

ЛАРИНА Я.С.
д-р екон. наук, проф.,
завідувач кафедри маркетингу
та міжнародної торгівлі НУБіП України
вул. Героїв Оборони, 11, м. Київ, Україна, 03041
E-mail: larin_sla@ukr.net

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ: РОЛЬ, УМОВИ ТА МЕТОДИ ВИБОРУ

Доведено об'єктивну необхідність розробки підприємствами стратегій у міжнародному бізнесі. Визначено ієрархію маркетингових стратегій підприємства у міжнародному бізнесі. Розглянуті варіанти стратегій зростання на зовнішніх ринках. Визначено особливості реалізації маркетингових стратегій у міжнародному бізнесі та основні фактори, що впливають на їх успішність. Обґрунтовано інструменти та етапи побудови стратегій проникнення в міжнародний бізнес.

Ключові слова: маркетингова стратегія, зовнішні ринки, стратегії зростання, міжнародний бізнес.

LARINA Y.S.
Dr.Sc. (Economics), Prof.
National University Of Life and Environmental Sciences Of Ukraine
Heroiv Obirony str., 11, Kyiv, Ukraine, 03041
E-mail: larin_sla@ukr.net

MARKETING STRATEGIES IN INTERNATIONAL BUSINESS: ROLE, CONDITIONS AND METHODS OF CHOICE

The objective necessity of business strategy development in international business is proved. We define the strategy as a generalized model of marketing actions, which includes a thorough study of the needs and requirements of consumers, segmentation, choice of target markets, identification of competitive advantages, differentiation, positioning, and clear identification of elements of marketing mix. The hierarchy of marketing strategies of the enterprise in the international business is defined. We proved that in the process of forming the marketing strategy of the agroindustrial complex in the foreign markets, it is necessary to adapt the main elements of this methodology to the world market of agricultural products and food by taking into account its features as a market with a high level of competition, high dynamics of development, peculiarities of consumer behavior on it, product specificity regarding quality, conditions of storage, etc. We determined the growth strategies as a most dynamic strategies in international business. Options of strategies of growth on foreign markets are considered. The features of realization of marketing strategies in the international business and the main factors influencing their success are determined. In particular we reviewed that the main problems of enterprises of domestic agroindustrial complex while entering the external markets are largely due to the defects of the proposed commodity policy, in particular the inconsistency between sellers and buyers regarding quality standards of products and packaging, non-compliance with global standards and certification principles. In addition, the problem may be insufficient level of service, ineffective pricing policy, inconsistency of actions of market participants. The tools and stages of building strategies for penetration into international business are substantiated.

Keywords: Marketing strategy, foreign markets, growth strategies, international business.

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.

Глобалізація економічних процесів та відносин спричиняє поглиблення й загострення конкуренції в міжнародному бізнесі. Для збереження і зміцнення позицій в конкурентній боротьбі вітчизняні підприємства не повинні задовольнятися досягнутими успіхами, а більш повно використовувати наявні резерви, реалізовувати активні маркетингові стратегії. В економіці України за наявності істотних конкурентних переваг в окремих галузях рівень конкурентоспроможності підприємств та продукції на зовнішніх недостатній. Так, зокрема, є значні резерви підвищення рівня конкурентоспроможності у сфері глибокої переробки сільськогосподарської продукції та на ринках нішевих аграрних культур. Оскільки аграрний сектор наразі є тим локомотивом економіки України, який дозволяє збільшувати експортні надходження, залучати інвестиції, підвищувати інноваційну активність та конкурентоспроможність галузі, то актуальність проблеми розробки маркетингових стратегій суб'єктами міжнародного бізнесу неухильно зростає.

