

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра міжнародних економічних відносин  
та європейської інтеграції

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

ГОЛОВАНОВА Дар'я Андріївна

УДК 339.138:658.626:316.7

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**Кроскультурні стратегії розвитку  
міжнародних кондитерських брендів**

за ОПІ “Міжнародні економічні відносини”  
спец. 292 “Міжнародні економічні відносини”  
галузі знань 29 “Міжнародні відносини”

Подається на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.  
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають  
посилання на відповідне джерело \_\_\_\_\_ Дар'я ГОЛОВАНОВА

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

Житомир – 2026

## Анотація

Голованова Д. А. Кроскультурні стратегії розвитку міжнародних кондитерських брендів. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за ОПП “Міжнародні економічні відносини” спеціальності 292 “Міжнародні економічні відносини”. – Поліський національний університет, Житомир, 2026.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти формування крос-культурних стратегій розвитку міжнародних кондитерських брендів. Проаналізовано сучасні тенденції розвитку світового кондитерського ринку та особливості адаптації міжнародних брендів до культурних відмінностей споживачів. Оцінено практику реалізації крос-культурних стратегій провідних кондитерських компаній і АТ «Житомирські ласощі». Обґрунтовано стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності кондитерських брендів в умовах посилення міжкультурної конкуренції.

*Ключові слова: крос-культурність, бренд, міжнародний бізнес, міжнародний маркетинг, конкурентоспроможність, кондитерський ринок.*

## Abstract

Holovanova D. Cross-Cultural Development Strategies of International Confectionery Brands. – Qualification work on manuscript rights.

Qualification work for obtaining a Bachelor's degree under the Educational Program “International Economic Relations”, specialty 292 “International Economic Relations”. – Polissia National University, Zhytomyr, 2026.

The qualification work examines the theoretical and practical aspects of developing cross-cultural strategies for international confectionery brands. Current trends in the global confectionery market and the adaptation of international brands to cultural differences in consumer behaviour are analysed. The implementation of cross-cultural strategies by leading confectionery companies and JSC "Zhytomyrski Lasoshchi" is assessed. Strategic directions for enhancing the competitiveness of confectionery brands under conditions of increasing intercultural competition are substantiated.

*Keywords: cross-culturality, brand, international business, international marketing, competitiveness, confectionery market.*

## Зміст

|  |    |
|--|----|
| ВСТУП .....  | 4  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КРОС-КУЛЬТУРНИХ СТРАТЕГІЙ .....  | 7  |
| РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА РЕАЛІЗАЦІЇ КРОС-КУЛЬТУРНИХ СТРАТЕГІЙ У МІЖНАРОДНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ КОНДИТЕРСЬКИХ КОМПАНІЙ .....                  | 15 |
| 2.1. Глобальні тенденції розвитку світового кондитерського ринку та крос-культурні моделі позиціонування брендів .....         | 15 |
| 2.2. Оцінка ефективності крос-культурних комунікацій у просуванні кондитерський брендів на регіональних ринках .....           | 22 |
| РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНИХ КОНДИТЕРСЬКИХ БРЕНДІВ В УМОВАХ ПОСИЛЕННЯ МІЖКУЛЬТУРНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ ..... | 28 |
| ВИСНОВКИ .....   | 36 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....   | 38 |
| ДОДАТКИ .....  | 43 |

## ВСТУП

В умовах глобалізації та посилення міжнародної конкуренції зростає значення врахування крос-культурних факторів у діяльності міжнародних компаній. Особливо актуальним це є для кондитерської галузі, де споживчі переваги значною мірою визначаються культурними, соціальними та релігійними особливостями різних країн. Недостатня адаптація продукції та маркетингових комунікацій до локальних ринків може знижувати конкурентоспроможність брендів на міжнародному рівні. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває дослідження крос-культурних стратегій розвитку міжнародних кондитерських брендів та можливостей їх використання українськими виробниками.

Проблематика крос-культурного менеджменту, міжнародного маркетингу та глобальних стратегій брендів розкрита у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема у дослідженнях, присвячених міжкультурній комунікації, поведінці споживачів та адаптації бізнес-моделей до різних культурних середовищ. Значний внесок у розвиток теорії крос-культурної взаємодії зробили Г. Хофстеде, Е. Холл, Ф. Тромпенаарс та інші. Водночас питання крос-культурних стратегій саме у сфері кондитерських брендів і харчової промисловості потребують подальшого прикладного узагальнення з урахуванням сучасних ринкових тенденцій та цифрових каналів збуту.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень і практичних напрямів формування та вдосконалення крос-культурних стратегій розвитку міжнародних кондитерських брендів у системі міжнародних економічних відносин.

Завдання дослідження:

- дослідити теоретико-методичні засади формування крос-культурних стратегій міжнародних брендів та обґрунтувати типологію стратегій їх розвитку у кондитерській галузі;

- проаналізувати глобальні тенденції розвитку світового кондитерського ринку та визначити крос-культурні моделі позиціонування провідних міжнародних брендів з урахуванням регіональної специфіки споживчого попиту;
- оцінити ефективність крос-культурних комунікацій у просуванні кондитерських брендів на різних регіональних ринках та визначити рівень адаптації АТ «Житомирські ласощі» до вимог зовнішніх ринків;
- визначити стратегічні пріоритети розвитку міжнародних кондитерських брендів в умовах посилення міжкультурної конкуренції та розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення крос-культурних стратегій для українських виробників.

Об'єктом дослідження є процеси розвитку міжнародних кондитерських брендів на світових ринках.

Предметом дослідження є теоретичні засади, методичні підходи та практичні аспекти формування й реалізації крос-культурних стратегій міжнародних кондитерських брендів у різних культурних середовищах.

Методичну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: аналізу та синтезу – для узагальнення теоретичних підходів; порівняльного аналізу – для оцінки крос-культурних профілів різних ринків; економіко-статистичного аналізу та поліноміального трендового прогнозування – для оцінки динаміки і перспектив розвитку ринку; матричного моделювання (BCG, SWOT) – для позиціонування компаній; кількісного вимірювання культурних відмінностей на основі моделі Хофстеде.

Інформаційну базу дослідження складають дані Trade Map, Eurostat, Statista, фінансова звітність АТ «Житомирські ласощі», наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, матеріали міжнародних організацій (WTO, IMF, World Bank), а також аналітичні звіти провідних кондитерських компаній світу.

Результати кваліфікаційного дослідження були опубліковані в тезах наукових конференцій, зокрема:

1. Голованова Д. Крос-культурне середовище в кондитерському бізнесі: збірник матеріалів XI-ої науково-практичної конференції (м. Житомир, 20 листопада 2025 року). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2025. С. 44-47.

2. Голованова Д. Стратегічні напрями розвитку міжнародних кондитерських брендів у крос-культурному середовищі: збірник матеріалів науково-практичної студентської конференції (м. Житомир, 20 травня, 2026 р.). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2026. С. 155-160.

**Структура та обсяг роботи.** Робота складається з трьох розділів, вступу, висновків, списку використаних джерел. Основний зміст кваліфікаційної роботи викладено на 42 сторінках , містить 10 таблиць, 13 рисунків.

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КРОС-КУЛЬТУРНИХ СТРАТЕГІЙ

У сучасних умовах розвитку міжнародного бізнесу успіх брендів дедалі більше залежить не лише від якості продукції чи рівня маркетингової підтримки, а й від здатності враховувати культурні особливості споживачів різних країн. Розширення діяльності компаній на зовнішні ринки супроводжується необхідністю адаптації управлінських підходів, комунікаційних стратегій та інструментів позиціонування відповідно до національних традицій, цінностей і поведінкових моделей населення. Саме тому дослідження теоретико-методичних засад формування крос-культурних стратегій є важливою передумовою забезпечення ефективного розвитку міжнародних брендів в умовах глобальної конкуренції.

В умовах глобалізації світової економіки культурні відмінності між країнами перетворилися на один із ключових факторів успішності міжнародних брендів. За оцінками міжнародних організацій, понад 70% невдалих міжнародних проєктів пов'язані з недооцінкою культурних особливостей ринку [4]. Кондитерська галузь є особливо чутливою до цього явища: споживчі вподобання, традиції, символіка та релігійні обмеження визначають сприйняття брендів і рівень лояльності споживачів у різних країнах. Саме тому формування крос-культурних стратегій набуває не лише теоретичного, а й практичного значення для забезпечення сталої конкурентоспроможності міжнародних кондитерських компаній [12].

Поняття «культура» у контексті міжнародного бізнесу трактується як сукупність спільних цінностей, переконань, норм поведінки, традицій і символів, що передаються від покоління до покоління та формують спосіб мислення й дій членів певної соціальної групи. Культура виступає невидимим, проте надзвичайно потужним регулятором споживчої поведінки, ділової комунікації та сприйняття брендів [29]. Бренд у контексті міжнародного маркетингу – це не лише товарний знак, а комплексна система значень, асоціацій і обіцянок, яку компанія транслює споживачам [50]. Відповідно, стратегія розвитку міжнародного бренду є набором

довгострокових рішень щодо позиціонування, адаптації та просування бренду на різних культурних ринках з метою формування стійких конкурентних переваг [39].

Крос-культурна стратегія бренду – це цілеспрямований механізм адаптації бренд-ідентичності, комунікаційних повідомлень, продуктових характеристик і маркетингового міксу до культурних особливостей цільових ринків [2]. На відміну від простої локалізації, крос-культурна стратегія передбачає системне врахування культурних детермінант на всіх рівнях прийняття управлінських рішень – від розробки продукту до вибору каналів комунікації. Крос-культурні детермінанти – це сукупність культурно зумовлених чинників, які визначають характер взаємодії між представниками різних культур у бізнес-середовищі та впливають на споживчу поведінку, сприйняття брендів і прийняття управлінських рішень [11]. Для системного аналізу доцільно класифікувати їх за чотирма групами, що дозволяє виявити конкретні прояви в діяльності кондитерських брендів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Класифікація крос-культурних детермінант та їх прояв  
у стратегіях міжнародних кондитерських брендів**

| Група детермінант       | Складові  | Прояв у брендинговій стратегії   | Вплив на споживчу поведінку   |
|-------------------------|---|--|---|
| Ціннісні                | Релігійні норми, традиції, ставлення до задоволення                 | Халяль/кошер позиціонування; ритуальна функція солодощів у бренд-комунікації | Визначає склад, сезонність попиту, символічне значення продукту       |
| Поведінкові             | Споживчі звички, лояльність до брендів, колективізм / індивідуалізм | Розмір та формат упаковки; позиціонування як «подарунок» vs «для себе»       | Частота купівлі, розмір порцій, перевага локальним/глобальним брендам |
| Комунікаційні           | Мова, кольорова символіка, естетичні уподобання                     | Адаптація кольору, назви, слогану; вибір рекламних образів і каналів         | Сприйняття бренду як «свого» або «чужого»; емоційний зв'язок          |
| Інституційно-нормативні | Правові норми, регуляторні вимоги, стандарти маркування             | Халяль, кошер, органічна сертифікація як інструменти брендової довіри        | Умова допуску на ринок; підвищує рівень довіри до продукту            |

*Джерело:* складено автором на основі даних [28, 43, 11].

Ціннісно-світоглядні детермінанти є найбільш глибинним рівнем культурних відмінностей. В ісламських країнах вимога халяльності є абсолютною умовою присутності на ринку, а в країнах Східної Азії солодощі виконують ритуальну функцію під час свят. Поведінкові детермінанти відображають усталені споживчі моделі: у колективістських культурах кондитерські вироби частіше купуються як

подарунок, що визначає попит на святкові упаковки. Комунікаційно-символічні детермінанти є критичними для брендингу: колір, форма й назва бренду несуть принципово різне смислове навантаження в різних культурах. Інституційно-нормативні детермінанти формують регуляторне середовище та визначають умови допуску бренду на ринок [24, 46]. Для кількісного вимірювання культурних відмінностей між ринками найбільш авторитетним інструментом є модель Герта Хофстеде, що охоплює шість вимірів культури [28]. Вона базується на результатах масштабного емпіричного аналізу в понад 70 країнах і дозволяє здійснювати порівняльний аналіз культурних профілів ринків у числовому форматі (табл. 1.2) [21].

