(cc) BY

DOI 10.31483/r-169717

Матвеева Алла Ивановна

Фофанова Алена Викторовна

Волкова Оксана Юрьевна

ВЛИЯНИЕ КУЛЬТУРЫ НА МЕЖДУНАРОДНУЮ СТРАТЕГИЮ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ КОМПАНИЙ: ОТРАСЛЕВОЙ АНАЛИЗ НА МАТЕРИАЛЕ ИНДУСТРИИ УХОДОВОЙ КОСМЕТИКИ

Аннотация: *актуальность работы обусловлена растущим влиянием культурного фактора на международную стратегию транснациональных компаний в условиях цифровизации коммуникационных каналов и усиления конкуренции на зарубежных рынках потребительских товаров. Объект исследования: международная стратегия транснациональных компаний индустрии уходовой косметики. Предмет исследования: механизмы влияния культурных различий на выбор форм выхода на зарубежные рынки, бренд-позиционирование, продуктовую и коммуникационную политику компаний в условиях гетерогенного глобального спроса. Цель работы заключается в выявлении характера влияния культуры на международную стратегию транснациональных компаний и в разработке прикладной модели культурной адаптации на материале отрасли уходовой косметики. Методологическую основу составили сравнительный кейс-анализ стратегий четырех транснациональных компаний (L'Oréal, Beiersdorf, Shiseido, The Estée Lauder Companies) и авторский эмпирический опрос 313 респондентов с проверкой статистической значимости межгрупповых различий по критерию хи-квадрат Пирсона. Установлено, что базовые функциональные характеристики продукта, соответствие типу кожи и прозрачность состава, не обнаруживают статистически значимых межкультурных различий ($p > 0,05$), тогда как символические параметры восприятия, включающие натуральность, этическое позиционирование и маркировку cruelty-free, статистически значимо различаются между российской и международной аудиторией ($p < 0,05$). Сделан вы-*

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

вод, что эффективность международной стратегии в культурно чувствительных категориях потребительского рынка обеспечивается сочетанием стандартизации и локализации, а не выбором между ними: сохранением универсального функционального ядра продукта при гибкой культурной настройке символического слоя бренда. Данный вывод положен в основу предложенной восьмиэтапной модели принятия решений по культурной адаптации международной стратегии.

Ключевые слова: *международная стратегия, культурная адаптация, кросс-культурный менеджмент, индустрия уходовой косметики, потребительское доверие, стандартизация и локализация, бренд-позиционирование, культурный интеллект.*

Abstract: *the relevance of this study is determined by the growing influence of the cultural factor on the international strategy of transnational corporations amid the digitalization of communication channels and intensifying competition in foreign consumer markets. The object of the study is the international strategy of transnational corporations in the skincare cosmetics industry. The subject of the study is the mechanisms through which cultural differences shape the choice of foreign market entry modes, brand positioning, and product and communication policies under conditions of heterogeneous global demand. The purpose of the study is to identify the nature of culture's influence on the international strategy of transnational corporations and to develop an applied model of cultural adaptation based on the skincare cosmetics industry.The methodological basis of the study comprises a comparative case analysis of the strategies of four transnational corporations (L'Oréal, Beiersdorf, Shiseido, and The Estée Lauder Companies), together with an original empirical survey of 313 respondents, testing the statistical significance of intergroup differences using Pearson's chi-square test. The findings show that basic functional product characteristics, namely skin-type fit and ingredient transparency, exhibit no statistically significant cross-cultural differences ($p > 0.05$), whereas symbolic perception parameters, including naturalness, ethical positioning, and cruelty-free labeling, differ significantly between the*

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Russian and international audiences ($p < 0.05$). The study concludes that the effectiveness of international strategy in culturally sensitive consumer market categories is achieved through a combination of standardization and localization rather than a choice between them: by preserving a universal functional core of the product while flexibly adjusting the symbolic layer of the brand to cultural context. This conclusion underlies the proposed eight-stage decision-making model for the cultural adaptation of international strategy.

Keywords: *international strategy, cultural adaptation, cross-cultural management, skincare cosmetics industry, consumer trust, standardization and localization, brand positioning, cultural intelligence.*

Введение.

Успешность международной экспансии компании все чаще зависит не от технологического или ресурсного превосходства, а от способности распознавать культурную логику принимающего рынка. Игнорирование культурного фактора повышает вероятность стратегических ошибок и снижения потребительского доверия, тогда как умение соотнести культурную специфику рынка с глобальным стратегическим ядром бренда становится условием долгосрочной международной устойчивости компании.