В умовах глобалізації світової економіки об'єктивність процесу збільшення масштабів і посилення ролі зовнішньої торгівлі підприємств зростає. Активна фаза глобалізації висуває нові вимоги до методів і способів конкурентної боротьби вітчизняних підприємств [1, с. 125-129], зокрема, зростає необхідність пошуку нових перспективних ринків за кордоном, активного виходу на зовнішні ринки, проникнення в міжнародний бізнес. Важливим науковим завданням є удосконалення інструментів стратегічного маркетингу, які можуть бути використані діючими та потенційними суб'єктами міжнародного бізнесу. Поглиблення інтернаціоналізації та глобалізації вимагають від національних підприємств перегляду й переосмислення існуючих стратегій в сфері міжнародного бізнесу, прийняття рішень з врахуванням новітніх концепцій маркетингу. Насамперед, це орієнтація на довгострокове перебування на міжнародних ринках, яка вимагає стратегічного підходу до маркетингової діяльності. Важливим практичним завданням є сприяння виведенню на ринок вітчизняної продукції з високим ступенем переробки та поглиблення науково-методичних засад стратегічного маркетингу підприємств – суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, з врахуванням галузевих особливостей аграрного сектору. В цьому контексті особливої уваги потребує ідентифікація загальних та маркетингових стратегій підприємств у міжнародному бізнесі, визначення цілей, пошук необхідних ресурсів, реалізація обраних стратегій з врахуванням інформаційного, наукового, кадрового та фінансового забезпечення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій (analysis of recent research and publications).

Питанню вивчення маркетингових стратегій, у т.ч. у міжнародному бізнесі, присвятили увагу представники багатьох наукових шкіл. Серед них класичні праці Ч. Гіла, П. Друкера, Г. Мінцберга, М. Портера, вітчизняних вчених – Н.В. Куденко, О.В. Соколової, Т.В. Співаковської, З.М. Шершньової та інші. Так, зокрема, у фундаментальній праці Чарльза Гіла «Міжнародний бізнес» стратегія розглядається з позицій додавання цінностей або зменшення витрат, пов'язується з метою діяльності фірми на міжнародних ринках та потребує реагування на місцевий попит. У наукових працях М. Портера зазначається про необхідність вибору однієї з трьох базових стратегій – стратегії лідерства за витратами, диференціації, фокусування (концентрації); П. Друкер акцентує увагу на необхідності застосування інноваційних стратегій у міжнародному бізнесі.

Не дивлячись на те, що процесу розробки маркетингової стратегії присвячена значна кількість праць, потреба в уточненні алгоритмів вибору та адаптації до конкретних умов сучасного міжнародного бізнес-середовища на підприємстві залишається. Крім того, обґрунтування стратегії виходу на зовнішній ринок має свої особливості залежно від галузі, типу та етапу розвитку ринку, вона повинна враховувати законодавство, а також міжнародні стандарти і традиції тих країн, корпорацій і ринків, на які планується вихід.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Аналіз наукових праць, що присвячені розробці маркетингових стратегій у міжнародному бізнесі дозволяє зробити висновок про те, що, незважаючи на широту проблем, що розглядаються, багато проблемних питань ще вивчено недостатньо, а саме: існує неоднозначність трактування маркетингових стратегій взагалі і маркетингових стратегій у міжнародному бізнесі зокрема, відсутній єдиний системний методичний підхід до їх формування, неповною мірою висвітлюються питання, які безпосередньо пов'язані з формуванням маркетингових стратегій виходу компаній саме на світовий ринок агропродовольчої продукції, що з урахуванням важливості розвитку агросектору для економіки України і посилення орієнтації багатьох вітчизняних агрокомпаній на ринки Європи, Азії та Африки, підкреслює актуальність теми статті.