Таблиця 1.2

**Виміри культури за моделлю Г. Хофстеде та їх значення  
для стратегій кондитерських брендів**

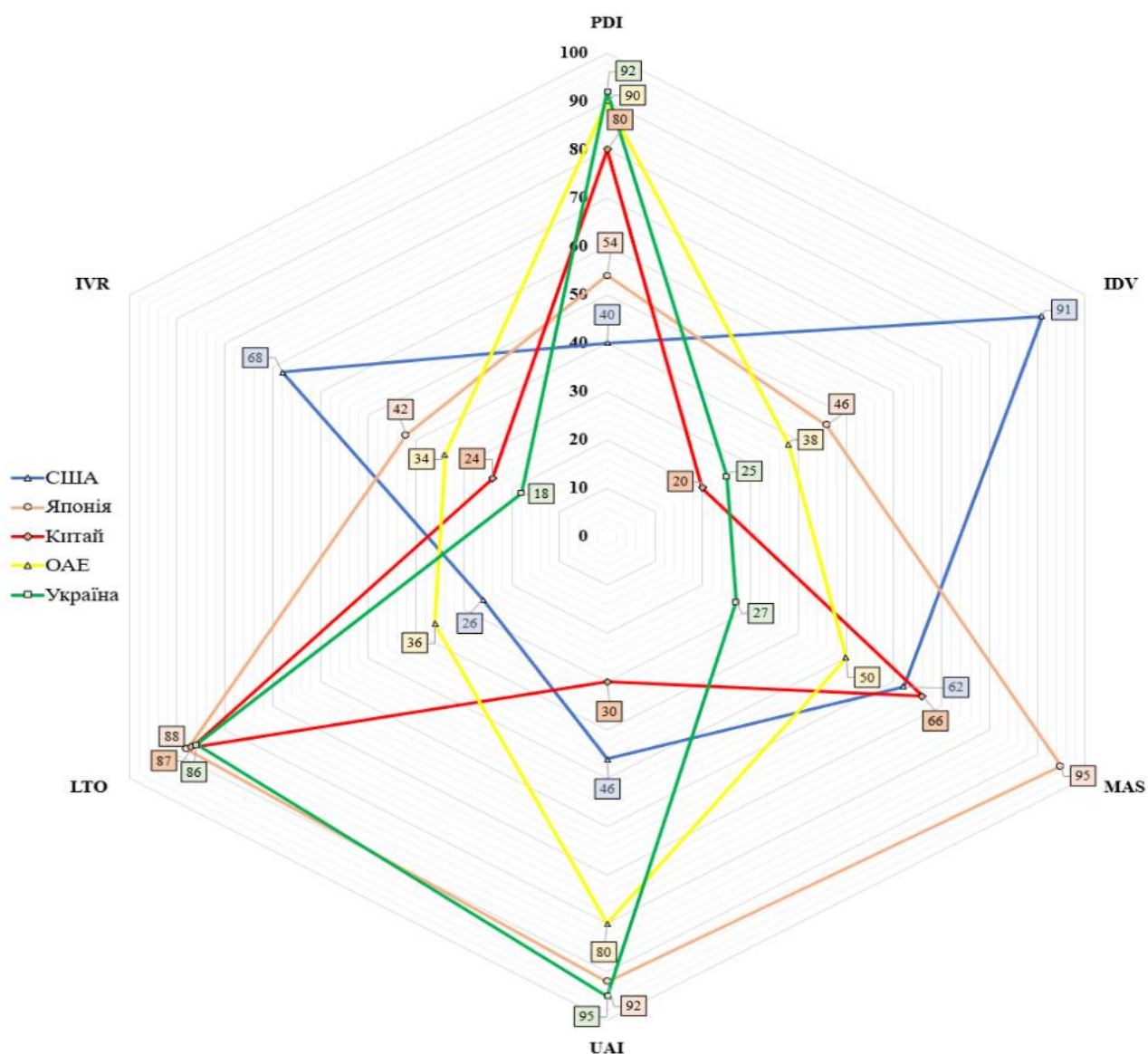
| Вимір | Сутність                      | Вплив на стратегію бренду   |
|-------|-------------------------------|---|
| PDI   | Дистанція влади               | Високий PDI - преміальний бренд як маркер статусу; важливість престижної упаковки |
| IDV   | Індивідуалізм vs колективізм  | Низький IDV - бренд-комунікація через цінності спільноти та обдаровування         |
| MAS   | Маскулінність vs фемінінність | Високий MAS - акцент на успіху у рекламі; низький - на задоволенні та насолоді    |
| UAI   | Уникнення невизначеності      | Високий UAI - перевага знайомим брендам і традиційним смакам; опір до новинок     |
| LTO   | Довгострокова орієнтація      | Високий LTO - сприйнятливості до інновацій; акцент на якості та ощадливості       |
| IVR   | Індульгенція                  | Високий IVR - вищий попит; бренд позиціонується як дозволена насолода             |

*Джерело:* складено автором на основі даних [11, 22, 28, 29].

Зазначені показники вимірюються за шкалою від 0 до 100 і дають змогу здійснювати порівняльний аналіз культур різних країн. Водночас модель Г. Хофстеде має певні обмеження, оскільки не враховує динамічність культурних змін та міжособистісний характер ділових відносин. Саме ці аспекти більш детально розкриває модель Тромпенаарса. Високі значення індексу дистанції влади свідчать про ієрархічність суспільства, тоді як високий рівень індивідуалізму характеризує культури, орієнтовані на особисту свободу та незалежність.

Практичне значення моделі Г. Хофстеде полягає у можливості прогнозування особливостей споживчої поведінки на різних ринках [36]. У колективістських культурах важливу роль відіграють сімейні традиції та святкове споживання, що сприяє попиту на подарункові формати продукції, тоді як в індивідуалістичних

країнах бренди орієнтуються на персоналізацію. Показник уникнення невизначеності визначає готовність споживачів до нових продуктів, а довгострокова орієнтація впливає на ставлення до якості та інновацій. Ринки з високим рівнем довгострокової орієнтації є більш відкритими до преміальних сегментів та нових продуктових концепцій. Дистанція влади впливає на характер позиціонування брендів, а рівень індульгенції визначає ставлення до споживання як джерела задоволення. Для наочного представлення відмінностей між культурними профілями окремих країн доцільно використовувати пелюсткову діаграму (рис. 1.1).



**Рис. 1.1. Порівняльна характеристика крос-культурних профілів за моделлю Г. Хофстеде**

*Джерело:* розроблено автором на основі даних [21; 34].

Практична цінність моделі Хофстеде полягає у можливості кількісно порівнювати культурні профілі різних ринків та прогнозувати споживчу поведінку. Наприклад, Китай має низький індекс індивідуалізму ( $IDV = 20$ ) порівняно зі США ( $IDV = 91$ ), що пояснює значно вищий попит на подарункові набори у китайській культурі. Японія демонструє надзвичайно високий індекс уникнення невизначеності ( $UAI = 92$ ), що відображає консерватизм японських споживачів щодо нових смаків [21]. Важливим доповненням до моделі Хофстеде є концепція Фенса Тромпенаарса та Чарльза Хампден-Тернера, розроблена на основі досліджень понад 15 000 менеджерів із 28 країн [43]. Вона охоплює сім вимірів культури, згрупованих у три блоки: ставлення до інших людей, до часу та до навколишнього середовища (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

**Виміри культури за моделлю Ф. Тромпенаарса та їх значення  
для стратегій кондитерських брендів**

| Вимір                                    | Полюси   | Значення для стратегії бренду  |
|--|--|--|
| Універсалізм / Партикулярізм             | Єдині правила / гнучкість залежно від відносин                           | Стандартизована бренд-платформа vs локальна адаптація під партнера   |
| Індивідуалізм / Колективізм              | Особисті цілі / групові інтереси   | Позиціонування продукту для особистого vs спільного вживання   |
| Нейтральність / Емоційність              | Стримані / відкриті емоції   | Стиль рекламної комунікації: раціональний vs емоційний підхід  |
| Досягнення / Аскрипція                   | Статус за заслугами / за походженням                                     | Брендова ідентичність: акцент на якості vs традиції та спадщині  |
| Специфічність / Дифузність               | Розмежування особистого і ділового життя / тісне переплетення сфер життя | Визначає характер комунікації бренду зі споживачами та партнерами, рівень персоналізації взаємодії           |
| Послідовне / Синхронне ставлення до часу | Час сприймається лінійно / кілька процесів відбуваються одночасно        | Впливає на планування маркетингових кампаній, швидкість прийняття рішень та тривалість партнерських відносин |
| Внутрішній / Зовнішній контроль          | Людина керує природою / пристосовується до середовища                    | Позиціонування «натуральності» та екологічності як цінності бренду   |

*Джерело:* складено автором на основі даних [8; 43].

Особливе значення для міжнародних брендів мають також виміри специфічності та ставлення до часу. У специфічних культурах ділові відносини будуються переважно на професійній взаємодії, тоді як у дифузних культурах важливу роль відіграють особисті контакти та довіра між партнерами. Водночас послідовне ставлення до часу характерне для країн, де високо цінуються пунктуальність і дотримання графіків, тоді як синхронне сприйняття часу передбачає більшу гнучкість у веденні бізнесу та реалізації маркетингових проєктів. Врахування цих особливостей

дозволяє міжнародним кондитерським брендам ефективніше адаптувати свою діяльність до вимог різних ринків.

Практичне значення моделі для формування брендкових стратегій полягає в тому, що вона дозволяє прогнозувати реакцію споживачів і ділових партнерів на конкретні управлінські та маркетингові рішення. У партикулярних культурах (Китай, Японія) успіх виходу бренду на ринок значною мірою залежить від якості особистих відносин із дистриб'юторами, тоді як в універсалістських (США, Німеччина) – від стандартизованої якості продукту та контрактних умов [43, 50].

Модель Едварда Холла доповнює підхід Хофстеде концепцією «висококонтекстних» і «низькоконтекстних» культур [27]. У висококонтекстних культурах (Японія, Китай, арабські країни) бренд-комунікація апелює до культурних символів і традицій, а значна частина повідомлення передається через контекст, а не явний текст. У низькоконтекстних культурах (США, Німеччина) ефективнішим є пряме і раціональне повідомлення про переваги продукту. Розуміння цього розподілу є критично важливим при розробці рекламних кампаній та брендової айдентики для різних ринків [22, 31]. На основі зазначених теоретичних моделей у науці та бізнес-практиці сформувалася типологія крос-культурних стратегій розвитку міжнародних брендів. Традиційно виокремлюють стратегії стандартизації, адаптації та глокалізації [8], проте сучасні дослідники доповнюють цей перелік трансформативними стратегіями, орієнтованими на формування принципово нових ринкових ніш (табл. 1.4) [5].

Таблиця 1.4

**Порівняльна характеристика крос-культурних стратегій розвитку міжнародних кондитерських брендів**

| Критерій        | Стандартизація                       | Адаптація   | Глокалізація   |
|-----------------|--------------------------------------|---|--|
| Продукт         | Єдиний рецептурний склад             | Повна локалізація смаку та інгредієнтів             | Базовий продукт + локальні лінійки                   |
| Бренд-айдентика | Єдиний дизайн з мінімальними змінами | Повна адаптація кольору, символіки, назви           | Глобальна айдентика + локальна символіка             |
| Комунікації     | Єдині рекламні матеріали             | Локальні кампанії з урахуванням культурних кодів    | Глобальна концепція + локальна реалізація            |
| Переваги        | Економія на масштабі, єдиний бренд   | Висока культурна релевантність, глибоке проникнення | Баланс ефективності та релевантності                 |
| Недоліки        | Ризик культурної нерелевантності     | Високі витрати, складність управління портфелем     | Складність координації глобальних і локальних команд |

Джерело: складено автором на основі даних [32, 22, 48].

Стратегія стандартизації передбачає просування єдиного бренду з мінімальними локальними змінами. Вона забезпечує економію на масштабі та підтримує цілісність глобального іміджу, однак несе ризик культурної нерелевантності. Стратегія адаптації, навпаки, передбачає глибоку трансформацію всіх елементів бренду під особливості конкретного ринку. Вона забезпечує максимальну відповідність локальним очікуванням, проте є витратною та складною в управлінні [33]. Глокалізація є збалансованим підходом, який поєднує глобальну стандартизацію бренд-платформи з цільовою локальною адаптацією окремих елементів – рецептури, упаковки, комунікацій [40]. Трансформативні стратегії орієнтовані на формування принципово нових ринкових ніш – наприклад, через просування функціонального харчування чи еко-брендів там, де попит на них лише формується.

