

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

|                |                                                                       |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------|
| ННІ/факультет  | Навчально-науковий інститут економіки та бізнес-освіти                |
| Кафедра        | міжнародних відносин                                                  |
| Спеціальність  | 291 Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії |
| Форма навчання | денна                                                                 |

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

Кратюк Аліни Олегівни

*(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)*

на тему

Глобальне позиціонування компаній із різним  
ресурсним потенціалом: комунікаційні підходи  
бізнесу США, Китаю та Індії

*(повна назва теми)*

за матеріалами

*(повна назва бази дослідження)*

науковий керівник

к.і.н., доцент

*(наук. ступінь, вчене  
звання)*

                      
*(підпис)*

Н. ШЕЛУДЯКОВА

*(Ініціал, ПРИЗВИЩЕ)*

Робота допущена до захисту в ЕК

Протокол засідання кафедри  
від «08» червня 2026 р. № 12

Завідувач кафедри

                                      
*(підпис)*

д.е.н., доцент

*Наук. ступінь, вчене звання*

І. МАКСИМОВА

*Ініціал, ПРИЗВИЩЕ*

Кривий Ріг – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

|                |                                                                       |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------|
| ФНП/факультет  | Навчально-науковий інститут економіки та бізнес-освіти                |
| Кафедра        | міжнародних відносин                                                  |
| Спеціальність  | 291 Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії |
| Форма навчання | денна                                                                 |

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Завідувач  
кафедри

I. МАКСИМОВА

(підпис)

(Ініціал, ПРІЗВИЩЕ)

«23» червня 2026 року

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ

## Кратюк Аліни Олегівни

1. Тема роботи **Глобальне позиціонування компаній із різним ресурсним потенціалом: комунікаційні підходи бізнесу США, Китаю та Індії**

Керівник роботи Шелудякова Наталія Андріївна, к.і.н.

затверджено наказом закладу вищої освіти від «06» квітня 2026 р. № 233-ст

2. Строк подання здобувачем роботи до «23» червня 2026 р.

3. Зміст кваліфікаційної бакалаврської роботи, об'єкт, предмет та мета дослідження:

## Розділ 1. Теоретичні основи глобального позиціонування компаній

## Розділ 2. Аналіз комунікаційних підходів компаній США, Китаю та Індії

### **Розділ 3. Практичні аспекти та рекомендації щодо глобального позиціонування**

*Об'єкт дослідження:*

процес глобального позиціонування компаній у міжнародному бізнесі.

*Предмет дослідження:* теоретичні, аналітичні та практичні аспекти формування бренду і комунікаційних стратегій компаній у взаємозв'язку з ресурсним потенціалом країни їхнього походження.

*Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:* дослідження особливостей глобального позиціонування компаній з різним ресурсним потенціалом, визначення впливу країни походження та ресурсного середовища на бренд та стратегії комунікацій компанії, а також розробка практичних рекомендацій щодо формування ефективних комунікаційних підходів у міжнародному бізнесі.

5. Дата видачі завдання «06» квітня 2026 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної бакалаврської роботи                                                                              | Строк виконання етапів роботи | Відмітка керівника про виконання етапів (дата, підпис) |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------------------------|
| 1     | Підготовка розділу 1                                                                                                           | 24.04.2026 р.                 | 24.04.2026 р.                                          |
| 2     | Підготовка розділу 2                                                                                                           | 11.05.2026 р.                 | 11.05.2026 р.                                          |
| 3     | Підготовка розділу 3                                                                                                           | 01.06.2026 р.                 | 01.06.2026 р.                                          |
| 4     | Перевірка кваліфікаційної бакалаврської роботи на наявність ознак академічного плагіату за допомогою програми StrikePlagiarism | до 08.06.2026 р.              | 08.06.2026 р.                                          |
| 5     | Отримання відгуку від наукового керівника                                                                                      | до 19.06.2026 р.              | 19.06.2026 р.                                          |
| 6     | Подання кваліфікаційної роботи на перегляд завідувачу кафедри                                                                  | до 22.06.2026 р.              | 22.06.2026 р.                                          |
| 7     | Реєстрація завершеної кваліфікаційної роботи                                                                                   | 23.06.2026 р.                 | Реєстраційний № 8 «23» червня 2026 р.                  |
| 8     | Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі                                                                            | 23.06.2026 р.                 | 23.06.2026 р.                                          |
| 9     | Підготовка до захисту в ЕК                                                                                                     | до 24.06.2026 р.              | до 24.06.2026 р.                                       |

Завдання підготував науковий керівник

(підпис)

Н. ШЕЛУДЯКОВА

(Ініціал, ПРІЗВИЩЕ)

Завдання одержав

(підпис)

А.КРАТЮК

(Ініціал, ПРІЗВИЩЕ)

## АНОТАЦІЯ

Кратюк Аліна Олегівна. Глобальне позиціонування компаній із різним ресурсним потенціалом: комунікаційні підходи бізнесу США, Китаю та Індії. - Рукопис. Кваліфікаційна бакалаврська робота за спеціальністю 291 Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії. Державний університет економіки і технологій. Кривий Ріг, 2026.

106 с., 8 табл., 2 рис., 45 літ. джерел, 2 додатки.

У кваліфікаційній бакалаврській роботі оцінено глобальне позиціонування компаній із різним ресурсним потенціалом та вплив країни походження на формування бренду, репутації і комунікаційних стратегій у міжнародному бізнесі. Розкрито сутність глобального позиціонування, визначено зв'язок між брендом, іміджем, репутацією та комунікацією, а також узагальнено основні теоретичні підходи до аналізу цього явища.

Проаналізовано роль ресурсного потенціалу країни у розвитку міжнародного бренду. Визначено, що на позиціонування компаній впливають не лише внутрішні корпоративні рішення, а й економічна база держави, інноваційне середовище, інституційна якість, людський капітал, цифрова інфраструктура та міжнародний образ країни. Окрему увагу приділено порівнянню ринків США, Китаю та Індії, оскільки саме ці країни демонструють різні умови формування глобальної присутності бізнесу.

У роботі розглянуто комунікаційні підходи компаній Apple, Google, Amazon, Huawei, Alibaba, ByteDance, Tata Group, Infosys та Reliance. Встановлено, що американські компанії частіше будують комунікацію через лідерство, інноваційність і сильну ідентичність бренду. Китайські компанії більше спираються на масштаб, технологічність, цифрову інтеграцію та практичну користь, але водночас мають активніше працювати з питанням міжнародної довіри. Індійські компанії частіше формують комунікацію через професійність, адаптивність, сервісну експертність і поступове зміцнення репутації.

На основі проведеного аналізу визначено основні проблеми глобального позиціонування компаній із різним рівнем ресурсів, сформульовано практичні рекомендації щодо побудови ефективних комунікаційних стратегій та запропоновано модель глобального позиціонування залежно від ресурсного потенціалу компанії і країни її походження.

**Ключові слова:** глобальне позиціонування, міжнародний бізнес, ресурсний потенціал, бренд, комунікаційна стратегія, країна походження, США, Китай, Індія, репутація, глобальний бренд.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП .....                                                                                                     | 8  |
| РОЗДІЛ 1 .....                                                                                                  | 12 |
| ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ГЛОБАЛЬНОГО ПОЗИЦІОНУВАННЯ ТА<br>КОМУНІКАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ .....        | 12 |
| 1.1. Сутність глобального позиціонування та комунікаційних стратегій у<br>міжнародному бізнесі .....            | 12 |
| 1.2. Вплив ресурсного потенціалу країни на бренд і комунікації компаній                                         | 23 |
| 1.3. Теоретичні моделі та підходи до аналізу глобального позиціонування<br>.....                                | 32 |
| Висновки до розділу 1 .....                                                                                     | 41 |
| РОЗДІЛ 2 .....                                                                                                  | 44 |
| АНАЛІЗ КОМУНІКАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ І ПІДХОДІВ КОМПАНІЙ США,<br>КИТАЮ ТА ІНДІЇ .....                                | 44 |
| 2.1. Специфіка ринків і ресурсного потенціалу США, Китаю та Індії.....                                          | 44 |
| 2.2. Особливості комунікаційних стратегій компаній (на прикладі США,<br>Китаю та Індії) .....                   | 54 |
| 2.3. Порівняльний аналіз і вплив ресурсного потенціалу на комунікаційні<br>підходи .....                        | 61 |
| Висновки до розділу 2 .....                                                                                     | 69 |
| РОЗДІЛ 3 .....                                                                                                  | 72 |
| ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ГЛОБАЛЬНОГО<br>ПОЗИЦІОНУВАННЯ .....                                      | 72 |
| 3.1. Основні проблеми та обмеження глобального позиціонування<br>компаній із різним ресурсним потенціалом ..... | 72 |
| 3.2. Рекомендації щодо формування ефективних комунікаційних стратегій<br>.....                                  | 79 |
| 3.3. Модель глобального позиціонування компаній залежно від рівня<br>ресурсів.....                              | 84 |
| Висновки до розділу 3 .....                                                                                     | 89 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                                   | 91 |

|                                 |     |
|---------------------------------|-----|
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 96  |
| ДОДАТКИ.....                    | 102 |

## ВСТУП

У сучасних умовах міжнародного бізнесу для компанії вже недостатньо просто бути присутньою на декількох ринках чи мати якісний продукт. Все більшого значення набуває те, як саме компанію сприймають у світовому просторі, яким є її образ, на чому будується довіра до бренду та як вона вибудовує свою комунікацію з різними аудиторіями. Саме тому глобальне позиціонування сьогодні є не другорядним елементом просування, а важливою умовою довгострокової конкурентоспроможності бізнесу.

Актуальність теми зумовлена тим, що глобальний ринок стає дедалі більш конкурентним, цифровим та чутливим до питань довіри, репутації, цінностей компанії та країни її походження. В таких умовах бренди вступають у конкуренцію не тільки якістю товарів та послуг, але й тим як, вони комунікують, чи можуть підтримувати цілісний образ на різних ринках і адаптуватися до місцевих умов без втрати власної ідентичності та впізнаваності. Водночас, компанії виходять на міжнародний ринок з різними стартовими спроможностями. На це впливають фінансова база, інноваційне середовище, якість інституцій, людський капітал, цифрова інфраструктура та міжнародний образ країни. Тому питання глобального позиціонування доцільно розглядати у зв'язку з ресурсним потенціалом держави, в межах якої формується компанія.

Особливу увагу у цій роботі приділено порівнянню компаній США, Китаю та Індії, оскільки саме на прикладі цих країн можна побачити, як масштаб ринку, ресурсна база та особливості комунікації впливають на глобальне позиціонування компаній. Американські компанії частіше виходять на глобальний ринок з позиції лідерства, інноваційності та високої міжнародної упізнаваності. Китайські компанії, у свою чергу, спираються на масштаб, технологічність, цифрову інтеграцію і швидкий розвиток, але водночас вимушені більше уваги приділяти питанням міжнародної довіри.

Індійські компанії зазвичай більше покладаються на професійність, адаптивність, гнучкість у сфері послуг і поступове зміцнення репутації. Саме така відмінність надає темі дослідження не тільки теоретично важливого значення, але й практично.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є дослідження особливостей глобального позиціонування компаній з різним ресурсним потенціалом, визначення впливу країни походження та ресурсного середовища на бренд та стратегії комунікацій компанії, а також розробка практичних рекомендацій щодо формування ефективних комунікаційних підходів у міжнародному бізнесі. Для досягнення поставленої мети в роботі визначено такі завдання:

- 1) розкрити сутність глобального позиціонування та комунікаційних стратегій у міжнародному бізнесі;
- 2) визначити вплив ресурсного потенціалу країни на бренд і комунікації компаній;
- 3) узагальнити основні теоретичні підходи до аналізу глобального позиціонування;
- 4) проаналізувати специфіку ринків і ресурсного потенціалу США, Китаю та Індії;
- 5) дослідити особливості комунікаційних стратегій компаній цих країн на прикладі Apple, Google, Amazon, Huawei, Alibaba, ByteDance, Tata Group, Infosys та Reliance;
- 6) здійснити порівняльний аналіз і визначити, як ресурсний потенціал впливає на комунікаційні підходи компаній;
- 7) виявити основні проблеми та обмеження глобального позиціонування компаній із різним ресурсним потенціалом;
- 8) сформулювати рекомендації щодо формування ефективних комунікаційних стратегій;
- 9) запропонувати модель глобального позиціонування компаній залежно від рівня ресурсів.

Об'єктом дослідження є процес глобального позиціонування компаній у міжнародному бізнесі.

Предметом дослідження є теоретичні, аналітичні та практичні аспекти формування бренду і комунікаційних стратегій компаній у взаємозв'язку з ресурсним потенціалом країни їхнього походження.

Теоретичною та інформаційною базою дослідження стали праці українських і зарубіжних науковців з міжнародного бізнесу, маркетингу, брендингу та комунікацій, а також відкриті офіційні джерела: звіти міжнародних організацій, аналітичні матеріали Світового банку, WIPO, UNDP, National Science Board, статистичні дані та офіційні матеріали досліджуваних компаній. Така база дала змогу поєднати теоретичний аналіз із практичним розглядом сучасних кейсів.

У процесі дослідження було використано загальнонаукові та спеціальні методи. Метод аналізу і синтезу застосовано для розкриття сутності глобального позиціонування, бренду та комунікаційних стратегій. Метод аналізу допоміг розглянути окремі складові глобального позиціонування, а метод синтезу дав змогу поєднати ці складові в загальне розуміння того, як ресурсний потенціал країни впливає на бренд і комунікації компаній. Порівняльний метод використано під час зіставлення ринків США, Китаю та Індії, а також комунікаційних підходів конкретних компаній. Метод узагальнення дав змогу систематизувати наукові підходи та сформулювати висновки. Системний підхід було застосовано для того, щоб розглянути глобальне позиціонування не окремо, а як комплексне явище, у якому поєднуються ринкові, комунікаційні, репутаційні та національні чинники.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що сформульовані у роботі висновки та рекомендації можуть бути корисними для кращого розуміння того, як компанії з різних країн формують міжнародний бренд, вибудовують довіру та адаптують комунікацію до умов глобального ринку. Матеріали дослідження можуть бути використані у навчальному процесі, а також як основа для подальших досліджень у сфері міжнародного

бізнесу, брендингу та стратегічних комунікацій. Окремі положення можуть бути використані як аналітична основа для компаній, які планують вихід на зовнішні ринки або прагнуть удосконалити власну комунікаційну стратегію з урахуванням ресурсного потенціалу країни походження.

Структура дипломної роботи відповідає меті та завданням дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел і додатків.

У першому розділі розглянуто теоретичні засади глобального позиціонування, визначено сутність бренду, комунікаційних стратегій і ресурсного потенціалу країни, а також узагальнено основні підходи до аналізу цього явища. У другому розділі здійснено аналіз ринків США, Китаю та Індії, досліджено комунікаційні стратегії компаній цих країн і проведено порівняльний аналіз впливу ресурсного потенціалу на комунікаційні підходи. У третьому розділі увагу зосереджено на практичних аспектах глобального позиціонування. Розглянуто основні проблеми і обмеження, запропоновано рекомендації щодо формування ефективних комунікаційних стратегій та розроблено модель глобального позиціонування залежно від рівня ресурсів.

Отже, обрана тема є актуальною як з наукового, так і з практичного погляду, оскільки дозволяє глибше зрозуміти, чому компанії з різних країн по-різному формують міжнародний бренд, як на це впливають ресурси країни та які підходи є більш ефективними в сучасному глобальному середовищі.

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ГЛОБАЛЬНОГО ПОЗИЦІОНУВАННЯ ТА КОМУНІКАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ**

#### **1.1. Сутність глобального позиціонування та комунікаційних стратегій у міжнародному бізнесі**

У сучасних умовах розвитку міжнародного бізнесу глобальне позиціонування компанії є одним із ключових чинників її довгострокової конкурентоспроможності.

Причина цього полягає в тому, що присутність на зовнішніх ринках сама по собі вже не забезпечує ані впізнаваності бренду, ані довіри до нього, ані стійкого закріплення в міжнародному середовищі. Компанія може мати значний фінансовий потенціал, діяльність на багатьох зовнішніх ринках та широкий асортимент продукції, проте без чітко сформованого образу в уявленні міжнародної аудиторії її ринкова присутність залишатиметься фрагментарною. Саме тому в сучасній науковій літературі позиціонування розглядається не як вузький інструмент просування, а як стратегічний процес формування стійкого місця бренду у свідомості цільової аудиторії через акцентування його відмінностей, переваг і цінностей. Такий підхід особливо важливий для міжнародного бізнесу, де компанія функціонує одночасно в кількох соціокультурних, інформаційних і конкурентних просторах [2].

Наукове розуміння позиціонування формувалося поступово. У класичних підходах його пов'язували насамперед із працями А. Ріса і Дж. Траута, які розглядали позиціонування як спосіб закріплення певної характеристики товару або бренду у свідомості споживача. Акцент робився на відмінності від конкурентів та на здатності компанії чітко окреслити те, що самі вони можуть запропонувати на ринку. Проте в процесі розвитку міжнародного бізнесу цього підходу стало недостатньо, якщо компанія хоче

розвиватись і заявити про себе достатньо голосно. Причина полягає в тому, що на глобальному ринку компанія конкурує не лише товарами, а й сенсами, репутацією, походженням бренду, рівнем довіри та здатністю будувати довгострокову присутність у різних культурних середовищах. Унаслідок цього позиціонування стали трактувати ширше, а саме як стратегічний процес формування цілісної системи асоціацій, яка дозволяє бренду бути впізнаваним і змістовно зрозумілим у міжнародному просторі [1; 2].

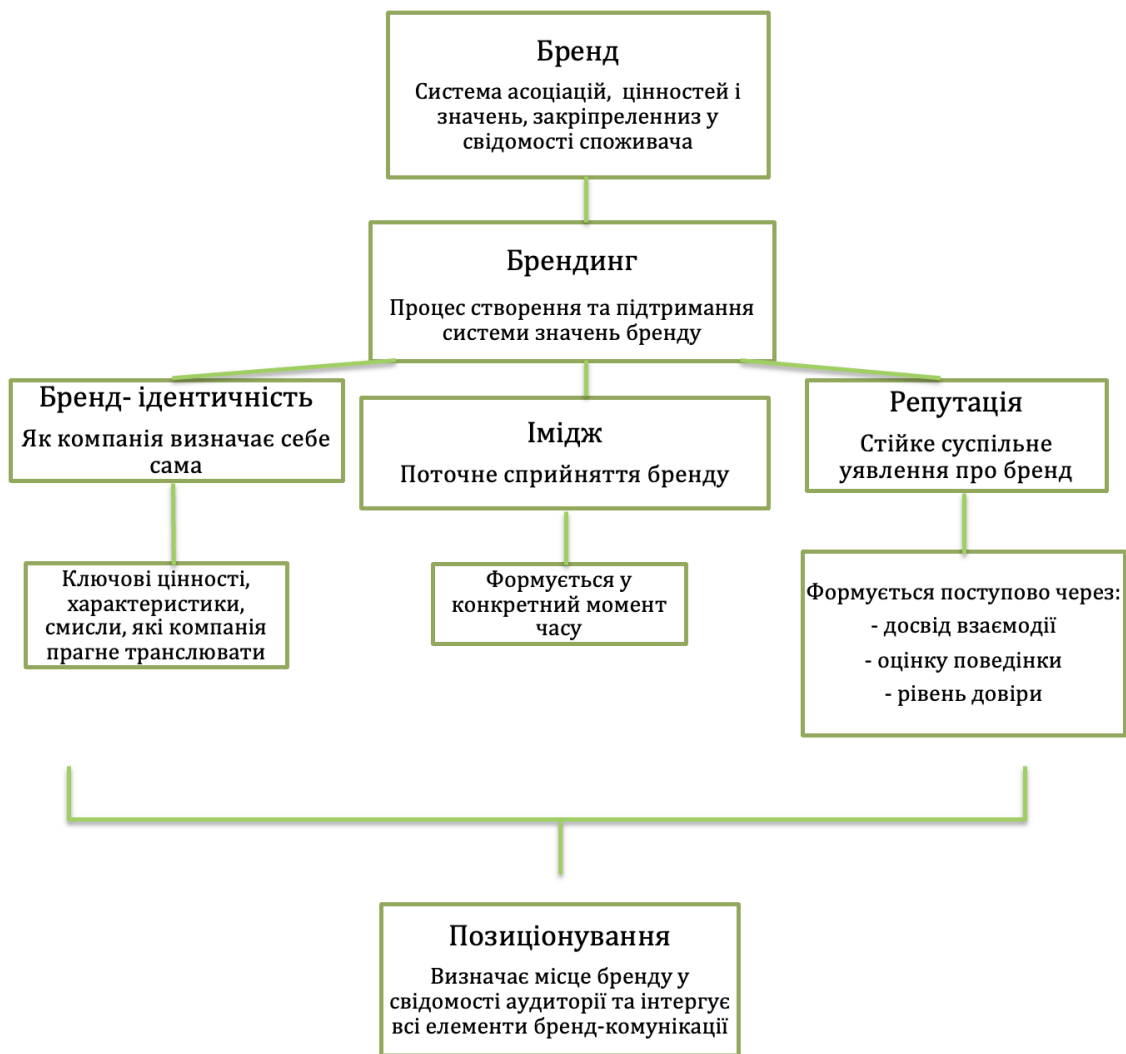
Сутність глобального позиціонування полягає у формуванні цілісного та впізнаваного образу компанії на міжнародному рівні. Йдеться не лише про просування товару або послуги, а про створення такого уявлення про компанію, яке дозволяє різним групам стейкхолдерів розуміти, ким вона є, які цінності репрезентує, яку проблему вирішує та чим відрізняється від інших учасників глобального ринку. У цьому сенсі глобальне позиціонування слід відрізняти від просто міжнародної експансії. Вихід на зовнішні ринки означає розширення діяльності за межі національної економіки, тоді як позиціонування передбачає свідоме управління змістом бренду, його змістовим наповненням, комунікаційною логікою та репутаційним образом серед не тільки аудиторії, а й потенціальними конкурентами та клієнтами. Тобто глобальне позиціонування є не наслідком міжнародної присутності, а окремою стратегічною роботою, спрямованою на те, щоб присутність компанії на різних ринках мала внутрішню єдність і була зрозумілою для міжнародної аудиторії [2].

У сучасній теорії міжнародного бізнесу позиціонування вже не зводять до рекламного повідомлення або набору комерційних переваг. Воно включає в себе змістове конструювання бренду, визначення його ролі на ринку, фіксацію ключових цінностей та формування стабільного сприйняття з боку різних аудиторій. Для міжнародної компанії це означає, що позиціонування має поєднувати економічну логіку, маркетингову аргументацію та комунікаційне забезпечення. Інакше кажучи, бренд повинен не тільки пропонувати якісний продукт, а й бути зрозумілим як носій певної ціннісної

моделі, що може бути прийнята на різних ринках [2; 6]. Тепер важливо показувати, чому серед широкого ринку конкурентів мають обрати саме їх продукт. Бо якість може бути у багатьох, а позиціонування себе на ринку ні.

Для того, щоб краще зрозуміти сутність глобального позиціонування, розглянемо його зв'язок із категоріями бренду, бренд-ідентичності, іміджу та репутації. У сучасній маркетинговій теорії бренд розглядається не лише як назва, логотип або візуальний знак, а як система асоціацій, цінностей і значень, які закріплюються за компанією або її продуктом у свідомості споживача [1]. Відповідно, брендинг являє собою процес створення та підтримання цієї системи значень. Бренд-ідентичність виражає те, як компанія визначає себе сама, які ключові ідеї та характеристики вважає основоположними для власного образу та які ознаки прагне транслювати назовні. Імідж відображає сприйняття компанії в конкретний момент часу, а репутація є більш стійкою категорією, що формується поступово внаслідок системного досвіду взаємодії з брендом, оцінки його поведінки та рівня суспільної довіри [3]. Позиціонування в цій системі виконує інтеграційну функцію, оскільки саме воно задає те місце, яке бренд має посісти у свідомості аудиторії [1].

У цьому контексті варто підкреслити, що бренд у міжнародному бізнесі функціонує одночасно у двох площинах. З одного боку, він є економічним активом, який підвищує ринкову вартість компанії, сприяє лояльності споживачів і забезпечує диференціацію в конкурентному середовищі. Показовим є те, що у 2020-х роках частка нематеріальних активів у структурі вартості компаній, які входять до індексу S&P 500, сягнула близько 90 %. Значну частину таких активів становлять саме бренд, корпоративна репутація та споживча лояльність поряд з інтелектуальною власністю, даними та технологічними рішеннями.