Формулювання цілей дослідження. В даному дослідженні пропонується уточнити науковий підхід щодо поняття «маркетингова стратегія» та його прояви в міжнародному бізнесі з врахуванням точок зору зарубіжних і вітчизняних вчених. Такий концептуальний підхід повинен розглядати маркетингову стратегію з точки зору досягнення цілей підприємства на зовнішніх ринках та забезпечення його стійкого положення і враховувати галузеві особливості функціонування підприємств. Отже, метою дослідження є визначити особливості процесу виходу підприємства аграрного сектору на зовнішній ринок і обґрунтувати методичні засади формування маркетингової стратегії у міжнародному бізнесі.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Сучасні тенденції формування структури міжнародних відносин в рамках світового ринку свідчать про об'єктивну необхідність розробки підприємствами стратегій, сформованих з урахуванням потреб і вимог споживачів, параметрів якості продукції, визначення потенційно можливої частки ринку. До першочергових завдань фахівців з маркетингу ставиться досягнення цілей виробництва і збуту продукції, що на практиці може

виявитися як в збільшенні обсягу продажів в зайнятому (раніше освоєному) секторі ринку, так і в розширенні обсягів збуту за рахунок захоплення нових ринків [2, с. 21-25].

У процесі формування маркетингової стратегії підприємства АПК на зовнішніх ринках, використовуючи дедуктивний умовивід, від загальної методики формування маркетингової стратегії виходу компанії на зовнішній ринок, доцільно перейти до окремого, враховуючи певні галузеві особливості. Таким чином, слід адаптувати основні елементи цієї методики до світового ринку сільськогосподарської продукції та продовольства шляхом врахування його особливостей як ринку з високим рівнем конкуренції, високою динамікою розвитку, особливостей поведінки споживачів на ньому, специфіки продукції щодо якості, умов зберігання тощо.

На думку Т. Співаковської, маркетингова стратегія є цілісним інтегрованим планом дій [3]. Проте слід відзначити, що категорії «план» і «стратегія» не є тотожними і мають різний ступінь конкретизації. З точки зору Н. Куденко, маркетингова стратегія визначається як модель діяльності компанії і конкретизується в комплексній довгостроковій програмі маркетингових заходів, яка забезпечує здійснення місії компанії і досягнення її стратегічних маркетингових цілей при виході на зовнішній ринок [4, с. 5-10]. Тому стратегію ми визначемо як узагальнену модель маркетингових дій, до числа яких належить ретельне вивчення потреб і вимог споживачів, сегментація, вибір цільових ринків, визначення конкурентних переваг, диференціація, позиціонування, чітка ідентифікація елементів маркетингу-мікс. Маркетингова стратегія у міжнародному бізнесі за своїм змістом виходить за рамки функціональних стратегій, ... і є за своєю суттю й розмахом маркетинговою корпоративною стратегією [5, с.82].

Ієрархію маркетингових стратегій підприємства у міжнародному бізнесі доцільно представляти на трьох рівнях, елементами якої є загальна стратегія виходу підприємства на зовнішній ринок (корпоративний рівень), маркетингові конкурентні стратегії у міжнародному бізнесі (бізнес-рівень) і відповідні маркетингові функціональні стратегії щодо цільових сегментів зовнішнього ринку (функціональний рівень), які співвідносяться між собою на основі принципу суворої вертикальної низхідної субординації та, водночас, принципу вертикальної висхідної вкладеності [5, с. 83].

Вихід на зарубіжні ринки обирається підприємствами, як правило, після освоєння внутрішнього ринку і у разі наявності достатньої кількості фінансових, інформаційних та інших ресурсів. Найбільш динамічними стратегіями у міжнародному бізнесі є стратегії зростання.

Формування стратегії зростання підприємства включає: стратегічний аналіз видів виробництва, необхідних для успішного функціонування на ринку, аналіз цільових ринків, а також вибір напрямків діяльності з урахуванням різних варіантів зростання (табл. 1).