Особую остроту данная проблема приобретает в индустрии уходовой косметики – сегменте, где продукт связан не только с функциональными свойствами формулы, но и с представлениями о красоте, телесности, здоровье кожи и социально приемлемых формах самопрезентации. В зависимости от культурного контекста один и тот же продукт может интерпретироваться как медицинское средство, элемент повседневного ритуала или атрибут премиального образа жизни, что делает данную отрасль репрезентативным объектом изучения механизмов культурной адаптации международного бизнеса.

Постановка проблемы, цель и обзор научной литературы.

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Научная проблема состоит в систематизации механизмов влияния культуры на международный бизнес и в разработке прикладного инструментария культурной адаптации международной стратегии транснациональных компаний. Существующие теоретические подходы обладают двумя типами ограничений при их приложении к решению данной проблемы.

Первую группу составляют работы Г. Хофстеде, предложившего шесть измерений национальной культуры: дистанцию власти, индивидуализм и коллективизм, маскулинность и феминность, избегание неопределенности, долгосрочную и краткосрочную ориентацию, снисходительность и сдержанность [10]. Первые пять измерений были обоснованы автором в более ранних работах [9], тогда как шестое измерение, снисходительность и сдержанность, вошло в модель по результатам последующих исследований, проведенных совместно с М. Минковым на данных World Values Survey. Модель Хофстеде удобна для межстранового сопоставления, однако усредняет внутристрановую вариативность потребительских установок и не учитывает динамику цифровой потребительской среды, что ограничивает ее применимость к анализу отдельных отраслей потребительского рынка [10].

Вторую группу образуют работы, восходящие к концепции высоко- и низкоконтекстных культур Э. Холла и концентрирующиеся на коммуникационных аспектах взаимодействия культур; за рамками данного подхода остается влияние культуры на продуктовые и упаковочные решения компаний [7].

Модели Ф. Тромпенаарса и Ч. Хэмпден-Тернера смещают фокус анализа с индексного сравнения на механизмы легитимации и институционального доверия, что методологически ближе к задачам анализа бренд-коммуникации, однако требует более сложной операционализации при эмпирическом использовании [14]. Проект GLOBE под руководством Р. Хауса (House et al., 2004) развивает управленческий ракурс кросс-культурных различий – лидерство и координацию международных команд, – но плохо приспособлен для анализа потребительского восприятия [8]. Концепция культурного интеллекта (Earley, Ang, 2003) фиксирует

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

не статичные культурные параметры, а адаптивную способность организации реагировать на изменяющийся культурный контекст, что приобретает особую значимость в условиях цифровой трансформации потребления и сокращения циклов обратной связи через отзывы и пользовательский контент [6].

Расхождение между перечисленными подходами носит не взаимоисключающий, а дополняющий характер. Индексные модели объясняют устойчивые межстрановые различия в базовых установках потребителей, коммуникационные модели раскрывают механизмы легитимации бренда и формирования доверия, а концепция культурного интеллекта описывает динамическую составляющую адаптации компании в цифровой среде.

Отечественные исследования кросс-культурного менеджмента последних лет подтверждают необходимость сочетания индексных и коммуникационных моделей при анализе культурно чувствительных категорий потребительского рынка, к которым относится индустрия уходовой косметики.

Так, Е.А. Емельянчикова показывает, что интеграция модели культурных измерений Г. Хофстеде в разработку коммуникационных стратегий позволяет выявить неоднородность целевой аудитории и наличие различающихся целевых групп внутри одного рынка, из чего следует необходимость учета культурных особенностей при формировании маркетинговых и коммуникационных стратегий; данный вывод демонстрирует ограниченность изолированного применения индексных моделей без их сопоставления с коммуникационными и языковыми характеристиками конкретной аудитории [2]. Дополняя данную линию анализа, О.Н. Антимонова, М.С. Бондаренко и И.И. Скачкова на материале анализа когнитивных искажений в интерпретации сообщений в глобальных командах устанавливают, что теоретическая основа, построенная на синтезе моделей Холла и Хофстеде, позволяет точнее диагностировать источники коммуникационных сбоев и разрабатывать более эффективные стратегии их минимизации, чем применение каждой из моделей по отдельности [1]. Данные результаты подтверждают дополняющий, а не взаимоисключающий характер соотношения между индексными и коммуникационными подходами к анализу культурных различий.