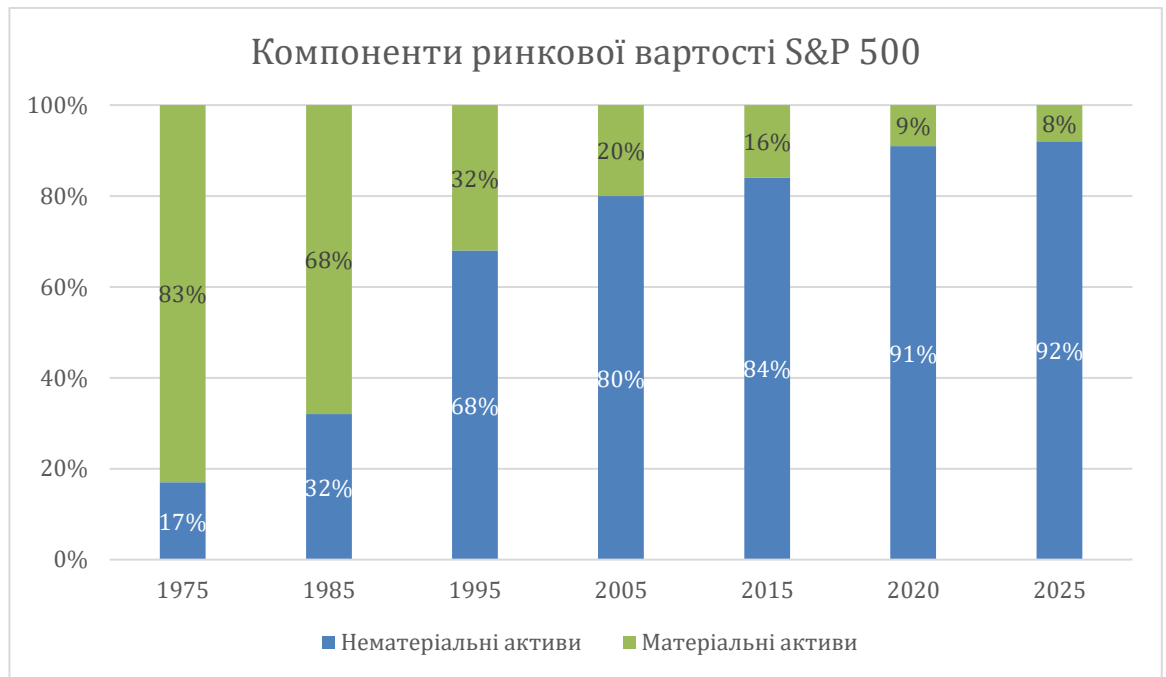


**Рис. 1.1 Структура основних елементів бренду та їх взаємозв'язок**

Примітка. Джерело: розроблено автором.

Це свідчить про те, що в сучасній економіці бренд перетворився не лише на інструмент маркетингової комунікації, а й на один із ключових чинників формування вартості компанії та її довгострокової конкурентоспроможності [4].

З іншого боку, бренд є комунікаційною структурою, яка зосереджена на символічних значеннях, культурних асоціаціях та очікуваннях щодо поведінки компанії.



**Рис. 1.2. Компоненти ринкової цінності S&P 500**

Примітка. Джерело: розроблено автором на основі [4].

У сучасному інформаційному середовищі споживачі оцінюють бренд не лише за якістю товару чи послуги, але й за його цінностями, стилем комунікації, соціальною позицією, репутацією та відповідністю задекларованих принципів реальним практикам діяльності. Унаслідок цього бренд перетворюється на складний комунікаційний конструкт, у межах якого важливу роль відіграють довіра, емоційна ідентифікація та символічне сприйняття.

Саме тому позиціонування не може бути ефективним, якщо воно не узгоджене з реальною ідентичністю бренду та не підтримується послідовною комунікацією. Якщо комунікаційні повідомлення не підтверджуються практикою діяльності компанії або є непослідовними, це призводить до втрати довіри, репутаційних ризиків і послаблення лояльності аудиторії. Відповідно, ефективне позиціонування потребує узгодженості між цінностями бренду, його поведінкою та комунікаційною стратегією, що забезпечує цілісність сприйняття бренду в інформаційному просторі [1; 6].

Для міжнародних компаній цей взаємозв'язок є особливо помітним. Якщо бренд декларує інноваційність, але комунікація не підтверджує цього образу змістом, стилем і каналами взаємодії, позиціонування втрачає переконливість. Якщо ж компанія намагається одночасно апелювати до взаємовиключних образів на різних ринках, це може призвести до розмивання її глобальної ідентичності. Відповідно, позиціонування слід розглядати як інструмент узгодження реальної ідентичності компанії з бажаним образом у свідомості сприйняття аудиторії. У межах міжнародного бізнесу така вісь набуває особливого значення, оскільки саме вона забезпечує стабільність бренду в умовах високої культурної та ринкової неоднорідності [1; 3].

У міжнародному бізнесі ця проблема стає значно складнішою, ніж у межах національного ринку. Якщо на внутрішньому ринку компанія працює в умовах відносної культурної та інформаційної однорідності, то на глобальному рівні її образ формується під впливом різних чинників, серед яких особливе значення мають країна походження, культурні коди, особливості споживання, локальна конкурентна структура, політичний контекст і навіть міжнародний імідж держави, з якою асоціюється бізнес. Саме тому глобальне позиціонування завжди має багаторівневий характер. Воно охоплює не лише просування продукту, а й побудову корпоративного образу, який має бути достатньо стабільним для впізнавання і водночас достатньо гнучким для сприйняття в різних національних середовищах [6].

Науковий інтерес до позиціонування значною мірою пов'язаний із тим, що саме через нього компанія вибудовує механізм диференціації. У міжнародному бізнесі диференціація набуває особливої ваги, оскільки аудиторія має доступ до великої кількості брендів з різних країн, які часто пропонують схожі продукти та послуги. У такій ситуації конкуренція ґрунтується не лише на цінових і якісних параметрах, а й через символічні цінності, які компанія здатна запропонувати. Бренд стає носієм певної ідеї, стилю, моделі споживання, культурного коду або ціннісної орієнтації. Саме тому позиціонування можна розглядати як інструмент смислової конкуренції.

Воно допомагає компанії пояснити, чому її пропозиція є значущою, чому їй слід довіряти та яке місце вона претендує зайняти в системі міжнародного ринку [2; 3]. Звідси виходить, що глобальне позиціонування має не лише економічний, а й символічний характер.

Однак у міжнародному бізнесі диференціація має більш комплексний характер, ніж на внутрішньому ринку. Вона базується не лише на відмінностях у якості, ціні чи функціональних характеристиках продукту. У глобальному середовищі важливу роль відіграють також уявлення про країну походження бренду, технологічний рівень держави, міжнародну репутацію національного бізнесу, соціальну відповідальність компанії та її здатність адаптуватися до культурних норм різних суспільств. Усе це свідчить про те, що глобальне позиціонування має міждисциплінарний характер, оскільки поєднує маркетинговий, комунікаційний, соціокультурний і міжнародно-економічний виміри [3; 6].

Саме тому в рамках цієї роботи доцільно виходити з розуміння позиціонування як багатоскладового явища. Перша складова пов'язана з ринковою відмінністю компанії. Друга - з формуванням символічного образу бренду. Третя ж з визначенням характеру комунікації зі світовою аудиторією. Такий підхід дозволяє уникнути спрощеного тлумачення позиціонування лише як інструменту реклами й водночас створює теоретичну основу для подальшого аналізу комунікаційних підходів компаній США, Китаю та Індії, де вплив ресурсного потенціалу на міжнародну присутність бізнесу є особливо помітним [2; 6].

Однією з ключових проблем глобального позиціонування є співвідношення стандартизації та адаптації. Це питання є одним із центральних у міжнародному маркетингу, оскільки будь-яка компанія, яка працює в кількох країнах, змушена визначати, якою мірою її бренд, повідомлення, рекламні образи та форми комунікації мають бути єдиними для різних країн. Стандартизація забезпечує цілісність бренду, сприяє формуванню цілісного глобального образу, знижує витрати на розробку

окремих комунікаційних рішень та підтримує впізнаваність компанії на різних ринках. Водночас адаптація дозволяє враховувати відмінності у культурних нормах, мовному середовищі, споживчих очікуваннях, медіапрактиках та рівні розвитку ринку. Узагальнення багаторічних досліджень у цій сфері показує, що універсального рішення тут не існує, а ефективність міжнародної стратегії залежить від того, наскільки влучно компанія поєднує єдність бренду з чутливістю до локального контексту [5].

На теоретичному рівні питання стандартизації та адаптації пов'язане з тим, як компанії мають поєднувати глобальний і локальний підходи у своїй діяльності. Стандартизаційний підхід передбачає використання єдиного бренд-образу на різних ринках, оскільки глобальний ринок стає більш інтегрованим, а споживчі очікування в багатьох країнах поступово зближуються. Такий підхід дає змогу компанії зберігати цінність бренду, спиратися на універсальні цінності та зменшувати витрати на комунікацію. Адаптаційний підхід, навпаки, підкреслює, що культурні відмінності, мовні особливості, рівень розвитку медіасередовища та специфіка локального попиту роблять повну уніфікацію не лише неефективною, а інколи й ризикованою [5].

Практика міжнародного бізнесу показує, що найбільш дієвою виявляється змішана модель, у межах якої компанія зберігає стратегічну сталість бренду, але модифікує способи комунікації залежно від особливостей конкретного ринку. Подібний підхід простежується у діяльності таких міжнародних компаній, як Coca-Cola та McDonald's, які поєднують глобальну впізнаваність бренду з адаптацією окремих елементів на місцевих ринках. Такий підхід дозволяє підтримувати впізнаваність бренду та водночас уникати комунікаційної відчуженості. Для глобального позиціонування це має принципове значення, оскільки воно не може бути ефективним без поєднання сталої ідеї бренду та гнучких форм її представлення. Саме ця логіка є особливо важливою для порівняння комунікаційних підходів компаній із різним ресурсним потенціалом, оскільки рівень ресурсів значною мірою визначає

можливості стандартизації, масштаби локальної адаптації та рівень інтеграції компанії в окремі ринки [5].

У межах цього балансу особливу роль відіграють комунікаційні стратегії. Якщо позиціонування визначає, яке місце компанія прагне зайняти в міжнародному середовищі, то комунікаційна стратегія відповідає за те, яким чином ця позиція буде сформульована, донесена і закріплена в уявленні аудиторії. Комунікаційна стратегія охоплює систему цілей, повідомлень, каналів, інструментів і принципів взаємодії, через які компанія формує відносини зі споживачами та іншими стейкхолдерами. У межах теорії інтегрованих маркетингових комунікацій сила бренду розглядається як результат не окремих рекламних дій, а системної взаємодії узгодженої взаємодії компаній з ринком [6]. Це означає, що реклама, цифрові платформи, корпоративний сайт, публічні заяви, соціальні мережі, візуальна ідентичність, репутаційна поведінка та навіть кризове реагування мають підпорядковуватися єдиній логіці. Лише за такої умови позиціонування набуває реального змісту й перетворюється на стійкий елемент конкурентної стратегії [6].

Комунікаційна стратегія в міжнародному бізнесі має системний характер, оскільки вона охоплює не лише передачу маркетингового повідомлення, а й побудову стійкої моделі взаємодії між компанією та її зовнішнім середовищем. Вона передбачає стратегічно організований процес, у межах якого визначаються цільові аудиторії, змістові акценти, комунікаційні канали, форми репрезентації бренду та принципи узгодження різних типів повідомлень. Ефективність такої стратегії залежить від здатності компанії зберігати та підтримувати цілісність власного образу в різних інформаційних середовищах і водночас враховувати специфіку конкретного ринку [6].

Крім того, міжнародна комунікаційна стратегія не може зводитися виключно до рекламної діяльності. Вона охоплює значно ширший спектр напрямів, зокрема корпоративні комунікації, цифрову взаємодію, роботу з репутацією, антикризові механізми, медійну присутність і публічне

представлення цінностей компанії. У сучасних умовах саме ця розгалуженість робить комунікацію центральною ланкою глобального позиціонування. Тобто, бренд набуває міжнародного значення не тоді, коли він просто присутній у різних країнах, а тоді, коли компанія здатна послідовно й аргументовано підтримувати єдиний образ у різних каналах, форматах і культурних контекстах [1; 3; 6].

У міжнародному бізнесі комунікаційна стратегія ускладнюється ще й тим, що компанія взаємодіє не з однією однорідною аудиторією, а з багатьма групами, які відрізняються мовою, культурою, соціальними очікуваннями, способами медіаспоживання та рівнем довіри до брендів. Через це міжнародна комунікація не може будуватися лише на прямому перенесенні повідомлення з одного ринку на інший. Вона потребує змістової адаптації. Компанія має враховувати, що один і той самий бренд може асоціюватися з інноваційністю в одній країні, із престижем у другій, а з доступністю або практичністю в третій. Саме тому міжнародна комунікаційна стратегія повинна поєднувати два завдання: зберігати впізнаваність бренду та водночас робити його образ релевантним для конкретної локальної аудиторії [5; 6]. У цьому проявляється глибокий зв'язок між позиціонуванням і комунікацією: позиціонування задає змістову основу, тоді як комунікація забезпечує її реалізацію відповідно до специфіки конкретного ринку.

Виняткового значення в сучасних умовах набуває цифровий напрям комунікаційної стратегії. Якщо раніше позиціонування багато в чому реалізовувалося через традиційну рекламу, дистрибуцію та фізичну присутність бренду, то сьогодні значна частина його сприйняття формується в цифровому просторі. Соціальні мережі, контент-платформи, маркетплейси, мобільні застосунки, пошукові системи та мережеві спільноти створюють середовище, в якому бренд присутній практично безперервно. Це істотно змінює характер міжнародних комунікацій. По-перше, комунікація стає інтерактивною, а не односторонньою. По-друге, аудиторія отримує можливість не лише сприймати повідомлення бренду, а й активно впливати на

його репутацію. По-третє, будь-яка розбіжність між заявленими цінностями компанії та її реальною поведінкою швидко стає помітною у глобальному інформаційному просторі [6]. Внаслідок цього сучасне глобальне позиціонування дедалі більше формується через цифрові комунікації та технологічні інструменти взаємодії з аудиторією.

Не менш важливо враховувати, що в міжнародному бізнесі комунікаційні стратегії спрямовані не лише на просування товару, а й на підтримання цілісного корпоративного образу. У випадку транснаціональних і глобально орієнтованих компаній бренд часто сприймається не окремо від організації, а як відображення її цінностей, культури, стилю управління та суспільної ролі. Саме тому в сучасних дослідженнях бренду компанії особлива увага приділяється зв'язку між її ідентичністю, брендом і комунікацією [1; 6]. Для міжнародного бізнесу це означає, що комунікаційна стратегія повинна забезпечувати не лише комерційну привабливість продукту, а й зрозумілість самої компанії як актора глобального ринку. Такий підхід передусім важливий в умовах, коли репутація бізнесу дедалі більше залежить від того, як він висвітлює перед аудиторією власну місію, інноваційність, соціальну відповідальність, етичні стандарти та ставлення до глобальних викликів [3].

Важливо також враховувати, що в сучасному міжнародному бізнесі глобальне позиціонування дедалі більше залежить від здатності компанії працювати з кількома формами сприйняття одночасно. У глобальній формі бренд повинен виглядати цілісним, сучасним і конкурентоспроможним. У національній - він має бути зрозумілим і культурно прийнятним. А з окремими аудиторіями він повинен відповідати очікуванням щодо якості, стилю, соціальної поведінки та комунікаційної відкритості. Саме ця багатоформатність ускладнює процес позиціонування і водночас робить його одним із центральних об'єктів дослідження в міжнародних комунікаціях [3; 6].

У зв'язку з цим глобальне позиціонування доцільно розглядати як динамічний процес. Його зміст змінюється під впливом трансформацій у світовій економіці, розвитку цифрових платформ, зміни споживчих моделей і

загострення конкуренції між компаніями з різних країн. Саме тому ефективна міжнародна компанія не просто формує певний образ одного разу, а постійно підтримує, уточнює і коригує його відповідно до змін зовнішнього середовища. Такий підхід дозволяє розглядати комунікаційну стратегію як механізм не лише трансляції, а й постійного відтворення позиціонування в міжнародному просторі [2; 6].

Отже, сутність глобального позиціонування доцільно розглядати як стратегічний процес формування виразного, цілісного та впізнаваного образу компанії на міжнародних ринках, який базується на поєднанні брендової ідентичності, конкурентних переваг і системної комунікації. Глобальне позиціонування не можна зводити лише до ринкового представлення та просування товарів та послуг, адже воно спрямоване на побудову довіри, репутації та змістової присутності бренду у світовому просторі. Комунікаційна стратегія в цій системі виконує не допоміжну, а ключову функцію, оскільки саме через неї позиціонування набуває конкретної форми, стає зрозумілим для різних аудиторій і перетворюється на реальний інструмент міжнародної конкуренції. Саме це розуміння є важливим для подальшого дослідження, оскільки дозволяє аналізувати глобальне позиціонування не ізольовано, а в єдності з комунікаційними підходами компаній, які формуються під впливом їхніх ресурсів, країни походження та місця у світовій економіці [2; 5; 6].

## **1.2. Вплив ресурсного потенціалу країни на бренд і комунікації компаній**

У сучасному міжнародному бізнесі компанія виходить на глобальний ринок не як повністю автономний суб'єкт. Вона завжди певною мірою репрезентує економічні, інституційні, технологічні й символічні характеристики країни свого походження. Саме тому бренд, комунікації та міжнародне позиціонування компанії формуються не лише під впливом

внутрішньокорпоративних рішень, а й у взаємодії з ширшим національним середовищем [7; 10]. Рівень економічного розвитку держави, її інноваційний потенціал, технологічна спроможність, міжнародний імідж, політична стабільність і культурна впізнаваність можуть суттєво впливати на сприйняття компанії на зовнішніх ринках. Унаслідок цього ресурсний потенціал країни стає важливим чинником формування бренду, накопичення репутаційного капіталу та побудови міжнародної комунікаційної присутності компанії.

У межах цього дослідження ресурсний потенціал країни розуміється як комплексна сукупність умов і можливостей, що визначають здатність національного бізнесу створювати конкурентоспроможні продукти, формувати сильні бренди та підтримувати стійку міжнародну комунікацію. Йдеться не лише про природні ресурси чи обсяг національного багатства. Глобальне позиціонування компаній значною мірою залежить від рівня економічного розвитку, фінансової спроможності, якості інституційного середовища, інноваційно-технологічної бази, стану цифрової та медійної інфраструктури, людського капіталу, культурно-символічного ресурсу, а також зовнішнього образу держави у світовому просторі. Таке розуміння є важливим тому, що воно дозволяє пояснити, чому компанії з різних країн мають нерівні стартові умови для побудови міжнародної впізнаваності, довіри та довгострокової репутації [7; 10].

У науковому плані ресурсний потенціал країни варто розглядати як систему можливостей, що можуть бути конвертовані у міжнародну конкурентну силу бізнесу. Наявність великого внутрішнього ринку, розвиненої фінансової системи або технологічних кластерів сама по собі ще не гарантує появи сильних глобальних брендів, проте істотно підвищує ймовірність того, що компанії матимуть доступ до інвестицій, компетенцій, каналів просування і підтримуючого інституційного середовища. Тому важливо враховувати, що для аналізу бренду і комунікацій має значення не тільки обсяг ресурсів країни, а й те, наскільки вони включені в економічний та

інформаційний обіг, наскільки держава спроможна перетворювати їх на інновації, довіру та міжнародну видимість [10; 11; 13].

Вплив ресурсного потенціалу країни на бренд компанії насамперед проявляється через ефект країни походження та образу країни. У міжнародному маркетингу давно доведено, що споживачі, партнери й інвестори оцінюють компанію не лише за її власними характеристиками, а й через уявлення про державу, з якою вона асоціюється. Огляд досліджень поняття «ефект країни походження» показує, що образ країни має статистично значущий вплив на оцінювання бренду споживачами [8]. Відповідно, компанія, що походить із держави з високою технологічною, інституційною або культурною репутацією, має сприятливіші умови для побудови міжнародної довіри. Натомість, компанії з країн, чий образ є менш стійким або з наявною суперечливою репутацією, змушені витратити більше ресурсів та докладати більше зусиль для формування довіри, зокрема через посилення корпоративної ідентичності, зміщення акценту з країни на бренд або адаптацію комунікації до очікувань місцевої аудиторії [8; 10].

Саме через це ресурсний потенціал країни у сфері розвитку бренду компанії не можна тлумачити виключно як матеріальну основу її діяльності. Він виконує також символічну функцію. Економічна сила, інституційна стабільність, інноваційний розвиток і культурна привабливість держави з часом перетворюються на репутаційний капітал, яким можуть користуватися її компанії. Якщо країна асоціюється з технологічністю, надійністю, високими стандартами управління або інноваційною динамікою, це полегшує міжнародне позиціонування брендів, що з нею пов'язані. У такому випадку компанія ще до безпосередньої взаємодії споживача з продуктом отримує вищий рівень початкової довіри. Водночас за несприятливого міжнародного образу держави бренд змушений працювати в умовах підвищеного репутаційного навантаження [8; 10].

Важливо також розмежовувати поняття «імідж країни», «бренд країни» та «репутація країни». Імідж країни, як правило, охоплює сукупність уявлень

і асоціацій, які формуються у міжнародній аудиторії щодо певної держави. Бренд країни є більш цілеспрямованою і стратегічно організованою конструкцією, пов'язаною з представленням держави на міжнародному рівні, презентацією її сильних сторін і формуванням зовнішньої привабливості. Репутація країни формується поступово і спирається не лише на комунікацію, а й на реальні економічні, політичні, інституційні та культурні результати. Для бізнесу це має безпосереднє значення, оскільки компанія існує у полі вже наявних уявлень про свою державу та не може повністю від них відокремитися. Сучасні дослідження брендингу країни показують, що національний образ і бренд країни дедалі частіше аналізуються як фактори, що впливають на міжнародне просування бізнесу, експорт і конкурентне сприйняття [9].

Ще однією важливою складовою ресурсного потенціалу країни є її економічна й фінансова база. Формування сильного міжнародного бренду потребує значних і довготривалих інвестицій. Тобто мова не лише про рекламу у вузькому розумінні, а й про фінансування досліджень ринку, розробку продукту, дизайн, сервісні екосистеми, цифрові рішення, підтримання стабільної якості, кризові комунікації, міжнародний правовий супровід та захист інтелектуальної власності. Компанії з держав з потужною економічною базою та розвиненими фінансовими ринками мають більше можливостей для такої системної роботи. Ресурсний потенціал країни впливає не тільки на сам факт виходу компанії на зовнішні ринки, а й на її здатність тривалий час підтримувати впізнаваний, цілісний і потребуючий значного фінансового та організаційного забезпечення бренд. [7; 13].

Особливе значення для бренду й міжнародної комунікації має інноваційно-технологічний потенціал держави. У сучасному міжнародному бізнесі бренд дедалі частіше оцінюється через уявлення про інноваційність компанії, її здатність задавати ринкові тренди, впроваджувати цифрові рішення та вдосконалювати способи взаємодії з споживачами. Однак інноваційний образ компанії значною мірою залежить від середовища в якому

вона працює. Він спирається на національну технологічну базу, рівень розвитку науки, співпрацю між бізнесом, університетами та науковими установами, доступ до дослідницької інфраструктури та можливість залучати висококваліфікованих фахівців. У Глобальному інноваційному індексі інноваційна спроможність держав розглядається як системне поєднання інституцій, людського капіталу, інфраструктури, розвитку ринків, бізнесової зрілості, знань і творчих результатів [12]. Рейтинг країн за цим індексом наведено в додатку 1. ( див. додаток 1). Для компаній це означає, що інноваційний потенціал країни формує не лише технологічні можливості, а й той когнітивний фон, на якому міжнародна аудиторія оцінює бренд. Саме тому високотехнологічні компанії особливо гостро залежать від національно інноваційної бази [10; 12].

Інституційне середовище є ще одним важливим складником ресурсного потенціалу, який допомагає пояснити відмінності у формуванні глобального бренду. Для міжнародного бізнесу важливими є стабільність і зрозумілість правил ведення бізнесу, захист прав власності, регуляторна якість, ефективність державного управління, верховенство права та рівень корупційних ризиків. Світовий банк у методології Worldwide Governance Indicators визначає ці показники як базові характеристики якості управління і державної спроможності [11]. Для компаній це має як прямі, так і непрямі наслідки. Прямі наслідки полягають у тому, що сильні інститути створюють стабільніші умови для інвестування в бренд, виходу на міжнародні ринки та системи комунікацій з аудиторією. Непрямі наслідки пов'язані з тим, що бренди з країн з надійними інститутами частіше сприймаються як більш надійні, професійні й відповідальні [7; 11].

Людський капітал країни безпосередньо впливає на якість роботи бренду та комунікацій компанії. У глобальному середовищі позиціонування компанії залежить не лише від бюджету, а й від наявності фахівців, які здатні стратегічно мислити, аналізувати міжнародні ринки, адаптувати повідомлення до різних культурних контекстів, ефективно використовувати цифрові канали

комунікації, будувати та підтримувати репутацію та врегульовувати кризові ситуації. У цьому контексті людський капітал варто розглядати не лише як економічний, а й як комунікаційний ресурс. Саме освітня база, наукова школа, професійна підготовка та загальний рівень кваліфікації дають змогу компаніям створювати сильний бренд та підтримувати його на міжнародному рівні. У звіті ПРООН людський розвиток зазначається, як чинник, що посилює можливості суспільства й економіки в умовах технологічних змін. [13]. Для міжнародного бізнесу це означає, що країни з сильнішим людським капіталом створюють кращі умови для формування конкурентоспроможних команд у сфері маркетингу, комунікацій, аналітики та інновацій [13]. У Додатку 2 наведено топ країн за цим показником.