Крос-культурна адаптація охоплює всі елементи маркетинг-міксу. На рівні продукту адаптація стосується смакових характеристик і рецептурного складу: азійські споживачі тяжіють до темного шоколаду з вищим вмістом какао, тоді як європейські – до солодших молочних різновидів [10]. На рівні ціноутворення культурні детермінанти впливають на сприйняття цінності: завищена ціна без достатнього обґрунтування якістю критично знижує попит на цінночутливих ринках, тоді як занадто низька ціна у преміальних сегментах сприймається як сигнал низької якості [19]. На рівні збуту вибір каналів має відповідати культурним особливостям ринку: в країнах з розвинутою традицією спеціалізованих магазинів (Японія, Франція) преміальні бренди розподіляються через ексклюзивні роздрібні мережі, тоді як на інших ринках ключову роль відіграє масовий роздріб [16]. Дослідження підтверджують, що крос-культурна компетентність є складовою стратегічних конкурентних переваг міжнародних брендів. Згідно з еkleктичною парадигмою Даннінга, вона відноситься до переваг власності підприємства – унікальних характеристик, які важко відтворити конкурентам [23, 1].

Таким чином, теоретико-методичні засади формування крос-культурних стратегій ґрунтуються на системному використанні моделей Хофстеде, Тромпенаарса та Холла як аналітичного інструментарію для кількісної та якісної оцінки культурних відмінностей між ринками. Кожна з чотирьох груп крос-культурних детермінант –

ціннісна, поведінкова, комунікаційна та інституційно-нормативна – має специфічний вплив на стратегічні рішення кондитерських брендів: від рецептурного складу до вибору рекламних образів і каналів збуту. Типологія стратегій розвитку дозволяє компаніям свідомо обирати позицію на осі «уніфікація – локалізація» залежно від особливостей цільового ринку, ресурсних можливостей та брендovих цілей. Модель Г. Хофстеде забезпечує можливість кількісного порівняння культурних профілів країн і прогнозування споживчої поведінки через шість вимірів, серед яких індивідуалізм, дистанція влади та уникнення невизначеності мають особливо визначальний вплив на кондитерський ринок. Концепція Ф. Тромпенаарса та Ч. Хампден-Тернера доповнює цей аналіз, акцентуючи увагу на міжособистісних відносинах, ставленні до часу та ролі особистості у прийнятті рішень, що є критично важливим для побудови партнерських і дистриб'юторських мереж у різних країнах. Модель Е. Холла, у свою чергу, розкриває принципові відмінності у способах передачі інформації між висококонтекстними та низькоконтекстними культурами, що безпосередньо визначає ефективність рекламних кампаній і брендової комунікації на різних ринках. Інтеграція зазначених моделей у єдиний аналітичний інструментарій дозволяє сформулювати комплексне розуміння культурного середовища цільового ринку та мінімізувати ризики, пов'язані з невідповідністю бренд-стратегії культурним очікуванням споживачів. Вибір між стратегіями стандартизації, адаптації та глокалізації визначається не лише рівнем культурних відмінностей між ринками, а й масштабом операцій компанії, її фінансовими ресурсами та стратегічними пріоритетами у сфері управління брендovим портфелем. Крос-культурна компетентність, сформована на основі зазначених теоретичних підходів, є стратегічною конкурентною перевагою, яку важко відтворити конкурентам і яка забезпечує стійку ринкову позицію міжнародних кондитерських брендів у довгостроковій перспективі.

## РОЗДІЛ 2.

### ПРАКТИКА РЕАЛІЗАЦІЇ КРОС-КУЛЬТУРНИХ СТРАТЕГІЙ У МІЖНАРОДНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОВІДНИХ КОНДИТЕРСЬКИХ КОМПАНІЙ

#### 2.1. Глобальні тенденції розвитку світового кондитерського ринку та крос-культурні моделі позиціонування брендів

Кондитерська галузь є однією з найбільш глобалізованих у структурі світової харчової промисловості. Вона характеризується стабільним зростанням попиту, активною міжнародною експансією транснаціональних корпорацій та суттєвою залежністю від культурних уподобань споживачів [15]. Для обґрунтованого аналізу крос-культурних стратегій кондитерських брендів необхідно передусім оцінити загальні тенденції розвитку світового ринку.

За аналізований період 2015-2025 рр. світовий ринок кондитерських виробів демонструє стійку висхідну динаміку. Його обсяг зріс з 445 млрд дол. США у 2015 р. до 619 млрд дол. США у 2025 р., що відповідає загальному приросту на 39,1% за десятиліття (рис. 2.1).



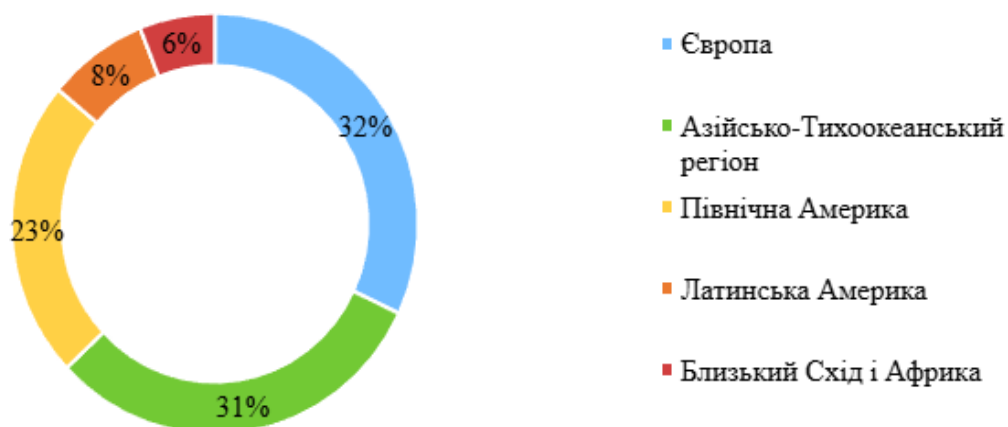
**Рис. 2.1. Динаміка зростання світового ринку кондитерських виробів у 2015-2025 рр., млрд дол. США**

*Джерело:* побудовано автором на основі даних [ 18, 19, 20].

Характерною особливістю динаміки є прискорення темпів зростання у 2021-2025 рр.: за цей п'ятирічний період ринок збільшився з 487 до 619 млрд дол. США (+27,1%),

тоді як у попередньому п'ятиріччі приріст становив лише 9,4%. Незначна флуктуація 2018 р. (448 млрд дол. США) пояснюється волатильністю сировинних цін на какао та цукор [17]. Водночас 2020 р. – рік глобальної пандемії COVID-19 – не спричинив суттєвого скорочення ринку (лише 458 млрд), що свідчить про його стійкість до зовнішніх шоків та інерційний характер попиту на кондитерські вироби як товари повсякденного попиту з емоційною компонентою [26].

Географічна структура ринку характеризується нерівномірним розподілом між регіонами (рис. 2.2). Провідні позиції займає Європа з часткою 32%, що зумовлено розвиненою культурою споживання шоколаду, високим рівнем доходів населення та концентрацією провідних виробників (Ferrero, Lindt, Nestlé) [20]. Азійсько-Тихоокеанський регіон із часткою 31% є найбільш динамічним з точки зору приросту: темпи зростання тут удвічі вищі за європейські, що зумовлено зростанням середнього класу, урбанізацією та поступовою вестернізацією споживання. Північна Америка посідає третє місце з часткою 23%. [19]



**Рис. 2.2. Регіональна структура світового ринку кондитерських виробів у 2025 р., %**

*Джерело:* побудовано автором на основі даних [17, 18, 26].

Регіони Латинської Америки та Близького Сходу і Африки формують 8% та 6% ринку відповідно [18]. Попри відносно невелику частку, саме ці ринки демонструють найбільш виражену культурну специфіку споживання, що ставить питання культурної адаптації брендів у центр конкурентної боротьби. Зростання ісламської економіки та попиту на халяльну продукцію стимулює розвиток сегменту в регіоні

MENA, тоді як Латинська Америка приваблює брендів через молоду демографію та зростаючу купівельну спроможність [26].

Важливим індикатором конкурентних позицій країн на світовому кондитерському ринку є структура міжнародного експорту шоколадних виробів. Аналіз динаміки часток провідних країн-експортерів дозволяє оцінити рівень концентрації ринку, інтенсивність міжнародної конкуренції та тенденції зміни позицій окремих держав у глобальному торговельному середовищі (табл. 2.1) [13].

Таблиця 2.1

**Динаміка часток країн-лідерів з експорту шоколадних виробів у світовому експорті, 2021-2025 рр., %**

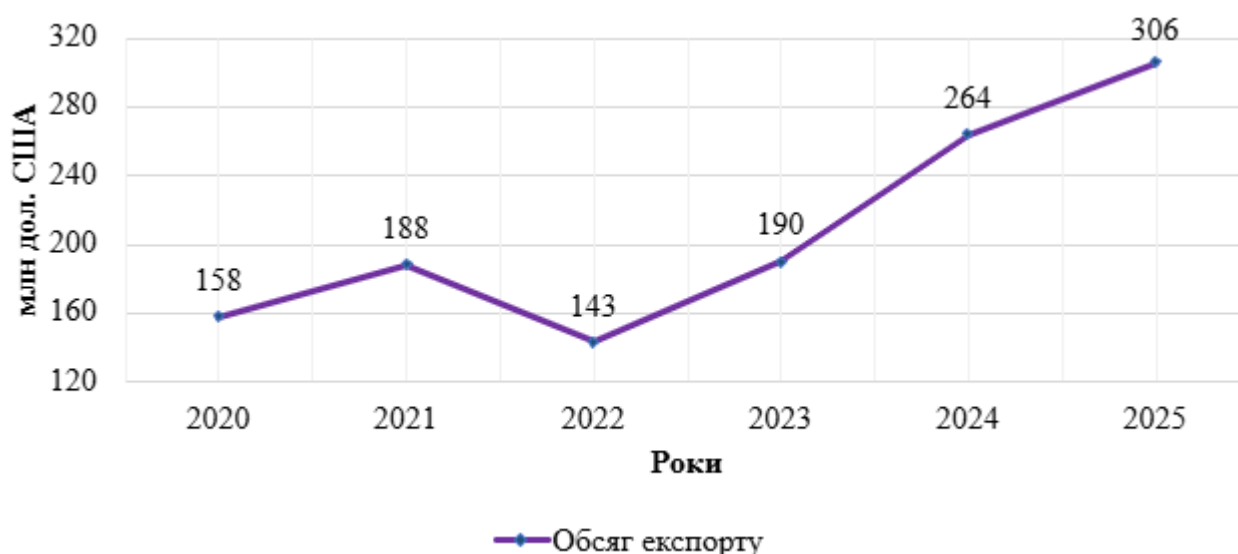
| Країна     | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2025 р. до 2021 р. +/- |
|------------|------|------|------|------|------|------------------------|
| Німеччина  | 16,2 | 16,1 | 16,7 | 16,1 | 16,1 | -0,1                   |
| Бельгія    | 10,8 | 9,8  | 10,6 | 11,9 | 12,6 | 1,8                    |
| Польща     | 7    | 7    | 7,2  | 7,4  | 7,5  | 0,5                    |
| Італія     | 7,4  | 7,2  | 7    | 6,8  | 7,2  | -0,2                   |
| Нідерланди | 6,4  | 6,6  | 6,8  | 6,4  | 6,4  | 0                      |

Джерело: складено автором на основі даних [42, 14].

Аналіз свідчить про відносну стабільність структури світового експорту шоколадних виробів у 2021-2025 рр. Лідером світового ринку залишається Німеччина, частка якої у 2025 р. становила 16,1%. Водночас суттєве зростання демонструє Бельгія, частка якої збільшилася з 10,8% до 12,6%, що пояснюється високою міжнародною репутацією бельгійського шоколаду та активною експансією преміальних брендів [42]. Позитивна динаміка також характерна для Польщі, яка посилила свої позиції на європейському ринку завдяки конкурентним виробничим витратам та активному розвитку експорту до країн ЄС [47]. Натомість Італія демонструє незначне скорочення частки світового експорту, що може бути пов'язано зі зростанням конкуренції у сегменті преміальної кондитерської продукції. Отримані результати підтверджують високий рівень концентрації світового ринку шоколадних виробів та домінування європейських виробників у міжнародній торгівлі [14].