Таблиця 1

Вибір варіанту стратегії зростання на зовнішніх ринках

| | <i>Товар, що виробляється</i> | <i>Новий товар</i> |
|-----------------------|--|---|
| <i>Існуючий ринок</i> | <i>Стратегія глибокого проникнення на ринок</i> Застосовується у разі успішного продажу пробної партії товару і сприятливих кон'юнктурних умов | <i>Стратегія розвитку товару</i> Застосовується у разі відповідності товару вимогам споживачів за основними властивостями, але з необхідністю адаптації до умов зовнішніх ринків |
| <i>Новий ринок</i> | <i>Стратегія розвитку ринку</i> Застосовується після проведення маркетингових досліджень: визначення місткості ринку, конкурентної ситуації, вибору перспективних сегментів, особливостей поведінки споживачів тощо | <i>Стратегія диверсифікації</i> Застосовується у разі чіткої ідентифікації потреб споживачів на зовнішніх ринках, місткості ринку, сприятливій конкурентній ситуації, наявності ресурсів для зміни товарної політики |

Сформовано автором на основі матриці Ансоффа

Від вибору стратегії проникнення в міжнародний бізнес залежить подальше планування і організація інших видів діяльності, успішність підприємства на зовнішніх ринках. Проблеми вітчизняних підприємств АПК при виході на зовнішні ринки багато в чому спричинені вадами запропонованої товарної політики, зокрема неузгодженістю між продавцями і покупцями щодо єдиних стандартів якості продукції та упаковки, нестиковки із загальносвітовими стандартами, принципами сертифікації. Крім того, проблемою може стати недостатній рівень сервісу, неефективна цінова політика, неузгодженість дій учасників ринку.

Зовнішньоекономічна діяльність основної маси вітчизняних підприємств має тактичний характер і зводиться до здійснення разових або нерегулярних угод [2]. Фахівці констатують низький рівень використання компаніями методів стратегічного маркетингу в міжнародному бізнесі, що не дозволяє в повній мірі «розвернутися» і використовувати свій потенціал і конкурентні переваги [6] на зарубіжних ринках.

Реалізація маркетингових стратегій у міжнародному бізнесі ускладнюється об'єктивними несприятливими зовнішніми умовами. Досвід свідчить про те, що, незважаючи на здійснення масштабних експортних поставок, угоди вітчизняних виробників в рамках міжнародного бізнесу мають переважно епізодичний характер. Слід визнати той факт, що недостатність уваги до питань обґрунтування стратегії проникнення в міжнародний бізнес позначається на втраті можливостей зростання підприємства в міжнародній торгівлі [6, с. 106-110].

Складність формування стратегії міжнародного бізнесу полягає перш за все в необхідності отримання інформації про зовнішні ринки, вже реалізовані і потенційні конкурентні стратегії. Необхідні глибокий всебічний аналіз кон'юнктури цільового ринку, розробка дієвих методів прогнозування його розвитку, знання національних особливостей потенційних партнерів і конкурентів [2]. Тому при виході підприємства на зарубіжні ринки важливо також опрацювати другий рівень стратегій та обрати конкурентну стратегію. На думку Чарлза Гіла, головними конкурентними стратегіями в міжнародному середовищі є міжнародна, мільтиринкова, глобальна та транснаціональна стратегії (табл.2).

Таблиця 2

Конкурентні стратегії у міжнародному бізнесі

| | | <i>Необхідність реагування на місцевий попит</i> | |
|--------------------------------------|-----------------|---|--|
| | | <i>Незначна</i> | <i>Значна</i> |
| <i>Необхідність зменшення витрат</i> | <i>значна</i> | <p><i>Глобальна стратегія</i></p> <p>Базується на зменшенні витрат, що дають ефекти кривої досвіду та економія на місцезнаходженні. При цьому функції виробництва, маркетингу та науково-дослідної діяльності зосереджуються територіально в країнах з низькою вартістю ресурсів. Адаптації товарних пропозицій до окремих ринків не проводиться. Застосовується стандартизація та агресивне просування і ціноутворення</p> | <p><i>Транснаціональна стратегія</i></p> <p>Базується на економії коштів на основі набутого досвіду підприємства, ключових компетенцій, та врахуванні особливостей та умов локальних ринків</p> |
| | <i>незначна</i> | <p><i>Міжнародна стратегія</i></p> <p>Базується на створенні цінностей та продуктів, які не в стані забезпечити місцеві конкуренти. При цьому здійснюється централізація функцій розробки продукту на базовому підприємстві, маркетингові стратегії адаптуються до місцевих конкурентних умов незначною мірою</p> | <p><i>Мультиринкова стратегія</i></p> <p>Застосовується у разі чіткої ідентифікації потреб споживачів, місткості ринку, сприятливій конкурентній ситуації, наявності ресурсів для зміни товарної політики. При цьому відбувається перенесення усього циклу створення цінності, включаючи виробництво, маркетинг і дослідницьку діяльність, - на національний ринок</p> |