Окремої уваги потребує цифрова й комунікаційна інфраструктура держави. У сучасному міжнародному бізнесі бренд дедалі більше формується в цифровому середовищі, а тому ресурсний потенціал країни слід оцінювати також через розвиток онлайн-платформ, інтернет-інфраструктури, медійної системи, електронної комерції, мобільних сервісів і цифрової культури. У дослідженні Ш.Рехмана, Р. Гульзар та В. Аслам зазначається, що інтеграція соціальних медіа в систему інтегрованих маркетингових комунікацій помітно змінює характер взаємодії бренду з аудиторією, оскільки бренд починає бути присутнім у різних каналах постійно, а не лише в межах окремих рекламних компаній чи подій [6]. Для компаній з держав з розвиненим цифровим середовищем це означає не просто наявність додаткових каналів, а можливість швидше масштабувати бренд, тестувати нові формати взаємодії, накопичувати дані про аудиторії та будувати стійкі моделі взаємодії навколо продукту [6; 12].

Комунікаційний потенціал країни не обмежується одним лише технічним аспектом, а має також й соціокультурну складову. У міжнародному просторі повідомлення бренду сприймаються крізь призму того наскільки країна є культурно знайомою та зрозумілою для міжнародної аудиторії, символічно привабливою та видимою на міжнародному рівні. Якщо країна

асоціюється з творчістю, технологічним авангардом, престижем, високою якістю життя або культурним впливом, це полегшує комунікацію компаній, оскільки сильний образ країни створює для бренду вигідніші умови сприйняття. Якщо ж країна має нестійкий або політично чутливий образ, компанії доводиться ретельніше вибудовувати свою комунікацію, використовуючи нейтральніші формулювання, робити бренд більш зрозумілим саме місцевій аудиторії або переносити фокус з країни походження на якість, цінності й репутацію самої компанії. Саме тому культурний вплив держави та її впізнаваність у світі теж можна розглядати як частину її ресурсного потенціалу [8; 9; 10].

Ресурсний потенціал країни також визначає, наскільки компанія може зберігати спільний підхід до комунікації на різних ринках чи потребує локалізації цього підходу. Коли країна походження забезпечує бізнесу сильну інноваційну, фінансову, інституційну та репутаційну підтримку, компанія частіше має більше можливостей підтримувати сталу модель представлення бренду, ціліснішу глобальну систему повідомлень і змогу реалізовувати довгострокові кампанії з посилення іміджу бренду. Якщо ж ресурсна база країни є слабшою або її міжнародний образ менш стабільний, бізнес частіше обирає більш адаптовану подачу бренду з урахуванням локальних особливостей. Д. А. Гріффіт, А. Чандра та Дж. К. Раянс підкреслюють, що вибір між стандартизацією та адаптацією в міжнародній маркетинговій стратегії залежить від сукупності ринкових, організаційних і зовнішніх умов, у яких працює компанія [5]. У цьому контексті ресурсний потенціал країни можна розглядати як один із структурних чинників, що визначає наскільки компанія може вдаватися до стандартизації бренду і комунікацій на міжнародному рівні [5].

Не менш важливо враховувати, що ресурсний потенціал країни впливає на здатність компаній до кризової комунікації та репутаційної стійкості. У глобальному середовищі бренд постійно перебуває під тиском медійної уваги, політичних ризиків, культурних конфліктів, нових регуляторних умов та

загалом швидких змін в інформаційному просторі. Компанії, які діють у країнах із сильними інститутами, розвиненими медіасередовищем і високим рівнем комунікаційної підготовки, зазвичай мають більше можливостей для професійної та своєчасної реакції у таких ситуаціях. Вони можуть спиратися на потужні команди, розвинені цифрові платформи, ширші фінансові резерви та на вищий початковий рівень довіри до країни походження. У країнах із слабшим ресурсним потенціалом, репутаційна криза може мати для бренду значно серйозніші наслідки, оскільки компанії доводиться не лише усувати наслідки власних помилок, а й долати упередження щодо бізнес-середовища держави [6; 11].

Однак вплив країни на бренд і комунікації компанії є лише одним із чинників, що впливають на позиціонування бренду, тому його не варто зводити до безумовно визначального. Ресурсний потенціал окреслює межі можливостей для розвитку бренду, але сам по собі не забезпечує його успіху. Навіть сильна економіка, розвинена інноваційна система та позитивний міжнародний образ держави не гарантують появу сильного глобального бренду. Компанія повинна бути здатною перетворити ці переваги на реальну конкурентну силу через якісний продукт, цілісне позиціонування, чітку репутаційну стратегію та ефективну комунікацію. Водночас бізнес з країн з менш сприятливим зовнішнім образом може досягати міжнародного успіху, якщо зуміє компенсувати менш позитивний вплив країни походження добре структурованою корпоративною ідентичністю, гнучким підходом до цифрової комунікації, орієнтації в онлайн-просторі та чітким розумінням локального ринку [7; 8]. Отже, ресурсний потенціал країни слід розглядати як формувальний, а не остаточний чинник глобального позиціонування.

Для теми цього дослідження такий підхід має принципове значення, оскільки дозволяє перейти від загальних уявлень про глобальне позиціонування до пояснення того, чому компанії США, Китаю та Індії формують свої бренди і міжнародні комунікації в різний спосіб. Важливими є не лише провідні рішення у внутрішніх корпоративних рішеннях - значну роль

відіграють національні умови, які надають бізнесу нерівні умови доступу до фінансових, інноваційних, інституційних, цифрових, репутаційних і культурних ресурсів. Саме тому такі компанії, як Apple, Google, Amazon, Huawei, Alibaba, ByteDance, Tata Group, Infosys чи Reliance, доцільно аналізувати не тільки як окремі корпорації, а і як суб'єкти, що діють у різних ресурсних екосистемах. Без такого підходу аналізу бренду і комунікацій буде складно пояснити, чому компанії відрізняються у масштабі міжнародної присутності, у способах комунікації з глобальною аудиторією та у рівні довіри до бренду [10; 11; 12; 13].

Для компаній зі США характерною є функціонування в умовах потужної фінансової системи, широкого доступу до венчурного фінансування, глобальної технологічної інфраструктури, високої міжнародної впізнаваності місцевих брендів і сильного позитивного образу країни. Китайські компанії розвиваються завдяки значному внутрішньому ринку, потужній виробничій та цифровій базі, але водночас в умовах більш складного геополітичного та репутаційного сприйняття. Індійський бізнес формується в умовах високого людського потенціалу, високого рівня технологічного сектора та значного масштабу ринку, проте має інші умови державного управління, інфраструктури та формування і розвитку брендів. Уже на теоретичному рівні це дозволяє припущення, що бренди й комунікаційні моделі компаній із цих країн закономірно відрізнятимуться у наслідок різних ресурсних підстав їхнього національного середовища [11; 12; 13].

Отже, вплив ресурсного потенціалу країни на бренд і комунікації компаній має комплексний і багаторівневий характер. Він проявляється через економічну спроможність держави, якість інституцій, науково-технологічний потенціал країни, людський капітал, стан цифрової та медійної інфраструктури, культурно-символічний ресурс, а також через міжнародний образ країни походження. Визначено, що країна здатна не лише впливати на базові умови розвитку компанії, а й визначати первинне сприйняття її бренду, масштаб комунікацій з міжнародною аудиторією та здатність підтримувати

стабільну репутацію на зовнішніх ринках. Водночас установлено, що ресурсний потенціал держави не діє сам по собі, а реалізується через те, наскільки компанія спроможна реалізувати національні переваги у власну брендову й комунікаційну силу. Саме тому для подальшого аналізу глобального позиціонування бізнесу США, Китаю та Індії складова ресурсного потенціалу країни є однією з ключових, оскільки вона дозволяє пояснити відмінності не лише у масштабі міжнародної присутності компаній, а й у способах формування їхнього бренду, довіри та міжнародної комунікації [7; 5; 6; 11].

### **1.3. Теоретичні моделі та підходи до аналізу глобального позиціонування**

У науковій літературі глобальне позиціонування розглядається через низку теоретичних підходів, які дозволяють пояснити різні аспекти формування міжнародної присутності компанії. Це пов'язано з тим, що глобальне позиціонування охоплює одночасно ринкові, комунікаційні, репутаційні та соціокультурні процеси, які неможливо повністю пояснити в межах однієї концепції [2; 6]. Одні теоретичні моделі акцентують увагу на конкурентній диференціації та ринкових перевагах компанії, інші — на бренді, символічних значеннях і сприйнятті аудиторії, тоді як окремі підходи зосереджуються на ролі країни походження, міжнародних комунікацій або адаптації до локальних ринків. Унаслідок цього глобальне позиціонування доцільно розглядати як багатоскладове явище, аналіз якого потребує поєднання кількох взаємопов'язаних теоретичних перспектив.

Основним для дослідження глобального позиціонування є стратегічно-конкурентний підхід. У його межах позиціонування розуміється як процес визначення такого місця бренду на ринку, яке дозволяє чітко відрізнити його від конкурентів і створити в уявленні аудиторії конкретний набір переваг, асоціацій і цінностей. У літературному огляді Н. Сакіб зазначається, що

поняття позиціонування поступово розвивалося від розуміння його як ринкової відмінності бренду до ширшого трактування, пов'язаного з формуванням цілісного сприйняття бренду аудиторією. Практична цінність цього підходу полягає в тому, що він дозволяє аналізувати глобальне позиціонування через параметри: з ким компанія себе порівнює, у чому саме полягає її відмінність, який цінності вона трактує міжнародній аудиторії і за рахунок яких характеристик прагне утримати цю позицію на різних ринках [2].

Стратегічно-конкурентний підхід є необхідним, але недостатнім для повного пояснення глобального позиціонування. Його сильна сторона полягає в тому, що він дає змогу побачити логіку ринкової диференціації. Але в той же час він не повною мірою здатний врахувати те, що позиція бренду формується не лише у порівнянні з іншими учасниками ринку, а й у взаємодії з внутрішніми цінностями компанії, її корпоративною культурою, репутацією та способами взаємодії із споживачами. З огляду на сказане, особливого значення набуває розгляд підходу бренд-ідентичності компанії.

Підхід корпоративної бренд-ідентичності полягає в тому, що глобальне позиціонування не може бути ефективним, якщо воно не спирається на внутрішньо узгоджену основу бренду. Йдеться не лише про зовнішній образ, а про послідовність між тим, як компанія визначає себе, які цінності вона вважає основними, як вона організовує власні комунікації та як саме її сприймають стейкхолдери. American Marketing Association наголошує, що бренд не визначається лише як назва, логотип чи зовнішній символ, а й має під собою систему уявлень, цінностей та асоціацій, пов'язаних із компанією або продуктом [1]. У свою чергу, дослідження корпоративної репутації підкреслюють, що імідж та репутація формуються не лише як наслідок окремої рекламної дії, а й як результат системної поведінки й способи та характер взаємодії організації зі своїми працівниками, клієнтами, партнерами, суспільством та загалом різними цільовими аудиторіями [3]. Для аналізу глобального позиціонування цей підхід є важливим тому, що дозволяє оцінити не тільки те, яку позицію декларує компанія на ринку, а й те, наскільки ця

позиція підтримується її внутрішньою ідентичністю та зовнішньою репутацією [1; 3].

У межах цього підходу глобальне позиціонування постає як результат тривалої роботи з формування зв'язку між цінностями, репутацією та способами, які компанія використовує, щоб комунікувати зі спільнотою. Для сильного міжнародного бренду важливо, щоб позиціонування не суперечило фактичним діям компанії. Якщо глобальний бренд заявляє про інноваційність, відкритість або соціальну відповідальність, але ця заява не підтверджується практичною діяльністю компанії, довіра до бренду втрачається. Тому підхід, що розглядає бренд через цінності, принципи та образ організації, особливо корисний у дослідженні великих міжнародних компаній, де бренд сприймається не тільки через продукт, а й через саму організацію як глобального актора.

Третім вагомим напрямом є репутаційно-стейкхолдерський підхід. Його поява пов'язана з осягненням того, що міжнародне позиціонування бренду визначається не тільки споживачами, а й ширшим колом аудиторій. Для глобального бізнесу важливими є інвестори, партнери, регулятори, медіа, цифрові спільноти, місцеві суспільства та самі працівники компанії. Тому позиціонування не може оцінюватися лише через рекламний вплив або споживчий попит. Це явище повинно розглядатися як спосіб налагодження взаємодії із різними групами впливу. Дослідження корпоративної репутації свідчать, що стійкість бренду значною мірою пов'язана з тим, наскільки організація здатна зберігати довіру клієнтів, партнерів, працівників та інших зацікавлених сторін. [3]. Для глобального позиціонування це означає, що брендова позиція повинна викликати довіру не лише для клієнта, а й для ширшого кола осіб, які впливають на міжнародне функціонування компанії.

Репутаційно-стейкхолдерський підхід є особливо суттєвим для аналізу компаній, діяльність яких виходить далеко за межі традиційного просування товарів і послуг. До них належать технологічні платформи, цифрові сервіси, а також, корпорації, що поєднують систему продуктів, послуг та цифрових

платформ, а ще й бренди з широкою міжнародною присутністю. Для таких компаній комунікація з аудиторією не обмежується рекламою для споживачів, оскільки такі компанії мають взаємодіяти не лише з клієнтами, а також формувати відносини з партнерами, інвесторами, працівниками, державними органами, медіа та іншими зацікавленими сторонами. У таких випадках глобальне позиціонування варто аналізувати як процес підтримання легітимності, довіри та публічного сприйняття бренду в міжнародному середовищі. Саме це робить репутаційну модель релевантною для дослідження сучасних американських, китайських та індійських компаній.

Окремий блок теоретичних моделей ґрунтується на підходах міжнародного маркетингу, що пояснюють співвідношення стандартизації та адаптації. У науковій літературі ця дискусія є однією з найдавніших і найважливіших для аналізу глобального бренду. Д.А. Гріффіт, А. Чандра та Дж.К. Раянс зазначають, що вибір між стандартизацією й адаптацією залежить від умов діяльності компанії та від того, чи може вона застосовувати єдину модель комунікації на різних ринках [5]. У межах цього підходу глобальне позиціонування пояснюється через те, як компанія зберігає впізнаваний образ бренду і водночас змінює його відповідно до локальних умов. Для цього дослідження такий підхід значно важливий, оскільки допомагає визначити, наскільки брендова стратегія компаній є стабільною, а наскільки вона змінюється залежно від конкретного ринку [5].

Для аналізу компаній із різним ресурсним потенціалом цей підхід має особливе значення. Стандартизація вимагає не тільки сильного бренду, а й ресурсної спроможності підтримувати єдину платформу на багатьох ринках. Адаптація, у свою чергу, вимагає знання місцевих контекстів, розвиненої аналітики, гнучкої комунікації, розуміння та здатності працювати з культурними відмінностями. Тому підхід стандартизації та адаптації фактично дає змогу побачити, якою мірою компанія може дозволити собі зберігати спільний підхід до представлення бренду та в яких межах вона потребує докладати змін у позицію бренду відповідно до умов конкретного ринку. Саме

ця модель є однією з ключових для подальшого зіставлення бізнесів США, Китаю та Індії.

Важливе місце в аналізі глобального позиціонування посідає культурний підхід, який у сучасному міжнародному маркетингу часто представлений через концепцію позиціонування через глобальну культуру. У роботі Д.Л. Олдена, Я.-Б. Стінкепа та Р. Батри доводиться, що в міжнародній рекламі позиціонування може здійснюватися через звернення до глобальної споживчої культури. У такому випадку бренд подається як символ стилю життя, цінностей і знаків, які сприймаються як привабливі для глобальної аудиторії [14]. У подальшому М.А. Акака та Д.Л. Олден звернули увагу на те, що глобальне позиціонування залежить не лише від стратегій самої компанії, а й від того, як бренд сприймається на міжнародних ринках – як локальний, регіональний чи глобальний. [15]. Цей підхід є особливо корисним для дослідження брендів, чия привабливість формується не тільки через продукт, а й через стиль емоційний образ, культурні символи та відчуття причетності до глобального простору [14; 15].

Культурний підхід використовується щоб зрозуміло пояснити ті випадки, коли компанія формує міжнародну привабливість бренду не лише завдяки якісним і функціональним перевагам, а й через стиль, цінності та символи, зрозумілі на різних ринках. Ідеться, зокрема, про сучасність, технологічність, свободу вибору, престиж або зручність цифрового способу життя. Такий підхід допомагає пояснити, чому один і той самий бренд може зберігати відносно стабільний глобальний образ, навіть якщо умови споживання на цих ринках відрізняються. Водночас цей підхід має і свої обмеження. Він не завжди достатньо враховує економічні та ресурсні умови країни походження бренду, а також можливі репутаційні ризики, пов'язані з політичним чи економічним контекстом. Саме тому культурну модель доцільно використовуватися не окремо, а разом з іншими теоретичними підходами.

Ще одним важливим напрямом є країнознавчо-інституційний підхід, за допомогою якого можна розглядати глобальне позиціонування компанії у зв'язку з образом країни походження, її ресурсним потенціалом та інституційною якістю. Перевага цього підходу полягає в тому, що він дозволяє пояснити, чому бренд сприймається на міжнародних ринках не лише через власні характеристики, а й через образ держави в цілому, її ресурси, рівень розвитку інститутів та загальну репутацію. У роботі Ц. Сан, А. К. Пасван і М. Таслау акцентовано на зв'язку між ресурсами країни, її образом і результатами зовнішньоекономічної діяльності [7]. У метааналізі С. Одуро, А. Де Ніско та Л. Петруцелліс зазначається, що образ країни походження має один із ключових впливів на оцінювання бренду [8]. У свою чергу, Л.К. Леоніду та співавтори, зауважують, що загальні характеристики держав видозмінюють те, як міжнародна аудиторія сприймає іноземної країни та пов'язані з ними бренди [10]. Для цієї дипломної роботи такий підхід є важливим, оскільки він дає змогу пояснити зв'язок між глобальним позиціонуванням компаній з різним ресурсним потенціалом країн їхнього походження [7; 8; 10].

У межах країнознавчо-інституційного підходу глобальне позиціонування можна аналізувати через зв'язок двох чинників. Перший включає в себе характеристики самої компанії: продукт, брендова стратегія, комунікація, інноваційність, репутація. Другий чинник пов'язаний з характеристиками країни походження: її економічна спроможність, якість інституційного середовища, цифрова інфраструктура, технологічний розвиток, культурна впізнаваність та міжнародний образ. Саме зв'язок цих чинників є особливо якісним та дієвим для порівняння компаній США, Китаю та Індії, оскільки дозволяє пояснити відмінності у їхньому глобальному позиціонуванні не лише внутрішньою політикою самих компаній, а й умовами, які формуються у їх національному середовищі.

Окремо слід виділити комунікаційно-інтеграційний підхід, у межах якого глобальне позиціонування аналізується через узгоджену роботу різних комунікаційних каналів. У дослідженні Ш. Рехмана, Р. Гульзар та В. Аслам

розглядається те, що сучасна комунікація бренду дедалі частіше вибудовується як багатоканальна система, де реклама, соціальні мережі, цифрові платформи, контент і взаємодія з аудиторією невід’ємно доповнюють одне одного [6]. Для аналізу глобального позиціонування ця структура є важливою з кількох причин. По-перше, вона робить можливим роздивлятися бренд не лише як суто ідею або образ, а як результат постійної комунікаційної роботи. По-друге, вона допомагає оцінити, наскільки послідовно компанія підтримує свою позицію на різних ринках і в різних каналах взаємодії. По-третє, вона має особливе значення для цифрових компаній і платформ, у яких комунікація є не додатковим елементом, а однією з основ їхньої глобальної присутності [6].

Сильна сторона комунікаційно-інтеграційного підходу полягає в тому, що він дозволяє перейти від абстрактного опису бренду до аналізу того, як компанія підтримує його міжнародну позицію через конкретні канали та форми впливу. У цьому випадку важливим є не тільки те, який образ бренд прагне сформувати, а й те, через які канали він його транслює, як узгоджує різні типи повідомлень, як компанія працює з глобальною та локальною аудиторією та яку роль у цьому відіграє цифрове середовище. Саме тому цей підхід є корисним для наступного аналітичного розділу, де розглядатимуться комунікаційні підходи конкретних компаній.

Отже, аналіз наукової літератури дає підстави стверджувати, що глобальне позиціонування доречно аналізувати не в межах однієї моделі, а через поєднання кількох взаємодоповнювальних підходів. Стратегічно-конкурентний підхід дозволяє пояснити логіку ринкової диференціації. Підхід корпоративної бренд-ідентичності показує зв’язок між внутрішньою цілісністю бренду і його міжнародним образом. Репутаційно-стейкхолдерська модель допомагає врахувати множинність аудиторій, що впливають на глобальне сприйняття компанії. Підхід стандартизації та адаптації дає можливість оцінити ступінь того, наскільки бренд зберігає різну модель представлення на різних ринках.

Таблиця 1.1

**Узагальнення підходів до аналізу глобального позиціонування бренду**

| <b>Підхід</b>                    | <b>Сутність підходу</b>                                                                                                | <b>Важливі фактори</b>                                                                                                                       |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Стратегічно-конкурентний         | Визначає місце бренду на ринку через відмінність від конкурентів і формування ціннісної пропозиції.                    | Конкурентне середовище; ринкова диференціація; переваги бренду; асоціації; сталість позиції на різних ринках.                                |
| Корпоративної бренд-ідентичності | Пояснює позиціонування через внутрішню сутність бренду, цінності компанії та узгодженість її дій із заявленим образом. | Місія і цінності; корпоративна культура; імідж; репутація; послідовність комунікацій; відповідність заяв бренду реальній поведінці компанії. |
| Репутаційно-стейкхолдерський     | Розглядає позицію бренду через довіру та сприйняття не лише споживачів, а й ширшого кола зацікавлених сторін.          | Клієнти; працівники; партнери; інвестори; регулятори; медіа; цифрові спільноти; легітимність і публічне сприйняття.                          |
| Стандартизації та адаптації      | Показує баланс між єдиною глобальною платформою бренду та її зміною відповідно до локальних ринкових умов.             | Єдина модель комунікації; локальна адаптація; культурні відмінності; ринкові умови; аналітика; гнучкість брендової стратегії.                |
| Культурний                       | Розглядає бренд як носій стилю життя, символів і цінностей, зрозумілих міжнародній аудиторії.                          | Культурні коди; емоційний образ; стиль; престиж; технологічність; сприйняття бренду як локального, регіонального або глобального.            |
| Країнознавчо-інституційний       | Пов'язує глобальне позиціонування компанії з образом країни походження та її ресурсно-інституційним потенціалом.       | Репутація країни; якість інституцій; економічна спроможність; технологічний розвиток; цифрова інфраструктура; міжнародний образ держави.     |
| Комунікаційно-інтеграційний      | Аналізує позиціонування через узгоджену роботу різних каналів і форматів бренд-комунікації.                            | Реклама; соціальні мережі; цифрові платформи; контент; послідовність повідомлень; взаємодія з глобальною та локальною аудиторією.            |

Примітка. Джерело: розроблено автором.

Культурна модель глобальної споживчої культури дозволяє аналізувати бренд як символ міжнародного стилю життя. Країнознавчо-інституційний підхід пов'язує позиціонування з ресурсним потенціалом держави. Комунікаційно-інтеграційний підхід зосереджується на тому, як бренд підтримує свою позицію через конкретні канали та способи комунікацій бренду [2; 5; 6; 7; 8; 10; 14; 15].

У межах цього дослідження найбільш релевантним є поєднання саме цих моделей, оскільки вони дозволяють побачити глобальне позиціонування одночасно як ринкову стратегію, спосіб формування репутації бренду, культурний символ і процес комунікації, що залежить від ресурсів країни походження. Такий комплексний підхід є найбільш придатним для подальшого аналізу компаній США, Китаю та Індії. Він допомагає не зводити глобальне позиціонування лише до рекламного просування або лише до іміджу країни, і формує основу для наступного розділу, де теоретичні підходи будуть використані для порівняльного аналізу комунікаційних практик обраних компаній.

Таким чином, поєднання розглянутих підходів дає змогу пояснити глобальне позиціонування як процес, у якому взаємодіють ринкові, корпоративні, репутаційні, культурні, національні та комунікаційні складники. У такому поєднанні стає зрозуміло, що бренд формується не лише через продукт або рекламу, а й через його відмінність від конкурентів, цінності компанії, рівень довіри до неї, культурні асоціації, вплив країни походження та способи комунікації з міжнародною аудиторією. Саме тому ці підходи варто використовувати разом. Вони дозволяють не просто описати міжнародний образ бренду, а пояснити, за рахунок яких умов і рішень він формується, підтримується та змінюється на різних ринках. Для подальшого аналізу компаній зі США, Китаю та Індії це особливо важливо, оскільки дає змогу порівнювати їх не поверхово, а через реальні відмінності у ресурсах, стратегіях, репутації, культурному впливі та комунікаційних моделях [5; 6; 7; 8; 10; 14; 15].

## **Висновок до розділу 1**

Підводячи висновки першого розділу, можна стверджувати, що глобальне позиціонування компаній у сучасному міжнародному бізнесі не виступає допоміжним елементом просування, а є однією з базових умов їхньої присутності та зміцнення позицій на зовнішніх ринках. Таке позиціонування не можна тлумачити лише як спосіб представлення товару чи послуги, оскільки в міжнародному середовищі компанія конкурує не тільки за увагу клієнтів, а й за довіру, впізнаваність, репутацію та усталене місце у свідомості різних цільових груп. Тому глобальне позиціонування слід розглядати як комплексний процес, у якому поєднуються відмінність ринку, логіка бренду, узгодженість комунікацій бренду і здатність компанії підтримувати зрозумілий та стійкий образ у різних країнах.