На тлі глобальних тенденцій доцільно окремо оцінити динаміку експорту шоколадних виробів України, що дозволяє визначити перспективи інтеграції вітчизняних виробників у міжнародний кондитерський ринок та оцінити потенціал

подальшого розвитку українських брендів у зовнішньоекономічному середовищі (рис. 2.3).



**Рис. 2.3. Динаміка експорту шоколадних виробів України у 2020-2025 рр., млн дол. США**

*Джерело:* побудовано автором на основі даних [42].

Динаміка свідчить про загальну тенденцію до зростання експорту шоколадних виробів України у 2020-2025 рр. Незважаючи на суттєве скорочення показника у 2022 р. до 143 млн дол. США, що було зумовлено наслідками повномасштабної війни, порушенням логістичних ланцюгів та зниженням виробничої активності, уже з 2023 р. спостерігається відновлення позитивної динаміки. У 2025 р. обсяг експорту української кондитерської продукції досяг 306 млн дол. США [42], що майже удвічі перевищує рівень 2020 р. Така динаміка свідчить про поступове зміцнення позицій вітчизняних виробників на міжнародних ринках та їхню здатність адаптуватися до складних умов ведення зовнішньоекономічної діяльності. Основними чинниками зростання стали переорієнтація українських виробників на ринки країн Європейського Союзу, адаптація логістичних маршрутів до нових умов міжнародної торгівлі, підвищення попиту на українську кондитерську продукцію з боку іноземних споживачів, а також поступове посилення конкурентоспроможності підприємств галузі. Важливу роль також відіграли модернізація виробничих процесів, розширення асортименту продукції та приведення її характеристик у відповідність до міжнародних стандартів якості та безпеки харчових продуктів.

Водночас подальше нарощування експортного потенціалу потребує реалізації комплексних заходів, спрямованих на підвищення ефективності міжнародної діяльності українських кондитерських компаній. Особливого значення набуває впровадження крос-культурних стратегій, що передбачають врахування національних, культурних та поведінкових особливостей споживачів різних країн. Адаптація рецептур, дизайну упаковки, маркетингових комунікацій і брендів до специфіки цільових ринків дозволить підвищити привабливість продукції для іноземних споживачів та зміцнити конкурентні позиції українських виробників. Крім того, важливим напрямом розвитку залишається формування сильних міжнародних брендів, здатних успішно конкурувати з відомими світовими виробниками кондитерської продукції.

Світовий ринок кондитерських виробів характеризується високим рівнем концентрації та олігополістичною структурою. Провідні позиції на ньому займають п'ять транснаціональних корпорацій, які сукупно контролюють понад 40 % глобального ринку. Домінування великих міжнародних компаній зумовлене наявністю значних фінансових ресурсів, потужних виробничих потужностей, розгалужених каналів збуту та високого рівня впізнаваності брендів. У таких умовах національним виробникам доводиться функціонувати в середовищі жорсткої конкуренції, що вимагає постійного вдосконалення продукції, розвитку інновацій та пошуку нових ринкових ніш.

Серед українських виробників особливий інтерес для дослідження становить АТ «Житомирські ласощі» - одна з провідних кондитерських компаній України, яка поступово розширює географію своєї діяльності та здійснює перші кроки міжнародної експансії. Незважаючи на порівняно невеликі масштаби діяльності у світовому вимірі, підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку та має потенціал для подальшого зміцнення своїх позицій на зовнішніх ринках. Аналіз його діяльності в порівнянні з провідними світовими виробниками дозволяє оцінити перспективи інтеграції українських кондитерських підприємств у глобальний ринок.

Для візуалізації конкурентних позицій компаній на основі двох ключових параметрів - темпу зростання виручки та відносної частки ринку - застосовано матрицю BCG. Цей інструмент стратегічного аналізу дає змогу оцінити ринкове становище підприємств, визначити рівень їхньої конкурентоспроможності та окреслити перспективи подальшого розвитку. Вихідні дані для побудови матриці, де представлено показники діяльності провідних світових кондитерських компаній та АТ «Житомирські ласощі» за досліджуваний період, дозволяють здійснити порівняльний аналіз позицій українського виробника відносно глобальних лідерів галузі та визначити його місце в системі міжнародної конкуренції (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

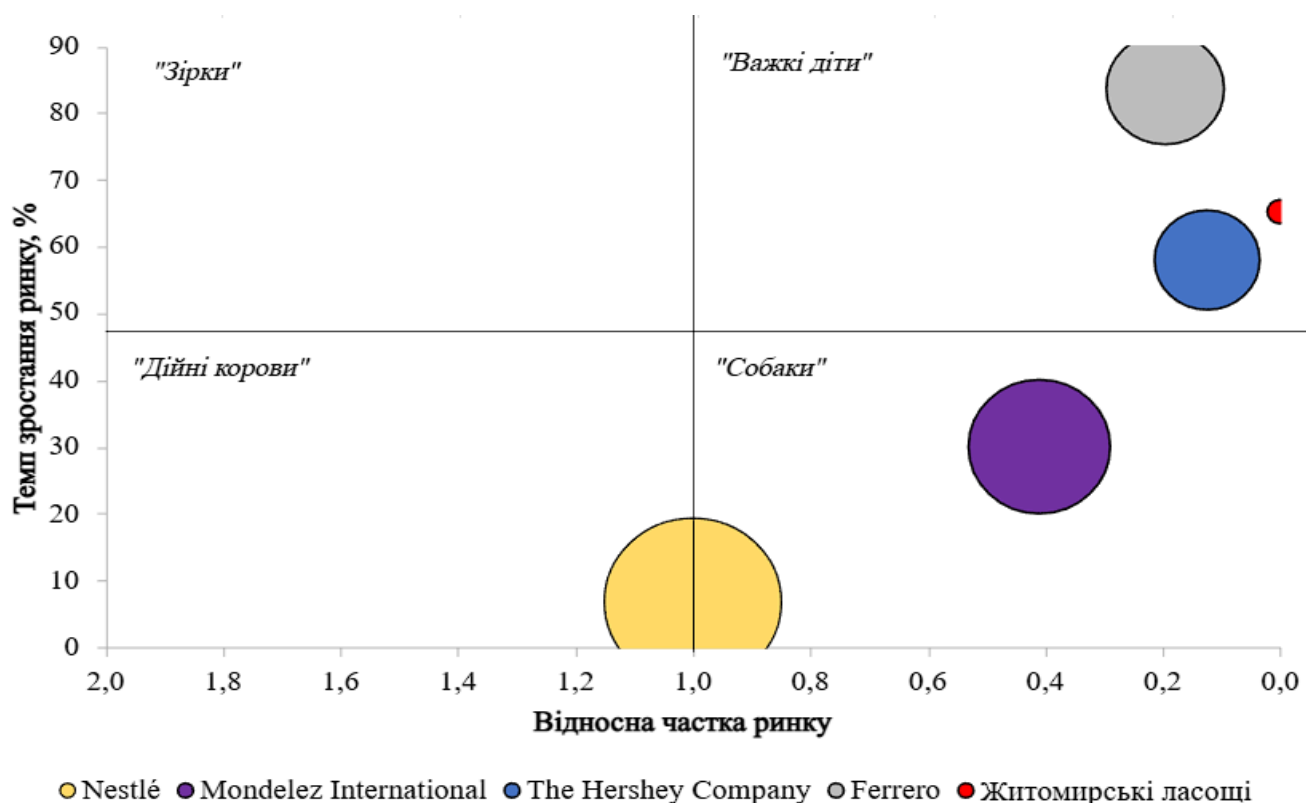
**Вихідні дані для побудови матриці BCG  
провідних кондитерських компаній, 2015-2025 рр.**

| Компанії                | Виручка від реалізації продукції млрд дол. США 2015/2025 |       | Відносна частка ринку | Темп зростання, % |
|-------------------------|--|-------|-----------------------|-------------------|
|                         | 2015   | 2025  |                       |                   |
| Nestlé                  | 88,03  | 94,00 | 1,00                  | 6,78              |
| Mondelez International  | 29,64  | 38,54 | 0,41                  | 30,02             |
| Ferrero                 | 10,02  | 18,41 | 0,19                  | 84,63             |
| The Hershey Company     | 7,40   | 11,69 | 0,12                  | 57,97             |
| АТ «Житомирські ласощі» | 0,02   | 0,03  | 0,0004                | 65,21             |

*Джерело:* складено автором на основі даних [25, 35, 37-38, 41].

На основі вихідних даних побудовано матрицю BCG, яка дозволяє візуалізувати конкурентні позиції провідних кондитерських компаній та оцінити їхнє стратегічне становище на світовому ринку (рис. 2.4). Вісь X відображає відносну частку ринку компаній у логарифмічній шкалі, що дає змогу коректно порівнювати підприємства з істотно різними масштабами діяльності. Вісь Y характеризує темп зростання виручки за період 2015-2025 рр., відображаючи динаміку розвитку та потенціал подальшого розширення бізнесу. Додатково розмір кожної бульбашки є пропорційним обсягу виручки компанії у 2025 р., що дозволяє врахувати абсолютні масштаби діяльності підприємств під час аналізу їхніх ринкових позицій. Такий підхід забезпечує комплексну оцінку конкурентного середовища, оскільки одночасно враховує ринкову частку, темпи розвитку та фінансові результати компаній. Це дає можливість визначити місце кожного підприємства в матриці BCG та сформулювати висновки щодо

перспектив його подальшого розвитку на міжнародному ринку.



**Рис. 2.4. Матриця BCG позиціонування кондитерських компаній (2015-2025 рр.)**

*Джерело:* розроблено автором на основі даних [25, 35, 37-38, 41].

Висновки за результатами побудови матриці BCG свідчать про суттєву диференціацію стратегічних позицій компаній кондитерської галузі на світовому ринку. Лідером за показником відносної частки ринку є Nestlé (1,00), що забезпечує компанії стабільне конкурентне становище. Водночас низькі темпи зростання виручки (6,78%) дозволяють віднести компанію до категорії «дійних корів» із тенденцією до переходу у сектор «собак». Це свідчить про високу ринкову стабільність компанії, проте обмежені перспективи динамічного розвитку в межах досліджуваного сегмента.

Mondelez International характеризується середнім рівнем відносної частки ринку (0,41) та помірними темпами зростання (30,02%), що дозволяє віднести компанію до сектору «собак». Незважаючи на значну міжнародну присутність та високий рівень крос-культурної адаптації, компанія демонструє нижчу динаміку розвитку порівняно з іншими учасниками ринку.

Ferrero та The Hershey Company займають позиції квадранту «важких дітей». Дані компанії характеризуються високими темпами зростання виручки: Ferrero – 84.0% та The Hershey Company – 58,0%, однак їх відносна частка ринку залишається нижчою за ринкового лідера 0,19 та 0,12 відповідно. Це свідчить про значний потенціал подальшого розвитку, особливо за умови активного розширення міжнародної діяльності, інноваційної політики та поглиблення крос-культурної адаптації продукції.

АТ «Житомирські ласощі» займає позицію «важкої дитини» («знаку питання»), що характеризується дуже високими темпами зростання (65,2%) при низькій відносній частці ринку (0,0004). Отримані результати свідчать про наявність потенціалу для міжнародного розвитку підприємства, однак подальше зміцнення ринкових позицій потребує активізації експортної діяльності, посилення брендингу та адаптації продукції до культурних особливостей зовнішніх ринків [7].

Отже, результати матриці BCG демонструють, що міжнародні кондитерські компанії мають різні стратегічні позиції залежно від масштабів діяльності, рівня міжнародної експансії та здатності до адаптації на глобальному ринку. Для українських виробників, зокрема АТ «Житомирські ласощі», перспективним напрямом розвитку є посилення крос-культурної адаптації та розширення присутності на міжнародних ринках.