Сформовано автором на основі [7, с.481-485]

Найбільш ретельно, в порівнянні з конкурентною політикою на національному ринку, необхідно продумувати стратегічні і тактичні дії, реалізувати комплекс заходів, спрямований на вивчення потреб і визначення обсягів потенційного попиту, на переорієнтацію споживачів, визначення необхідного співвідношення ціни і якості з урахуванням цін на товари підприємств країн-конкурентів. Принципова відмінність полягає в тому, що в першу чергу необхідно виробити комплекс маркетингових та інших заходів, реалізація яких дозволить зайняти частку зовнішнього ринку, потіснивши не тільки «національних», а й «іноземних», «зовнішніх» конкурентів. При активному виході на зовнішні ринки у вітчизняних підприємств повинні змінитися цілі виробничої і збутової діяльності. У міру зміцнення позицій на зовнішньому ринку неминуче виникає проблема пошуку способів збільшення обсягів продажів і захоплення нових ніш і секторів ринку, тобто проблема проникнення на зовнішні ринки переростає в проблему закріплення і розширення своєї

присутності на них. При цьому нові учасники ринку повинні бути готові до гри за правилами, які будуть встановлювати споживачі і посередники, вже діючі на ринку.

На даний час політика вітчизняних підприємств щодо охоплення зовнішніх ринків і проникнення в міжнародний бізнес має переважно тактичний характер. Виникає потреба у виробленні системного підходу щодо вироблення та реалізації стратегії зовнішньоекономічної взаємодії, яка дозволила б розширити і зміцнити свою присутність найбільш перспективних ринках.

В рамках дослідження «маркетингова стратегія в міжнародному бізнесі» розуміється як узагальнена модель маркетингових дій підприємства на зарубіжному ринку, сукупність стратегічних і організаційно-економічних рішень, спрямованих на досягнення стійкої конкурентної позиції і гармонізацію інтересів учасників ринку, що визначають успішність виходу на зовнішній ринок. На думку Чарлза Гіла, така стратегія «... часто означає визначення та реалізацію дій, які зменшують витрати на створення цінності і/або диференціюють товару пропозицію фірми через дизайн, якість, сервіс, функціональні характеристики тощо» [7, с. 470]. Маркетингові стратегії в міжнародному бізнесі базуються на загальних (зростання, підтримання переваг) та конкурентних стратегіях, що реалізуються лідерами ринку, челенджерами, послідовниками, новачками [8], а також нішерами.

При виборі стратегій доцільно використовувати крім матриці Ансоффа, матрицю БКГ, стратегічну модель М. Портера (стратегії лідерства за витратами, диференціації, фокусування (концентрації); інноваційні стратегії за П. Друкером (стратегія прориву і масованого удару; стратегія швидкого і несподіваного нападу; стратегія пошуку і захоплення «екологічної ніші»; стратегія зміни економічних характеристик продукту, ринку або галузі); конкурентні стратегії за ступенем охоплення ринку і пристосування до нього за А. Юдановим (віолентна, патієнтна, пристосувальна (комутантна); піонерська (експлерентна)).