У результаті опрацювання теоретичних підходів було з'ясовано, що сутність глобального позиціонування розкривається через зв'язок кількох категорій, які не можливо аналізувати незалежно одна від одної. Передусім це пов'язано з брендом, бренд-ідентичністю, іміджем, репутацією та комунікаційною стратегією. Цілісне уявлення про компанію на міжнародному ринку формується саме завдяки взаємодії цих елементів. У ході опрацювання матеріалів було встановлено, що ефективне позиціонування не виникає там, де компанія просто заявляє про власні переваги, а там, де ці переваги підтверджуються реальними діями, зрозумілими цінностями, стабільною поведінкою на ринку та постійною взаємодією з клієнтами, партнерами та іншими зацікавленими аудиторіями. Із цього виходить, що міжнародне позиціонування не може бути результатом окремої рекламної кампанії, оскільки воно є наслідком системної роботи бренду з різними стейкхолдерами та різними ринковими середовищами.

В доповнення до цього, у першому розділі було виділено, що глобальне позиціонування формується не лише на рівні самої компанії, а й під впливом ширшого середовища, у якому ця компанія функціонує. Зокрема, значну роль

відіграє ресурсний потенціал країни походження. Проведений аналіз показав, що він охоплює не тільки економічну спроможність держави, а й якість інституцій, інноваційно-технологічний розвиток, людський капітал, стан цифрової та інтернет-інфраструктури, медія, культурну привабливість, а також міжнародний образ країни. Саме сукупність цих чинників створює для компаній різні первинні умови у сфері побудови бренду, формування репутації та організації міжнародної комунікації. Це дозволяє зробити висновок, що відмінності між брендами глобального рівня пояснюються не лише внутрішньокорпоративними рішеннями, а й тим національним середовищем, яке визначає межі можливостей компанії та способи її міжнародної позиції.

Окрема увага в розділі була приділена тому, що країна походження безумовно має вплив на бренд і комунікації компанії, але не визначає їх повністю. Також було зазначено, що ресурсний потенціал держави створює передумови для розвитку бренду, але не гарантує автоматичного успіху на глобальному рівні. Сильна економіка, позитивний міжнародний образ, високий рівень технологічного розвитку чи стабільна правова система можуть посилювати міжнародне позиціонування компанії, однак остаточний результат залежить від того, наскільки сам бізнес здатний скористатися цими умовами для реальної переваги комунікації та бренду. Тобто компанія не лише послуговується ресурсами свого середовища, а й повинна вміти конвертувати їх у довіру, впізнаваність та стійку присутність на зовнішніх ринках. Саме це пояснює, чому компанії з різних країн, навіть діючи в одній глобальній економіці, використовують неоднакові моделі комунікації та вибудовують бренди по-різному.

Підсумовуючи результати теоретичного аналізу, слід зазначити, що для дослідження глобального позиціонування недостатньо спиратися лише на один науковий підхід. Цей процес має складену природу, а отже потребує комплексного бачення. Стратегічно-конкурентний підхід дозволяє пояснити чим бренд відрізняється на ринку, підхід ідентичності компанії дає змогу побачити внутрішню основу позиціонування, репутаційно-стейкхолдерний

підхід висвітлює значення довіри та взаємодії з різними зацікавленими сторонами. Культурний підхід пояснює, як бренд спирається на цінності, символи та стиль життя, зрозумілі на різних ринках. Країнознавчо-інституційний підхід, у свою чергу, дає змогу врахувати вплив країни походження, її ресурсів, інституційного середовища та міжнародного образу. У сукупності ці підходи дозволяють розглядати глобальне позиціонування як широкий та багатогранний процес, у якому взаємодіють економічні, комунікаційні, репутаційні, культурні та інституційні чинники.

Таким чином, перший розділ створює достатню теоретичну основу для подальшого аналізу комунікаційних підходів компаній США, Китаю та Індії. Його результати дають змогу перейти від загального осмислення сутності глобального позиціонування до конкретного опрацювання того, як різний ресурсний потенціал країн впливає на практику формування бренду, міжнародної репутації та комунікаційної поведінки компаній. Саме тому наступний розділ має бути зосереджений вже не на загальних теоретичних положеннях, а на аналізі конкретних компаній, що дасть можливість перевірити, як висновки першого розділу працюють в реальній діяльності міжнародного бізнесу.

## **РОЗДІЛ 2**

### **АНАЛІЗ КОМУНІКАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ І ПІДХОДІВ КОМПАНІЙ США, КИТАЮ ТА ІНДІЇ**

#### **2.1. Специфіка ринків і ресурсного потенціалу США, Китаю та Індії**

Починаючи аналіз другого розділу, важливо розуміти те, що комунікаційні стратегії міжнародних компаній не є відокремленими від середовища, в якому вони функціонують. Те, як бренд комунікує із глобальною аудиторією, які сенси він підкреслює, як вибудовує довіру та в який спосіб реагує на конкуренцію, прямо пов'язано не лише з корпоративними рішеннями, а й зі специфікою національного ринку. Саме тому для подальшого аналізу компаній США, Китаю та Індії необхідно спочатку з'ясувати, у яких ринкових умовах вони формуються, які ресурси є фундаментом їхнього розвитку та які переваги або обмеження створює для них країна походження. Без цього аналіз комунікаційних підходів був би неповним, оскільки не враховував би реальні економічні та інституційні умови у яких працюють компанії [7; 10; 11].

У цьому підрозділі специфіка ринків США, Китаю та Індії розглядається не як поєднання загальних характеристик, а як система умов, що впливає на здатність компаній масштабувати бренд, підтримувати глобальну присутність і обирати той чи інший формат міжнародної комунікації. Йдеться передусім про обсяг внутрішнього ринку, фінансову та інституційну спроможність держави, рівень інноваційності, доступ до людського капіталу, стан цифрової інфраструктури, а також про зовнішній образ країни. Усі ці складові формують ресурсне середовище, у межах якого компанії не лише розвиваються, а й формують власний стиль присутності на світовому ринку. Тому в межах порівняння США, Китаю та Індії важливо бачити не тільки різницю в масштабі

економік, а й різну логіку перетворення національних ресурсів у брендову та комунікаційну силу [7; 8; 9; 10].

Ринок США доцільно розглядати як один із найбільш структурно сильних і розвинутих ринків світу. Його специфіка полягає не тільки в масштабі, а й у високій купівельній спроможності, глибокій фінансовій системі, активній конкуренції та здатності швидко перетворювати інновації на масовий комерційний продукт. Для американських компаній це створює дуже важливу перевагу: вони можуть спочатку відпрацювати продукт, бренд і комунікацію на великому внутрішньому ринку, а вже потім масштабувати цю модель за межі країни. Такий тип ринку дає бізнесу не тільки прибуток, а й простір для тестування нових форматів споживання, цифрових сервісів і комунікаційних рішень. Саме тому багато глобальних брендів американського походження ще на етапі внутрішнього розвитку формують ту силу впізнаваності, яка потім позитивно сприяє на їх вихід на зовнішні ринки. У цьому сенсі американський ринок працює як внутрішня лабораторія глобального бренду. Висока місткість цифрової комерції також підсилює цей ефект: за даними U.S. Census Bureau, лише у четвертому кварталі 2024 року обсяг роздрібної електронної торгівлі у США становив 352,9 млрд доларів, а її частка сягнула 17,9% загального роздрібного продажу [15].

Ресурсний потенціал США значною мірою базується на поєднанні фінансової глибини, інноваційного середовища та сильної бізнесової інфраструктури. У звіті National Science Board зазначено, що Сполучені Штати спрямовують більше сукупних витрат на дослідження та розробки, ніж будь-яка інша країна, а основну частку їх фінансування забезпечує сектор підприємств [14]. Це важливо для брендів, оскільки інноваційність у США є не тільки технічною характеристикою, а й важливим елементом сприйняття компанії. Американські компанії можуть будувати міжнародний образ навколо технологічного лідерства, динаміки, зручності та майбутнього, тому що за цими повідомленнями присутня реальна інноваційна база. Дані щодо США у Global Innovation Index 2024 додатково підтверджують цю логіку:

країна посідає 3-тє місце в загальному рейтингу, 1-ше за рівнем розвиненості ринку та 2-ге за розвитком бізнесу [19]. Для міжнародної комунікації це означає, що американські компанії мають змогу звертатися до глобальної аудиторії з позиції сили, експертності та нормотворчого впливу [14; 19].

Водночас специфіка американського ринку не зводиться лише до його переваг. Це також середовище з дуже високою конкуренцією, де від компанії очікують не лише якісного продукту, а й чіткої ціннісної позиції. Для бренду в Сполучених Штатах вже недостатньо просто привертати увагу. Людям важливо розуміти, що саме стоїть за компанією, кому вона адресує свій продукт і чому їй варто довіряти. Саме тут формується та комунікаційна культура, в якій важливими стають не лише функціональні характеристики товару, а й етичний профіль бренду, його ставлення до інклюзивності, конфіденційності, суспільної відповідальності та якості взаємодії з аудиторією. Тому американські компанії, як правило, виходять на глобальний ринок уже з достатньо складною комунікаційною моделлю, де поєднуються обґрунтування цінності продукту, емоційний образ і репутаційний контроль. Саме це потім робить їхні міжнародні стратегії більш цілісними та здатними для розширення [14; 15].

Ринок Китаю має іншу, але не менш вагому логіку. Його ключова особливість полягає у поєднанні великого внутрішнього попиту, потужної виробничої бази, швидкої технологічної модернізації та високої державної підтримки. Для компаній це створює зовсім інший тип ринкової опори. Якщо американський бізнес значною мірою спирається на ринок як середовище конкурентного відбору компаній, то китайський ринок дає бізнесу масштаб, швидкість запуску і можливість працювати в умовах де виробництво, логістика, платформи та цифрові сервіси тісно пов'язані між собою.

Таблиця 2.1

Особливості ринку США та їх значення для бренду і комунікації

| Компонент         | Характеристика                                            | Практичне значення для бренду і комунікації                                                                |
|-------------------|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Місткість ринку   | Великий внутрішній попит і висока купівельна спроможність | Компанія може спочатку відпрацювати бренд і комунікацію всередині країни, а потім масштабувати їх назовні  |
| Фінансова система | Розвинений фінансовий ринок і доступ до інвестицій        | Дає змогу довгостроково вкладати кошти в бренд, сервіси, рекламу та підтримання репутації                  |
| Інноваційність    | Швидке впровадження інновацій у масове споживання         | Це дозволяє будувати комунікацію навколо новизни, лідерства та технологічної переваги                      |
| Цифрова комерція  | Висока частка електронної комерсії у роздрібному продажі  | Бренди швидше тестують цифрові формати, онлайн-сервіси та нові способи взаємодії з аудиторією              |
| Конкуренція       | Висока конкуренція і вимогливість споживача               | Компанія має пояснювати не лише користь продукту, а й свої цінності, позицію і чому саме їй можна довіряти |

Примітка. Джерело: розроблено автором.

Саме тому китайські компанії часто формуються не просто як сильні локальні гравці, а як бізнеси, які одразу звикають працювати з великими обсягами, у швидкому темпі та в умовах жорсткої боротьби за увагу споживача. Така ринкова специфіка суттєво впливає на їхню комунікацію, оскільки бренд на китайському ринку повинен бути не тільки впізнаваним, а й технологічно інтегрованим у щоденний досвід користувача [16; 20].

Ресурсний потенціал Китаю ґрунтується передусім на індустріальному масштабі, інфраструктурній щільності, високій цифровій інтегрованості та здатності швидко переводити виробничу силу у глобальну економічну присутність. У China Economic Update за грудень 2024 року Світовий банк зазначає, що китайська економіка підтримала темпи зростання, а виробничі інвестиції у липні-листопаді 2024 року зросли на 9,6% у річному вимірі; при цьому прогноз зростання ВВП на 2024 рік становив 4,9% [16]. Це важливо не

лише для макроекономічної оцінки, для брендів така ситуація означає, що Китай дає компаніям сильну ресурсну базу для розширення, масштабування і технічного забезпечення глобальної присутності. За даними Global Innovation Index 2024 Китай посідає 11-те місце загалом, перше серед країн з доходом вище середнього, 3-тє місце за результатом у сфері знань і технологій та 5-те за рівнем інфраструктури [20]. Тобто Китай особливо сильний там, де йдеться про успіхи у сфері технологій і здатність підтримувати їх розвиток. Саме тому китайські компанії часто будують комунікацію навколо функціональності, взаємодії сервісів між собою, доступності технологій та вдосконаленні продуктів [16; 20].

Водночас китайський ринок має і власні обмеження, які прямо впливають на те, як компанії будують міжнародну комунікацію. Йдеться передусім про те, що до китайських компаній часто ставляться обережніше на західних ринках через питання захисту даних, державного контролю та загальної недовіри до бізнесу. Саме тому китайський бренд у міжнародному просторі часто змушений працювати з подвійним підходом.

З одного боку, він має сильну ресурсну основу, масштаб і технологічні переваги. З іншого боку, йому часто доводиться додатково доводити свою надійність, безпечність і менший вплив політичних факторів. Це суттєво відрізняє китайські комунікаційні стратегії від американських. Якщо для багатьох американських компаній країна походження автоматично підсилює бренд, то для частини китайських компаній вона одночасно може бути і ресурсом, і фактором додаткового репутаційного навантаження [8; 10; 16].

Індійський ринок, у свою чергу, має відмінну модель розвитку. Його специфіка полягає в тому, що він поєднує дуже великий демографічний масштаб, значний потенціал внутрішнього попиту, сильну роль сектору послуг, високий кадровий резерв у сфері ІТ та водночас нерівномірність інфраструктурного й інституційного розвитку. Саме ця комбінація робить Індію достатньо своєрідним середовищем для розвитку бренду. Індійські

компанії працюють не в умовах повністю сформованого ринку, як у США, і не в умовах настільки інфраструктурно щільної системи, як у Китаї.

Таблиця 2.2

**Особливості ринку Китаю та їх значення для бренду і комунікації**

| Компонент              | Характеристика                                                         | Практичне значення для бренду і комунікації                                                                  |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Масштаб ринку          | Великий внутрішній попит і динамічний ринок                            | Компанії звикають працювати з великими аудиторіями та швидко реагувати на потреби й зміни ринку.             |
| Виробнича база         | Потужне виробництво, логістика і тісний зв'язок сервісів               | Комунікація часто будується навколо ефективності, функціональності та системності                            |
| Цифрова інтеграція     | Платформи й сервіси тісно пов'язані з повсякденним життям користувачів | Бренд має бути не лише впізнаваним, а й вбудованим у щоденне користування                                    |
| Інноваційний потенціал | Високі результати у сфері знань, технологій та інфраструктури          | Компанії можуть пояснювати свої переваги через практичну користь технологій та швидке вдосконалення продукту |
| Репутаційний ризик     | Обережне ставлення на західних ринках через питання безпеки і контролю | Комунікація поєднує демонстрацію сили бренду з потребою додатково доводити надійність і безпечність          |

Примітка. Джерело: розроблено автором.

Їхнє формування відбувається на ринку, який одночасно є великим, динамічним, і дуже різним за рівнем розвитку та споживчими потребами. Через це індійський бізнес з самого початку розвиває навички праці з високою різноманітністю аудиторій, мов, рівнів доходу та моделей споживання. А це, своєю чергою, формує інший тип комунікаційної гнучкості [17; 18].

Світовий банк у India Country Economic Memorandum 2024 наголошує, що за останні десятиліття економіка Індії зросла майже у чотири рази у реальному вираженні, а сама країна стала п'ятою економікою світу; при цьому на зростання значною мірою сприяв сектор послуг, особливо послуги що потребують високого рівня знань і професійних навичок [17]. Для теми цього

дослідження це принципово важливо. Така структура розвитку означає, що індійські компанії часто мають сильніші позиції там, де цінуються знання, цифрові навички, сервісна адаптивність і вміння працювати з ринками з різними регіональними особливостями. У показниках Global Innovation Index 2024 Індія також чітко демонструє таку ситуацію: країна посідає 39-те місце загалом, 1-ше серед країн з доходом нижче середнього і 1-ше у регіоні Центральної та Південної Азії. Водночас має сильніші результати у сфері знань, технологічних розробок і розвитку ринку, але інфраструктура та інституції залишаються слабшими [21]. Отже, індійський ресурсний потенціал є сильним насамперед у людському, сервісному та підприємницькому сферах, але менш збалансованим в інституційному й інфраструктурному [17; 21].

Для міжнародних комунікацій це означає, що індійські бренди та компанії частіше змушені будувати свій зовнішній образ не через акцентування на абсолютній системній силі держави, а на поєднанні професійних навичок, гнучкості, сервісної експертності та здатності адаптуватися до різних умов. У звіті World Bank про цифрову економіку Південної Азії зазначено, що для цього регіону ключовими залишаються питання цифрової інфраструктури, цифрових навичок, доступу до фінансування інновацій, довіри та узгодженої роботи інституцій [18].

Для Індії це особливо важливо, оскільки країна має сильний людський і підприємницький потенціал, але успішний вихід компанії на міжнародний ринок нерідко залежить від того, наскільки добре вона вміє адаптуватися до різних умов. Саме тому індійські комунікаційні підходи часто виявляються більш пристосованими до різних аудиторій, гнучкими й практичними, ніж у США, і менш ресурсно стабільним, ніж у Китаї [17; 18].

Таблиця 2.3

**Особливості ринку Індії та їх значення для бренду і комунікації**

| Компонент                       | Характеристика                                                                                             | Практичне значення для бренду і комунікації                                                          |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Демографічний масштаб           | Дуже великий і різноманітний внутрішній ринок                                                              | Компанії з самого початку розвитку вчаться працювати з різними аудиторіями, мовами та рівнями доходу |
| Сектор послуг                   | Сильні позиції у сфері ІТ, сервісів і знань                                                                | Комунікація частіше спирається на професійність, гнучкість і експертну складову                      |
| Людський капітал                | Високий кадровий резерв у цифровій та технічній сферах                                                     | Бренди можуть будувати образ навколо компетентності, адаптивності та якості сервісу                  |
| Інфраструктурна нерівномірність | Сильний людський і сервісний потенціал поєднується з проблемами в інфраструктурі та державних інституціях. | Комунікація має бути практичною, зрозумілою та адаптованою до різних умов ринку.                     |
| Модель довіри                   | Міжнародний імідж частіше формується поступово, а не автоматично                                           | Бренди більше працюють через надійність, тривале партнерство і поетапне зміцнення репутації          |

Примітка. Джерело: розроблено автором.

Якщо порівнювати ці три країни в одній аналітичній площині, то стає видно, що вони відрізняються не тільки масштабами ринків, а й тим, на яких ресурсах базується їхній економічний потенціал. У США основою є сильна фінансова система, розвинений ринок, лідерство в інноваціях і впливовий імідж країни у світі. У Китаї ключову роль відіграють виробничий масштаб, добре налагоджена інфраструктура, технологічна інтеграція та здатність швидко масштабувати бізнес. В Індії, навпаки, найбільш характерним є поєднання людського потенціалу, сфери послуг, великого ринку та вміння бізнесу адаптуватися в різних умовах. Через це одна й та сама логіка міжнародного позиціонування не може однаково працювати для компаній одразу трьох країн. Те, що є сильною стороною комунікації для американського бренду, для китайського може вимагати додаткового

обґрунтування, а для індійського - іншої моделі адаптації та поступового нарощування довіри [7; 8; 10; 11; 12; 13].

Саме ринкова специфіка й ресурсна конфігурація пояснюють, чому у США бренди частіше будують комунікацію навколо лідерства, інновацій та здатності впливати на правила ринку, у Китаї - з акцентом на масштаб, ефективні технології та здатність поєднувати різні процеси в одну систему, а в Індії - з позиції гнучкості, професійної компетентності та здатності відповідати потребам різних споживачів. Водночас це не означає, що всі компанії однієї країни діють однаково. Йдеться про загальні умови, які створюють більш імовірні моделі розвитку бренду та комунікації. Саме тому у подальшому аналізі важливо не просто описувати компанії США, Китаю та Індії, а показувати, як їхні комунікаційні стратегії відрізняються, як вони формуються із відмінних ринкових середовищ і по-різному використовують ресурсний потенціал держави [7; 16; 17].

Таблиця 2.4

**Порівняння ресурсного потенціалу та його впливу на комунікаційні підходи**

| Країна | На чому тримається ринок                                                               | Сильна сторона ресурсного потенціалу                                                    | Що це дає компаніям у комунікації                                                                       |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| США    | Великий внутрішній ринок, висока купівельна спроможність, активна конкуренція          | Розвинена фінансова система, сильне інноваційне середовище, впливовий міжнародний образ | Можна будувати комунікацію навколо лідерства, новизни, зручності та високої довіри до бренду            |
| Китай  | Великий попит, потужне виробництво, швидкий запуск продуктів, цифрові платформи        | Індустріальний масштаб, технологічна інтеграція, сильна інфраструктура                  | Комунікація часто спирається на функціональність, швидкість, екосистему сервісів і технологічну користь |
| Індія  | Великий і різноманітний ринок, сильний сектор послуг, висока різноманітність аудиторій | Людський капітал, ІТ-компетентність, сервісна гнучкість, підприємницький потенціал      | Комунікація частіше будується на гнучкості, експертності, адаптивності та поступовому зміцненні довіри  |

Примітка. Джерело: розроблено автором.

Таблиця 2.5

**Ключові кількісні показники ринків США, Китаю та Індії**

| Показник                                      | США                                                                                                   | Китай                                                                                                          | Індія                                                                                     |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Місткість цифрової торгівлі / ринку</b>    | Роздрібна електронна торгівля у 4 кв. 2024 р. - 352,9 млрд дол.; частка в роздрібному продажу - 17,9% | Великий внутрішній попит; виробничі інвестиції у липні-листопаді 2024 р. зросли на 9,6%                        | Дуже великий внутрішній ринок; попит зростає разом із розвитком сфери послуг              |
| <b>Темпи / масштаб економіки</b>              | Один із найсильніших і найбільш платоспроможних ринків світу                                          | Прогноз зростання ВВП у 2024 р. - 4,9%                                                                         | Економіка за останні десятиліття зросла майже у 4 рази; країна стала 5-ю економікою світу |
| <b>Позиція в Global Innovation Index 2024</b> | 3-тє місце загалом                                                                                    | 11-тє місце загалом                                                                                            | 39-тє місце загалом                                                                       |
| <b>Додаткові рейтингові позиції</b>           | 1-ше місце за розвитком ринку; 2-ге - за розвитком бізнесу                                            | 1-ше місце серед країн з доходом вище середнього; 3-тє - у сфері знань і технологій; 5-тє - за інфраструктурою | 1-ше місце серед країн з доходом нижче середнього; 1-ше - у Центральній та Південній Азії |

Примітка. Джерело: складено автором на основі відкритих статистичних та аналітичних джерел, використаних у роботі.

Отже, особливості ринків і ресурсного потенціалу США, Китаю та Індії полягають не лише в тому, що це три великі економіки, а й у тому, що в кожній країні по-різному формуються умови для розвитку брендів, репутації та міжнародної комунікації компаній. США формують для бізнесу сильне середовище інновацій та глобальних комунікацій, у Китаї важливу роль відіграють великі масштаби виробництва, цифрові технології та здатність швидко запускати й розширювати бізнес, а Індія спирається на великий, але неоднорідний ринок, сильний людський капітал, розвиток сфери послуг і вміння компаній пристосовуватися до різних умов. Саме цю відмінність важливо розуміти для аналізу особливостей комунікаційних стратегій конкретних компаній у наступному підрозділі [14; 16; 17; 18; 19; 20; 21].

## 2.2. Особливості комунікаційних стратегій компаній (на прикладі США, Китаю та Індії)

Після аналізу специфіки ринків США, Китаю та Індії логічно перейти до того, як саме компанії з цих країн будують свою комунікацію. Тут важливо розуміти те, що комунікаційна стратегія великої міжнародної компанії не з'являється з нічого. Вона поступово закладається під впливом середовища, у якому бізнес починав свій розвиток, які цінності були для нього ключовими, важливо розуміти, з якою аудиторією компанія працювала спочатку і на що вона спиралася, коли виходила на міжнародний ринок. Саме тому комунікаційні підходи американських, китайських та індійських компаній не можна аналізувати за однаковою моделлю. У всіх трьох випадках йдеться про великі бренди, але кожен із них по різному формує довіру, будує комунікацію, та показує свої сильні сторони на міжнародному ринку.

Американські компанії загалом комунікують із позиції лідерства. У їхній стратегії часто відчувається впевненість у власному праві задавати ринковий темп, пропонувати нові стандарти і визначати те, що буде вважатися сучасним, зручним або технологічно бажаним. Це не означає, що всі компанії США мають однакову комунікаційну стратегію. Але для багатьох із них характерне поєднання сильної ідентичності бренду, системної роботи з довірою та вміння робити комунікацію частиною самого продукту. Американський бренд рідко обмежується лише рекламою. Зазвичай він вибудовує довкола себе цілий простір значень, у якому поєднуються технології, спосіб життя, цінності, сервіс і репутація [14; 15; 22; 24; 26].

