

МЕЖДУНАРОДНЫЙ МАРКЕТИНГ В УСЛОВИЯХ КРОСС-КУЛЬТУРНОЙ КОММУНИКАЦИИ

INTERNATIONAL MARKETING IN THE CONTEXT OF CROSS-CULTURAL COMMUNICATION

**I. Koryagina
T. Tarasova
A. Fursov**

Summary. The article examines modern challenges and strategies of international marketing in the context of cross-cultural communication. The relevance of the work is due to the processes of globalization, which require companies to have a deep understanding of the cultural characteristics of their target markets in order to achieve competitive advantages. The purpose of the article is to analyze the impact of cultural barriers on the effectiveness of marketing communications and develop practical tools to overcome them. The research uses methods of system analysis, synthesis of theoretical concepts and empirical data, as well as a comparative analysis of cases of international companies. The scientific novelty lies in the development of the author's model of the «Cycle of cross-cultural adaptation of Marketing», which is an integrated approach to marketing management in the international arena. It includes the following stages: in-depth research, strategic adaptation, implementation and localization, monitoring and feedback, continuous learning. The results demonstrate that consideration of cultural parameters, linguistic nuances, visual symbols and ethical norms is a critical success factor. The study showed that an effective cross-cultural strategy allows not only to avoid reputational and financial losses, but also to build strong loyalty relationships with consumers in different countries.

Keywords: international marketing, cross-cultural communication, cultural differences, localization, global marketing strategies, cultural barriers.

Корягина Инга Анатольевна

к.и.н., доцент, РЭУ им. Г.В. Плеханова
2001inga@mail.ru

Тарасова Татьяна Михайловна

К.э.н., доцент, Приволжский государственный
университет путей сообщения
Tarasova2004@inbox.ru

Фурсов Андрей Львович

К.э.н., доцент,
Саратовский национальный исследовательский
государственный университет им. Н.Г. Чернышевского
andrew@fursov.ru

Аннотация. В статье исследуются современные вызовы и стратегии международного маркетинга в контексте кросс-культурной коммуникации. Актуальность работы обусловлена процессами глобализации, которые требуют от компаний глубокого понимания культурных особенностей целевых рынков для достижения конкурентных преимуществ. Цель статьи — проанализировать влияние культурных барьеров на эффективность маркетинговых коммуникаций и разработать практические инструменты для их преодоления. В ходе исследования использованы методы системного анализа, синтеза теоретических концепций и эмпирических данных, а также сравнительный анализ кейсов международных компаний. Научная новизна заключается в разработке авторской модели «Цикл кросс-культурной адаптации маркетинга», представляющей собой интегрированный подход к управлению маркетингом на международной арене. Она включает следующие этапы: глубокое исследование, стратегическая адаптация, реализация и локализация, мониторинг и обратная связь, непрерывное обучение. Полученные результаты демонстрируют, что учет культурных параметров, языковых нюансов, визуальных символов и этических норм является критическим фактором успеха. Исследование показало, что эффективная кросс-культурная стратегия позволяет не только избежать репутационных и финансовых потерь, но и выстроить прочные отношения лояльности с потребителями в разных странах.

Ключевые слова: международный маркетинг, кросс-культурная коммуникация, культурные различия, локализация, глобальные маркетинговые стратегии, культурные барьеры.

Введение

Актуальность темы исследования международного маркетинга в условиях кросс-культурной коммуникации в современной научной и деловой среде весьма высока. Транснациональные корпорации активно расширяют свое присутствие на зарубежных рынках, а международная торговля стала значимой частью мирового ВВП. Однако этот процесс сопровождается фундаментальным вызовом: необходимостью эффектив-

ного взаимодействия с потребителями и партнерами, принадлежащими к различным культурным средам. Согласно исследованию Harvard Business Review, ошеломляющие 70 % международных проектов терпят неудачу из-за культурных различий [11]. Это свидетельствует о том, что игнорирование кросс-культурного фактора ведет не только к неэффективности маркетинговых кампаний, но и к прямым финансовым и репутационным потерям. В условиях, когда 76 % потребителей предпочитают покупать товары на своем родном языке, даже владея

английским, а культурные нормы определяют восприятие бренда, традиционные стандартизированные подходы к маркетингу уступают место гибким, адаптивным стратегиям [6].