При виході на зовнішні ринки ефективна конкурентна стратегія передбачає вибір ринкових сегментів і грамотне позиціонування, визначення «правил гри» для всіх учасників взаємодії, створення переваг розподілу і використання ресурсів, прагнення до виникнення «ефекту економії на масштабі» і «ефекту досвіду», отримання переваг від виникнення мережевих ефектів, слід бути готовими до непередбачено великих витрат, пов'язаних з переорієнтацією споживачів на продукцію нового виробника.

На вибір загальної та маркетингової стратегії у міжнародному бізнесі впливають три групи факторів – галузеві, макросередовища та внутрішнього середовища підприємства [9, с. 109-113]. З врахуванням особливостей функціонування підприємства АПК пропонуємо уточнену класифікацію факторів впливу на вибір такої стратегії такого підприємства:



Рис. 1. Система факторів впливу на вибір стратегії міжнародного бізнесу підприємством АПК
Розроблено автором

Побудова стратегій проникнення в міжнародний бізнес включає наступні етапи: виявлення і систематизація стратегічних цілей імпортера і експортера, узагальнення наявних принципів стратегії підвищення конкурентоспроможності в окремо взятих галузях, характеристика основних видів зовнішньоекономічної стратегії держави, виявлення тарифних і нетарифних обмежень, використовуваних державою в процесі регулювання зовнішньоторговельних відносин і т.д.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Сучасні тенденції формування структури міжнародних відносин свідчать про об'єктивну необхідність розробки підприємствами стратегій, сформованих з урахуванням потреб і вимог споживачів, параметрів якості продукції, визначення потенційно можливої частки ринку. Стратегію ми визначемо як узагальнену модель маркетингових дій, до числа яких належить ретельне вивчення потреб і вимог споживачів, сегментація, вибір цільових ринків, визначення конкурентних переваг, диференціація, позиціонування, чітка ідентифікація елементів маркетингу-мікс. Маркетингова стратегія у міжнародному бізнесі за своїм змістом виходить за рамки функціональних стратегій і є за своєю суттю маркетинговою корпоративною стратегією. Вихід на зарубіжні ринки обирається підприємствами, як правило, після освоєння внутрішнього ринку і у разі наявності достатньої кількості фінансових, інформаційних та інших ресурсів. Найбільш динамічними стратегіями у міжнародному бізнесі є стратегії зростання. Формування стратегії зростання підприємства включає: стратегічний аналіз видів виробництва, необхідних для успішного функціонування на ринку, аналіз цільових ринків, а також вибір напрямків діяльності з урахуванням різних варіантів зростання. Проблеми вітчизняних підприємств АПК при виході на зовнішні ринки багато в чому спричинені вадами запропонованої товарної політики, зокрема неузгодженістю між продавцями і покупцями щодо єдиних стандартів якості продукції та упаковки, нестиковки із загальносвітовими стандартами, принципами сертифікації. Крім того, проблемою може стати недостатній рівень сервісу, неефективна цінова політика. При виборі стратегій доцільно використовувати матрицю Ансоффа, матрицю БКГ, стратегічну модель М. Портера; інноваційні стратегії залежно від ресурсів і спеціалізації підприємства та конкурентні стратегії залежно від можливостей зниження витрат та необхідності реагування на місцевий попит. На вибір загальної та маркетингової стратегії у міжнародному бізнесі впливають галузеві фактори, фактори макросередовища та внутрішнього середовища підприємства.