У випадку Apple комунікаційна стратегія побудована на простоті, чіткому образі бренду та увазі до досвіду користувача. Компанія не перевантажує свою комунікацію зайвими повідомленнями. Навпаки, Apple вибудовує формат подання так, щоб продукт виглядав зрозумілим, привабливим і самоцілісним. У її комунікації важливу роль відіграють мінімалістичний візуальний стиль, проста мова, відчуття якості та

завершеності продукту. Водночас важливо, що Apple послідовно включає у свій образ не тільки інноваційність, а й приватність, безпеку та контроль користувача над власними даними. Через це її комунікація акцентується не тільки на характеристиках продукту, а й на цінностях, які стоять за ним та за брендом у цілому. Фактично компанія звертається до глобальної аудиторії через довіру, якість і впізнаваний стиль, а не через надмірну гучність чи агресивну рекламу. По такій моделі комунікації компанія легко впізнається та може працювати на різних ринках [22; 23].

Google, у свою чергу, обирає інший тип комунікації. Для цієї компанії не характерний закритий або відсторонений образ бренду, компанія робить акцент на зрозумілості, відкритості для широкого кола користувачів і практичній користі своїх сервісів. Комунікація компанії Google значною мірою будується на ідеї доступу до інформації, зручності щоденного користування, розвитку штучного інтелекту, відповідальності у роботі з даними, контентом і технологіями. Через те, що продукти Google безпосередньо пов'язані з інформацією, рекламою, пошуком, відео, хмарними сервісами та ІІІ, компанії частіше доводиться пояснювати свої рішення, показувати прозорість і відповідати на умови регуляторів. Саме тому її комунікаційна стратегія має більш пояснювальний характер. Вона не стільки зображує певний образ стилю життя, скільки підтримує довіру до великої цифрової системи, якою щодня користуються мільярди людей [24; 25].

Комунікація Amazon теж різниться своїми способами будувати комунікацію. Якщо Apple більш пов'язує бренд з якістю, продуманим досвідом і відчуттям преміальності, а Google з зручністю доступу до інформації та цифрових сервісів, то Amazon будує комунікацію через повсякденну практичність для клієнта. У центрі її підходу - зручність, швидкість, широкий вибір товарів, доступні ціни та постійне спрощення процесу покупки. Це добре відповідає самій логіці компанії, яка багато років формує свій бізнес навколо максимального клієнтоорієнтування. Тому її комунікація менш естетична, ніж у Apple, і менш пояснювальна, ніж у Google.

Вона більш практична і конкретна. Amazon говорить з аудиторією мовою користі, через зрозумілі переваги: швидше, дешевше, зручніше, ближче до повсякденних потреб. Але саме в цьому і полягає сила бренду. Він не намагається виглядати абстрактно інноваційним, а показує, як технології, логістика, Prime, AWS та інші цифрові сервіси підтримують зручність, швидкість і стабільність роботи її екосистеми [26].

Якщо узагальнити американський підхід, то можна сказати, що для нього характерне вміння перетворювати бренд на ширший орієнтир для споживачів. У США комунікаційна стратегія великих компаній часто виступає за межі просування окремого продукту. Вона формує уявлення про якість, сучасність, зручність, довіру та про сильну та стабільну присутність бренду на глобальному ринку. Саме тому американські компанії у міжнародному просторі досить часто виступають не лише як окремі бізнеси, а й як лідери, які задають стандарти галузі та певне очікування споживачів [14; 19; 22; 24; 26].

Китайські компанії формують інший тип комунікаційної стратегії. У їхньому випадку бренд частіше пов'язаний не з окремими емоціями споживача, а з масштабом, технологічністю, зручністю сервісів і здатністю швидко реагувати на потреби великої аудиторії. Це пояснюється як особливостями самого ринку, так і способом розвитку компаній у Китаї. Вони формувалися в дуже динамічному цифровому середовищі, де швидкість, функціональність і постійне вдосконалення продукту мали надзвичайно велике значення. Через це китайська комунікація часто виглядає менш емоційною, порівняно з західними брендами, але більш зосередженою на користі, інфраструктурі, технологіях та екосистемі [16; 20].

Huawei є наглядним прикладом такого підходу. Компанія будує комунікацію навколо технологічної спроможності, якості, надійності та довгостроковості. Для компанії важливо показати не просто окремий продукт, а те, що наявний за ним масштаб інженерної бази, системність досліджень, досвід роботи з інфраструктурою, великими замовниками і державами. У міжнародній комунікації Huawei значно менше емоційного стилю, ніж у

багатьох американських брендів. Натомість більше уваги акцентується на професійності, стійкості та реальних технічних можливостях. Важливо й те, що для Huawei комунікація виконує ще одну функцію: вона повинна не лише просувати бренд, а й зменшувати недовіру щодо питань безпеки та політичних ризиків. Саме тому міжнародні звернення Huawei більш стримані та аргументовані. Вони спрямовані не на миттєвий емоційний ефект, а на поступове формування довіри до компанії як до серйозного та надійного глобального гравця [27].

У Alibaba інший тип комунікації. Якщо Huawei більше говорить про інфраструктуру, технологічні можливості та надійність, то Alibaba формує свій образ навколо ролі великої цифрової платформ. Для неї важливо показати зручність системи та користь для користувачів, продавців і партнерів. У звітах компанії акцентується орієнтованість на користувача, підтримку продавців, розвиток довіри всередині екосистеми, напрям штучного інтелекту і поєднання електронної комерції з хмарними технологіями. Це показує, що комунікація Alibaba не зводиться до просування одного бренду, вона формує образ великої цифрової екосистеми, у якій важливо не тільки привернути увагу користувача, а й втримати його всередині платформи, зробити сервіс звичним і повсякденним. А також разом із тим показати, що компанія здатна бути технологічною опорою не лише для споживачів, а й для бізнесу. Через це комунікація Alibaba є більш системною, аніж просто рекламною [28].

ByteDance демонструє ще одну модель китайського підходу до комунікації. Ця компанія більше зосереджується не на інфраструктурі або платформі, а на швидкості, залученні та увазі користувача, креативності та постійній цифровій взаємодії з аудиторією. Через TikTok та інші продукти ByteDance не просто доносить певні повідомлення до споживачів, а й створює простір де вони самі долучаються до створення трендів, форматів і культурних тем. Саме тому для ByteDance особливо важливими є швидка реакція на інтереси аудиторії, актуальність та здатність залишатися частиною цифрового виміру. В такому випадку комунікація працює не як одностороннє звернення

бренду до користувача, а як постійна взаємодія між платформою, контентом і самими користувачами [29; 30].

У підсумку китайські компанії демонструють, що комунікація може будуватися не тільки навколо репутації бренду, а й через технологічну користь, зручність системи сервісів та швидкого включення бренду в щоденне цифрове життя користувача. Але водночас для китайських компаній гостріше, ніж для американських компаній, стоїть питання міжнародної довіри. Саме тому китайський бренд у зовнішньому просторі часто змушений працювати у двох напрямках одночасно: показувати свою ефективність і поступово долати недовіру [8; 10; 16; 27; 28].

Індійські компанії формують ще одну модель комунікаційної стратегії. Вони рідше спілкуються з аудиторією з позиції безумовного глобального лідера, як це часто буває у США, і менше роблять акцент в комунікації на масштабах інфраструктури, що характерно у Китаї. Натомість для багатьох індійських брендів більшу важливість набуває адаптивність, професійність, формування довгострокової довіри та вміння працювати з кардинально різними аудиторіями. Тому їхня комунікація базується не на гучному образі сили, а на послідовному зміцненні репутації [17; 18; 21].

Комунікація Tata Group показує, наскільки важливим для індійського бізнесу є фактор довіри. У випадку Tata Group бренд значною мірою тримається на цінностях, напрацьованій репутації, соціальній ролі компанії та довгостроковій відповідальності. Це не той тип комунікації, при якому компанія постійно намагається здивувати аудиторію чимось новим. Навпаки, Tata Group будує комунікацію більш спокійним, серйозним та стриманим підходом. При такому підході важливе не стільки викликати швидке емоційне захоплення, скільки дати споживачю відчуття надійності, етичності та стабільності. Для міжнародного позиціонування це дуже сильна модель, особливо коли йдеться про багатогалузеву групу компаній. Tata не будує бренд лише через продукт, а й підтримує образ бізнесу, який має місію, принципи і довгу історію відповідального розвитку. Tata не зводить свій бренд

лише до продуктів. Компанія формує образ бізнесу з чіткою місією, принципами та довгою історією відповідального розвитку. Саме тому в її комунікації важливими залишаються довіра, мета та цінності. [31; 32].

Infosys має більш професійний і експертний комунікаційний стиль. Це добре відчувається вже з того, як компанія відображається у звітах, кейсах і клієнтських історіях. Для Infosys комунікація менше пов'язана з емоційним образом бренду і більше - з демонстрацією компетентності, цифрової досвіду, надійного сервісу й здатності бути довгостроковим партнером для бізнесу. Її публічний образ значною мірою тримається на цифровій трансформації, штучному інтелекті, ефективності, персоналізації клієнтського досвіду та спроможності виконання складних завдань. Це характерна B2B-комунікація, у якій компанія переконує не через яскраві емоції, а через реальну експертність. Такий підхід відображає сильні сторони індійського бізнесу у сфері ІТ та послуг [33].

Reliance у цьому порівнянні відрізняється тим, що її комунікація більш орієнтована на масовий ринок. Якщо Tata переважно робить акцент на довірі і цінностях, а Infosys - на експертності та професійності, то Reliance формує свій образ через масштаб, доступність, широкий набір сервісів і здатність бути частиною повсякденного життя великої кількості людей. Це особливо помітно у розвитку компанією телекомунікаційного, медійного, роздрібного та споживчого напрямів компанії. Комунікація Reliance є більш масовою, спрямованою на широкого користувача. Компанія підкреслює не престижність бренду, а практичну користь своїх сервісів у повсякденному житті. Такий підхід добре відповідає великому й неоднорідному індійському ринку, де компанія має говорити не з однією вузькою групою, а з дуже широкою аудиторією з різними запитами і можливостями [34; 35].

Таблиця 2.6

**Узагальнена характеристика комунікаційних підходів компаній США,  
Китаю та Індії**

| <b>Країна</b> | <b>Загальний характер комунікації</b>        | <b>На чому будується довіра</b>                                 | <b>Що підкреслюється в комунікації</b>                    | <b>Слабке місце</b>                               |
|---------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| <b>США</b>    | Лідерський, упевнений, системний             | Якість, інновації, прозорість, сильний бренд                    | Лідерство, новизна, зручність, стандарти ринку            | Висока конкуренція та великі очікування до бренду |
| <b>Китай</b>  | Технологічний, швидкий, більш функціональний | Ефективність, масштаб, технічні можливості, екосистема сервісів | Технології, інтеграція сервісів, практична користь        | Необхідність додатково будувати міжнародну довіру |
| <b>Індія</b>  | Гнучкий, стриманий, більш адаптивний         | Професійність, репутація, сервісна експертність, цінності       | Надійність, компетентність, адаптація до різних аудиторій | Менш сильна інфраструктурна та інституційна база  |

Примітка. Джерело: розроблено автором.

Отже, аналіз комунікаційних стратегій компаній США, Китаю та Індії показує, що підходи до комунікації суттєво відрізняються. Американські компанії частіше будують бренд через лідерство, сильну ідентичність, інноваційність і здатність задавати стандарти на ринку. Китайські компанії більше спираються на технологічність, масштаб, систему пов'язаних сервісів і швидкість взаємодії з аудиторією, але при цьому більше зусиль мають приділяти питанню міжнародної довіри. Індійські компанії, у свою чергу, частіше будують комунікацію через довгострокову надійність, професійність, здатність адаптувати свої сервіси до різних потреб і поступове зміцнення репутації. Дані відмінності дають основу для подальшого порівняльного аналізу, де можна буде чіткіше побачити, як ресурсний потенціал країни впливає на моделі комунікаційних підходів компаній.

### **2.3. Порівняльний аналіз і вплив ресурсного потенціалу на комунікаційні підходи**

Після розгляду специфіки ринків США, Китаю та Індії та аналізу комунікаційних стратегій конкретних компаній доцільно перейти до їх прямого порівняння. У межах цього підрозділу важливо показати, як саме ресурсний потенціал країни впливає на логіку комунікації. Саме тут стає видно, що комунікаційний підхід компанії формується не тільки під впливом її власних рішень, а й під тиском зовнішніх ширших умов. Те, що для бізнесу в одній країні є базовою перевагою на старті, для компанії з іншої країни може стати тим, що потрібно окремо пояснювати, підтверджувати й підсилювати через комунікацію. Тому порівняльний аналіз у цьому випадку потрібний не лише для того, щоб показати відмінності між компаніями, а й з'ясувати з яких умов ці відмінності формуються [7; 8; 10; 11].

Узагальнюючи те, що було подано у попередніх підрозділах, можна сказати, що комунікаційні підходи компаній США, Китаю та Індії відрізняються вже на рівні основи. Для американських компаній комунікація найчастіше будується через лідерство, впевненість і здатність задавати орієнтири та тренди на ринку. Для китайських компаній більш характерною є комунікація, що спирається на масштаб, практичну користь технологій, швидкість роботи і системність різних сервісів. Для індійських компаній більш типовими є побудова довіри на довгі роки, професійність, адаптивність і поступове зміцнення міжнародної репутації. Вже з цього можна побачити, що різниця між ними полягає не лише в стилі бренду, а й у тому, які ресурси стоять за цим брендом і наскільки країна походження підсилює або, навпаки, ускладнює міжнародну комунікацію [14; 16; 17; 19; 20; 21].

Американська модель комунікації відрізняється тим, що компаніям США зазвичай не потрібно початково доводити свою сильну позицію на міжнародному ринку. Це добре видно на прикладі Apple, Google та Amazon. У кожній з цих компаній різна сфера діяльності, різний тон і різні повідомлення,

але їх поєднує те, що вони не будують міжнародний образ із позиції захисту. Вони виходять до глобальної аудиторії з вже сильною внутрішньою опорою, в якій присутній великий внутрішній ринок, висока інноваційна спроможність, розвинена фінансова система, сильна цифрова інфраструктура і доволі впливовий міжнародний образ країни. Саме тому комунікація американських компаній часто виглядає більш цілісною, впевненою та глибоко структурованою. Їм не потрібно постійно виправдовувати своє походження чи пояснювати чого їхньому бренду можна довіряти. Ця довіра значно в чому вже підкріплена середовищем, у якому сформувалися ці компанії [14; 15; 19; 22; 24; 26].

При цьому американський підхід не є ідентичним для всіх компаній. Apple вибудовує комунікацію через якість, дизайн, приватність і відчуття завершеності продукту. Google сильніше спирається на користь, доступність, технологічну зручність і пояснення того, як працює їх велика цифрова система. Amazon, у свою чергу, робить акцент на щоденній вигоді для клієнта, швидкості, масштабі сервісу і зручності користування. Але важливо те, що всі три компанії зберігають доволі стійкий глобальний образ. Вони не змушені радикально змінюватися під кожен окремий ринок, натомість вони здебільшого адаптують подачу, не руйнуючи основну модель бренду. Це прямо пов'язано з ресурсним потенціалом США. Коли компанія має за собою сильне інноваційне середовище, зрозумілі правила ведення бізнесу і високу світову впізнаваність країни, їй легше зберігати єдину комунікацію на різних ринках без втрати довіри та розуміння аудиторії [5; 11; 14; 19; 22; 23; 25; 26].

Китайська модель виглядає інакше. Вона теж спирається на потужний ресурсний фундамент, але цей фундамент дає інший результат у сфері комунікації. Китайські компанії мають сильну виробничу базу, інфраструктурну щільність, тісний зв'язок між технологіями та сервісами та здатність швидко розширювати продукти на великі ринки. Саме тому їхня комунікація часто зосереджується не стільки на емоційному образі бренду, стільки на функціональності, системності, ефективності та технічних

можливостях. На прикладі Huawei, Alibaba і ByteDance добре видно, що китайський бренд часто обирає тактику переконання аудиторії через свою спроможність. Він показує, що сервіс справді працює, що система витримує велике навантаження, що інфраструктура стійка, а цифрова взаємодія зручна і швидка. Така комунікація спирається не на привабливий зовнішній образ бренду, а на факт великого технологічного ринку, на якому швидкість і ефективність мають принципове значення [16; 20; 27; 28; 29; 30].

Однак саме на прикладі Китаю найкраще видно, що високий ресурсний потенціал країни не завжди автоматично перетворюється на одразу сформовану міжнародну довіру. Тут виникає важливий парадокс: з одного боку, Китай дає компаніям масштаб, технології, інфраструктуру та швидке зростання, з іншого - образ країни походження на зовнішніх ринках не завжди працює на бренд однозначно позитивно. Через це китайським компаніям часто доводиться поєднувати два напрями комунікації. Перший спрямований на демонстрацію спроможності, ефективності та сучасності. Другий має зменшувати недовіру щодо безпеки, контролю над даними, політичного впливу або непрозорості. Саме тому комунікація Huawei більш стримана й аргументована, у Alibaba більше акцентують на корисності та зручності пов'язаних сервісів, а ByteDance і TikTok працюють через залучення аудиторії, але паралельно повинні постійно регулювати питання довіри. У результаті китайська модель комунікації є дуже сильною технічно, але складнішою у питаннях репутації [8; 10; 16; 20; 27; 28; 29; 30].

Індійська модель відрізняється. Вона не спирається на такий сильний міжнародний образ країни, як у США, і не має настільки злагодженої інфраструктурної сили, як у Китаї. Зате її сильними сторонами є людський капітал, компетентність у сфері послуг, гнучкість і здатність працювати з дуже різними середовищами. Це добре помітно на прикладі Tata Group, Infosys та Reliance. Tata Group будує комунікацію через надійність, тривалий досвід, етичність і відповідальність. Infosys обирає більш професійний і експертний стиль, орієнтований на цифровий розвиток, знання й довгостривале

партнерство. Reliance, у свою чергу, акцентує на доступності, практичній користі, широкому охоплені внутрішнього ринку та присутність у повсякденному житті споживача. Усі три підходи різні, але їх об'єднує те, що вони рідше спираються на безумовний глобальний престиж та частіше на поступове формування довіри [17; 18; 21; 31; 32; 33; 34; 35].

Кейс Індії особливо добре показує, як компанія може компенсувати менш стабільний ресурсний потенціал країни якістю власної комунікації. Якщо бренд не може одразу спиратися на позицію сильної репутації держави в очах міжнародної аудиторії, йому доводиться шукати інші опори. У випадку Індії такими опорами стають професійність, постійне зміцнення репутації, здатність адаптуватися до різних потреб, уважність до різних груп аудиторії та постійна робота над нарощуванням міжнародного авторитету. Саме тому індійські комунікаційні підходи часто можуть здаватися менш ефектно гучними, але більш витривалими, стабільними та стійкими. Тому можна прослідкувати що для них характерно не швидко створювати сильний емоційний образ на світовому ринку, а формувати стабільну довіру в довшій перспективі. Це суттєва відмінність, бо вона показує, що ресурсний потенціал країни впливає не лише на масштаб комунікації, а й на її темп, тон та спосіб побудови авторитету [17; 18; 21; 31; 33; 34].

Перейдемо безпосереднього до порівняння: насамперед помітно, що в усіх трьох країнах комунікаційна сила має різну основу. Для США такою основою виступає поєднання інноваційного лідерства, високої вартості брендів, розвиненого ринку та позитивного міжнародного образу країни. Для Китаю головним стає масштаб, технологічна інтеграція, швидкість розвитку та здатність створювати великі цифрові системи. Для Індії більш важливими є людський капітал, здатність адаптуватися у сервісі, експертність робітників та вміння працювати в кардинально різних ринкових умов. Саме це пояснює, чому американські бренди частіше комунікують через лідерство, китайські через функціональність та інфраструктурну силу, а індійські через надійність, компетентність і поступове зміцнення репутації [7; 11; 12; 13; 14; 16; 17].

Другою важливою відмінністю є роль країни походження в комунікації. Для американських компаній країна походження найчастіше підсилює бренд. Вона сприймається як додатковий символ технологічності, сильної ринкової позиції та актор глобального культурного впливу. Для китайських компаній цей самий чинник може діяти суперечливо: він підкріплює образ технологічних можливостей, але водночас піднімає увагу до питання довіри. Для індійських компаній країна походження частіше не створює сильний автоматичний ефект, як у США, але й не несе вираженого репутаційного навантаження, як у частини китайських брендів. Через це американські компанії можуть частіше звертатися до аудиторії з позиції глобального лідерства, компаніям Китаю доводиться уважніше працювати з міжнародними сприйняттям та довірою, а індійські - більше покладаються на власну репутацію компанії, ніж на впливову силу держави [8; 9; 10; 14; 16; 17].

Третій важливий момент стосується співвідношення стандартизації та адаптації. Американські компанії, як правило, мають більше можливостей підтримувати єдиний образ бренду на міжнародному рівні. Їхній ресурсний потенціал дозволяє стандартизувати ключові повідомлення, зберегти сталий образ бренду і змінювати переважно лише форму подачі. Китайські компанії також обирають різні масштабні та системні моделі комунікації, однак у міжнародному просторі вони частіше змушені комбінувати стандартизацію з пояснювальною або захисною комунікацією. Індійські компанії в цьому плані більш гнучкі. Для них адаптація часто є не додатковою опцією, а основною та навіть необхідною моделлю розвитку. Тому вони частіше точніше налаштовують свої повідомлення під різні аудиторії, використовують різні формати комунікації та поступово формують міжнародну довіру. З огляду на це, ресурси й умови країни прямо впливають на те, наскільки бренд може зберігати одну глобальну лінію комунікації і наскільки сильно він залежить від локальної чутливості [5; 11; 16; 17; 18].

Окремо варто підкреслити, що ресурсний потенціал впливає не тільки на зміст повідомлень, а й на стійкість самої комунікаційної системи. Компанії з

США мають більше можливостей інвестувати в довгострокову побудову бренду, глобальні цифрові екосистеми, аналітику, репутаційний моніторинг і швидке реагування на кризи. Китайські компанії також мають сильну ресурсну базу, але їхня міжнародна комунікація частіше стикається з зовнішніми бар'єрами, тому частина ресурсів витрачається не лише на просування, а й на зниження недовіри. Індійські компанії зазвичай мають більш обмежену можливість одночасно розвивати бренд по всіх напрямках, тому частіше зосереджуються на тих сегментах, де вони мають найбільшу силу та довіру аудиторії. Саме тому наскільки активно компанія може бути присутньою на міжнародному ринку, швидкість глобального розширення та те як компанія працює з репутацією багато в чому визначаються не тільки баченням самої компанії, а й тим, на який ресурсний фундамент вона реально спирається [11; 14; 16; 17; 19; 20; 21].

Щоб порівняльний аналіз був більш предметним, доцільно окремо зіставити компанії країн зі схожою логікою діяльності, які попередньо розглядалися у роботі. Такий підхід дозволяє краще побачити не тільки загальні відмінності між США, Китаєм та Індією, а й те, як ці відмінності проявляються на рівні конкретного бізнесу. У цьому випадку показовими є три зіставлення: Amazon - Alibaba - Reliance, Apple - Huawei, Google - ByteDance. Вони дають змогу простежити, як однакові або близькі напрями діяльності набувають різної комунікаційної форми залежно від ринку, на якому компанія сформувалася, і від ресурсного потенціалу країни її походження [22; 26; 27; 28; 29; 30; 34; 35].

Порівняння Amazon, Alibaba та Reliance є особливо наочним, оскільки всі три компанії працюють із великим масовим ринком, сервісами та щоденними потребами користувача. Водночас їхня комунікація побудована по-різному. Amazon говорить із клієнтом мовою практичної вигоди. У центрі її підходу знаходяться зручність, швидкість, вибір і спрощення процесу покупки. Alibaba теж робить акцент на користі, але показує себе не просто як сервіс для покупок, а як велику цифрову платформу, яка поєднує покупців,

продавців, партнерів і бізнес-сервіси. Компанія представляє не просто зручний сервіс, а цілу цифрову систему, яка пов'язує користувачів, продавців, бізнес і технології. Reliance також орієнтована на масового споживача, але її комунікація навіть ближча до повсякденного життя широкої аудиторії. Вона підкреслює доступність, широкий набір сервісів і практичну присутність бренду в щоденних потребах людей [26; 28; 34; 35].

Схожість між цими трьома компаніями полягає в тому, що жодна з них не будує комунікацію навколо лише зовнішньої привабливості та статусу. У всіх трьох випадках важливо показати реальну користь продуктів і сервісів для користувача. Але й різниця між ними досить відчутна. Amazon комунікує з позиції вже сформованої довіри до великої стабільної системи. Alibaba, окрім користі, має постійно підкреслювати силу своєї екосистеми та узгоджену роботу технологічних сервісів. Reliance більше орієнтована на великий і різноманітний внутрішній ринок Індії, тому її комунікація простіша, зрозуміліша для широкої аудиторії та ближча до повсякденного життя споживача. Якщо пов'язати це з ресурсним потенціалом країн, то стає видно, що американська модель дає змогу будувати комунікацію на сталій довірі та якісному сервісу, китайська - на масштабі й екосистемності, а індійська - на доступності, гнучкості та широкому охопленні різних груп споживачів [16; 17; 26; 28; 34].

Не менш показовим є зіставлення Apple та Huawei. Обидві компанії працюють у технологічному секторі й будують комунікацію навколо якості, технічної спроможності та довіри до продукту. Але спосіб, у який вони це роблять, відрізняється. Apple звертається до аудиторії через простоту, дизайн, завершеність продукту, приватність і відчуття контролю користувача над власним досвідом. Її комунікація виглядає легкою, впізнаваною та цілісною. Huawei, навпаки, більше спирається на професійність, надійність, довгостроковість і реальні технічні можливості. У її комунікації менше емоційного образу і більше аргументації, пов'язаної з інженерною базою, масштабом досліджень і стійкістю технологічних рішень [22; 23; 27].