Целью данной статьи является комплексный анализ роли кросс-культурной коммуникации в международном маркетинге и разработка на его основе практической модели, позволяющей систематизировать процесс адаптации маркетинговой стратегии к различным культурным контекстам. Научная новизна исследования заключается авторской разработке модели «Цикл кросс-культурной адаптации маркетинга», описывающей последовательный и непрерывный процесс интеграции культурного компонента на всех этапах маркетинговой деятельности.

Материалы и методы исследования

Методологическую основу исследования составили общенаучные методы анализа и синтеза, позволившие систематизировать данные из разнородных источников. Сравнительный анализ был применен для выявления лучших и неудачных практик международных компаний в области кросс-культурного маркетинга. Для визуализации и структурирования предложенной модели использовался метод моделирования бизнес-процессов.

Материалами для исследования послужили аналитические статьи и отчеты, посвященные международному маркетингу и кросс-культурному менеджменту, практические кейсы и данные о стратегиях компаний, статистические данные, отражающие потребительское поведение в разных культурах

Результаты и обсуждения

Прежде всего, необходимо рассмотреть основные вызовы кросс-культурной коммуникации в международном маркетинге. Эффективность маркетинговых коммуникаций на международной арене сталкивается с рядом системных барьеров, преодоление которых требует от компаний развития культурной компетенции [5].

Языковые и семантические барьеры. Проблема выходит за рамки простого перевода. Речь идет о корректной передаче смысла, коннотаций и культурных кодов. Классическим примером является неудачный перевод слогана KFC «Finger-lickin' good» на китайский язык как «Eat your fingers off» [7].

Даже при использовании общего языка, как в случае с испанским для рынков Испании и Мексики, существующие идиомы и культурные контексты требуют глубокой локализации контента [6].

Культурные нормы и ценности. Культура определяет восприятие времени, отношение к иерархии, коммуникативные стили (прямые vs. непрямые) и многое другое. Например, в западных странах ценится индивидуализм, тогда как в Азии большую роль играет коллективизм, что отражается на выборе товаров. В США покупатели часто ориентируются на удобство и скорость, а в Европе — на качество и устойчивость. Характерен пример Rolls Royce, чья модель Phantom провалилась в Индии: черный цвет автомобиля ассоциировался там исключительно с катафалками [9, 13].

Известный исследователь Г. Хофстеде выделил измерения культурных различий: дистанцию власти, индивидуализм–коллективизм, маскулинность–фемининность, избегание неопределенности, долгосрочную ориентацию. Его исследования показали, что менеджеры и сотрудники в международных компаниях в первую очередь руководствуются ценностями своей национальной культуры. Модель Хофстеде помогает маркетологам адаптировать стратегии под разные культурные контексты, хотя она и не является окончательной, так как культуры подвержены изменениям под влиянием экономики и политики [12].

Восприятие бренда также зависит от культурных особенностей. В США ценится символика успеха и роскоши, в Скандинавии — экологичность и устойчивость. В Китае важен феномен «mianzi» («лицо»), когда покупка подчеркивает социальный статус, тогда как в Индии акцент делается на практичности. Существенное значение имеет и восприятие цвета: если на Западе белый ассоциируется с чистотой, то в ряде азиатских стран он связан с трауром. Учет подобных различий позволяет брендам избегать ошибок в позиционировании и дизайне [5, 9].

В культурах с высоким уровнем дистанции власти (по Хофстеду), таких как Китай или Япония, демонстрация уважения к старшим и вышестоящим партнерам является обязательной нормой. В то время как в странах Скандинавии, с их низкой дистанцией власти, более эффективным оказывается подчеркнуто равноправный и коллегиальный стиль общения [7].

Цвета, изображения, жесты и символы несут различную, а зачастую и противоположную смысловую нагрузку в разных культурах. Использование неподходящих визуальных элементов может не только снизить эффективность рекламы, но и оскорбить чувства целевой аудитории. Так, сотрудничество с локальными дизайнерами и культурными экспертами признается одной из лучших практик для обеспечения аутентичности визуального контента [13].

Далее необходимо рассмотреть стратегии успешной кросс-культурной адаптации в маркетинге. Анализ

Таблица 1.