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Наряду с сочетанием индексных и коммуникационных моделей, отечественные исследования фиксируют возрастающую роль динамической составляющей культурной адаптации, связанной с цифровизацией потребительского поведения. И.М. Ягнюк, В.Ю. Лунина и А.В. Меркулова обосновывают необходимость дополнения структурных культурных индексов динамическими показателями цифрового потребительского поведения, показывая, что инструменты сбора и анализа данных о потребительских предпочтениях повышают точность адаптации маркетинговых стратегий транснациональных компаний к культурной специфике зарубежных рынков [3]. Данный вывод согласуется с представленной выше логикой сочетания статичных и динамических моделей культурного анализа и расширяет ее за счет учета цифровой среды формирования потребительского доверия.

Применительно непосредственно к индустрии косметической продукции эмпирическое подтверждение различия функциональных и символических параметров восприятия бренда, методологически предвосхищающее разграничение, предложенное в настоящей статье, содержится в исследовании О.Б. Ярош, М.В. Плешаковой и О.Ю. Трилицкой: авторы показывают, что конкурентоспособность региональных косметических брендов на российском рынке определяется не только функциональными характеристиками продукции, но и способностью формировать символические основания потребительского доверия, сопоставимые по значимости с практической эффективностью продукта [4].

Совокупность приведенных работ указывает на устойчивую тенденцию отечественной науки к отказу от изолированного применения теоретических моделей культурных различий в пользу их комбинированного использования, охватывающего индексные, коммуникационные и динамические цифровые параметры культурной адаптации. Вместе с тем отраслевая эмпирика применительно к индустрии уходовой косметики в рассмотренных работах остается фрагментарной и не опирается на статистически проверяемые сопоставления российской и международной аудитории, что определяет научную новизну настоящего исследования.

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Цель статьи состоит в раскрытии механизмов влияния культуры на международную стратегию транснациональных компаний и в разработке практического инструментария культурной адаптации на материале индустрии уходовой косметики. Задачи исследования включают систематизацию теоретических моделей культурных различий с точки зрения их прикладной применимости, сравнительный анализ стратегий ведущих компаний отрасли и эмпирическую проверку культурно обусловленных различий потребительского восприятия.

Отраслевой контекст подтверждает значимость культурного фактора для решения поставленной научной проблемы. По данным годового отчета L'Oréal, мировой рынок средств красоты в 2025 году «превысил 290 млрд евро при темпе роста около 3,5%, причем крупнейшей категорией оставался skincare с долей 39% рыночной структуры против 22% у haircare, 17% у декоративной косметики, 14% у парфюмерии и 8% у средств гигиены» [11]. Пространственная структура спроса также демонстрирует культурную неоднородность (см. рисунок 1). Прогноз L'Oréal о появлении к 2030 году свыше 600 млн новых потребителей и увеличении глобального среднего класса на 400 млн человек указывает на то, что международный бизнес сталкивается не с единым спросом, а с множеством потребительских пространств, различающихся по нормам, ритуалам потребления и основаниям доверия к бренду.

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)



Рис. 1. Пространственная структура и перспективы развития глобального рынка косметической продукции

Источник: составлено авторами на основании [11].

Методология и методы исследования.

Методологический аппарат исследования построен на сочетании системного и сравнительного подходов с методами анализа и синтеза, кейс-анализа и эмпирического исследования потребительского восприятия. Обращение к категориальному аппарату международного менеджмента, кросс-культурной коммуникации и теории потребительского поведения обусловлено тем обстоятельством, что ни один из перечисленных подходов, взятый изолированно, не раскрывает полного механизма воздействия культуры на международную стратегию компании.

Эмпирическую базу исследования образуют два массива данных. Первый массив составляют материалы четырех транснациональных компаний индустрии уходовой косметики: L'Oréal, Beiersdorf, Shiseido и The Estée Lauder Companies. Выбор данных компаний определен тремя критериями: значимой позицией каждой из них на мировом рынке, принадлежностью к различным национальным

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

бизнес-традициям и неодинаковой глубиной культурной адаптации международных стратегий, что делает их сопоставление аналитически продуктивным. Второй массив составляют результаты авторского онлайн-опроса, охватившего 313 респондентов, из которых 188 человек составили российскую выборку и 125 человек – международную выборку, представляющую десять стран.