## **2.2. Оцінка ефективності крос-культурних комунікацій у просуванні кондитерський брендів на різних регіональних ринках**

Ефективність крос-культурних комунікацій є ключовим чинником, що визначає успіх або невдачу міжнародного бренду на конкретному ринку. У кондитерській галузі, де споживчий вибір значною мірою обумовлений емоційними, культурними та соціальними факторами, здатність бренду «говорити мовою» місцевого споживача є критичною конкурентною перевагою [9, 19]. Для оцінки ефективності крос-культурних стратегій провідних компаній доцільно проаналізувати конкретні адаптаційні рішення та їх економічні наслідки (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Крос-культурні адаптації провідних кондитерських брендів  
та їх економічний ефект**

| Компанія/<br>Бренд           | Ринок                                   | Вид адаптації                                | Зміст адаптаційних рішень   |
|------------------------------|---|--|---|
| Ferrero /<br>Ferrero Rocher  | Китай                                   | Упаковка +<br>позиціонування                 | Золота упаковка як символ статусу;<br>подарунковий формат; прив'язка до свята<br>Місячного Нового року  |
| Mondelez /<br>Oreo           | Китай                                   | Продукт + смак<br>+ формат                   | Нові смаки (зелений чай, манго,<br>полуниця); зменшення цукру; вафельний<br>формат замість класичного   |
| Mars /<br>Snickers,<br>M&M's | MENA<br>(Близький Схід і<br>Пн. Африка) | Рецептура +<br>сертифікація +<br>комунікації | Халяль-сертифікація; спеціальні Рамадан-<br>набори; адаптація рекламних повідомлень<br>під ісламські цінності                                     |
| Nestlé / KitKat              | Японія                                  | Смак +<br>символіка +<br>канали збуту        | Понад 300 локальних смаків (матча,<br>сакура, васабі); продаж через поштові<br>відділення як "щасливий талісман";<br>лімітовані регіональні серії |
| Житомирські<br>ласощі        | ЄС, Середня<br>Азія                     | Мінімальна /<br>початкова                    | Часткова адаптація упаковки для<br>діаспорних ринків; присутність<br>переважно в українських продуктових<br>магазинах за кордоном                 |

*Джерело:* складено автором на основі даних [25, 32, 35, 37-38].

Найбільш показовим прикладом ефективної крос-культурної комунікації є діяльність компанії Ferrero на ринку Китаю. Компанія свідомо використала культурні коди китайського суспільства, зробивши ставку на золоту упаковку як символ багатства та процвітання – цінностей, глибоко вкорінених у китайській традиції. Ferrero Rocher позиціонується не як повсякденні ласощі, а як преміальний подарунок, що ідеально відповідає колективістській моделі споживання (IDV = 20 за Хофстеде) [21-22]. Щороку під час китайського Нового року компанія фіксує зростання продажів на 35-40% завдяки спеціальним святковим упаковкам з традиційними орнаментами [25]. Ця стратегія є прямим проявом розуміння ціннісних і поведінкових детермінант, ідентифікованих у попередньому розділі: поєднання високого PDI (повага до ієрархії та статусу), низького IDV (колективізм, традиція обдаровування) та культурної символіки золотого кольору.

Не менш показовим є кейс Mondelez International з брендом Oreo на китайському ринку. Після виходу на ринок у 1996 р. класичне американське печиво демонструвало слабкі продажі протягом понад десяти років – китайські споживачі вважали смак надто солодким і нетиповим. Після масштабного дослідження споживчих уподобань

компанія у 2006-2008 рр. провела кардинальну адаптацію: запровадила нові смаки (зелений чай, полуниця, манго), зменшила рівень цукру та змінила формат – класичне кругле печиво поступилося місцем вафельному Oreo, більш звичному для азійського споживача [32]. Результатом стало подвоєння частки ринку Mondelez у сегменті печива в Китаї протягом шести років [37]. Цей кейс ілюструє, що навіть глобальний бренд із потужним капіталом потребує глибокої продуктової адаптації при виході на ринок з принципово відмінними смаковими уподобаннями.

Стратегія Mars на ринках MENA демонструє інший вимір крос-культурної адаптації – відповідність релігійно-нормативним детермінантам. Халяль-сертифікація продукції Mars не лише відкрила доступ до ринку з аудиторією понад 400 млн споживачів, але й стала елементом брендової ідентичності, що транслює повагу до цінностей споживача [19]. Під час Рамадану компанія фіксує зростання продажів на 25-30% завдяки спеціальним подарунковим наборам, орієнтованим на традицію обдаровування в пост-іфтар період [35]. Цей приклад підтверджує, що інституційно-нормативні детермінанти (халяль-вимоги) нерозривно пов'язані з ціннісними (релігійні норми) і поведінковими (традиція обдаровування під час свят).

Особливо цікавим є кейс Nestlé з брендом KitKat в Японії. Компанія трансформувала шоколадний батончик у культурний феномен: назва KitKat фонетично близька до японського виразу «кіто катсу» («обов'язково переможеш»), що зробило його традиційним подарунком для студентів перед іспитами [29]. Понад 300 локальних смаків (матча, сакура, васабі, юдзу) перетворили KitKat на об'єкт колекціонування та туристичний сувенір [38]. Продаж через поштові відділення як «щасливий талісман» – нестандартне рішення для кондитерського бренду, що стало можливим лише завдяки глибокому розумінню японської культури. Результатом є те, що Японія перетворилася на один з найбільших ринків KitKat у світі.

Діаметрально протилежним є досвід АТ «Житомирські ласощі» на європейських ринках. Незважаючи на якість продукції та відносно конкурентне ціноутворення, компанія зіштовхується з системними бар'єрами, пов'язаними з мінімальною крос-культурною адаптацією. Для комплексної оцінки потенціалу та поточного стану

підприємства доцільно проаналізувати його ключові економічні показники (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Основні економічні показники діяльності  
АТ «Житомирські ласощі» у 2022-2024 рр., млн. грн**

| Показник                                       | 2022   | 2023   | 2024   | 2024 р. до 2022 р. |          |
|--|--------|--------|--------|--------------------|----------|
|  |        |        |        | +/-                | %        |
| Чистий дохід від реалізації, млн грн           | 406,1  | 474,4  | 514,7  | 108,6              | у 1,3 р. |
| Собівартість реалізованої продукції, млн грн   | 350,3  | 397,4  | 434,5  | 84,2               | у 1,2 р. |
| Валовий прибуток, млн грн                      | 55,7   | 76,9   | 80,2   | 24,5               | у 1,4 р. |
| Адміністративні витрати, млн грн               | 22,8   | 34,5   | 31,4   | 8,6                | у 1,4 р. |
| Інші операційні витрати, млн грн               | 19,4   | 61,5   | 25,8   | 6,4                | у 1,3 р. |
| Чистий прибуток, млн грн                       | 4,9    | 15,8   | 22,7   | 17,8               | у 4 р.   |
| Рентабельність господарської діяльності, %     | 1,2    | 3,3    | 4,4    | 3,2                | –        |
| Середньооблікова чисельність працівників, осіб | 694    | 693    | 639    | -55                | 92,1     |
| Продуктивність праці, млн грн/особу            | 0,5851 | 0,6845 | 0,8055 | 0,2204             | у 1,4 р. |
| Фондовіддача, грн                              | 3,27   | 1,07   | 1,41   | -1,86              | 43,1     |

*Джерело:* складено на основі фінансової звітності АТ «Житомирські ласощі» [9].

Аналіз показників дозволяє виявити суперечливу картину розвитку підприємства. З одного боку, зафіксовано стійке зростання доходів: чистий дохід від реалізації збільшився – з 406,1 млн грн у 2022 р. до 514,7 млн грн у 2024 р. Особливо вражаючим є зростання чистого прибутку за три роки – з 4,9 до 22,7 млн грн, що свідчить про суттєве підвищення операційної ефективності. Продуктивність праці зросла (з 585,1 до 805,5 тис. грн на особу), що є позитивним сигналом навіть в умовах скорочення чисельності персоналу на 55 осіб.

З іншого боку, ряд показників вказує на наявні структурні обмеження. Рентабельність господарської діяльності, попри зростання з 1,2% до 4,4%, залишається на вкрай низькому рівні, що обмежує можливості для інвестицій у міжнародну експансію та розробку крос-культурних стратегій. Показовим є різке зростання інших операційних витрат у 2023 р. до 61,5 млн грн (проти 19,4 млн грн у 2022 р.) з подальшим їх зниженням у 2024 р. до 25,8 млн грн – що може свідчити про разові витрати, пов'язані з адаптацією виробництва в умовах воєнного стану.

Фондовіддача знизилася з 3,27 до 1,41 тис. грн – наслідок масштабних інвестицій в основні засоби, що свідчить про активну модернізацію виробничої бази.

Таким чином, АТ «Житомирські ласощі» перебуває на етапі активного внутрішнього розвитку: підприємство нарощує виробничий потенціал, підвищує операційну ефективність і формує фінансову базу. Проте низька рентабельність і відсутність системної крос-культурної стратегії обмежують можливості виходу на масовий міжнародний ринок. Поточна присутність компанії за кордоном зосереджена переважно в діаспорному сегменті – українських продуктових магазинах у країнах ЄС та Середньої Азії – без суттєвої адаптації продукту, упаковки чи комунікацій до місцевих культурних очікувань. Для узагальнення результатів аналізу крос-культурних стратегій усіх досліджуваних компаній доцільно здійснити їх порівняльну оцінку за ключовими елементами маркетингового міксу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Порівняльна оцінка рівня крос-культурної адаптації  
провідних кондитерських компаній та АТ «Житомирські ласощі»**

| Компанія                | Продукт     | Упаковка    | Комунікації | Ціна        | Інтегральний рівень адаптації |
|-------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------------------------|
| Ferrero                 | Середній    | Високий     | Високий     | Середній    | Високий                       |
| Mondelez International  | Високий     | Високий     | Високий     | Високий     | Високий                       |
| Nestlé                  | Високий     | Середній    | Середній    | Середній    | Вище середнього               |
| Mars Inc.               | Середній    | Середній    | Середній    | Середній    | Помірний                      |
| The Hershey Company     | Низький     | Низький     | Низький     | Низький     | Низький                       |
| АТ «Житомирські ласощі» | Мінімальний | Мінімальний | Відсутній   | Мінімальний | Початковий                    |

*Джерело:* складено автором на основі [22, 25, 35, 37-38, 41].

Порівняння демонструє суттєву диференціацію компаній за рівнем крос-культурної адаптації. Ferrero та Mondelez характеризуються найвищим інтегральним рівнем адаптації, що корелює з їх найвищими темпами зростання виручки, виявленими в матриці BCG. Nestlé та Mars займають проміжні позиції, тоді як Hershey свідомо обирає низький рівень адаптації, зосереджуючись на домашньому ринку [6]. АТ «Житомирські ласощі» демонструє початковий рівень адаптації: мінімальні зусилля з локалізації упаковки для окремих ринків та відсутність будь-якої адаптації комунікаційної стратегії. Таким чином, результати порівняльного аналізу свідчать, що рівень крос-культурної адаптації безпосередньо впливає на

конкурентоспроможність міжнародних кондитерських брендів. Компанії, які системно адаптують продукт, упаковку та комунікації до локальних особливостей споживачів, демонструють вищі темпи міжнародного розвитку та стійкіші ринкові позиції.

У другому розділі було досліджено практичні аспекти реалізації крос-культурних стратегій у міжнародній діяльності провідних кондитерських компаній та визначено їх вплив на конкурентоспроможність брендів на світовому ринку. У результаті аналізу встановлено, що світовий ринок кондитерських виробів характеризується стійким зростанням, високим рівнем глобалізації та значною залежністю споживчого попиту від культурних особливостей різних регіонів. Найбільш динамічними є ринки Азії, MENA та Латинської Америки, де культурна адаптація продукції виступає важливим фактором конкурентної боротьби.

Дослідження діяльності Ferrero, Mondelez International, Nestlé, Mars Inc. та The Hershey Company показало, що успіх міжнародної експансії значною мірою залежить від здатності компаній адаптувати продукцію, упаковку та маркетингові комунікації до локальних культурних особливостей. Встановлено, що між рівнем крос-культурної адаптації та конкурентними позиціями компаній існує прямий взаємозв'язок.