Сравнительный анализ стратегий кросс-культурной адаптации в международном маркетинге

Стратегия	Сущность	Пример успешной реализации
Глубокая локализация продукта и предложения	Адаптация продукта, упаковки, названия и состава к локальным вкусам, предпочтениям и религиозным нормам	McDonald's в Индии, где из-за религиозных убеждений не употребляется говядина, предлагает широкий ассортимент вегетарианских бургеров, таких как «Алу Тикки»
Культурная калибровка коммуникаций	Адаптация рекламных сообщений, каналов продвижения и тональности с учетом культурных ценностей и стилей коммуникации	Coca-Cola в арабских странах делает акцент на семейных ценностях и единстве в своих кампаниях, что соответствует коллективистской ориентации этих культур
Установление локальных партнерств	Сотрудничество с местными influencers, блогерами, экспертами и компаниями для получения инсайтов и усиления доверия к бренду	IKEA при расширении на новые рынки (например, в Японии) адаптирует не только ассортимент мебели под меньшие размеры жилья, но и планировку магазинов, учитывая локальные привычки покупателей
Инвестиции в культурные исследования и обучение	Проведение тщательных маркетинговых исследований (фокус-группы, этнографические исследования, опросы) и обязательное культурное обучение сотрудников	Unilever строит свой успех на международных рынках на стратегии найма и наделения полномочиями локальных управленческих команд, которые глубоко понимают специфику своего рынка

Источник: составлено автором по данным [1–3, 6, 8–11]

успешных кейсов международных компаний позволил выделить основные стратегии, обеспечивающие резонанс с локальной аудиторией (табл. 1).

Наиболее эффективными стратегиями являются глубокая локализация продукта и коммуникаций, установление партнерств с локальными акторами (экспертами, инфлюенсерами) и инвестиции в постоянные культурные исследования и обучение сотрудников. Например, Burger King в России успешно адаптировал меню, добавив бургеры с традиционными ингредиентами, а OBI делает акцент на товарах для дачи, что соответствует привычкам российских потребителей [4, 8].

При стратегии «Установление локальных партнерств» важно использовать те каналы коммуникации, которые наиболее популярны в конкретном регионе. В одних странах это могут быть социальные сети, в других — телевидение или локальные медиа-платформы. Сотрудничество с местными блогерами и знаменитостями, как это делает Great Wall Motor в России, помогает увеличить узнаваемость бренда и вызвать больше доверия у потребителей [4].

На основе проведенного анализа была разработана авторская модель, представляющая собой непрерывный цикл управления кросс-культурным маркетингом. Модель включает пять взаимосвязанных этапов (рис. 1).

Глубокое исследование — это начальный и фундаментальный этап, который предполагает не только анализ рыночной статистики, но и погружение в культурный контекст: изучение ценностей, норм, истории, религиозных особенностей, невербальной коммуникации через академические статьи, сотрудничество с локальными экспертами, этнографические наблюдения



Рис. 1. Модель «Цикл кросс-культурной адаптации маркетинга»

Источник: составлено автором

Стратегическая адаптация — на основе полученных инсайтов происходит корректировка маркетингового комплекса, принимаются решения о необходимости изменения продукта, ценовой политики, каналов дистрибуции и разработке коммуникационной стратегии, релевантной для данной культуры.

Реализация и локализация — этап практического воплощения адаптированной стратегии, который включает в себя не только лингвистический перевод, но и полную культурную адаптацию контента: визуалов, слоганов, ритуалов бренда. На этом этапе критически важна роль локальных команд и партнеров.

Мониторинг и обратная связь — пост-имплементационный контроль за эффективностью кам-

пании с использованием как количественных KPI (узнаваемость, конверсия, продажи), так и качественных методов (сбор обратной связи, анализ тональности обсуждений в соцсетях, проведение фокус-групп).

Непрерывное обучение — это этап, когда полученная на предыдущем этапе обратная связь используется для обновления знаний о культуре и корректировки стратегии. Этот этап превращает модель в замкнутый цикл, обеспечивающий постоянную эволюцию и адаптацию бренда к изменяющимся условиям.

Новизна модели заключается в ее цикличности и акценте на непрерывном обучении, что отличает ее от линейных подходов. Она подчеркивает, что кросс-культурный маркетинг — это не разовый проект, а динамический процесс, требующий постоянного инвестирования ресурсов и внимания.

