунікацій є обмежена застосовність інструментів для встановлення нових партнерств. Це вимагає розробки концепції міжнародного менеджменту, яка б вдосконалила методи та форми крос-культурної взаємодії, особливо при виході на нові експортні ринки. Такі заходи дозволяють знизити ризики неефективності в міжнародних операціях і зміцнити позиції на зовнішніх ринках. Додатково, для зниження впливу крос-культурних труднощів, необхідно розвивати компетенції працівників у використанні вербальних та невербальних засобів комунікації, а також коректно трактувати культурні відмінності, щоб уникнути непорозумінь. Це передбачає інтеграцію елементів крос-культурного управління в систему управління персоналом українських підприємств, що стане основою для покращення бізнес-взаємодії та розвитку на міжнародній арені.

Початок активних бойових дій у деяких регіонах України значно вплинув на обсяги виробництва кондитерських виробів, які скоротилися на 18,8% серед

вітчизняних виробників. Основну частину виробництва продовжують становити борошняні вироби (59,9%), тоді як частка виробів із какао/шоколаду становить 20,2%, а продукції з високим вмістом цукру — 19,9%.

Повномасштабна війна внесла суттєві зміни в експортні стратегії українських виробників. У 2022 році обсяги експорту солодошів у фізичному вираженні знизилися на 34,9%, а валютні надходження скоротилися вдвічі. Структура експорту розподілилася таким чином: цукрові кондитерські вироби – 32,0%, борошняні вироби – 41,1%, какао/шоколад – 27,0%. Попри розвинене внутрішнє виробництво, імпорт кондитерських виробів залишається значним. У 2022 році спостерігалось зниження імпорту на 3,6%, а валютні витрати на нього зменшилися на 12,6%. Основними постачальниками залишаються країни ЄС та Східної Європи.

Зміцнення економічних і культурних зв'язків, зростання інформаційної асиметрії та напруженості в міжнародному правовому середовищі висувають нові вимоги до діяльності транснаціональних компаній (ТНК). Адаптація до різноманітного зовнішнього середовища, як на регіональному, так і на глобальному рівнях, стає ключовим фактором ефективності. Використання переваг інтернаціоналізації та оптимізація внутрішніх структур дозволяють компаніям успішно функціонувати в умовах глобалізації.

В умовах багатокультурного середовища важливого значення набуває врахування крос-культурних особливостей, які впливають на менеджмент фінансів, операцій, інвестицій та людських ресурсів. Коректна оцінка культурних відмінностей, формування ефективних комунікацій і вміння управляти цими аспектами є критичними для досягнення успіху.

Еволюція міжнародного бізнесу, викликана глобалізаційними процесами, впливає на всі аспекти діяльності компаній. Виникають нові форми взаємодії, посилюється інтеграція національних економік, а також з'являються наднаціональні інститути. Усе це ставить перед менеджерами міжнародного бізнесу нові виклики. У результаті, актуальність крос-культурного менеджменту в сучасну епоху диверсифікації є надзвичайно високою.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О.В. Крос-культурний менеджмент як детермінанта формування конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Випуск 20, частина 1. С. 19-22. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/20_1_2018ua/6.pdf
2. Баніт О. Кроскультурна компетентність сучасного топ-менеджера міжнародної компанії. Edukacja zawodowa i ustawiczna. 2019. № 4. URL: <http://surl.li/hqjssy>
3. Близнюк О.В. Крос-культурні особливості менеджменту сучасної мультинаціональної організації : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л.М., 2017. 296 с.
4. Близнюк Т. П. Крос-культурна взаємодія персоналу мультинаціональної компанії: оцінка рівня готовності / Т. П. Близнюк // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика» (Харків – Торунь, 18–19 березня 2019 р.). Харків: Видавець ФОП Панов А. М., 2019. С. 45–46.
5. Близнюк Т. П., Близнюк О. В. Крос-культурний профіль лідера: вплив національної культури. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2024. № 3. С. 50-53. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/55901>
6. Бурак О. Крос-культурна комунікація як наслідок глобалізаційних крос-культурних контактів. URL: http://www.nbuuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Grani/2012_5/27.pdf.
7. Вешко О.В. Крос-культурний менеджмент як важлива складова реалізації стратегії розвитку підприємств. Вісник Хмельницького національного університету 2017, № 5. С. 47-51.
8. Годвінг Вонг. Три запоруки успішного крос-культурного менеджменту // сайт бізнес-школи MIM Київ, 2009. Режим доступу: <http://www.mim.kiev.ua/press/news/2009/1593>.