Сбор данных осуществлялся методом онлайн-анкетирования в январе-марте 2026 года. Критериями включения респондентов в выборку выступали наличие опыта приобретения продукции уходовой косметики в течение периода, предшествующего опросу (примерно двенадцать месяцев), а также страна постоянного проживания, на основании которой респонденты были отнесены к российской либо международной подгруппе. Статистическая значимость межгрупповых различий оценивалась с применением критерия хи-квадрат Пирсона при одной степени свободы ($df = 1$, $N = 313$).

Российская подвыборка формировалась методом случайного отбора через панель онлайн-опросов с квотированием по возрасту и полу в соответствии со структурой активных потребителей категории уходовой косметики. Международная подвыборка формировалась методом целевого отбора через специализированные профессиональные и потребительские онлайн-сообщества, посвященные уходу за кожей, с квотированием по регионам присутствия (Северная Америка, Европа, Азия) для обеспечения минимальной географической разнородности выборки.

Средний объем страновой ячейки в международной подвыборке составил 12–13 респондентов, что недостаточно для статистически надежных страновых сопоставлений; по этой причине анализ международных данных проводился на уровне агрегированной группы «международные респонденты» без детализации по отдельным странам. Применение целевого, а не случайного метода отбора для международной подвыборки создает риск систематического смещения оценок в сторону аудитории с изначально повышенным интересом к теме ухода за кожей. Это могло привести к переоценке значимости символических и ценностных па-

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

раметров восприятия бренда, в частности натуральности и этической приемлемости, относительно их фактической распространенности в генеральной совокупности потребителей. С учетом данного ограничения результаты сопоставления российской и международной выборок следует рассматривать как индикативные тенденции, требующие подтверждения на выборке большего объема с применением вероятностной схемы отбора, а не как строго репрезентативные оценки генеральной совокупности международных потребителей уходовой косметики.

Инструментарий опроса включал пятибалльную шкалу Лайкерта и был структурирован по трем содержательным блокам: культурные установки респондентов в отношении заботы о себе и телесности, факторы выбора косметического продукта, восприятие моделей бренд-позиционирования. Проверка статистической значимости различий долей между российской (n = 188) и международной (n = 125) выборками осуществлялась с помощью критерия хи-квадрат Пирсона для таблиц сопряженности 2×2; при ожидаемых частотах в отдельных ячейках менее пяти применялась поправка на непрерывность Йейтса либо точный критерий Фишера.

Результаты проверки статистической значимости межгрупповых различий представлены в таблице 1.

Таблица 1

Результаты проверки статистической значимости различий между российской (n = 188) и международной (n = 125) выборками по критерию хи-квадрат Пирсона

Параметр	РФ, %	Международная выборка, %	χ^2 (df = 1, N = 313)	p-значение	Значимость
Соответствие продукта типу кожи (skin-type fit)	83,0	84,0	0,06	0,81	не значимо
Понятность состава продукта	64,8	72,0	1,74	0,19	не значимо
Натуральность продукта	36,4	64,0	23,33	менее 0,001	значимо
Этическое позиционирование бренда	21,6	40,0	12,05	менее 0,001	значимо

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Маркировка cruelty-free (продукция, не тестируемая на животных)	21,6	44,0	17,39	менее 0,001	значимо

Источник: составлено на основании расчетов авторов.

Отсутствие статистически значимых различий по параметрам соответствия типу кожи и понятности состава продукта позволяет рассматривать данные характеристики как культурно универсальные основания потребительского доверия, устойчивые независимо от принадлежности респондента к российской или международной выборке.

Статистически значимые различия по параметрам натуральности, этического позиционирования и маркировки cruelty-free подтверждают, что символический слой восприятия бренда, в отличие от его функционального ядра, характеризуется выраженной культурной обусловленностью. Ограничение метода целевого отбора международной подвыборки, отмеченное выше, требует интерпретировать величину полученных эффектов, а не только направление различий, с необходимой осторожностью.

Сочетание корпоративного кейс-анализа и эмпирического опроса потребителей методологически оправдано применительно к задачам исследования. Анализ исключительно корпоративных стратегий без обращения к эмпирическим данным о восприятии потребителей мог бы привести к умозрительным выводам, тогда как двухуровневое сопоставление корпоративного и потребительского уровней анализа обеспечивает необходимую полноту исследовательской конструкции.

Результаты исследования и их обсуждение.