Выводы

В настоящее время компании сталкиваются в таких вызовами, как языковые, глубокие семантические,

культурно-ценностные и визуальные. Для их преодоления необходимы системные усилия, выходящие за рамки простого перевода рекламных материалов. Наиболее эффективными стратегиями являются глубокая локализация продукта и коммуникаций, установление партнерств с локальными акторами (экспертами, инфлюенсерами) и инвестиции в постоянные культурные исследования и обучение сотрудников. На основе проведенного анализа была разработана авторская модель, представляющая собой непрерывный цикл управления кросс-культурным маркетингом. Предложенная авторская модель «Цикл кросс-культурной адаптации маркетинга» предоставляет компаниям структурированный и непрерывную структуру для интеграции культурного компонента во все этапы маркетинговой деятельности, обеспечивая тем самым большую гибкость, релевантность и устойчивость на международной арене. Она подчеркивает, что кросс-культурный маркетинг — это не разовый проект, а динамический процесс, требующий постоянного инвестирования ресурсов и внимания.

ЛИТЕРАТУРА

1. Баландина, Л.А. Особенности кросс-культурного маркетинга в международном предпринимательстве / Л.А. Баландина, Н.М. Малюгина, Р.И. Полякова // Вестник Алтайской академии экономики и права. — 2025. — № 4-1. — С. 25–29. — DOI 10.17513/vaael.4070.
2. Газиева, Л.Р. Международный маркетинг: современные тенденции и факторы внешней среды, связанные с кросс-культурными различиями / Л.Р. Газиева // ФГУ Science. — 2024. — № 4(36). — С. 33–38. — DOI 10.36684/37-2024-36-4-33-38.
3. Кросс-культурный маркетинг: стратегии для успешных ... // SEO Компания. — URL: <https://seo-kompaniya.ru/blog/kross-kulturnyi-marketing/> (дата обращения: 01.10.2025).
4. Секреты успешного кросс-культурного маркетинга в России и странах СНГ // FBD Fast-Forward. — URL: <https://fbd-agency.ru/agency/blog/marketing/research/Sekrety%20uspehnogo%20kross-kul%27turnogo%20marketinga%20v%20Rossii%20i%20stranah%20SNG/> (дата обращения: 01.10.2025).
5. Чжан, Сяомин Культурные различия в международном маркетинге // Экономика и социум. — 2024. — № 2(117)-1. — С. 1512–1515.
6. Cross-Cultural Marketing Considerations, Tips, and Examples // Tomedes. — 2023. — URL: <https://www.tomedes.com/translator-hub/cross-cultural-marketing-strategies> (date of application: 01.10.2025).
7. Cultural Considerations in International Marketing // Fiveable. — 2025. — URL: <https://fiveable.me/marketing-strategy/unit-14/cultural-considerations-international-marketing/study-guide/Vdb77M0g4fOXI7uf> (date of application: 01.10.2025).
8. Ghyst, D., Keys S. Marketing successfully across different cultures // OWDT. — URL: <https://owdt.com/news/marketing-successfully-across-different-cultures/> (date of application: 01.10.2025).
9. Marketing Across Borders: Navigating the Differences in International Marketing // HYPERVSN. — URL: <https://hypervsn.com/blog/marketing-across-borders-navigating-the-differences-in-international-marketing.html> (date of application: 10.04.2025).
10. Mastering Cross Cultural Marketing: Strategies for Global Success // Camphouse. — URL: <https://camphouse.io/blog/cross-cultural-marketing> (date of application: 01.10.2025).
11. Mastering Cross-Cultural Communication in International Business // Join The Collective. — URL: <https://www.jointhecollective.com/article/mastering-cross-cultural-communication-in-international-business/> (date of application: 01.10.2025).
12. Namakobe, J. Geert Hofstede's five dimensions of national culture // Relivingmba days. — URL: <https://relivingmbadays.wordpress.com/2012/12/30/geert-hofstedes-five-dimensions-of-national-culture/> (date of application: 01.10.2025).
13. Usunier, J.-C., Lee J.A. Marketing Across Cultures. — Gosport: Ashford Colour Press Ltd, 2013. — 50 p.

© Корягина Инга Анатольевна (2001inga@mail.ru); Тарасова Татьяна Михайловна (Tarasova2004@inbox.ru);

Фурсов Андрей Львович (andrew@fursov.ru)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»