Саме в парі Apple - Huawei особливо добре видно роль країни походження. Для Apple американське походження не є темою, яку потрібно окремо роз'яснювати. Навпаки, воно підсилює образ бренду, який уже асоціюється з інноваційністю, якістю та глобальним лідерством. Для Huawei ситуація інша: компанія теж має сильну технологічну основу, але в її міжнародній комунікації значно більшу роль відіграє потреба долати недовіру, пов'язану з безпекою, даними та політичними ризиками. Тому якщо Apple може більше уваги привертати до цінностей і стилю, то Huawei натомість змушена частіше підкреслювати надійність, професійність і власну технічну спроможність. Отже, в обох компаній високий технологічний рівень, але сам спосіб побудови довіри до бренду в них різний [8; 10; 22; 23; 27].

Порівняння Google та ByteDance теж є дуже показовим, оскільки обидві компанії працюють у цифровому середовищі, пов'язаному з інформацією, контентом, даними й увагою аудиторії. Проте їхній комунікаційний стиль має відмінності. Google будує комунікацію через зрозумілість, відкритість, користь сервісів і пояснення того, як працює велика цифрова система. Так як компанія працює із пошуком, рекламою, відео, хмарними сервісами та ШІ їй важливо підтримувати довіру до всієї цієї екосистеми, показувати прозорість і відповідати на вимоги регуляторів. ByteDance має інше бачення. Для неї ключовими є швидкість, залучення, актуальність, креативність і постійна взаємодія з аудиторією. Її комунікація не просто пояснює сервіс, а утримує людину всередині цифрового середовища, де користувач сам бере участь у створенні трендів і контенту [24; 25; 29; 30].

Спільним для Google і ByteDance є те, що обидві компанії комунікують не навколо одного товару, а навколо цифрового простору, яким люди користуються щодня. Але різниця між ними полягає в тому, як саме будується ця взаємодія. Google формує довіру через пояснення, передбачуваність і корисність сервісів. ByteDance формує увагу через динаміку, емоційне залучення та постійне оновлення цифрового досвіду. Якщо пов'язати це з ресурсним потенціалом країн, то американська модель знову дає компанії

можливість діяти з позиції глобального лідера цифрової інфраструктури, тоді як китайська модель дає швидкість, масштаб і технологічну гнучкість, але водночас не знімає питання міжнародної довіри. У підсумку саме такі зіставлення показують, що одна й та сама сфера діяльності не породжує однакової комунікацію. На її форму прямо впливають ринок, ресурси, міжнародний образ країни та ті умови, в яких компанія навчилася працювати й розвиватися [14; 16; 19; 20; 24; 25; 29; 30].

Таким чином, проведений порівняльний аналіз показує, що ресурсний потенціал країни не просто пов'язаний із комунікаційними стратегіями компаній, а прямо впливає на їхню форму, масштаб і логіку. Американські компанії спираються на сильне ринкове й інноваційне середовище для побудови комунікації через лідерство, цінності та здатність задавати стандарти. Китайські компанії - на масштаб, технологічну силу й екосистемність, але змушені більше працювати з міжнародною довірою. Індійські компанії частіше звертаються до глобальної аудиторії через надійність, професійну репутацію, адаптивність і поступове зміцнення свого авторитету. Саме тому відмінності у комунікаційних підходах компаній США, Китаю та Індії слід пояснювати не лише корпоративною стратегією, а й тим, як кожна з цих країн перетворює власний ресурсний потенціал на реальні умови для міжнародної присутності бізнесу [7; 8; 10; 11; 14; 16; 17; 22; 27; 31].

## **Висновки до розділу 2**

Отже, у другому розділі було з'ясовано, що комунікаційні стратегії компаній США, Китаю та Індії не можна розглядати окремо від тих ринкових і ресурсних умов, у яких ці компанії сформувалися. Проведений аналіз показав, що на характер міжнародної комунікації впливають не лише внутрішні рішення бренду, а й обсяг ринку в середині країни, рівень інноваційності, фінансова база, цифрова інфраструктура, інституційна спроможність і загальне сприйняття країни походження. Саме тому одна й та

сама логіка просування не може однаково працювати для бізнесу США, Китаю та Індії, оскільки кожна з цих країн створює для компаній різні стартові можливості, різний рівень довіри і різні умови для виходу на міжнародний ринок.

У ході дослідження було встановлено, що для американських компаній характерною є комунікація з позиції лідерства, впевненості та здатності задавати ринкові орієнтири. Це пояснюється тим, що США забезпечують бізнесу сильний внутрішній ринок, розвинену фінансову систему, високий рівень інновацій і впливовий міжнародний образ. Китайські компанії, зі свого боку, частіше будують комунікацію через масштаб, технологічну користь, швидкість і систему пов'язаних сервісів. Їхній підхід спирається на індустріальну силу, цифрову інтеграцію та здатність швидко масштабувати бізнес. Водночас китайські бренди частіше стикаються з потребою додатково формувати міжнародну довіру. Індійські компанії переважно використовують іншу модель. Їхня комунікація частіше будується на професійності, адаптивності, сервісній експертності та поступовому зміцненні репутації, що прямо пов'язано з сильним людським капіталом, розвитком сфери послуг і високою різноманітністю внутрішнього ринку.

Аналіз конкретних компаній дозволив побачити, як ці загальні умови проявляються на практиці. Apple будує комунікацію через простоту, якість, довіру і приватність. Google робить акцент на зрозумілості, користі сервісів і поясненні своїх рішень. Amazon комунікує мовою повсякденної вигоди, швидкості та зручності для клієнта. У китайському сегменті Huawei спирається на професійність, технологічну спроможність і стриману аргументовану комунікацію, Alibaba формує образ великої цифрової екосистеми, а ByteDance працює через швидкість, залучення аудиторії та постійну цифрову взаємодію. В індійському середовищі Tata Group вибудовує образ на цінностях і довгостроковій довірі, Infosys на експертності та професійному партнерстві, а Reliance на доступності, масовості та близькості до повсякденних потреб споживача. Це дає підстави стверджувати, що навіть

за наявності спільних ринкових цілей компанії з різних країн обирають різні комунікаційні опори.

Порівняльний аналіз показав, що ресурсний потенціал країни впливає не тільки на зміст повідомлень, а й на масштаб комунікації, її темп, стійкість і рівень стандартизації. Компанії з США мають більше можливостей підтримувати цілісний глобальний образ і менше потребують додаткового пояснення свого лідерства на міжнародному ринку. Китайські компанії мають сильну ресурсну базу, але частіше змушені поєднувати демонстрацію технологічної сили з роботою над міжнародною довірою. Індійські компанії, своєю чергою, рідше спираються на автоматичний престиж країни і частіше формують авторитет через професійність, гнучкість і поступове нарощування репутації. Особливо наочно це видно у зіставленні Amazon, Alibaba і Reliance, Apple і Huawei, а також Google і ByteDance, де подібні напрями діяльності набувають різного типу комунікації залежно від середовища, у якому компанія розвивалася.

Таким чином, другий розділ підтвердив, що ресурсний потенціал країни є одним із ключових чинників, які формують міжнародні комунікаційні підходи компаній. Він визначає, на чому саме бренд може будувати довіру, як швидко він здатний масштабувати свою присутність, наскільки вільно може стандартизувати власну комунікацію і які додаткові обмеження або переваги отримує на зовнішніх ринках. Отримані результати дають змогу перейти до наступного розділу вже не лише з описом відмінностей між компаніями США, Китаю та Індії, а з достатньо чітким розумінням причин цих відмінностей. Саме це створює основу для формулювання подальших висновків, узагальнень і практичних рекомендацій.

## **РОЗДІЛ 3**

### **ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ГЛОБАЛЬНОГО ПОЗИЦІОНУВАННЯ**

#### **3.1. Основні проблеми та обмеження глобального позиціонування компаній із різним ресурсним потенціалом**

Після теоретичного аналізу глобального позиціонування та розгляду комунікаційних підходів компаній США, Китаю та Індії доцільно перейти до практичних проблем, з якими стикається бізнес під час виходу на міжнародний ринок. У попередніх розділах було показано, що комунікація компанії формується під впливом ринку, країни походження, ресурсного потенціалу та типу аудиторії, з якою вона працює [7; 10; 11]. На практиці це означає, що глобальне позиціонування не є однаково простим або доступним для всіх компаній. Воно потребує значних фінансових, організаційних, технологічних і репутаційних ресурсів. Саме тому в цьому підрозділі важливо зосередитися не лише на перевагах глобального позиціонування, а на й обмеженнях, які ускладнюють його формування та підтримку для компаній із різним ресурсним потенціалом.

Першою базовою проблемою є нерівність стартових можливостей. Компанії виходять на зовнішні ринки з різним рівнем фінансової опори, різною інституційною підтримкою, різним доступом до цифрової інфраструктури та різним міжнародним образом країни походження. Саме тому одна компанія може довгостроково вкладати гроші у бренд, аналітику, рекламу, локалізацію та кризові комунікації, а інша вимушена обирати лише найкритичніше важливі напрями й діяти набагато вибірковіше. У випадку США сильне інноваційне середовище, розвинений ринок і високий міжнародний авторитет країни створюють для компаній значно стійкішу основу для глобального позиціонування. У Китаї компанії теж спираються на великий ресурсний фундамент, але він не завжди автоматично перетворюється

на довіру на зовнішніх ринках. В Індії сильними сторонами залишаються людський капітал і сервісна гнучкість, однак загальна інфраструктурна та інституційна база є менш збалансованою [14; 16; 17; 19; 20; 21]. Через це одна й та сама стратегічна модель міжнародного просування не може однаково добре працювати для всіх країн.

Другою важливою проблемою є постійний вибір між стандартизацією та адаптацією. Для глобального позиціонування компанії важливо зберігати цілісний образ бренду, щоб він був впізнаваним на різних ринках. Водночас міжнародна практика показує, що без адаптації до локального контексту комунікація часто втрачає точність, зрозумілість і доречність окремим культурам [5]. Саме тут виникає одне з головних практичних обмежень: компанія повинна одночасно підтримувати єдину логіку бренду й змінювати форму подачі, головні акценти, канали взаємодії та інколи навіть тон повідомлень. Для компаній із сильною ресурсною базою це складно, але можливо. Для компаній, які мають менше можливостей досліджувати локальні ринки, тестувати комунікацію та тривалий час налаштовувати повідомлення, це стає серйозною проблемою. Через це глобальне позиціонування може або втрачати цілісність, або залишатися занадто жорстким і недостатньо адаптованим до місцевої аудиторії [5; 7; 10].

На практиці ця проблема по-різному проявляється у США, Китаї та Індії. Американські компанії частіше можуть собі дозволити зберігати більш стандартизовану глобальну лінію, оскільки їхній бренд від початку підтримується сильним ринком, високою впізнаваністю та ресурсами для масштабування. Китайські компанії можуть швидко розширюватися й технічно підтримувати велику екосистему сервісів, але на міжнародних ринках вони частіше змушені додатково обґрунтовувати свої дії та позиції, що не дозволяє використовувати просто стандартизацію. Індійські компанії, навпаки, значно сильніше залежать від адаптації, тому що працюють із дуже різними аудиторіями та часто будують міжнародну довіру послідовно, а не через автоматичний ефект країни походження [16; 17; 19; 20; 21]. Отже,

проблема полягає не лише в тому, чи стандартизувати комунікацію, а й у тому, чи має компанія ресурси підтримувати цей баланс на практиці.

Третьою проблемою є залежність бренду від країни походження. У попередніх розділах було показано, що образ країни має помітний вплив на сприйняття бренду, рівень довіри та швидкість його прийняття на зовнішньому ринку [8; 10]. На практиці це означає, що компанія не завжди може звертатися тільки суто від свого образу, як правило разом з нею на ринок виходять і асоціації з державою, політичною системою країни походження, технологічним рівнем розвитку, якістю інституцій, культурним образом та міжнародною репутацією в цілому. Для американських компаній цей фактор в загальному працює як додаткова перевага, для китайських він часто носить суперечливий характер, тому що технологічна сила країни поєднується з обережним ставленням до питання безпеки, контролю та прозорості. Для індійських компаній, в свою чергу, походження рідше надає сильний автоматичний бонус, тому вони більше спираються на свою корпоративну, ділову репутацію, професійність та системну роботу. [8; 10; 16; 17].

Саме через це у процесі переходу на глобальних ринок компанії нерідко стикаються з проблемою репутаційного навантаження. Навіть якщо у компанії сам по собі сильний продукт та продумана комунікаційна система, їй доводиться працювати не тільки з очікуванням ринку, але й з зовнішніми упередженнями. Це особливо помітно у випадках, коли міжнародна аудиторія сумнівається у безпечності сервісів, прозорості обробки даних чи наскільки компанія політично незалежна. У таких умовах бренд вимушений витратити частину ресурсу, виділеного на комунікацію, не на розвиток привабливого образу бренду, а на пояснення, захист та зниження недовіри. Для Huawei це проявляється у більш стриманих та аргументованих міжнародних зверненнях. Для Alibaba і ByteDance важливим стає постійне підкріплення корисності сервісу і контроль репутаційних ризиків. Apple, Google або Amazon значно рідше доводиться будувати свій міжнародний образ з позиції виправдання чи пояснення власної надійності. [22; 24; 26; 27; 28; 30]. Отже, проблема полягає

у тому, що глобальне позиціонування залежить не тільки від якості самого бренду, але й від того, який зовнішній контекст супроводжує компанію.

Окремою практичною проблемою є те, що компаніям стає складніше працювати в цифровому середовищі, оскільки воно поділяється на багато платформ, каналів і різних груп аудиторії. Сьогодні глобальне позиціонування майже неможливо розглядати окремо від цифрових платформ, алгоритмів, мобільних додатків, соціальних мереж та онлайн-торгівлі. З одного боку, це розширює можливості бренду для взаємодії з аудиторією. З іншого боку, це вносить труднощі над контролем комунікацій. У цифровому просторі компанія вже не повністю контролює власний образ. На сприйняття бренду впливають відгуки споживачів, алгоритми рекомендацій, інформаційні кризи, різні медіаплатформи та правила роботи в цифровому середовищі [6; 36]. У звіті організації економічного співробітництва та розвитку “Перспективи цифрової економіки 2024” зазначається, що довіра до цифрового середовища тісно пов’язана з безпекою, конфіденційністю, контролем над персональними даними та тим, наскільки інформація залишається точною, повною і не викрешеною [36]. Для міжнародного бренду це означає, що будь-яка слабкість у цих питаннях може швидко стати проблемою для його репутації та позиціонування на світовому ринку.

Звідси виходить ще одне серйозне обмеження, а саме різниця в правилах роботи компаній у цифровому середовищі різних країн. Компанія, яка працює на кількох міжнародних ринках, має враховувати не лише культурні відмінності споживачів, а й різні вимоги до роботи з даними, конкуренції, відповідальності платформ, прозорості алгоритмів, захисту споживачів і цифрової безпеки. ОЕСР у 2025 році окремо наголошує, що сучасне цифрове регулювання дедалі більше зосереджене на питаннях довіри, прозорості, безпеки та відповідальності, але різні країни впроваджують ці правила по-різному і з різною швидкістю [37]. Для глобального позиціонування це створює складну ситуацію. Бренд має підтримувати цілісний міжнародний образ, але одночасно змушений підлаштовуватися під різні нормативні

вимоги. У результаті компанія часто витрачає значні ресурси и не стільки на розвиток комунікації, скільки на її юридичне, репутаційне та платформне узгодження.

Ще однією проблемою є висока вартість постійної підтримки глобального позиціонування. На практиці сильний міжнародний образ бренду не створюється один раз і назавжди. Його потрібно регулярно підтримувати через рекламу, вивчення аудиторії, присутність у цифровому середовищі, роботу з репутацією, оновлення сервісів, аналітику, реакцію на кризи та узгодження дій на різних ринках. Для компаній із сильними ресурсами така робота є витратною, але реально можливою. Для компаній із менш стабільною ресурсною базою це стає серйозним обмеженням, оскільки вони не завжди можуть одночасно підтримувати всі напрями глобальної присутності на високому рівні [11; 14; 16; 17]. Саме тому на практиці частина компаній змушена зосереджуватися лише на тих ринках або сегментах, де має найбільші шанси закріпитися, замість того щоб однаково активно вести глобальну комунікацію в усіх напрямках.

Ця проблема особливо помітна тоді, коли позиціонування бренду потребує постійної репутаційної довіри. Якщо компанія заявляє про високу якість сервісу, надійність технологій, безпеку даних або відповідальне ставлення до клієнта, вона має підтверджувати це не лише словами, а й реальною операційною спроможністю. Тут виникає важливе обмеження: обіцянки в комунікації компанії не можуть довго існувати окремо від сервісу, технологій або логістики. Якщо бренд обіцяє швидкість і зручність, але не в змозі стабільно забезпечити це на різних ринках, його позиціонування стає менш переконливим. Якщо компанія говорить про довіру та безпеку, але стикається з репутаційними скандалами, ця проблема швидко виходить на глобальний рівень. Невизначеність у світовій економіці, про яку йдеться у звіті Світового банку «Глобальні економічні перспективи 2025», додатково підсилює цей ризик, оскільки ускладнює довгострокове планування, міжнародне розширення та стабільну роботу на зовнішніх ринках [38].

Проблема посилюється ще й тим, що глобальне позиціонування сьогодні залежить від стабільної роботи всіх процесів компанії: постачання, цифрової інфраструктури та здатності швидко реагувати на зовнішні зміни. Для Amazon це означає підтримку великої системи логістики, сервісів і зручного клієнтського досвіду. Для Alibaba це пов'язано з роботою великої цифрової платформи. Для Reliance важливим є охоплення широкої та різноманітної аудиторії. Для Apple і Huawei значення мають надійність технологій і стабільний досвід користувача. Для Google і ByteDance особливо важливими є довіра до цифрового середовища, робота з даними та здатність утримувати увагу аудиторії, не втрачаючи довіру й зберігаючи законність своєї роботи в цифровому середовищі [22; 26; 27; 28; 30; 34]. Отже, практичне обмеження полягає в тому, що глобальне позиціонування вимагає не лише сильного повідомлення, а й реальної системи, яка може підтримати це у реальних ринкових умовах.

Ще однією суттєвою проблемою є різний темп побудови міжнародної довіри. У попередньому розділі було показано, що американські бренди частіше можуть говорити з позиції вже сильної репутації, китайські компанії мають одночасно показувати свою ефективність і працювати з недовірою, а індійські частіше формують авторитет з часом - через професійність, сервіс і стабільність [22; 27; 31; 33]. На практиці це означає, що компанії рухаються до сильного глобального позиціонування з різною швидкістю. Для одних цей процес може відбуватися через швидке розширення бренду. Для інших він потребує довшої роботи з репутацією, більш обережного виходу на ринок і постійного підтвердження своєї надійності. Отже, обмеження полягає не лише в обсязі ресурсів, а й у часі: не всі компанії можуть однаково швидко сформувати сильну міжнародну позицію.

Не менш важливою є проблема зростання вимог до етичної та соціальної сторін бренду. У сучасних умовах міжнародна аудиторія очікує від компанії не лише якісного продукту, а й зрозумілої позиції щодо приватності, безпеки, прозорості, екологічної відповідальності та взаємодії із суспільством. У звіті

Конференції ООН з торгівлі та розвитку «Доповідь про цифрову економіку 2024» розвиток цифрової економіки пов'язується з питаннями сталості, відповідального споживання, прозорості та впливу бізнес-моделей на суспільство [39]. Для глобального позиціонування це означає, що бренд має бути корисним та привабливим не лише з комерційного боку, а й з погляду цінностей. Проблема в тому, що підтримувати такий рівень послідовності складно для компаній, які одночасно працюють у різних правових, культурних і політичних умовах. Через це будь-яка різниця між заявленими цінностями та реальною поведінкою компанії може серйозно послабити її міжнародний образ.

Узагальнюючи, варто підкреслити, що основні проблеми глобального позиціонування компаній із різним ресурсним потенціалом не зводяться до окремих помилок у комунікації. Йдеться про глибші обмеження, пов'язані з нерівністю стартових умов, складністю підтримання балансу між стандартизацією й адаптацією, залежністю бренду від країни походження, поділу цифрового середовища на багато платформ і аудиторій, різні вимоги до роботи компаній у цифровому просторі, високу вартість підтримання репутації та різну швидкість формування міжнародної довіри. Саме тому глобальне позиціонування слід розглядати не як універсальну технологію просування, а як складний практичний процес, успішність якого прямо залежить від того, наскільки компанія здатна використовувати власні ресурси та можливості країни походження для виходу та стабільної присутності на міжнародному ринку. Це, у свою чергу, створює основу для наступного підрозділу, у якому доцільно перейти вже до рекомендацій щодо того, як компаніям із різним ресурсним потенціалом доцільніше будувати глобальне позиціонування в сучасних умовах [5; 8; 11; 36; 37; 39].

### **3.2. Рекомендації щодо формування ефективних комунікаційних стратегій**

Після визначення основних проблем і обмежень глобального позиціонування доцільно перейти до практичних рекомендацій щодо формування ефективних комунікаційних стратегій. У межах цієї роботи важливо виходити з того, що ефективна стратегія не може розглядатися як набір окремих рекламних дій або як універсальна схема для будь-якої компанії. Вона повинна будуватися як цілісна система, у якій узгоджуються цінності бренду, характер комунікації, реальний ресурсний потенціал, цифрові можливості, очікування аудиторії та особливості конкретного ринку. Саме такий підхід дає змогу перетворити глобальне позиціонування з формальної ідеї на реально діючий механізм міжнародної присутності бізнесу [5; 6; 36; 39].

Насамперед компанії варто чітко визначити основну ідею бренду, яка має залишатися незмінною на різних ринках. Йдеться про те, що бренд обіцяє споживачу, які базові цінності має, тип взаємодії з аудиторією, візуальну впізнаваність та загальний характер повідомлень. Така основа дозволяє зберігати цілісність позиціонування і не розмивати образ компанії під час виходу на нові країни. Водночас змін потребує не сам бренд, а спосіб його подання. Компанія може адаптувати мову, конкретні приклади, через які вона пояснює користь продукту, локальні теми, канали комунікації, темп подачі та окремі акценти. Для великих американських компаній, зокрема Apple, Google та Amazon, така модель уже є звичною, оскільки вони мають сильний і впізнаваний бренд і коригують переважно форму подання. Для компаній, які мають менш однозначне сприйняття на міжнародному ринку, така логіка також важлива, бо вона дозволяє одночасно зберігати впізнаваність бренду й робити його зрозумілим для місцевої аудиторії [5; 6; 22; 24; 26].

Другою рекомендацією є узгодження комунікаційної стратегії з реальним ресурсним потенціалом компанії. Однією з типових помилок міжнародного бізнесу є спроба копіювати модель брендів, які працюють в

інших економічних та інституційних умовах. Проте компанія не може ефективно комунікувати ширше, ніж дозволяють її фінансові, організаційні, кадрові та технологічні можливості. Саме тому для компаній із високим ресурсним потенціалом виправданою є присутність у багатьох каналах, регулярна аналітика, локальні команди, окремі кризові протоколи та постійна робота з репутацією. Для компаній із меншими ресурсами доцільнішим є поступовий вихід на ринки, концентрація на кількох пріоритетних країнах, звуження основного повідомлення до однієї головної переваги та більш вибіркова робота з каналами комунікації. У цьому випадку ефективнішою є не наймасштабніша стратегія, а найчіткіша [7; 14; 16; 17; 18; 36].

Окрему увагу слід приділяти довірі як важливому елементу комунікаційної стратегії. У сучасному цифровому середовищі довіра вже не виникає автоматично лише через відомість бренду або якість продукту. Її потрібно послідовно вибудовувати через прозору роботу компанії, зрозумілі правила використання даних, пояснення важливих рішень, швидкий зворотний зв'язок і чітку відповідальність перед користувачем. Для компаній з країн, які можуть сприйматися на міжнародному ринку неоднозначно, це особливо важливо. У таких випадках комунікація має не лише демонструвати сильні сторони бренду, а й зменшувати занепокоєння щодо безпеки, політичного впливу, непрозорості або надмірної закритості. Тому до ефективної структури стратегії варто включати окремо роботу з довірою: зрозумілу політику конфіденційності, сторінки з правилами роботи для окремих ринків, швидку реакцію на скарги, пояснення під час кризових ситуацій і доступні канали підтримки [8; 37; 41; 42; 43].

Не менш важливо, щоб компанія говорила не про абстрактні інновації, а про їхню реальну користь для конкретної аудиторії. У другому розділі роз'яснено, що найпереконливішими є ті стратегії, у яких технології, масштаб або сервіс подаються не як перевага самі по собі, а як те, що справді допомагає користувачу. Amazon зрозуміло показує зручність і швидкість, Alibaba пояснює цінність своєї системи сервісів, Reliance підкреслює доступність і

близькість до щоденних потреб, Google показує практичну користь цифрових сервісів, а Apple поєднує технологічність із простотою та відчуттям контролю для користувача. Це означає, що ефективна стратегія має перекладати сильні сторони компанії на зрозумілу для людини мову. Якщо бренд говорить про інновацій, він має пояснювати, що саме ці інновації змінюють для користувача. Якщо акцент робиться на масштабі, потрібно показати, як цей масштаб покращує стабільність, швидкість або якість сервісу. Саме зв'язок між ресурсами компанії та реальною користю для людини робить комунікацію переконливою [6; 24; 26; 28; 34; 35; 39].