Сравнительный анализ корпоративных стратегий позволяет установить, что модели потребительского доверия четырех рассматриваемых компаний выстроены на основании различных теоретических конфигураций культурного влияния и не сводимы к единому объяснительному основанию. Соответствие между теоретическими моделями, эмпирическими индикаторами деятельности компаний и

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

принятыми управленческими решениями систематизировано в таблице 2, составленной на основе сопоставления двух типов данных: теоретических моделей кросс-культурного менеджмента, рассмотренных в разделе обзора литературы, и эмпирических сведений, содержащихся в официальной корпоративной отчетности четырех транснациональных компаний.

Таблица 2

Сопоставление теоретической модели, эмпирического индикатора и управленческого решения компании

Теоретическая модель	Эмпирический индикатор	Управленческое решение компании
Культурный интеллект (Earley, Ang, 2003) [6]	Доля электронной коммерции в структуре продаж свыше 30%	L'Oréal: перенос механизмов верификации доверия в цифровую среду посредством отзывов и раскрытия состава продукта.
Высоко- и низкоконтекстная коммуникация (Hall, 1976)	Параллельное развитие массового и научно-дерматологического позиционирования	Beiersdorf: сочетание бренда NIVEA, формирующего повседневное доверие, с брендами Eucerin и Aquaphor, обеспечивающими экспертную легитимацию.
Индексная модель культурных измерений (Hofstede, 2001) [9]	Устойчивость культурного наследия в коммуникации бренда	Shiseido: культурно укорененная глобальная стратегия при сохранении чувствительности к региональной специфике рынков.
Институциональная легитимация и доверие (Trompenaars, Hampden-Turner, 1997)	Престижное позиционирование и прозрачность состава ингредиентов	The Estée Lauder Companies: портфель престижных брендов с оборотом свыше 15,6 млрд долл.

Источник: составлено авторами на основании источников [5–7; 9; 11–14].

Обращаясь к отдельным кейсам, необходимо отметить, что компания L'Oréal по итогам 2025 года достигла продаж в размере 44,05 млрд евро, при этом подразделение дерматологической косметики обеспечило 7,2 млрд евро выручки при темпе роста 5,5%, а доля электронной коммерции превысила 30% совокупных продаж группы [11]. Указанная динамика находит теоретическое объяснение в рамках концепции культурного интеллекта: легитимация бренда в данном случае формируется не централизованной рекламной коммуникацией, а децентрализо-

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

ванными механизмами цифрового доверия – потребительскими отзывами, пользовательским контентом и объяснением состава продукта, что подтверждает смещение центра принятия решений о покупке от бренда к сообществу потребителей.

Компания Beiersdorf в 2024 году зафиксировала продажи на уровне 9,85 млрд евро при органическом росте 6,5%, из которых бренд NIVEA обеспечил 5,6 млрд евро, а совокупная выручка дерматологических брендов Eucerin и Aquaphor составила 1,4 млрд евро при росте 10,6% [5]. Параллельное развитие двух коммуникационных регистров – повседневного и научно-экспертного – соответствует логике высоко- и низкоконтекстной коммуникации Э. Холла: массовый бренд апеллирует к низкоконтекстной ясности сообщения, ориентированной на быстрое и однозначное восприятие, тогда как дерматологические линии выстраивают доверие через высококонтекстную экспертную аргументацию, требующую от потребителя более глубокого вовлечения в содержание коммуникации.

Стратегия компании Shiseido демонстрирует модель культурно укорененного глобального бренда, опирающегося на японское наследие представлений о здоровье кожи при сохранении чувствительности к региональной специфике зарубежных рынков присутствия, что согласуется с положением индексной модели Г. Хофстеде об устойчивости культурно обусловленных практик даже в условиях глобализации бренд-коммуникации [12]. The Estée Lauder Companies, зафиксировав по итогам финансового 2025 года чистую выручку категории Skin Care на уровне 6,96 млрд долл. при снижении на 12% относительно предыдущего периода, преимущественно за счет ослабления продаж брендов Estée Lauder и La Mer [13] в канале travel retail и на рынке Китая, формирует принципиально иную логику доверия, основанную на престижном позиционировании, эмоциональной притягательности бренда и прозрачности состава ингредиентов, что соответствует институциональному механизму легитимации, описанному в работах Ф. Тромпенаарса и Ч. Хэмпден-Тернера [14]. Сопоставление четырех кейсов дает основание утверждать, что конкурентоспособность транснациональной компа-