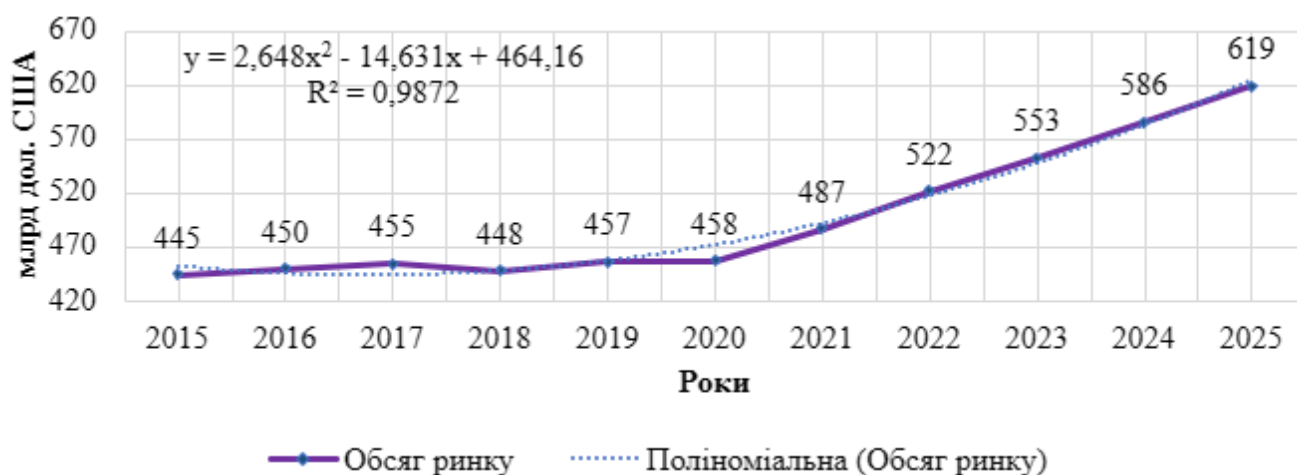
Аналіз діяльності АТ «Житомирські ласощі» засвідчив позитивну динаміку фінансово-економічних показників та наявність потенціалу для розвитку міжнародної діяльності. Водночас недостатній рівень крос-культурної адаптації продукції та комунікацій залишається одним із ключових обмежень подальшого розширення на зовнішніх ринках.

Отже, результати проведеного дослідження підтверджують, що крос-культурні стратегії є одним із ключових інструментів забезпечення ефективної міжнародної діяльності кондитерських компаній. Для українських виробників перспективним напрямом подальшого розвитку є поглиблення культурної адаптації продукції, удосконалення міжнародних маркетингових комунікацій та формування конкурентоспроможних брендів, орієнтованих на потреби глобального споживача.

### РОЗДІЛ 3.

## СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНИХ КОНДИТЕРСЬКИХ БРЕНДІВ В УМОВАХ ПОСИЛЕННЯ МІЖКУЛЬТУРНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

В умовах посилення глобалізації та трансформації міжнародного споживчого середовища особливого значення набуває прогнозування тенденцій розвитку світового кондитерського ринку [30]. Аналіз динаміки ринку та фінансових показників провідних компаній дозволяє оцінити перспективи подальшого розвитку міжнародних брендів, рівень їх адаптивності до глобальних змін та потенціал реалізації крос-культурних стратегій у майбутньому. Для оцінки довгострокових тенденцій розвитку світового кондитерського ринку доцільно проаналізувати його динаміку за 2015-2025 рр. із використанням поліноміальної лінії тренду (рис. 3.1).

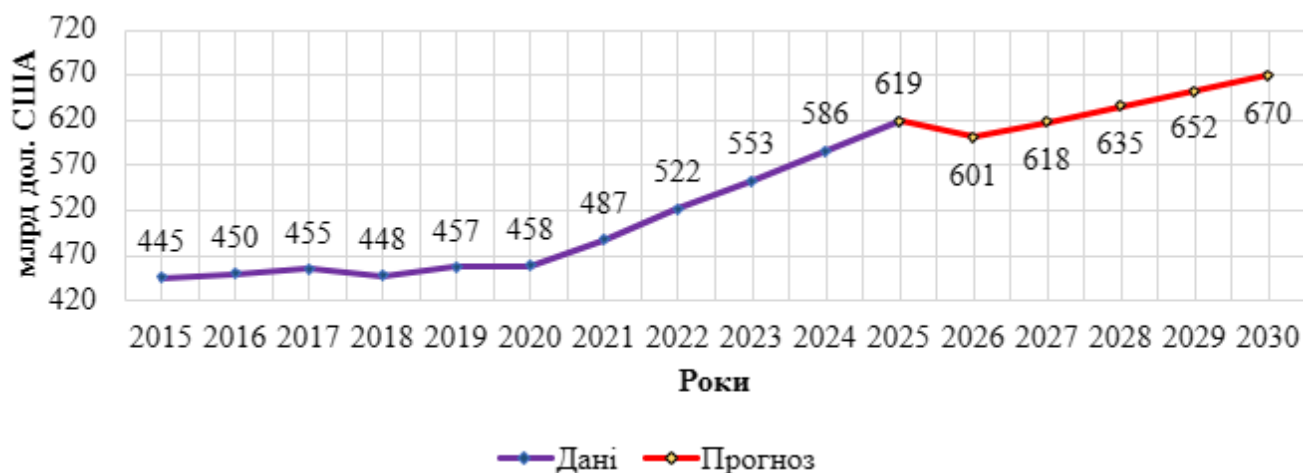


**Рис. 3.1. Поліноміальна лінія тренду динаміки світового ринку кондитерських виробів у 2015-2025 рр., млрд дол. США**

*Джерело:* розроблено автором на основі даних [42].

Аналіз динаміки світового ринку кондитерських виробів у 2015-2025 рр. свідчить про стійку тенденцію до зростання. Обсяг ринку збільшився з 445 млрд дол. США у 2015 р. до 619 млрд дол. США у 2025 р., що підтверджує високий рівень глобального попиту на кондитерську продукцію. Незначне скорочення показників у 2018 р. було пов'язане з коливанням світових цін на сировину, проте вже у наступні роки ринок повернувся до позитивної динаміки. Особливо помітним є прискорення темпів зростання після 2020 р., що пояснюється активним розвитком ринків Азійсько-

Тихоокеанського регіону, урбанізацією та зміною споживчих моделей у країнах, що розвиваються. Для оцінки перспектив подальшого розвитку ринку доцільно здійснити прогнозування його обсягів до 2030 р. (рис.3.2).



**Рис. 3.2. Прогноз динаміки світового ринку кондитерських виробів на 2026-2030 рр., млрд дол. США**

*Джерело:* розроблено автором на основі даних [42].

Прогнозні розрахунки свідчать про подальше зростання світового ринку кондитерських виробів. Очікується, що у 2030 р. його обсяг досягне 670 млрд дол. США. Основними чинниками зростання залишатимуться розширення середнього класу в країнах Азії, зростання попиту на преміальну продукцію, розвиток сегмента healthy snacks та активне використання цифрових маркетингових комунікацій [30]. Водночас посилення конкуренції на глобальному ринку стимулюватиме компанії до більш глибокої крос-культурної адаптації продукції та маркетингових стратегій.

Поряд із дослідженням загальноринкових тенденцій важливо оцінити перспективи розвитку окремих міжнародних компаній. Для цього проаналізуємо динаміку виручки одного з лідерів світового кондитерського ринку – Mondelez International (рис. 3.3).



**Рис. 3.3. Поліноміальна лінія тренду динаміки виручки Mondelez International у 2020-2025 рр., млрд дол. США**

*Джерело:* розроблено автором на основі даних [37].

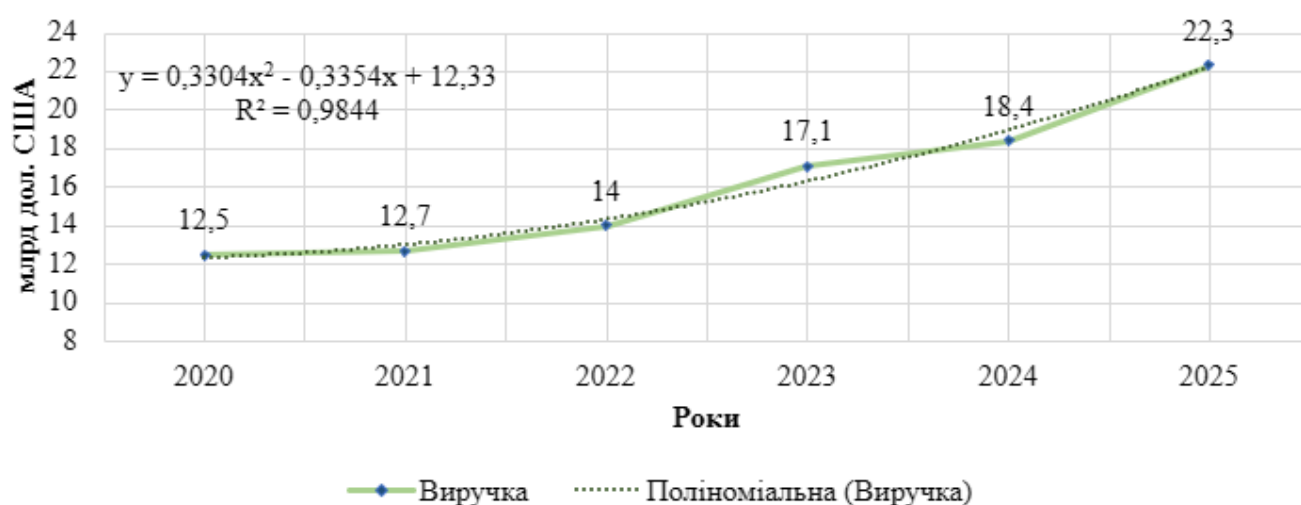
Аналіз динаміки виручки Mondelez International свідчить про стабільне зростання фінансових показників компанії. У 2020-2025 рр. виручка збільшилася з 26,6 до 38,5 млрд дол. США. Основними факторами зростання стали активна міжнародна експансія, розвиток локалізованих брендів та адаптація продукції до культурних особливостей споживачів різних країн. Особливу роль відіграло посилення позицій компанії на ринках Азії та Латинської Америки. На основі отриманих трендових залежностей доцільно здійснити прогнозування виручки Mondelez International на середньострокову перспективу (рис. 3.4).



**Рис. 3.4. Прогноз динаміки виручки Mondelez International на 2026-2030 рр., млрд дол. США**

*Джерело:* розроблено автором на основі даних [37].

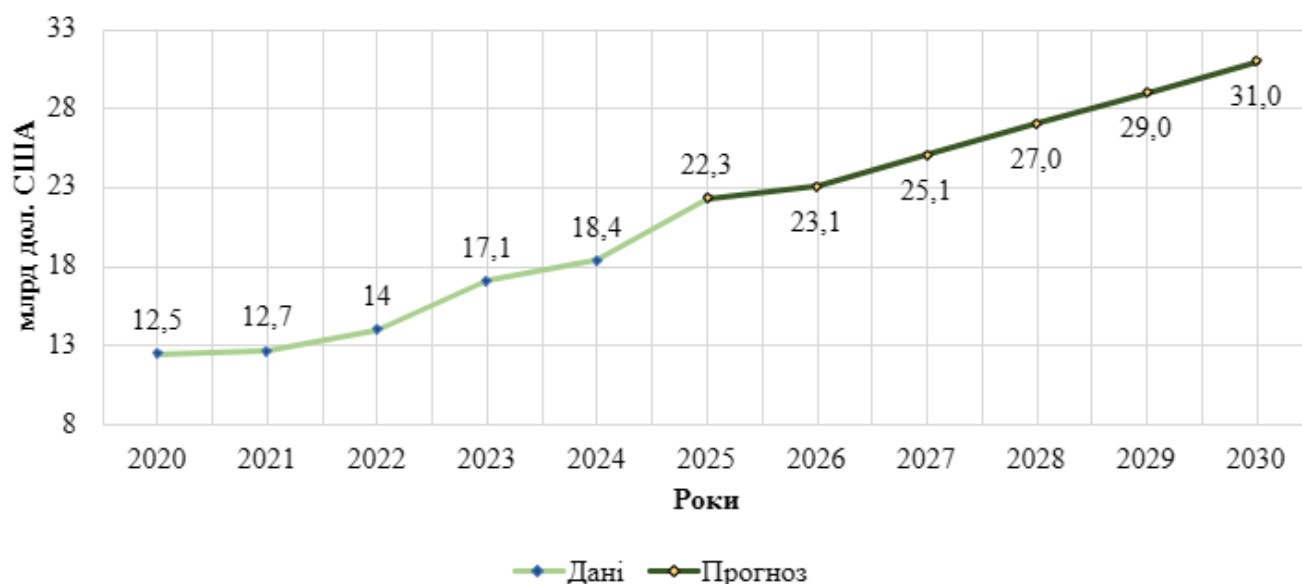
Прогноз свідчить про збереження позитивної динаміки розвитку Mondelez International у середньостроковій перспективі. Очікується, що до 2030 р. виручка компанії може досягти 51,7 млрд дол. США. Подальше зростання компанії значною мірою залежатиме від здатності адаптувати глобальні бренди до локальних культурних особливостей та використовувати digital-комунікації для персоналізації маркетингових повідомлень [49]. Для порівняння результатів прогнозування доцільно проаналізувати фінансову динаміку іншого глобального лідера кондитерської галузі – Ferrero Group (рис. 3.5).