ЛІТЕРАТУРА

1. Скворцова В. А. Микроэкономика: учеб. пособие / В. А. Скворцова, И. Е. Медушевская, А. О. Скворцов. - М. : КНОРУС, 2016. - 470 с.
2. Соколова О.Ю. Стратегии проникновения в международный бизнес: формирование и оценка успешности // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. - 2016. - № 1 (37). - С. 196-205.
3. Співаковська Т.В. Формування міжнародної маркетингової стратегії [Електронний ресурс] / Т.В. Співаковська // Ефективна економіка. – 2013. – № 2. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1845>
4. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. – Вид. 2-ге, без змін / Н.В. Куденко. – К.: КНЕУ, 2006. – 152 с.
5. Сокол К.М. Формування маркетингової стратегії виходу ІТ-компанії на світовий ринок інформаційних технологій [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://zt.knteu.kiev.ua/files/2014/5-6\(76-77\)/uazt_2014_5-6_10.pdf](http://zt.knteu.kiev.ua/files/2014/5-6(76-77)/uazt_2014_5-6_10.pdf)
6. Медушевская И. Е. Конкуренция и конкурентные преимущества. Теория и российская практика / И. Е. Медушевская, В. А. Скворцова, Е. Ф. Ягафарова. - Lambert Academic Publishing, 2012. – 268 с.
7. Чарлз В.Л. Гіл. Міжнародний бізнес. Конкуренція на глобальному ринку. – К.: Основи, 2001. – 856 с.
8. Барсукова С. От глобальной коррупционной парадигмы к изучению неформальных практик: различия в подходах аутсайдеров и инсайдеров / С. Барсукова // Вопросы экономики. - 2014. - № 2. - С. 118-132.
9. Клочко О.А. Выбор международной стратегии бизнеса: стандартизация или адаптация? / О.А. Клочко // Российский внешнеэкономический вестник. – 2015. - №11. – С.106-114.

REFERENCES

1. Skvortsova, V.A., Medushevskaya, I.Y. & Skvortsov, A.O. (2016). Mikroekonomika [Microeconomics]. Moscow: Knorus [In Russian]

2. Sokolova, O.U. (2016). Strategiji pronikoveniya v mezhdunarodnyj biznes: formirovaniye i ocenka uspeshnosti [Strategies of penetration into international business: the formation and evaluation of success]. Izvestija vysshyh uchebnyh zavedenij. Povolzhskij region. Obshchestvennyje nauki. - News of higher educational institutions. The Volga region. Social Sciences. 1 (37), 196-205. [In Russian]
3. Spivakovs'ka, T.V. (2013). Formuvannya mizhnarodnoji marketyngovoj strategiji [Formation of an international marketing strategy]. Efektyvna ekonomika. - Effective economy, 2. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1845> [In Ukrainian]
4. Kudenko, N.V. (2006). Strategichnyj marketyng [Strategic Marketing]. Kyiv: KNEU. [In Ukrainian]
5. Sokol, K.M. (2014). Formuvannya marketyngovoj strategiji vyhodu IT-kompaniji na svitovyj rynek informacijnyh tehnologij [Formation of the marketing strategy of the IT company's exit into the global information technology market] Retrieved from: [http://zt.knteu.kiev.ua/files/2014/5-6\(76-77\)/uazt_2014_5-6_10.pdf](http://zt.knteu.kiev.ua/files/2014/5-6(76-77)/uazt_2014_5-6_10.pdf) [In Ukrainian]
6. Medushevsaya, I.Y., Skvortsova, V.A. & Yagafarova, E.F. (2012). Konkurenciya i konkurentnyje preimushchestva. Teorija i rossijskaja praktika [Competition and competitive advantages. Theory and Russian practice]. Lambert Academic Publishing [In Russian]
7. Hill, Charles (2001). Mizhnarodnyj biznes [International business. Competition on the global market]. Kyiv: Osnovy [In Ukrainian]
8. Barsukova, S. (2014). Ot global'noy korrupcyonnoj paradigmy k izucheniju neformal'nyh praktyk: razlichija v podhodah outsajderov i insajderov [From the Global Corruption Paradigm to the Study of Informal Practices: Differences in the Approaches of Outsiders and Insiders]. Issues of economics, 2, 118-132. [In Russian]
9. Klochko, O.A. (2015). Vybor mezhdunarodnoj strategiji biznesa: standartizacija ili adaptacija [The choice of an international business strategy: standardization or adaptation?] Rossiyskij vneshneekonomicheskij vestnik -Russian foreign economic bulletin. 11, 106-114. [In Russian]