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

нии в культурно чувствительных категориях потребительского рынка обеспечивается не единой универсальной формулой доверия, а управленчески выверенным сочетанием глобального бренд-ядра, научной экспертизы, локальной релевантности коммуникации и адаптивной формы легитимации, специфичной для конкретного рынка. Результаты эмпирического опроса потребителей структурно согласуются с рассмотренными корпоративными кейсами и подтверждают выявленную теоретическую закономерность на уровне индивидуального восприятия. Как показано в таблице 1, базовые функциональные параметры продукта – соответствие типу кожи и понятность состава – не демонстрируют статистически значимых межкультурных различий ($\chi^2 = 0,06$, $p = 0,81$ и $\chi^2 = 1,74$, $p = 0,19$ соответственно), что подтверждает существование универсального функционального ядра потребительского доверия, устойчивого к культурному контексту. По результатам проведенного авторского опроса, значимость отзывов и цифровой верификации заявленных свойств продукта отметили 68,2% российских и 76,0% международных респондентов; различие между долями статистически значимо по критерию хи-квадрат Пирсона ($p < 0,05$). Показанное распределение содержательно согласуется с наблюдаемым ростом доли электронной коммерции в структуре продаж L'Oréal и позволяет рассматривать цифровое доверие как самостоятельный, эмпирически подтверждаемый параметр восприятия бренда, значимость которого сохраняется независимо от культурной принадлежности потребителя, хотя и с разной степенью выраженности.

Напротив, символические параметры восприятия продукта демонстрируют статистически значимые межгрупповые различия. Натуральность продукта как значимый критерий выбора отметили 36,4% российских респондентов против 64,0% международных ($\chi^2 = 23,33$, $p < 0,001$), этическое позиционирование бренда – 21,6% против 40,0% ($\chi^2 = 12,05$, $p < 0,001$), маркировку cruelty-free – 21,6% против 44,0% ($\chi^2 = 17,39$, $p < 0,001$). Данное распределение позволяет реконструировать две различающиеся конфигурации потребительского доверия. Российская аудитория демонстрирует преимущественно утилитарную модель, в

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

основании которой лежат практическая эффективность продукта, ясность состава, ценовая доступность и подтвержденная дерматологической экспертизой надежность. Международная аудитория формирует более многослойную модель доверия, дополняющую функциональную надежность выраженным запросом на натуральность, этическую приемлемость производства и ритуализированный, неагрессивный тон бренд-коммуникации.

Установленное различие имеет непосредственное значение для практики формирования международной стратегии транснациональной компании. Стратегия, построенная исключительно на функциональной аргументации, сопряжена с риском несоответствия ожиданиям аудитории, для которой натуральность и этическая приемлемость составляют неотъемлемый элемент восприятия бренда. Вместе с тем стратегия, избыточно насыщенная символическими и ритуальными смыслами при недостаточном функциональном обосновании, утрачивает убедительность для аудитории, ориентированной на практическую пользу и ценовую доступность. Из совокупности приведенных эмпирических данных следует принципиальный вывод: эффективность международной стратегии в культурно чувствительной категории уходовой косметики определяется не выбором между стандартизацией и локализацией как взаимоисключающими альтернативами, а их управленчески выверенным сочетанием, при котором универсальное функциональное ядро продукта дополняется гибкой, культурно обусловленной настройкой коммуникационного и символического слоя бренда.

Опираясь на данный вывод, представляется целесообразным систематизировать выявленные закономерности в виде прикладной модели принятия решений, включающей восемь последовательных этапов кросс-культурной адаптации продукта (рисунок 2).

Теоретическая основа модели. Этапы 1–4 предложенной модели, а именно идентификация рынка, определение функционального ядра, культурная диагностика и стратегический выбор, сформированы на основе концептуального аппарата классических теорий кросс-культурного менеджмента, рассмотренных в разделе обзора литературы настоящей статьи. К числу таких теорий относятся

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

модель культурных измерений Г. Хофстеде, теория высоко- и низкоконтекстной коммуникации Э. Холла, модель институциональной легитимации Ф. Тромпенаарса и Ч. Хэмпден-Тёрнера, а также концепция культурного интеллекта П. Эрли и С. Анг.

Эмпирическая основа модели. Этапы 5–8, включающие системное согласование, цифровую верификацию, техническую экспертизу и пилотное внедрение, разработаны на основе эмпирического анализа корпоративных стратегий четырёх транснациональных компаний – L'Oréal, Beiersdorf, Shiseido и The Estée Lauder Companies, – а также результатов авторского эмпирического исследования с участием 313 респондентов, статистическая значимость межгрупповых различий которого проверялась с применением критерия хи-квадрат Пирсона.