**Рис. 3.5. Поліноміальна лінія тренду динаміки виручки Ferrero Group у 2020-2025 рр., млрд дол. США**

*Джерело:* розроблено автором на основі даних [25].

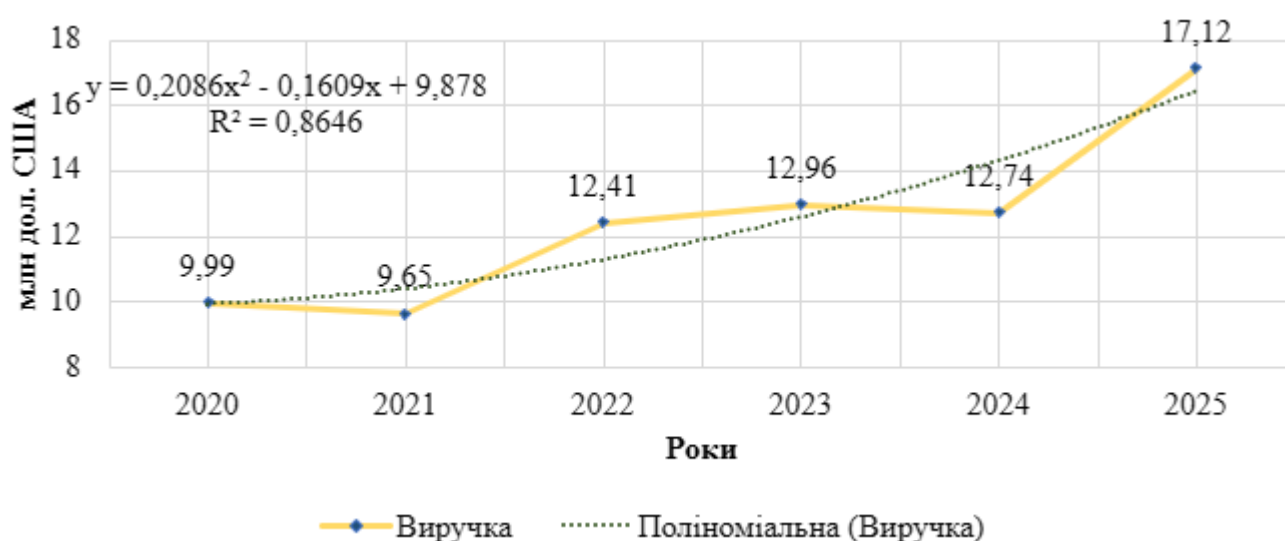
Ferrero Group демонструє одну з найвищих динамік зростання серед провідних кондитерських компаній світу. У 2020-2025 рр. виручка компанії зросла з 12,5 до 22,3 млрд дол. США. Значний вплив на розвиток компанії мають ефективні крос-культурні стратегії, орієнтовані на преміальний сегмент, культурну символіку подарункової продукції та адаптацію маркетингових кампаній до локальних традицій споживання. Виявлені тенденції розвитку Ferrero Group дають змогу сформулювати прогноз подальшої динаміки виручки компанії до 2030 р. (рис. 3.6).



**Рис. 3.6. Прогноз динаміки виручки Ferrero Group на 2026-2030 рр., млрд дол. США**

*Джерело:* розроблено автором на основі даних [25].

Прогнозні розрахунки свідчать про подальше зростання Ferrero Group. До 2030 р. виручка компанії може перевищити 31 млрд дол. США. Найбільш перспективними для компанії залишатимуться ринки Азії та MENA, де спостерігається високий попит на преміальну подарункову продукцію та бренди з вираженою емоційною складовою. Окремий інтерес у межах дослідження становить оцінка перспектив розвитку українського виробника АТ «Житомирські ласощі», який поступово розширює свою міжнародну присутність (рис. 3.7).



**Рис. 3.7. Поліноміальна лінія тренду динаміки виручки АТ «Житомирські ласощі» у 2020-2025 рр., млн дол. США**

*Джерело:* розроблено автором на основі даних [9].

Аналіз динаміки виручки АТ «Житомирські ласощі» свідчить про поступове відновлення та зростання фінансових показників підприємства. Попри негативний вплив воєнних факторів, компанія змогла адаптувати виробничі процеси та зберегти позитивну тенденцію розвитку. У 2025 р. виручка підприємства досягла 17,12 млн дол. США, що перевищує показники 2020 р. Для визначення потенціалу подальшого розвитку підприємства здійснено прогнозування його виручки на період до 2030 р. (рис. 3.8).



**Рис. 3.8. Прогноз динаміки виручки АТ «Житомирські ласощі» на 2026-2030 рр., млн дол. США**

*Джерело:* розроблено автором на основі даних [9].

Прогноз показує можливість подальшого зростання виручки АТ «Житомирські ласощі» до 22,2 млн дол. США у 2030 р. Водночас темпи розвитку підприємства значною мірою залежатимуть від активізації експортної діяльності, модернізації брендингу, розвитку міжнародних маркетингових комунікацій та впровадження крос-культурних стратегій адаптації продукції до вимог іноземних споживачів. Сучасний розвиток міжнародного кондитерського бізнесу супроводжується посиленням конкуренції, цифровізацією маркетингового середовища та зміною споживчих цінностей. За таких умов крос-культурні стратегії стають одним із ключових інструментів забезпечення конкурентоспроможності брендів на глобальному ринку [3]. На основі результатів аналізу світового ринку та прогнозування розвитку досліджуваних компаній доцільно узагальнити ключові стратегічні напрями, які

визначатимуть конкурентоспроможність міжнародних кондитерських брендів у найближчі роки (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Стратегічні пріоритети розвитку міжнародних кондитерських брендів  
в умовах глобального ринку**

| Напрямок розвитку   | Mondelez International  | Ferrero Group  | АТ «Житомирські ласощі»  |
|---|---|--|--|
| Glocalization (поєднання глобального бренду та локальної адаптації) | Розширення локальних смаків Oreo та Cadbury                       | Адаптація упаковки й позиціонування під культурні особливості ринків | Розробка локалізованих продуктів для ринків ЄС та Азії         |
| Digital-маркетинг   | Активне використання соціальних мереж та персоналізованої реклами | Оmnіканальна комунікація та e-commerce                               | Розвиток цифрового просування на зовнішніх ринках              |
| Екологічна стійкість  | Скорочення використання пластику, ESG-стратегія                   | Відповідальне постачання какао та екологічна упаковка                | Впровадження екологічних стандартів виробництва                |
| Halal та культурна сертифікація                                     | Розширення асортименту для мусульманських ринків                  | Розвиток халяльних продуктових лінійок                               | Сертифікація продукції для виходу на ринки MENA                |
| Локальні смаки та інновації   | Створення регіональних смакових лінійок                           | Розробка продуктів відповідно до локальних уподобань                 | Адаптація рецептур до смакових особливостей цільових ринків    |
| Міжнародна експансія  | Посилення позицій в Азії та Латинській Америці                    | Розширення присутності в країнах Азії та Близького Сходу             | Вихід за межі діаспорного сегмента та розвиток власного бренду |

*Джерело:* складено автором на основі даних [44, 35, 37-38].

Ключовими стратегічними пріоритетами розвитку міжнародних кондитерських брендів є поєднання глобальних і локальних підходів до ведення бізнесу, активне використання цифрових комунікацій, впровадження екологічних стандартів та розширення асортименту відповідно до культурних особливостей окремих ринків [44, 46]. Особливого значення набуває концепція glocalization, яка дозволяє міжнародним компаніям зберігати єдину ідентичність бренду та одночасно адаптувати продукцію до локальних споживчих уподобань. Поряд із цим цифровізація маркетингових комунікацій забезпечує більш персоналізовану взаємодію зі споживачами та підвищує ефективність просування брендів.

Важливими факторами конкурентоспроможності залишаються екологічна відповідальність, розвиток halal-сегмента та створення локалізованих смакових лінійок. Для українських виробників перспективними напрямками є посилення

міжнародного брендингу, адаптація продукції до вимог зовнішніх ринків та розвиток цифрових каналів просування. Отже, майбутній розвиток міжнародних кондитерських брендів визначатиметься здатністю компаній ефективно поєднувати глобальні конкурентні переваги з культурною адаптацією продукції та маркетингових комунікацій. Проведене дослідження дозволило визначити основні перспективи розвитку міжнародних кондитерських брендів в умовах посилення міжкультурної конкуренції. Аналіз динаміки світового ринку кондитерських виробів засвідчив стійку тенденцію до зростання: упродовж 2015-2025 рр. його обсяг збільшився з 445 до 619 млрд дол. США. Прогнозні розрахунки свідчать про збереження позитивної динаміки та можливе досягнення ринком обсягу 670 млрд дол. США у 2030 р.

Дослідження фінансових показників провідних компаній підтвердило високий потенціал подальшого розвитку міжнародних кондитерських брендів. Зокрема, прогнозується зростання виручки Mondelez International до 51,7 млрд дол. США та Ferrero Group до 31 млрд дол. США у 2030 р. Водночас АТ «Житомирські ласощі» також демонструє позитивну динаміку розвитку, що створює передумови для розширення міжнародної діяльності та зміцнення позицій на зовнішніх ринках. У результаті узагальнення сучасних тенденцій розвитку галузі визначено ключові стратегічні пріоритети міжнародних кондитерських брендів: використання концепції glocalization, розвиток цифрових маркетингових комунікацій, впровадження екологічних стандартів виробництва, розширення halal-сегмента та адаптацію продукції до локальних смакових уподобань споживачів. Саме ці напрями формуватимуть конкурентні переваги компаній у найближчі роки.

Для українських виробників особливо актуальними є розвиток міжнародного брендингу, локалізація маркетингових комунікацій, адаптація продукції до культурних особливостей цільових ринків та активізація експортної діяльності. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності українських кондитерських компаній і посиленню їхніх позицій у міжнародному бізнес-середовищі.

## ВИСНОВКИ

З'ясовано, що крос-культурні стратегії розвитку міжнародних брендів ґрунтуються на системному використанні моделей Г. Хофстеде, Ф. Тромпенаарса та Е. Холла як аналітичного інструментарію для кількісної та якісної оцінки культурних відмінностей між ринками. Визначено чотири групи крос-культурних детермінант — ціннісні, поведінкові, комунікаційні та інституційно-нормативні, — кожна з яких має специфічний вплив на стратегічні рішення кондитерських брендів: від рецептурного складу до вибору рекламних образів і каналів збуту. Встановлено, що типологія стратегій (стандартизація, адаптація, глокалізація, трансформативна) дозволяє компаніям свідомо обирати позицію на осі «уніфікація — локалізація» залежно від особливостей цільового ринку, ресурсних можливостей і брендкових цілей.

Встановлено, що світовий ринок кондитерських виробів у 2015–2025 рр. демонструє стійку позитивну динаміку: його обсяг зріс з 445 до 619 млрд дол. США (+39,1%), а прогнозований показник на 2030 р. становить 670 млрд дол. США. Найбільш динамічним регіоном є Азійсько-Тихоокеанський (31% ринку), де темпи зростання вдвічі вищі за європейські. Аналіз структури світового експорту шоколадних виробів підтвердив домінування європейських виробників: Німеччина утримує лідерство (16,1%), тоді як Бельгія та Польща нарощують свої позиції. Позиціонування провідних компаній у матриці BCG засвідчило, що найвищі темпи зростання виручки демонструють Ferrero (84,0%) та The Hershey Company (58,0%), тоді як Nestlé, утримуючи найбільшу відносну частку ринку (1,0), тяжіє до категорії «дійної корови» з обмеженим потенціалом динамічного розвитку.