Ще одна практична рекомендація полягає в тому, що цифрову комунікацію потрібно не лише активно вести, а й постійно контролювати. Для сучасних міжнародних компаній уже недостатньо просто бути присутніми в соціальних мережах, на платформах або в медіа. Важливо регулярно відстежувати реакцію аудиторії, помічати ризики на окремих ринках, розуміти, які теми викликають підтримку, а які можуть посилювати недовіру, і швидко змінювати подачу без втрати основного образу бренду. Саме тому ефективна стратегія має включати не лише контент-план, а й цифровий моніторинг, роботу з відгуками, модерацію для окремих ринків, плани дій на випадок криз та регулярний перегляд каналів, через які компанія взаємодіє з аудиторією. Особливо важливо це для платформного бізнесу, де комунікація відбувається майже безперервно, а зміни в репутації можуть виникати дуже швидко [6; 36; 40; 42].

Водночас рекомендації мають відрізнятися залежно від того, у яких умовах розвивається компанія і які ресурси вона має. Для американських компаній, які вже мають сильний міжнародний образ, важливо не втратити довіру через надмірну самовпевненість, занадтну приверженість до стандартизації або розрив між заявленими цінностями та реальною поведінкою. Їхня комунікація буде ефективною тоді, коли лідерська позиція підтримується етичністю, прозорістю, увагою до конфіденційності та стабільною якістю взаємодії з користувачем. Для китайських компаній

важливо поєднувати технологічну силу з більш відкритим поясненням правил того, як вони працюють. Їм варто більше уваги приділяти правилам роботи з даними, партнерству на місцевих ринках, поясненню своєї надійності та уважному ставленню до тих ринків, де початковий рівень довіри є нижчим. Для індійських компаній найбільш перспективно працює стратегія, яка спирається на професійність, здатність адаптуватися до різних потреб, уважність до місцевих особливостей і поступове зміцнення репутації через стабільні результати, а не через занадто гучні заяви про імідж [14; 16; 17; 22; 27; 31; 33; 34].

Важливою рекомендацією є також побудова модульної моделі комунікації. На практиці це означає, що компанія має розділяти те, що повинно залишатися спільним для всіх ринків, і те, що може змінюватися. До глобального модуля варто відносити головну ідею бренду, візуальну впізнаваність, базові повідомлення про цінність продукту, загальні принципи роботи з довірою та репутацією. До локального модуля можна відносити вибір прикладів, які краще зрозумілі місцевій аудиторії, зміну вибору медіаканалів, стилю комунікації, візуальних образів, роботи з місцевими партнерами та реакції на конкретні запити аудиторії. Такий підхід дає можливість не розмивати бренд і водночас уникати ситуації, коли повідомлення, яке ефективне в одній країні, в іншій звучить неприродно або не переконує аудиторію. Для компаній із різним ресурсним потенціалом це ще й спосіб раціональніше розподіляти кошти, оскільки можна стандартизувати основу і локалізувати лише ті елементи, які справді цього потребують [5; 6; 36; 37].

Не можна залишати поза увагою і питання оцінки ефективності. Комунікаційна стратегія справді працює керовано лише тоді, коли компанія вимірює не тільки охоплення або обсяг продажу, а й глибші показники. До них належать впізнаваність бренду на конкретному ринку, рівень довіри, стабільність репутації, якість зворотного зв'язку, швидкість реакції на кризові сигнали, частка повторної взаємодії з брендом, а також те, наскільки місцева аудиторія правильно зчитує головну ідею бренду. Для цифрових платформ

додатково важливими є те, як довго користувачі залишаються на платформі, як вони взаємодіють з контентом, наскільки якісно працює модерація та чи готова аудиторія й надалі користуватися сервісом. Така аналітика допомагає компанії не просто підтримувати видимість бренду, а коригувати стратегію на основі реального сприйняття аудиторії, а не інтуїтивних припущень [36; 40; 41; 43].

Для компаній із середнім або нижчим ресурсним потенціалом особливо корисною є рекомендація не намагатися одразу охопити занадто багато ринків. Ефективніше рухатися поступово й закріплюватися на тих напрямках, де компанія має найбільші шанси бути зрозумілою й добре сприймається аудиторією. На практиці це означає, що стратегія комунікації у міжнародному середовищі має будуватися поетапно. Спочатку компанія визначає один або кілька ринків, де її переваги будуть найбільш зрозумілими для аудиторії. Далі формує зрозумілу пропозицію для конкретної аудиторії, обирає обмежену кількість каналів і тільки після цього розширює свою присутність. Такий підхід особливо важливий для бізнесу, який не може одночасно працювати у багатьох країнах. У цьому випадку ефективність залежить не від широти охоплення, а від точності позиціонування, стабільності повідомлень і здатності компанії реально виконувати те, що вона обіцяє [7; 18; 39].

Отже, рекомендації щодо формування ефективних комунікаційних стратегій варто будувати навколо кількох пов'язаних принципів. Комунікація має спиратися на стабільну основу бренду і водночас враховувати особливості окремих ринків. Її масштаб і складність повинні відповідати реальному ресурсному потенціалу компанії. Довіру потрібно розглядати не як автоматичний наслідок успіху, а як окремий стратегічний напрям. Технологічні та сервісні переваги необхідно пояснювати зрозумілою мовою практичної користі для аудиторії. Крім того, будь-яку міжнародну стратегію потрібно регулярно оцінювати через показники довіри, репутації та того, наскільки бренд зрозумілий і доречний для місцевої аудиторії. Лише за таких умов глобальне позиціонування перестає бути просто формальною заявою про

присутність бренду на зовнішніх ринках і стає реальною системою довгострокової міжнародної взаємодії [5; 6; 36; 41].

### **3.3. Модель глобального позиціонування компаній залежно від рівня ресурсів**

Після розгляду проблем глобального позиціонування та рекомендацій щодо формування ефективних стратегій комунікації варто узагальнити попередні результати у вигляді моделі. Вона має показати, як рівень ресурсів компанії впливає на її міжнародне позиціонування. У межах цієї роботи така модель розглядається не як універсальна схема, яка однаково підходить усім компаніям, а як аналітичний інструмент. Вона допомагає зрозуміти, яку комунікаційну лінію компанія реально може підтримувати на глобальному рівні. Такий підхід відповідає сучасному розумінню брендової стратегії: вона має формуватися не абстрактно, а з урахуванням конкретної бізнесової ситуації, ресурсів компанії та її практичних можливостей [5; 6; 44; 45].

У попередніх розділах було показано, що сам по собі вихід на міжнародний ринок ще не гарантує бренду стійкої присутності. Для цього компанії потрібні ресурси, які можна перетворити на впізнаваність, довіру, стабільну комунікацію та здатність створювати та витримувати конкуренцію. Тому в основу моделі варто покласти не лише загальний обсяг ресурсів, а й те, з чого вони складаються. Йдеться про фінансову спроможність, інноваційну та цифрову базу, інституційне середовище, міжнародний образ країни походження, а також про реальну здатність підтримувати цілісний бренд на кількох ринках одночасно [7; 8; 11; 12; 36; 40].

Пропоную поділити компанії на декілька типів, щоб було зручніше структурувати пояснення того, яким компаніям та з яких країн яка модель підходить.

Перший тип становлять компанії з високим і відносно збалансованим ресурсним потенціалом. Для них характерні сильна фінансова база, розвинена цифрова інфраструктура, доступ до інновацій, стабільна організаційна система та сприятливий міжнародний образ країни походження. За таких умов формується модель інтегрованого лідерського позиціонування. Її суть полягає в тому, що компанія може зберігати сильну основу бренду на глобальному рівні, активно стандартизувати ключові повідомлення і водночас достатньо гнучко адаптувати окремі форми подачі під різні ринки. У комунікації такі компанії частіше говорять із позиції лідерства, новизни, високої якості та здатності задавати напрям розвитку ринку [5; 11; 12; 14; 19].

Саме до цього типу найближчими є Apple, Google та Amazon. У другому розділі було з'ясовано, що ці компанії мають різний стиль комунікації, але їх об'єднує сильна внутрішня опора, яка дозволяє їм не будувати глобальний образ через виправдання чи захист. Apple спирається на довіру, простоту і цілісність продукту, Google - на зрозумілість і системну користь цифрових сервісів, Amazon на практичність і стабільну роботу своєї системи сервісів. Проте в усіх трьох випадках бренд може зберігати відносно єдину глобальну лінію, бо за ним стоїть сильна ресурсна база, що підтримує і продукт, і сервіс, і довгострокову комунікацію [22; 23; 24; 25; 26].

Другий тип складають компанії з високим, але асиметричним ресурсним потенціалом. У цьому випадку компанія може мати масштабне виробництво, сильні технології, потужні платформи або розгалужену цифрову систему, але при цьому її країна походження не забезпечує автоматичної довіри на зовнішніх ринках. Через це формується модель технологічного позиціонування, яке потрібно постійно підтверджувати. Її особливість полягає в тому, що бренд не може обмежитися лише заявами про силу чи інноваційність. Він має постійно доводити свою надійність, пояснювати як працюють його сервіси, знижувати сумніви щодо безпеки, роботи з даними та прозорості компанії, а також уважніше працювати з тими ринками, де рівень недовіри може бути вищим [8; 10; 16; 20; 37; 42].

Найкраще ця модель помітна на прикладі Huawei, Alibaba та ByteDance. У всіх трьох випадках компанії спираються на сильну технологічну основу, масштаб, швидкість розвитку та тісний зв'язок між цифровими сервісами. Однак їхня міжнародна комунікація має бути більш пояснювальною та обережною, особливо коли йдеться про питання довіри. Huawei робить акцент на технічній спроможності, якості й надійності, але водночас має працювати із сумнівами щодо безпеки. Alibaba показує користь екосистеми і зручність пов'язаних сервісів, але також має підтримувати довіру до самої платформи. ByteDance і TikTok активно залучають аудиторію через контент, однак постійно стикаються з увагою до питань даних, модерації та цифрової безпеки. Отже, за високого, але не повністю збалансованого ресурсного потенціалу комунікація стає не лише інструментом просування, а й постійним механізмом доведення надійності [27; 28; 29; 30; 42].

Третій тип - це компанії із середнім рівнем ресурсів або з сильними перевагами лише в окремих напрямках. Йдеться про ситуацію, коли бізнес не має однаково сильної опори в усіх напрямках, але має помітні переваги в певних сегментах, як наприклад у сфері послуг, людського капіталу, здатності адаптувати сервіс, галузевої експертності або роботи з внутрішнім ринком. Для таких компаній найбільш придатною є модель вибіркового й адаптивного позиціонування. Її суть полягає в тому, що бренд не намагається одразу претендувати на однаково сильну присутність усюди, а зосереджується на тих країнах, аудиторіях і сторонах свого образу, де його переваги можна найкраще пояснити й закріпити. У цій моделі важливішими стають увага до особливостей місцевого ринку, гнучкість повідомлень, поступове формування довіри та вибір тих форматів комунікації, які реально відповідають ресурсам компанії [17; 18; 21; 38; 43].

До цього типу ближчими є Tata Group, Infosys та Reliance. У ході попереднього аналізу було з'ясовано, що індійські компанії частіше будують міжнародний образ не через встановлене глобальне лідерство, а через репутацію, професійність, практичну користь та здатність адаптуватися. Tata

Group спирається на довіру, цінності й стабільність, Infosys - на експертність та довгострокове партнерство, Reliance - на доступність і масовість своїх сервісів. Це добре показує, що за наявності такого типу ресурсної бази найбільш ефективною є не надто гучна, а добре продумана налаштована та подана комунікація, вона поступово зміцнює позиції бренду і не створює завищених очікувань, які компанія не зможе підтримати на різних ринках одночасно [31; 32; 33; 34; 35].

Четвертий тип доцільно визначити як модель нішевого й поетапного позиціонування для компаній з обмеженим ресурсним потенціалом. Такі компанії не були головним об'єктом аналізу у другому розділі, але без цього типу модель була б неповною. Якщо ресурси компанії обмежені, їй ризиковано одразу намагатися створити широкий глобальний образ. У такому випадку більш виправданою є стратегія вузької спеціалізації, роботи з чітко визначеній аудиторії, поступового розширення та опори на конкретні докази своєї компетентності. Бренд з цією моделлю має говорити не про універсальну силу, а про зрозумілу користь, професійність, надійність у своїй ніші та здатність стабільно виконувати те, що він обіцяє [5; 6; 44; 45].

Отже, запропонована модель показує, що глобальне позиціонування не повинно будуватися за принципом копіювання найвідоміших міжнародних брендів. Компанія має виходити з реального рівня своїх ресурсів і розуміти яку саме комунікаційну систему вона зможе підтримувати довго. Якщо бренд обирає занадто масштабну модель, яка не відповідає його можливостям, швидко виникає розмежування між тим, що він пообіцяв та його реальними спроможностями. Якщо ж модель позиціонування відповідає ресурсам компанії, тоді комунікація стає більш переконливою, стійкою і зрозумілою для міжнародної аудиторії. Саме тому в практиці міжнародного бізнесу важливо не лише створити яскравий бренд, а й обрати такий формат глобального позиціонування, який буде реалістичним, послідовним і таким, що його компанія зможе підтримувати в довгостроковій перспективі [5; 6; 8; 42; 44].

Таблиця 3.1

**Модель глобального позиціонування**

| <b>Рівень ресурсів</b>                                      | <b>Ознаки ресурсної бази</b>                                                                                                                                                      | <b>Модель глобального позиціонування</b>                                                                                                                                                                                       | <b>Практичні орієнтири</b>                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Високий і збалансований                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Сильна фінансова та інноваційна база</li> <li>- Стійка цифрова інфраструктура</li> <li>- Сприятливий міжнародний образ країни</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Інтегроване лідерське позиціонування.</li> <li>- Сильна глобальна основа бренду</li> <li>- Висока стандартизація з помірною адаптацією під ринки</li> </ul>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Комунікація через лідерство, якість, новизну і довіру.</li> <li>- Приклади: Apple, Google, Amazon</li> </ul>                              |
| Високий, але асиметричний                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Великий масштаб</li> <li>- Сильні технології та цифрові платформи</li> <li>- Підвищена увага до довіри й безпеки</li> </ul>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Технологічне позиціонування</li> <li>- Потрібне постійне підтвердження надійності</li> <li>- Акцент на функціональності, поясненні принципів роботи, безпеці та надійності</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Комунікація має не лише просувати бренд, а й знижувати недовіру.</li> <li>- Приклади: Huawei, Alibaba, ByteDance</li> </ul>               |
| Середній або з сильними перевагами лише в окремих напрямках | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Сильні переваги в окремих напрямках зокрема у сервісі, знаннях, людському капіталі</li> <li>- Опора на внутрішній ринок</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Вибіркове й адаптивне позиціонування.</li> <li>- Вибір пріоритетних ринків</li> <li>- Вища чутливість до локальних умов</li> <li>- Поступове зміцнення довіри</li> </ul>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Комунікація через професійність, гнучкість, репутацію та практичну користь.</li> <li>- Приклади: Tata Group, Infosys, Reliance</li> </ul> |
| Обмежений                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Нестача ресурсів для широкого глобального охоплення</li> <li>- Обмежені бюджети</li> <li>- Слабша інфраструктурна підтримка</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Нішеве поетапне позиціонування.</li> <li>- Концентрація на вузькій аудиторії, спеціалізації та партнерствах</li> <li>- Поступове розширення</li> </ul>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Комунікація має бути дуже конкретною, доказовою і реалістичною</li> </ul>                                                                 |

Примітка. Джерело: розроблено автором.

### **Висновки до розділу 3**

Отже, у третьому розділі було з'ясовано, що глобальне позиціонування компанії в сучасному міжнародному бізнесі пов'язане не лише з можливістю виходу на зовнішні ринки, а й зі здатністю довго підтримувати цілісний образ бренду, зрозумілу комунікацію та стабільну довіру з боку різних аудиторій. Проведений аналіз показав, що найбільші труднощі у цьому питанні виникають тоді, коли компанія намагається заявити про себе масштабніше, ніж це дозволяє її реальна ресурсна база. Саме тому проблеми глобального позиціонування найчастіше проявляються у розриві між обіцяним образом бренду та фактичними можливостями компанії, у складнощах зі стандартизацією комунікації, у неоднаковому рівні довіри на різних ринках, а також у потребі постійно реагувати на цифрові, репутаційні та конкурентні виклики.

У ході дослідження було встановлено, що формування ефективної комунікаційної стратегії потребує не окремих рекламних дій, а системного підходу. Для міжнародної компанії важливо не просто зробити бренд помітним, а вибудувати таку модель комунікації, у якій поєднуються цілісність образу, зрозумілість повідомлень, адаптація до умов конкретного ринку і здатність підтримувати довіру в довгостроковій перспективі. Саме тому у цьому підрозділі було обґрунтовано, що найбільш виправданими є ті стратегії, які спираються на реальні сильні сторони компанії, враховують культурні та цифрові особливості зовнішнього середовища, поєднують стандартизацію з адаптацією, а також передбачають увагу до репутаційної стійкості, прозорості та якості взаємодії з аудиторією.

Важливим результатом третього розділу стало також узагальнення попереднього аналізу у вигляді моделі глобального позиціонування компаній залежно від рівня ресурсів. Ця модель показала, що компанії з високим і збалансованим ресурсним потенціалом можуть дозволити собі більш інтегроване лідерське позиціонування та підтримання відносно єдиного

глобального образу. Компанії з високими, але асиметричними ресурсами частіше змушені поєднувати демонстрацію технологічної сили з постійним доведенням надійності та безпечності. Для бізнесу із середнім рівнем ресурсів більш доцільною виявляється адаптивна і вибіркова модель, у якій бренд не намагається одночасно бути однаково сильним усюди, а послідовно зміцнює позиції там, де його переваги справді зрозумілі аудиторії. Для компаній з обмеженими ресурсами найбільш логічним є нішеве й поетапне позиціонування.

Таким чином, третій розділ підтвердив, що ефективність глобального позиціонування визначається не гучністю комунікації, а її відповідністю реальним можливостям компанії. Ресурсний потенціал не гарантує успіху автоматично, проте саме він багато в чому задає межі, темп і стійкість міжнародної присутності бренду. Чим точніше компанія розуміє свої сильні й слабкі сторони, тим реалістичніше вона може обрати формат позиціонування, характер комунікації та спосіб виходу на глобальний ринок. Отримані результати дають підстави стверджувати, що у практиці міжнародного бізнесу найбільш життєздатними є не універсальні рішення, а такі моделі позиціонування, які узгоджені з ресурсами компанії, специфікою країни походження та реальними очікуваннями міжнародної аудиторії.

## ВИСНОВКИ

У дипломній роботі було досліджено глобальне позиціонування компаній у міжнародному бізнесі та з'ясовано, як на нього впливає ресурсний потенціал країни походження. У ході роботи було підтверджено, що для сучасної компанії недостатньо просто вийти на зовнішній ринок або мати якісний продукт. Важливим також є те, як компанію сприймають у міжнародному середовищі, наскільки зрозумілим є її бренд, чи довіряє їй аудиторія і чи здатна компанія підтримувати стабільну комунікацію в різних країнах. Тому глобальне позиціонування слід розглядати не лише як рекламний інструмент, а як довгострокову систему роботи з образом бренду, його репутацією, цінностями та комунікацією з аудиторією.

У першому розділі було розкрито теоретичні основи глобального позиціонування та комунікаційних стратегій. Було встановлено, що позиціонування пов'язане не тільки з тим, як сама компанія хоче представити себе на ринку, а й з тим, як її насправді сприймають споживачі, партнери та інші аудиторії. Бренд, бренд-ідентичність, імідж і репутація формують єдину систему, у межах якої позиціонування допомагає поєднати всі ці елементи в один цілісний образ. Якщо компанія заявляє одні цінності, але не підтверджує їх своїми діями, її комунікація втрачає переконливість та довіру. Тому сильне глобальне позиціонування можливе лише тоді, коли ідентичність бренду, реальні дії компанії та її комунікаційна стратегія не суперечать одна одній.

У роботі також було з'ясовано, що глобальне позиціонування завжди формується під впливом країни походження. Компанія не виходить на світовий ринок окремо від національного середовища, в якому вона зростала. На те, як її сприймають впливають економічна сила держави, якість інституцій, інноваційний розвиток, цифрова інфраструктура, людський капітал, культурна впізнаваність і загальний міжнародний образ країни. Водночас ресурсний потенціал країни не гарантує успіху автоматично. Він лише створює умови, які компанія має вміти використовувати для формування

довіри, впізнаваності і конкурентної переваги. Отже, ресурсне середовище є важливим, але не єдиним чинником глобального позиціонування.

Теоретичний аналіз показав, що для повноцінного розкриття цієї теми недостатньо лише одного підходу. Стратегічно-конкурентний підхід допомагає пояснити, чим бренд відрізняється від інших на ринку. Підхід бренд-ідентичності показує, на яких внутрішніх цінностях і характеристиках тримається образ компанії. Репутаційний підхід дає змогу зрозуміти, яку роль відіграють довіра та взаємодія з різними групами аудиторії. Підхід стандартизації та адаптації пояснює, як компанія зберігає єдиний глобальний образ і водночас враховує особливості окремих ринків. Країнознавчо-інституційний підхід дозволяє врахувати вплив країни походження на сприйняття бренду. Саме поєднання цих підходів дало змогу розглядати глобальне позиціонування як складне явище, а не як просту маркетинговий прийом.

У другому розділі було проаналізовано ринки США, Китаю та Індії, а також комунікаційні підходи компаній Apple, Google, Amazon, Huawei, Alibaba, ByteDance, Tata Group, Infosys і Reliance. Проведений аналіз показав, що компанії з різних країн мають різні стартові умови для побудови глобального бренду. США дають бізнесу сильну основу завдяки розвиненому ринку, фінансовій системі, інноваційному середовищу та високій міжнародній впізнаваності. Китай забезпечує компаніям масштаб, виробничу базу, технологічну інтеграцію і швидкий розвиток, але водночас створює додаткові репутаційні виклики на зовнішніх ринках. Індія спирається на людський капітал, сферу послуг, професійність і здатність адаптуватися до різних аудиторій, але має менш збалансовану інфраструктурну та інституційну базу.

У результаті порівняння було встановлено, що американські компанії частіше будують комунікацію через лідерство, інноваційність, якість та здатність задавати стандарти на ринку. Apple робить акцент на простоті, довірі, приватності і цілісності продукту. Google підкреслює користь своїх сервісів, доступ до інформації, прозорість та зрозуміле пояснення складних

технологічних рішень. Amazon звертається до аудиторії через практичну вигоду, швидкість, зручність і стабільну роботу своєї системи сервісів. У цих компаній різний стиль комунікації, але їх об'єднує сильна ресурсна база і можливість підтримувати зрозумілий глобальний образ без постійної потреби доводити власну надійність.

У китайській компанії можна прослідкувати іншу комунікаційну логіку. Huawei будує свій образ через технологічні можливості, професійність і надійність, але в той же час має додатково працювати з питаннями довіри та безпеки. Alibaba формує комунікацію навколо великої цифрової екосистеми, користі для покупців, продавців і партнерів. ByteDance спирається на швидкість, залучення аудиторії, креативність і постійну взаємодію у цифрову середовищі. Загалом китайські бренди мають сильну технологічну й інфраструктурну основу, але їхня міжнародна комунікація часто має поєднувати просування бренду з поясненням його надійності та зниженням недовіри.

Індійські компанії у роботі були розглянуті як приклад більш адаптивної моделі, де важливу роль відіграє поступове формування репутації. Tata Group спирається на довіру, цінності, стабільність і багаторічний досвід відповідального розвитку. Infosys формує бренд через професійність, експертність, цифровий розвиток і довгострокове партнерство з бізнесом. Reliance більше орієнтується на масовий ринок, доступність сервісів і щоденну користь для широкої аудиторії. Це свідчить про те, що індійські компанії частіше будують міжнародну присутність не через гучне лідерство, а через поступове зміцнення довіри, практичність і здатність працювати з різними потребами аудиторії.

Порівняльний аналіз підтвердив, що ресурсний потенціал країни впливає не лише на зміст комунікаційних повідомлень, а й на їхній масштаб, швидкість поширення, стійкість та рівень адаптації до різних ринків. Компанії з країн, які мають високий рівень міжнародної довіри, легше підтримувати єдину глобальну лінію бренду. Компанії з сильною технологічною базою, але

складнішим міжнародним сприйняттям, частіше змушені пояснювати свої рішення, доводити безпечність сервісів і показувати прозорість роботи. Компанії з менш збалансованими ресурсами частіше обирають поступовий шлях, не швидке розширення, а поступове зміцнення позицій на окремих ринках. Вони зосереджуються на своїх професійних перевагах і уважніше адаптують комунікацію під конкретні ринки. Отже, відмінності між комунікаційними моделями пояснюються не тільки рішеннями самих компаній, а й умовами, у яких ці компанії сформувалися.