Практическая применимость предложенной модели не ограничивается деятельностью крупных транснациональных брендов и распространяется на контрактных производителей, работающих по модели private label – производства продукции под торговой маркой заказчика – и предоставляющих партнерам сопровождение полного цикла разработки продукта для различных культурных сегментов международного рынка. Данное обстоятельство расширяет прикладную значимость исследования за пределы стратегического управления брендом и включает в сферу его применения операционные аспекты международного производства косметической продукции.

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)



Рис. 2. Прикладная модель принятия решений:

8 этапов кросс-культурной адаптации продукта

Источник: составлено авторами на основании [1–14].

Заключение: выводы, авторский вклад и ограничения исследования.

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Проведенное исследование позволяет сформулировать следующие основные выводы.

Во-первых, влияние культуры на международный бизнес носит многоуровневый характер и одновременно затрагивает потребительское восприятие, механизмы доверия, коммуникацию и стратегический выбор транснациональной компании, что подтверждается как результатами сравнительного анализа корпоративных стратегий четырех компаний, так и данными эмпирического опроса потребителей.

Во-вторых, ни одна из рассмотренных кросс-культурных моделей – Хофстеде, Холла, Тромпенаарса и Хэмпден-Тернера, GLOBE, а также концепция культурного интеллекта – не обладает самодостаточной объяснительной силой применительно к отрасли уходовой косметики; наибольшая аналитическая продуктивность достигается их комбинированным применением с учетом отраслевой специфики, что продемонстрировано в таблице сопоставления теоретических моделей с эмпирическими индикаторами и управленческими решениями компаний L'Oréal, Beiersdorf, Shiseido и The Estée Lauder Companies.

В-третьих, базовые функциональные параметры продукта – соответствие типу кожи и понятность состава – статистически не различаются между российской ($n = 188$) и международной ($n = 125$) выборками ($\chi^2 = 0,06$, $p = 0,81$ и $\chi^2 = 1,74$, $p = 0,19$ соответственно) и могут рассматриваться как культурно универсальное ядро потребительского доверия, устойчивое независимо от культурного контекста аудитории.

В-четвертых, символические параметры восприятия – натуральность продукта, этическое позиционирование бренда и маркировка cruelty-free – статистически значимо различаются между выборками ($\chi^2 = 23,33$; $\chi^2 = 12,05$; $\chi^2 = 17,39$ соответственно, во всех случаях $p < 0,001$), что подтверждает культурную обусловленность именно символического, а не функционального слоя восприятия бренда.

В-пятых, эффективность международной стратегии в категории уходовой косметики определяется не противопоставлением стандартизации и локализации

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

как взаимоисключающих альтернатив, а их управленчески выверенным сочетанием – сохранением универсального функционального ядра продукта при гибкой культурно обусловленной настройке коммуникационного и символического слоя бренда.

В-шестых, предложенная восьмиэтапная модель принятия решений переводит требование культурной адаптации из плоскости общего теоретического постулата в последовательность операциональных управленческих шагов, применимых как в стратегическом брендинге, так и в контрактном производстве по модели private label.

Авторский вклад состоит в четырех взаимосвязанных результатах. Во-первых, осуществлена систематизация теоретических моделей культурных различий применительно к отрасли уходовой косметики с явным указанием границ применимости каждой модели. Во-вторых, разработана система аналитических критериев сравнения стратегий культурной адаптации транснациональных компаний, включающая параметры коммуникации, продукта, упаковки, страны происхождения и степени локализации. В-третьих, получено статистически подтвержденное разграничение универсальных и культурно обусловленных параметров потребительского восприятия на основе критерия хи-квадрат Пирсона с указанием точных значений статистики и уровней значимости. В-четвертых, создана восьмиэтапная модель принятия решений по культурной адаптации международной стратегии, ориентированная на практическое применение как крупными транснациональными брендами, так и контрактными производителями.

Ограничения исследования требуют явного признания при интерпретации полученных результатов. Международная подвыборка ($n = 125$) сформирована методом целевого, а не случайного отбора через специализированные онлайн-сообщества, что создает риск систематического смещения оценок в сторону аудитории с изначально повышенным интересом к теме ухода за кожей и не позволяет распространять полученные оценки на генеральную совокупность международных потребителей без дополнительной проверки на вероятностной выборке большего объема. Средний объем страновой ячейки международной подвыборки

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

(12–13 респондентов на страну) оказался недостаточным для статистически надежных сопоставлений на уровне отдельных стран, вследствие чего анализ ограничен агрегированным уровнем «российская выборка – международная выборка».