Доведено, що рівень крос-культурної адаптації безпосередньо корелює з конкурентоспроможністю міжнародних кондитерських брендів. Найвищий інтегральний рівень адаптації демонструють Ferrero та Mondelez International, що відповідає їх найвищим темпам зростання виручки. Аналіз конкретних кейсів підтвердив ефективність глибокої культурної адаптації: Ferrero Rocher в Китаї забезпечив зростання продажів на 35–40% під час свят завдяки використанню культурного коду золотого кольору та подарункового позиціонування; Oreo після

кардинальної адаптації смаку та формату подвоїв частку ринку Mondelez у сегменті печива в Китаї; KitKat перетворився на культурний феномен в Японії завдяки фонетичній грі та понад 300 локальним смакам. Аналіз фінансово-економічних показників АТ «Житомирські ласощі» за 2022–2024 рр. засвідчив позитивну динаміку: чистий дохід від реалізації зріс на 26,8% до 514,7 млн грн, а чистий прибуток збільшився у 4,6 рази — до 22,7 млн грн. Водночас рентабельність господарської діяльності (4,4%) та відсутність системної крос-культурної стратегії залишаються ключовими обмеженнями для виходу компанії за межі діаспорного сегмента на зовнішніх ринках.

Визначено стратегічні пріоритети розвитку міжнародних кондитерських брендів в умовах посилення міжкультурної конкуренції: концепція глокалізації як баланс між глобальною ідентичністю бренду та локальною адаптацією продуктів і комунікаційних рішень; розширення halal-сегмента для ринків MENA; впровадження екологічних стандартів виробництва та відповідальне постачання сировини; розвиток регіональних смакових лінійок та лімітованих серій. Для АТ «Житомирські ласощі» першочерговими є: вихід за межі діаспорного сегмента через розробку локалізованих продуктів для ринків ЄС; розвиток цифрового просування на зовнішніх ринках; сертифікація продукції для ринків MENA; адаптація упаковки та комунікацій до культурних очікувань цільових ринків. Реалізація зазначених заходів створює передумови для підвищення конкурентоспроможності українських кондитерських виробників і зміцнення їхніх позицій у міжнародному бізнес-середовищі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Застосування еkleктичної парадигми Даннінга при здійсненні прямих іноземних інвестицій. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2020/18.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/18.pdf)
2. Корж В. М., Пілецька С. Т., Чуніхіна Т. С., Маліношевська К. І. Стратегія міжнародного маркетингу в антикризовому управлінні : теорія і практика: Монографія. Київ : ЦП «Компринт», 2019. 449 с.
3. Конкурентоспроможність українських кондитерських підприємств на західноєвропейському ринку. *Економіка та держава*. 2020. № 7. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4709&i=27>
4. Плахотнік О. О., Павленко А. А. Вплив глобалізації на розвиток світової економіки та економіки України. *Економіка і суспільство*. 2022. № 35. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=5179&i=8>
5. Стратегії просування українських брендів на європейських ринках. 2025. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/1845d3f9-451d-45f6-ab27-e7719226b9b6/content>
6. Світовий рейтинг найбільших кондитерських компаній 2026 року: хто очолив ринок. New Food Ukraine. 2026. URL: <https://newfood.ua/2026/03/02/svitovyy-reytynh-naybilshykh-kondyterskykh-kompaniy-2026-roku-khto-ocholyv-rynok/>
7. ТОП-10 виробників «кондитерки» в Україні за доходами. 2026. URL: <https://news.finance.ua/ua/top-10-vyrobnykiv-kondyterky-v-ukraini-za-dohodamy-infohrafika>
8. Тракткування терміна глокалізація в дослідженнях світового господарства та міжнародних економічних відносин. 2021. URL: <https://doi.org/10.17721/1728-2292.2021/2-54/55-58>
9. Фінансова звітність АТ «Житомирські ласощі» за 2022–2024 рр. URL: <https://zl.com.ua/shareholders/>
10. Характеристика споживчого ринку та ринку організацій-споживачів у контексті маркетингового середовища підприємства. 2026. URL: <https://buklib.net/books/23243/>

11. Церклевич В., Онищук М., Шпаковський С. Культурні детермінанти еволюції гастрономічних спеціалітетів: до питання формування гастрономічного бренду Поділля. *Трансформації*. 2023. № 4. URL: <https://www.transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/12>
12. Шість вимірів національної культури. UChoose. 2020. URL: <https://uchoose.uacrisis.org/shist-vymiriv-natsionalnoyi-kultury/>
13. Швидка Т.І. Глобалізація міжнародного економічного простору та проблеми забезпечення конкуренції в міжнародному масштабі. URL: [https://lsej.org.ua/4\\_2018/16.pdf](https://lsej.org.ua/4_2018/16.pdf)
14. Шандівська О. Я., Атаманчук К. Дослідження ринку шоколаду та шоколадної продукції у світі. 2024. URL: <https://doi.org/10.23939/semi2024.01.043>
15. Analysis of supply and demand in the confectionery market. 2020. URL: [https://www.researchgate.net/publication/382429277\\_Analysis\\_of\\_supply\\_and\\_demand\\_in\\_the\\_confectionery\\_market](https://www.researchgate.net/publication/382429277_Analysis_of_supply_and_demand_in_the_confectionery_market)
16. Aaker D. A. Building Strong Brands. New York: Free Press. URL: [https://irp.cdn-website.com/e38aeb7a/files/uploaded/%5BM%5DDavid\\_A.\\_Aaker\\_Building\\_Strong\\_Brands.pdf](https://irp.cdn-website.com/e38aeb7a/files/uploaded/%5BM%5DDavid_A._Aaker_Building_Strong_Brands.pdf)
17. Chocolate Market Report. Emergen Research. 2025. URL: <https://www.emergenresearch.com/industry-report/chocolate-confectionery-market>
18. Confectionery Market Size And Forecast, By Product (Chocolate, Sugar, Gum), By Distribution Channel And Trend Analysis, 2015–2025. Hexa Research. URL: <https://www.hexaresearch.com/research-report/confectionery-market>
19. Confectionery Statistics By A Range of Taste. Market.us News. 2026. URL: <https://www.news.market.us/confectionery-statistics/>
20. Confectionery – Worldwide. Statista Market Outlook. 2025. URL: <https://www.statista.com/outlook/cmo/food/confectionery-snacks/confectionery/worldwide>
21. Country comparison bar charts. Geert Hofstede Insights. 2026. URL: <https://geerthofstede.com/country-comparison-bar-charts/>

22. De Mooij M. *Global Marketing and Advertising: Understanding Cultural Paradoxes*. 5th ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2018. 352 p.
23. Dunning J. H. The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. *Journal of International Business Studies*. 1988. Vol. 19. No. 1. P. 1–31.
24. Eurostat. *Food and Non-Alcoholic Beverages – Statistics on Production and Trade*. 2025. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Food\\_statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Food_statistics)
25. Ferrero revenue 2024. Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/709260/turnover-of-the-italian-confectionery-manufacturer-ferrero/>
26. *Global Confectionery Market to 2025 – A Deep Dive into Sector, Challenges and Future Outlook*. Research and Markets. URL: <https://www.researchandmarkets.com/reports/5505077/global-confectionery-market-to-2025-a-deep>
27. Hall E. T., Hall M. R. *Understanding Cultural Differences*. Yarmouth: Intercultural Press, 1990. 196 p. URL: [https://www.liatowitsch.ch/mediation/Mediation\\_Fribourg\\_2012/Hall\\_Understanding.pdf](https://www.liatowitsch.ch/mediation/Mediation_Fribourg_2012/Hall_Understanding.pdf)
28. Hofstede G. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills: SAGE, 1984. 328 p. URL: [https://books.google.com.ua/books?id=Cayp\\_Um4O9gC](https://books.google.com.ua/books?id=Cayp_Um4O9gC)
29. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 2010. 576 p. URL: [https://e-edu.nbu.bg/pluginfile.php/900222/mod\\_resource/content/1/G.Hofstede\\_G.J.Hofstede\\_M.Minkov%20-%20Cultures%20and%20Organizations%20-%20Software%20of%20the%20Mind%203rd%20edition%202010.pdf](https://e-edu.nbu.bg/pluginfile.php/900222/mod_resource/content/1/G.Hofstede_G.J.Hofstede_M.Minkov%20-%20Cultures%20and%20Organizations%20-%20Software%20of%20the%20Mind%203rd%20edition%202010.pdf)
30. International Monetary Fund. *World Economic Outlook Database*. April 2025. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO>
31. Kapferer J.-N. *The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking*. 5th ed. London: Kogan Page, 2012. 512 p.

32. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 15th ed. Pearson Education, 2016. 896 p. URL: <https://ru.scribd.com/document/470975892/Kotler-P-Keller-K-L-Brady-M-Goodman-M-Hanser-T-2016-Marketing-management-pdf>
33. Levitt T. The Globalization of Markets. *Harvard Business Review*. 1983. Vol. 61. No. 3. P. 92-102.
34. Map-Consult. The Hofstede Model. 2022. URL: <https://www.map-consult.com/en/hofstede-model.html>
35. Mars Inc. Forbes Company Profile. 2025. URL: <https://www.forbes.com/companies/mars/>
36. Minkov M., Hofstede G. The Evolution of Hofstede's Doctrine. *Cross Cultural Management: An International Journal*. 2011. Vol. 18. N 1. P. 10-20.
37. Mondelez International (MDLZ) - Revenue. Companies Market Cap. 2026. URL: <https://companiesmarketcap.com/mondelez/revenue/>
38. Nestlé (NESN.SW) - Revenue. Companies Market Cap. 2026. URL: <https://companiesmarketcap.com/nestle/revenue/>
39. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985. 557 p. URL: <https://www.researchgate.net/publication/275609583>
40. Quelch J. A., Hoff E. J. Customizing Global Marketing. *Harvard Business Review*. 1986. Vol. 64. No. 3. P. 59-68.
41. The Hershey Company (HSY) - Revenue. Companies Market Cap. 2026. URL: <https://companiesmarketcap.com/hershey-company/revenue/>
42. Trade Map. Export Statistics for Chocolate and Other Food Preparations Containing Cocoa (HS 1806), Ukraine. ITC. 2025. URL: [https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx?nvpm=1%7c804%7c%7c%7c1806%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1%7c804%7c%7c%7c1806%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1)
43. Trompenaars F., Hampden-Turner C. Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business. 2nd ed. London: Nicholas Brealey, 1997. 265 p. URL: [https://ocan.yasar.edu.tr/wp-content/uploads/2013/09/Riding-the-waves\\_Part-1.pdf](https://ocan.yasar.edu.tr/wp-content/uploads/2013/09/Riding-the-waves_Part-1.pdf)

44. UNCTAD. World Investment Report 2024: Investment Facilitation for Development. Geneva: United Nations, 2024. URL: <https://unctad.org/wir2024>
45. World Bank. GDP per Capita (current USD) - Data. 2025. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD>
46. World Bank. Doing Business 2024: Comparing Business Regulation in 190 Economies. Washington: World Bank Group, 2024. URL: <https://www.worldbank.org/en/programs/business-enabling-environment>
47. World Trade Organization. World Trade Statistical Review 2025. Geneva: WTO, 2025. URL: [https://www.wto.org/english/res\\_e/statistics/wts2025\\_e/wts2025\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/statistics/wts2025_e/wts2025_e.pdf)
48. Yip G. S. Total Global Strategy: Managing for Worldwide Competitive Advantage. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1992. 290 p.
49. Zou S., Cavusgil S. T. The GMS: A Broad Conceptualization of Global Marketing Strategy and Its Effect on Firm Performance. *Journal of Marketing*. 2002. Vol. 66. No. 4. P. 40-56.
50. Usunier J.-C., Lee J. A. Marketing Across Cultures. 6th ed. Harlow: Pearson Education, 2013. URL: [https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9780273757764\\_A24657961/preview-9780273757764\\_A24657961.pdf](https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9780273757764_A24657961/preview-9780273757764_A24657961.pdf)

## **ДОДАТКИ**