9. Жуковська А.Ю. Кроскультурний менеджмент як інструмент інклюзивного підприємництва. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. Випуск № 3 (26). С. 67-75.
10. Козаченко О. Проблеми з імпортом, внутрішнім попитом та декомунізацією. Що відбувається на українському ринку кондитерських виробів. Режим доступу: <https://delo.ua/agro/problemi-z-importom-vnutrisnim-popitom-ta-dekomunizacijeyu-shho-vidbuvaetsya-na-ukrayinskomu-rinku-konditerskix-virobiv-427683/>
11. Кривобок К. В. Міжкультурні особливості в процесі управлінських комунікацій / К. В. Кривобок, Ю. М. Котельникова, І. О. Кінас // Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. Всеукраїнський науковий журнал. 2023. № 1-2. С. 18–24. Режим доступу : <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/29758>
12. Кривобок к., Кінас і., Делі В. Ключові аспекти крос-культурних комунікацій в івент-менеджменті. Scientific journal “MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS”. 2024 Вип. 1. С. 242-249.
13. Мешко Н., Буланкіна О. Культурний менеджмент у корпоративних стратегіях міжнародних компаній. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1274КРОС-Н>.
14. Офіційний сайт Trade map. Режим доступу: <https://www.trademap.org/Index.aspx>.
15. Петрушенко Ю. Крос-культурні аспекти підвищення ефективності міжнародного бізнесу. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 5. URL: http://journals.khnu.km.ua/ vestnik/pdf/ekon/2009_5_1/pdf/146-148.pdf.
16. Петрушенко Ю.М. Когнітивна концепція крос-культурного менеджменту. Вісник СумДУ. Серія: Економіка. 2008. № 1. С. 120–128.
17. Приятельчук О.А. Еволюція та теоретико-методологічне становлення крос-культурного менеджменту. Зовнішня торгівля: право та економіка. 2006. № 4. С. 131- 134.

18. Про культурні особливості ведення бізнесу у різних країнах. URL: <https://lvbs.com.ua/news/pro-kulturni-osoblyvosti-vedennya-biznesu-u-riznyhkrayinah/>
19. Рогач О. І. та ін. Багатонаціональні підприємства та глобальна економіка: монографія; за ред. О. І. Рогача. К.: «Видавництво «Центр учбової літератури», 2020. 368 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/37137>
20. Романуха О. Роль крос-культурних комунікацій у менеджменті організацій. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 9. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/103.pdf.
21. Романуха О. Роль крос-культурних комунікацій у менеджменті організацій. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 9. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/103.pdf.
22. Саваріна І. П. Теоретичні аспекти крос-культурного менеджменту. Приазовський економічний вісник. Вип. 6 (11). С. 24-26.
23. Тренди світового ринку шоколадних виробів. Режим доступу: <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/trendy-svitovoho-rynku-shokoladnykh-vyrobiv>
24. Хмара М.П., Пилипенко Б.Г. Крос-культурний менеджмент міжнародних корпорацій. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. - 2020. - № 6. - С. 20-28. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_6_5.
25. Чиркова Ю., Бортнікова М. Крос-культурна бізнес-взаємодія суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності: труднощі реалізації та оптимальні шляхи їх подолання. Економіка. Фінанси. Право. 2022. № 11/2. С. 13-18.
26. Шандрівська О. Є., Атаманчук К. В. Дослідження ринку шоколаду та шоколадної продукції у світі. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія "Проблеми економіки та управління". Vol. 8, No. 1, 2024. С. 43-60.
27. Chocolate (2023). An online data visualization and distribution platform The Observatory of Economic Complexity (the OEC). URL: <https://oec.world/en/profile/hs/chocolate>.

28. Chocolate (2023). German online platform Tridge. Data & Analytics, Insights, Social Marketplace, Fulfillment Solution URL: <https://www.tridge.com/intelligences/chocolate/export>.
29. Kimsuvan A. Verstehensprozesse bei interkultureller Kommunikation. Am Beispiel: Deutsche in Thailand. Europäische Hochschulschriften. Reihe XXI. Linguistik. Bd. 36.FfM etc.: Peter Lang, 1984. 156 p.
30. Mondelez Financial Statements 2009-2023 (2023). The Premier Research Platform for Long Term Investors Macrotrends. URL: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/MDLZ/mondelez/financial-statements>.
31. Mondelez International Full Year 2022 Results (2023). Provider of financial information Yahoo! Finance. URL: <https://finance.yahoo.com/news/mondelez-international-full-2022-earnings-102537926.html>
32. Nestle SA ADR. Fiscal year is January-December (2022). An American business and economic-focused international daily newspaper The Wall Street Journal. URL: <https://www.wsj.com/marketdata/quotes/NSRGY/financials/annual/income-statement>
33. Nestle SA Revenue 2010–2023 (2023). The Premier Research Platform for Long Term Investors Macrotrends. URL: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/NSRGY/nestle-sa/revenue>
34. Net income 2022 (2022). Perfetti Van Melle. URL: <https://www.perfettivanmelle.com/who-we-are/at-a-glance/>.
35. November 2023 Quarterly Bulletin of Cocoa Statistics (2023). ICCO. URL: <https://www.icco.org/november-2023-quarterly-bulletin-of-cocoa-statistics/>
36. Overview of the report. Chocolate market (2023). The official website of the market research organization Straits Research. URL: <https://straitsresearch.com/report/chocolate-market>