Кейс-анализ ограничен четырьмя транснациональными компаниями и не охватывает региональных и локальных игроков рынка уходовой косметики, что сужает возможности обобщения выявленных закономерностей на отрасль в целом. Кроме того, эмпирические данные опроса фиксируют декларируемые предпочтения респондентов, а не фактическое покупательское поведение, что создает известный разрыв между установками и реальными решениями о покупке, характерный для данного типа исследований.

Перспективы дальнейших исследований связаны с расширением объема и повышением репрезентативности международной выборки за счет применения вероятностных схем отбора, включением дополнительных сегментов индустрии уходовой косметики (декоративная косметика, парфюмерия) и эмпирической проверкой предложенной восьмиэтапной модели на конкретных региональных кейсах внедрения продукта, что позволит верифицировать ее прикладную состоятельность за пределами материала настоящего исследования.

Список литературы

1. Антимонова, О. Н. Влияние культурных различий на интерпретацию сообщений в глобальных командах: когнитивные искажения и стратегии их минимизации / О. Н. Антимонова, М. С. Бондаренко, И. И. Скачкова // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2025. – № 8 (107). – С. 152–157. – DOI 10.24412/2500–1000–2025–8-152–157.

2. Емельянчикова, Е. А. Адаптация маркетинговых стратегий для различных культурных и языковых рынков / Е. А. Емельянчикова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2025. – № 10 (128). – С. 121–127. – DOI 10.24412/2411–0450–2025–10–121–127.

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

3. Ягнюк, И. М. Возможности цифровых технологий в преодолении барьеров кросс-культурного маркетинга / И. М. Ягнюк, В. Ю. Лунина, А. В. Меркулова // Научный электронный журнал. – 2025. – DOI 10.5281/zenodo.17081539.

4. Ярош, О. Б. Перспективы развития рынка региональных косметических брендов / О. Б. Ярош, М. В. Плешакова, О. Ю. Трилицкая // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2024. – Т. 14, № 6–1. – С. 208–220.

5. Beiersdorf AG. Annual Report 2024. – Hamburg : Beiersdorf AG, 2025. – URL: https://www.beiersdorf.com/investor-relations (date of access: 16.07.2026). – Текст : электронный.

6. Earley, P. C. Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures / P. C. Earley, S. Ang. – Stanford, CA : Stanford University Press, 2003. – 379 p.

7. Hall, E. T. Beyond Culture / E. T. Hall. – New York : Anchor Books, 1976. – 298 p.

8. Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies / R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan [et al.]. – Thousand Oaks, CA : Sage Publications, 2004. – 818 p.

9. Hofstede, G. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations / G. Hofstede. – 2nd ed. – Thousand Oaks, CA : Sage Publications, 2001. – 596 p.

10. Hofstede, G. Cultures and Organizations: Software of the Mind / G. Hofstede, G. J. Hofstede, M. Minkov. – New York : McGraw Hill Professional, 2010. – 576 p.

11. L'Oréal. Rapport Annuel 2025. – Paris : L'Oréal, 2026. – URL: https://www.loreal-finance.com/en/annual-report-2025/ (date of access: 16.07.2026). – Текст : электронный.

12. Shiseido Company, Limited. Integrated Report / Annual Report. – Tokyo : Shiseido, 2025. – URL: https://corp.shiseido.com/en/ir/library/ (date of access: 16.07.2026). – Текст : электронный.

13. The Estée Lauder Companies Inc. Annual Report. – New York : The Estée Lauder Companies Inc., 2025. – URL: https://www.elcompanies.com/en/our-company/annual-report (date of access: 16.07.2026). – Текст : электронный.

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

14. Trompenaars, F. Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business / F. Trompenaars, C. Hampden-Turner. – New York : McGraw-Hill, 1997. – 274 p.

Матвеева Алла Ивановна – д-р филос. наук, профессор кафедры креативного управления и гуманитарных наук, ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», Екатеринбург, Россия.

Фофанова Алёна Викторовна – магистрант кафедры креативного управления и гуманитарных наук, ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», Екатеринбург, Россия.

Волкова Оксана Юрьевна – магистрант кафедры креативного управления и гуманитарных наук, ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», Екатеринбург, Россия.

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)