У третьому розділі було визначено основні проблеми глобального позиціонування компаній із різним ресурсним потенціалом. До таких проблем належать нерівність стартових можливостей, складність балансу між стандартизацією і адаптацією, залежність від образу країни походження, необхідність довгостроково працювати з довірою, ризики для репутації у цифровому середовищі та обмеженість ресурсів для одночасної присутності на багатьох ринках. Було з'ясовано, що найбільший ризик виникає тоді, коли компанія створює образ, який не відповідає її реальним можливостям. У такому випадку комунікація може привернути увагу, але не здатна довго підтримувати довіру до бренду.

На основі проведеного аналізу було сформульовано практичні рекомендації щодо ефективних комунікаційних стратегій. Компаніям варто спиратися на реальні сильні сторони бренду, а не на загальні заяви про інноваційність чи глобальність. Важливо зберігати стабільну основу бренду, але адаптувати форму подачі до конкретного ринку. Довіру потрібно розглядати як окремий стратегічний напрям, а не як те, що виникає саме собою через відомість бренду. Переваги технологій та сервісів варто пояснювати через зрозумілу практичну користь для аудиторії. Також компаніям необхідно регулярно оцінювати показники того, як їхній бренд сприймається на різних ринках, і вчасно реагувати на зміни у цифровому та репутаційному середовищі.

У роботі запропоновано модель глобального позиціонування компаній залежно від рівня ресурсів. Для компаній із високим і збалансованим ресурсним потенціалом найбільш придатною є модель інтегрованого лідерського позиціонування. Для компаній із високими, але асиметричними ресурсами доречною є модель технологічного позиціонування, яке потрібно постійно підкріплювати довірою та поясненням надійності. Для компаній із середнім рівнем ресурсів більш ефективною є вибіркова й адаптивна модель, коли бренд зосереджується на тих ринках і сегментах, де його переваги найбільш зрозумілі аудиторії. Для компаній з обмеженими ресурсами найбільш реалістичною є нішова та поетапна модель. Такий підхід показує, що глобальна стратегія не повинна копіювати поведінку найбільших брендів, а має відповідати реальним можливостям компанії.

Отже, поставлену мету дипломної роботи було досягнуто. У дослідженні розкрито сутність глобального позиціонування, визначено роль ресурсного потенціалу країни, проаналізовано комунікаційні стратегії компаній США, Китаю та Індії, виявлено основні проблеми їхнього міжнародного позиціонування та запропоновано практичну модель вибору комунікаційного підходу залежно від ресурсів. Загальний висновок полягає в тому, що сильне глобальне позиціонування будується не на гучних повідомленнях, а на відповідності між образом бренду, реальними можливостями компанії, ресурсами країни походження та очікуваннями міжнародної аудиторії. Така відповідність робить бренд не просто помітним, а стійким, зрозумілим і здатним довго зберігати довіру на глобальному ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. American Marketing Association. Branding. URL:  
<https://www.ama.org/topics/brand-and-branding/>.
2. Saqib N. Positioning - a literature review // PSU Research Review. 2020. Vol. 5, Issue 2. P. 141-157.
3. Pruzan P. Corporate reputation: Image and identity // Corporate Reputation Review. 2001. Vol. 4, Issue 1. P. 50-64.
4. Ocean Tomo, A Part of J.S. Held. Intangible Asset Market Value Study. 2025. URL: <https://oceantomo.com/intangible-asset-market-value-study/>.
5. Griffith D. A., Chandra A., Ryans J. K. Standardization/adaptation of international marketing strategy: Necessary conditions for the advancement of knowledge // International Marketing Review. 2003. Vol. 20, Issue 6. P. 588-603. URL: [https://www.researchgate.net/profile/David-Griffith-9/publication/235312790\\_Standardizationadaptation\\_of\\_international\\_marketing\\_strategy\\_Necessary\\_conditions\\_for\\_the\\_advancement\\_of\\_knowledge/links/5f3bd055a6fdcccc43d12055/Standardization-adaptation-of-international-marketing-strategy-Necessary-conditions-for-the-advancement-of-knowledge.pdf](https://www.researchgate.net/profile/David-Griffith-9/publication/235312790_Standardizationadaptation_of_international_marketing_strategy_Necessary_conditions_for_the_advancement_of_knowledge/links/5f3bd055a6fdcccc43d12055/Standardization-adaptation-of-international-marketing-strategy-Necessary-conditions-for-the-advancement-of-knowledge.pdf).
6. Rehman S. ul, Gulzar R., Aslam W. Developing the Integrated Marketing Communication (IMC) through Social Media (SM): The Modern Marketing Communication Approach // SAGE Open. 2022. Vol. 12, Issue 2. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/21582440221099936>.
7. Sun Q., Paswan A. K., Tieslau M. A. Country Resources, Country Image, and Exports: Country Branding and International Marketing Implications // Journal of Global Marketing. 2016. Vol. 29, Issue 4. P. 233-246. URL: [https://www.researchgate.net/publication/306930372\\_Country\\_Resources\\_Country\\_Image\\_and\\_Exports\\_Country\\_Branding\\_and\\_International\\_Marketing\\_Implications](https://www.researchgate.net/publication/306930372_Country_Resources_Country_Image_and_Exports_Country_Branding_and_International_Marketing_Implications).

8. Oduro S., De Nisco A., Petruzzellis L. Country-of-origin image and consumer brand evaluation: a meta-analytic review // *Journal of Product & Brand Management*. 2024. Vol. 33, Issue 1. P. 108-124. URL: [https://ricerca.uniba.it/retrieve/07f46fa7-7b8e-4c2f-883b-1cb3ff7c7b6b/10-1108\\_JPBM-01-2023-4328.pdf](https://ricerca.uniba.it/retrieve/07f46fa7-7b8e-4c2f-883b-1cb3ff7c7b6b/10-1108_JPBM-01-2023-4328.pdf).
9. Tijani A. A., Bello A. G., Abdulsalam A. Country branding research: a decade's systematic review // *Cogent Social Sciences*. 2024. Vol. 10, Issue 1. URL: [https://www.econstor.eu/bitstream/10419/326019/1/10.1080\\_23311975.2024.2307640.pdf](https://www.econstor.eu/bitstream/10419/326019/1/10.1080_23311975.2024.2307640.pdf).
10. Leonidou L. C., Fotiadis T. A., Christodoulides P., Spyropoulou S., Katsikeas C. S. A meta-analysis of the antecedents and outcomes of consumer foreign country image perceptions: The moderating role of macro-level country differences // *Management International Review*. 2022. Vol. 62, Issue 5. P. 741-784. URL: <https://eprints.whiterose.ac.uk/id/eprint/189357/3/Leonidou%20et%20al.%20-MIR-CI%20meta-analysis%2018.7.2022.pdf>.
11. Kaufmann D., Kraay A. The Worldwide Governance Indicators: Methodology and 2024 Update. Washington, DC: World Bank, 2024. URL: <https://www.worldbank.org/content/dam/sites/govindicators/doc/wgimethodologypaper.pdf>.
12. World Intellectual Property Organization. Global Innovation Index 2024: Unlocking the Promise of Social Entrepreneurship. Geneva: WIPO, 2024. URL: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2024-en-global-innovation-index-2024.pdf>
13. United Nations Development Programme. Human Development Report 2025: A Matter of Choice. New York: UNDP, 2025. URL: <https://hdr.undp.org/system/files/documents/global-report-document/hdr2025reporten.pdf>

14. National Science Board. The State of U.S. Science and Engineering 2024.  
URL: <https://ncses.nsf.gov/pubs/nsb20243/assets/nsb20243.pdf>
15. U.S. Census Bureau. Quarterly Retail E-Commerce Sales, 4th Quarter 2024.  
URL: <https://www2.census.gov/retail/releases/historical/ecom/24q4.pdf>
16. World Bank. China Economic Update, December 2024. URL:  
<https://thedocs.worldbank.org/en/doc/f66f7093d7be0141fe43156e5968c466-0070012024/original/CEU-December-2024-EN-Final.pdf>
17. World Bank. India Country Economic Memorandum 2024: Becoming a High-Income Economy in a Generation. URL:  
<https://thedocs.worldbank.org/en/doc/400139d320ead96a0ec624d3608d9b56-0310012025/original/India-Country-Economic-Memorandum-2024-0227c.pdf>
18. World Bank. South Asia's Digital Economy: Cross-Cutting Themes by Pillar. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstreams/778a3dc7-9da1-5722-a128-50b6b2aa38d7/download>
19. World Intellectual Property Organization. Global Innovation Index 2024: United States of America. URL: <https://www.wipo.int/edocs/gii-ranking/2024/us.pdf>
20. World Intellectual Property Organization. China ranking in the Global Innovation Index 2024. URL: <https://www.wipo.int/edocs/gii-ranking/2024/cn.pdf>
21. World Intellectual Property Organization. India ranking in the Global Innovation Index 2024. URL: <https://www.wipo.int/edocs/gii-ranking/2024/in.pdf>
22. Apple Inc. Form 10-K 2024. URL:  
[https://s2.q4cdn.com/470004039/files/doc\\_earnings/2024/q4/filing/10-Q4-2024-As-Filed.pdf](https://s2.q4cdn.com/470004039/files/doc_earnings/2024/q4/filing/10-Q4-2024-As-Filed.pdf)
23. Apple. A Day in the Life of Your Data. URL:  
[https://www.apple.com/privacy/docs/A\\_Day\\_in\\_the\\_Life\\_of\\_Your\\_Data.pdf](https://www.apple.com/privacy/docs/A_Day_in_the_Life_of_Your_Data.pdf)

24. Alphabet Inc. Annual Report on Form 10-K for 2024. URL:  
<https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1652044/000165204425000014/goo-20241231.htm>
25. Google. Values and commitments. URL: <https://about.google/company-info/commitments/>
26. Amazon.com, Inc. 2024 Annual Report. URL:  
[https://s2.q4cdn.com/299287126/files/doc\\_financials/2025/ar/Amazon-2024-Annual-Report.pdf](https://s2.q4cdn.com/299287126/files/doc_financials/2025/ar/Amazon-2024-Annual-Report.pdf)
27. Huawei. 2024 Annual Report. URL:  
[https://www.huawei.com/minisite/annual-report-download/annual\\_report\\_2024\\_en.pdf](https://www.huawei.com/minisite/annual-report-download/annual_report_2024_en.pdf)
28. Alibaba Group Holding Limited. Fiscal Year 2025 Annual Report. URL:  
<https://www.hkexnews.hk/listedco/listconews/sehk/2025/0626/2025062601064.pdf>
29. ByteDance. Inspire Creativity, Enrich Life. URL:  
<https://www.bytedance.com/en/>
30. TikTok. What's Next 2025 Trend Report. URL:  
[https://ads.tiktok.com/business/library/TikTok\\_Whats\\_Next\\_2025\\_Trend\\_Report.pdf](https://ads.tiktok.com/business/library/TikTok_Whats_Next_2025_Trend_Report.pdf)
31. Tata Sons Private Limited. Annual Report 2024-25. URL:  
<https://www.tata.com/content/dam/tata/pdf/fy25/Tata-Sons-Annual-Report-FY25.pdf>
32. Tata. Values and Purpose. URL: <https://www.tata.com/about-us/tata-values-purpose>
33. Infosys Limited. Integrated Annual Report 2024-25. URL:  
<https://www.infosys.com/investors/reports-filings/annual-report/annual/documents/infosys-ar-25.pdf>
34. Reliance Industries Limited. Integrated Annual Report 2024-25. URL:  
<https://www.ril.com/ar2024-25/index.html>

35. Reliance Industries Limited. Financial Results Presentation FY 2024-25 / Q4 FY2025. URL: [https://www.ril.com/sites/default/files/2025-04/RIL\\_4Q\\_FY25\\_Analyst\\_Presentation\\_25Apr25.pdf](https://www.ril.com/sites/default/files/2025-04/RIL_4Q_FY25_Analyst_Presentation_25Apr25.pdf)
36. OECD. OECD Digital Economy Outlook 2024 (Volume 2): Strengthening Connectivity, Innovation and Trust. Paris: OECD Publishing, 2024. URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/11/oecd-digital-economy-outlook-2024-volume-2\\_9b2801fc/3adf705b-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/11/oecd-digital-economy-outlook-2024-volume-2_9b2801fc/3adf705b-en.pdf)
37. OECD. A Mapping Tool for Digital Regulatory Frameworks. Paris: OECD Publishing, 2025. URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/05/a-mapping-tool-for-digital-regulatory-frameworks\\_be6e3558/1cdad902-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/05/a-mapping-tool-for-digital-regulatory-frameworks_be6e3558/1cdad902-en.pdf)
38. World Bank. Global Economic Prospects, January 2025. Washington, DC: World Bank, 2025. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/f983c12d-d43c-4e41-997e-252ec6b87dbd/content>
39. UNCTAD. Digital Economy Report 2024: Shaping an Environmentally Sustainable and Inclusive Digital Future. Geneva: UNCTAD, 2024. URL: [https://unctad.org/system/files/official-document/der2024\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/der2024_en.pdf)
40. OECD. OECD Digital Economy Outlook 2024 (Volume 1): Embracing the Technology Frontier. Paris: OECD Publishing, 2024. URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/05/oecd-digital-economy-outlook-2024-volume-1\\_d30a04c9/a1689dc5-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/05/oecd-digital-economy-outlook-2024-volume-1_d30a04c9/a1689dc5-en.pdf)
41. Edelman. 2026 Edelman Trust Barometer Global Report. URL: [https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2026-01/2026%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Global%20Report\\_Final.pdf](https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2026-01/2026%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Global%20Report_Final.pdf)
42. World Economic Forum. Digital Trust: Supporting Individual Agency. Geneva: World Economic Forum, 2024. URL: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Digital\\_Trust\\_Supporting\\_Individual\\_Agency\\_2024.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Digital_Trust_Supporting_Individual_Agency_2024.pdf)

43. Chung A., Yu Y. Consumer trust in the digital economy: The case for online dispute resolution. UNCTAD Research Paper No. 72, 2021. URL: [https://unctad.org/system/files/official-document/ser-rp-2021d15\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/ser-rp-2021d15_en.pdf)
44. Cid A., Blanchet P., Robichaud F., Kinuani N. A Conceptual Framework for Creating Brand Management Strategies // Businesses. 2022. Vol. 2, Issue 4. P. 546-561. URL: <https://www.mdpi.com/2673-7116/2/4/34>.
45. Cid A., Blanchet P., Robichaud F., Kinuani N. A Sectorial Validation and Application of a Conceptual Framework for Creating a Brand Management Strategy // Businesses. 2023. Vol. 3, Issue 3. P. 424-440. URL: <https://www.mdpi.com/2673-7116/3/3/26>.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Топ країн за Глобальним інноваційним індексом у 2024 р.

Таблиця А.1

| Місце | Країна / економіка         | Бал         |
|-------|----------------------------|-------------|
| 1     | Швейцарія                  | 67,5        |
| 2     | Швеція                     | 64,5        |
| 3     | <b>США</b>                 | <b>62,4</b> |
| 4     | Сінгапур                   | 61,2        |
| 5     | Велика Британія            | 61,0        |
| 6     | Республіка Корея           | 60,9        |
| 7     | Фінляндія                  | 59,4        |
| 8     | Нідерланди                 | 58,8        |
| 9     | Німеччина                  | 58,1        |
| 10    | Данія                      | 57,1        |
| 11    | <b>Китай</b>               | <b>56,3</b> |
| 12    | Франція                    | 55,4        |
| 13    | Японія                     | 54,1        |
| 14    | Канада                     | 52,9        |
| 15    | Ізраїль                    | 52,7        |
| 16    | Естонія                    | 52,3        |
| 17    | Австрія                    | 50,3        |
| 18    | Гонконг, Китай             | 50,1        |
| 19    | Ірландія                   | 50,0        |
| 20    | Люксембург                 | 49,1        |
| 21    | Норвегія                   | 49,1        |
| 22    | Ісландія                   | 48,5        |
| 23    | Австралія                  | 48,1        |
| 24    | Бельгія                    | 47,7        |
| 25    | Нова Зеландія              | 45,9        |
| 26    | Італія                     | 45,3        |
| 27    | Кіпр                       | 45,1        |
| 28    | Іспанія                    | 44,9        |
| 29    | Мальта                     | 44,8        |
| 30    | Чехія                      | 44,0        |
| 31    | Португалія                 | 43,7        |
| 32    | Об'єднані Арабські Емірати | 42,8        |
| 33    | Малайзія                   | 40,5        |
| 34    | Словенія                   | 40,2        |
| 35    | Литва                      | 40,1        |
| 36    | Угорщина                   | 39,6        |
| 37    | Туреччина                  | 39,0        |
| 38    | Болгарія                   | 38,5        |
| 39    | <b>Індія</b>               | <b>38,3</b> |

Примітка. Джерело: складено автором на основі даних Global Innovation Index 2024.

## Додаток Б

## Топ-120 країн за Індексом людського розвитку (HDI)

(за даними *Human Development Report 2025, UNDP*)

Таблиця Б.1

| № з/п | Місце в рейтингу HDI | Країна                 | Значення HDI (2023) |
|-------|----------------------|------------------------|---------------------|
| 1     | 1                    | Iceland                | 0.972               |
| 2     | 2                    | Norway                 | 0.970               |
| 3     | 2                    | Switzerland            | 0.970               |
| 4     | 4                    | Denmark                | 0.962               |
| 5     | 5                    | Germany                | 0.959               |
| 6     | 5                    | Sweden                 | 0.959               |
| 7     | 7                    | Australia              | 0.958               |
| 8     | 8                    | Hong Kong, China (SAR) | 0.955               |
| 9     | 8                    | Netherlands            | 0.955               |
| 10    | 10                   | Belgium                | 0.951               |
| 11    | 11                   | Ireland                | 0.949               |
| 12    | 12                   | Finland                | 0.948               |
| 13    | 13                   | Singapore              | 0.946               |
| 14    | 13                   | United Kingdom         | 0.946               |
| 15    | 15                   | United Arab Emirates   | 0.940               |
| 16    | 16                   | Canada                 | 0.939               |
| 17    | 17                   | Liechtenstein          | 0.938               |
| 18    | 17                   | New Zealand            | 0.938               |
| 19    | 17                   | United States          | 0.938               |
| 20    | 20                   | Korea (Republic of)    | 0.937               |
| 21    | 21                   | Slovenia               | 0.931               |
| 22    | 22                   | Austria                | 0.930               |
| 23    | 23                   | Japan                  | 0.925               |
| 24    | 24                   | Malta                  | 0.924               |
| 25    | 25                   | Luxembourg             | 0.922               |
| 26    | 26                   | France                 | 0.920               |
| 27    | 27                   | Israel                 | 0.919               |
| 28    | 28                   | Spain                  | 0.918               |
| 29    | 29                   | Czechia                | 0.915               |
| 30    | 29                   | Italy                  | 0.915               |
| 31    | 29                   | San Marino             | 0.915               |
| 32    | 32                   | Andorra                | 0.913               |
| 33    | 32                   | Cyprus                 | 0.913               |
| 34    | 34                   | Greece                 | 0.908               |
| 35    | 35                   | Poland                 | 0.906               |
| 36    | 36                   | Estonia                | 0.905               |
| 37    | 37                   | Saudi Arabia           | 0.900               |
| 38    | 38                   | Bahrain                | 0.899               |
| 39    | 39                   | Lithuania              | 0.895               |
| 40    | 40                   | Portugal               | 0.890               |

|    |    |                                  |       |
|----|----|----------------------------------|-------|
| 41 | 41 | Croatia                          | 0.889 |
| 42 | 41 | Latvia                           | 0.889 |
| 43 | 43 | Qatar                            | 0.886 |
| 44 | 44 | Slovakia                         | 0.880 |
| 45 | 45 | Chile                            | 0.878 |
| 46 | 46 | Hungary                          | 0.870 |
| 47 | 47 | Argentina                        | 0.865 |
| 48 | 48 | Montenegro                       | 0.862 |
| 49 | 48 | Uruguay                          | 0.862 |
| 50 | 50 | Oman                             | 0.858 |
| 51 | 51 | Türkiye                          | 0.853 |
| 52 | 52 | Kuwait                           | 0.852 |
| 53 | 53 | Antigua and Barbuda              | 0.851 |
| 54 | 54 | Seychelles                       | 0.848 |
| 55 | 55 | Bulgaria                         | 0.845 |
| 56 | 55 | Romania                          | 0.845 |
| 57 | 57 | Georgia                          | 0.844 |
| 58 | 58 | Saint Kitts and Nevis            | 0.840 |
| 59 | 59 | Panama                           | 0.839 |
| 60 | 60 | Brunei Darussalam                | 0.837 |
| 61 | 60 | Kazakhstan                       | 0.837 |
| 62 | 62 | Costa Rica                       | 0.833 |
| 63 | 62 | Serbia                           | 0.833 |
| 64 | 64 | Russian Federation               | 0.832 |
| 65 | 65 | Belarus                          | 0.824 |
| 66 | 66 | Bahamas                          | 0.820 |
| 67 | 67 | Malaysia                         | 0.819 |
| 68 | 68 | North Macedonia                  | 0.815 |
| 69 | 69 | Armenia                          | 0.811 |
| 70 | 69 | Barbados                         | 0.811 |
| 71 | 71 | Albania                          | 0.810 |
| 72 | 72 | Trinidad and Tobago              | 0.807 |
| 73 | 73 | Mauritius                        | 0.806 |
| 74 | 74 | Bosnia and Herzegovina           | 0.804 |
| 75 | 75 | Iran (Islamic Republic of)       | 0.799 |
| 76 | 76 | Saint Vincent and the Grenadines | 0.798 |
| 77 | 76 | Thailand                         | 0.798 |
| 78 | 78 | China                            | 0.797 |
| 79 | 79 | Peru                             | 0.794 |
| 80 | 80 | Grenada                          | 0.791 |
| 81 | 81 | Azerbaijan                       | 0.789 |
| 82 | 81 | Mexico                           | 0.789 |
| 83 | 83 | Colombia                         | 0.788 |
| 84 | 84 | Brazil                           | 0.786 |
| 85 | 84 | Palau                            | 0.786 |
| 86 | 86 | Moldova (Republic of)            | 0.785 |

|     |     |                                  |       |
|-----|-----|----------------------------------|-------|
| 87  | 87  | Ukraine                          | 0.779 |
| 88  | 88  | Ecuador                          | 0.777 |
| 89  | 89  | Dominican Republic               | 0.776 |
| 90  | 89  | Guyana                           | 0.776 |
| 91  | 89  | Sri Lanka                        | 0.776 |
| 92  | 92  | Tonga                            | 0.769 |
| 93  | 93  | Maldives                         | 0.766 |
| 94  | 93  | Viet Nam                         | 0.766 |
| 95  | 95  | Turkmenistan                     | 0.764 |
| 96  | 96  | Algeria                          | 0.763 |
| 97  | 97  | Cuba                             | 0.762 |
| 98  | 98  | Dominica                         | 0.761 |
| 99  | 99  | Paraguay                         | 0.756 |
| 100 | 100 | Egypt                            | 0.754 |
| 101 | 100 | Jordan                           | 0.754 |
| 102 | 102 | Lebanon                          | 0.752 |
| 103 | 103 | Saint Lucia                      | 0.748 |
| 104 | 104 | Mongolia                         | 0.747 |
| 105 | 105 | Tunisia                          | 0.746 |
| 106 | 106 | South Africa                     | 0.741 |
| 107 | 107 | Uzbekistan                       | 0.740 |
| 108 | 108 | Bolivia (Plurinational State of) | 0.733 |
| 109 | 108 | Gabon                            | 0.733 |
| 110 | 108 | Marshall Islands                 | 0.733 |
| 111 | 111 | Botswana                         | 0.731 |
| 112 | 111 | Fiji                             | 0.731 |
| 113 | 113 | Indonesia                        | 0.728 |
| 114 | 114 | Suriname                         | 0.722 |
| 115 | 115 | Belize                           | 0.721 |
| 116 | 115 | Libya                            | 0.721 |
| 117 | 117 | Jamaica                          | 0.720 |
| 118 | 117 | Kyrgyzstan                       | 0.720 |
| 119 | 117 | Philippines                      | 0.720 |
| 120 | 120 | Morocco                          | 0.710 |

Примітка. Джерело: складено автором на основі Human Development Report 2025, UNDP.

## ЗГОДА

### **здобувачки освіти Державного університету економіки і технологій про перевірку кваліфікаційної роботи на прояви академічного плагіату та розміщення в Репозитарії ДУЕТ**

Я, **Кратюк Аліна Олегівна**, підтримую політику Державного університету економіки і технологій з академічної доброчесності і відкритого доступу. Стверджую, що кваліфікаційна бакалаврська робота **«Глобальне позиціонування компаній із різним ресурсним потенціалом: комунікаційні підходи бізнесу США, Китаю та Індії»** виконана самостійно та не містить академічного плагіату. Я не надавала і не одержувала недозволену допомогу під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають покликання на відповідне джерело. Із чинним Положенням про запобігання та виявлення академічного плагіату в роботах здобувачів вищої освіти Державного університету економіки і технологій ознайомена. Чітко усвідомлюю, що в разі виявлення у кваліфікаційній роботі порушення норм академічної доброчесності робота не допускається до захисту або оцінюється незадовільно.

Також я поінформована, що відповідно до пункту 5.8 «Положення про Репозитарій (електронну базу даних) Державного університету економіки і технологій» згадана робота буде розміщена в Електронному архіві Університету (Репозитарії ДУЕТ) та ознайомена з умовами такого розміщення.

**08.06.2026**

**А. КРАТЮК**