

## СТРАТЕГИИ ПРОНИКНОВЕНИЯ В МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС: ФОРМИРОВАНИЕ И ОЦЕНКА УСПЕШНОСТИ

### Аннотация.

*Актуальность и цели.* Актуальность и цели исследования определяются продолжающейся глобализацией хозяйственной жизни, в условиях которой масштабы и роль конкурентоспособности российских компаний в международном бизнесе неуклонно возрастают. Для сохранения и укрепления позиций в конкурентной борьбе отечественные предприятия не должны довольствоваться достигнутыми успехами, надо более полно использовать имеющиеся резервы, реализовывать активные маркетинговые стратегии. В экономике России сложилась парадоксальная ситуация: при наличии существенных конкурентных преимуществ уровень конкурентоспособности России низкий, в частности, наблюдается отставание по основным параметрам: объемам продаж, масштабам капитализации, уровню и темпам роста производительности труда, по объемам капитализации и оборота, а также по масштабам международной деятельности.

*Материалы и методы.* Реализация цели исследования была достигнута посредством анализа теоретических положений и разработки практических рекомендаций по формированию и оценке успешности стратегии проникновения в международный бизнес. Проанализирован опыт разработки и реализации стратегий проникновения в международный бизнес, исследован процесс реализации маркетинговых стратегий на внешних рынках. Дана подробная характеристика основных стратегий – стратегии прямого и косвенного импорта, стратегии совместной предпринимательской деятельности, стратегии прямого инвестирования.

*Результаты.* Рассмотрены практические аспекты разработки стратегий выхода на внешние рынки, предложена методика оценки эффективности и выбора стратегии выхода на внешние рынки.

*Выводы.* Практические выводы могут быть полезны исполнительным органам государственной власти субъектов РФ (в процессе координации, консультирования и направления развития внешнеэкономической деятельности); отечественным предприятиям (при разработке международных маркетинговых стратегий), научным организациям (при проведении исследований в сфере построения конкурентных маркетинговых стратегий).

**Ключевые слова:** конкурентные стратегии, маркетинговые стратегии, международный бизнес, стратегии проникновения.

*O. Yu. Sokolova, A. D. Bobkova*

## STRATEGIES OF ENTERING THE INTERNATIONAL BUSINESS: FORMATION AND EFFICIENCY EVALUATION

### Abstract.

*Background.* Actuality and objectives of the research are determined by continuing globalization of the economic life, in conditions of which the scales and role of competitiveness of Russian companies in the international business are steadily growing. Russian enterprises should not stop at the achieved results to keep and

strengthen the positions in a competitive struggle, but use the available reserves and realize the active marketing strategies. There is a paradoxical situation in the Russian Economy: a low level of competitiveness of Russia in spite of significant competitive advantages; lagging behind in the main parameters: sales volume, capitalization scale, level and tempo of labour efficiency, capitalization volume and returns, and the scale of international activity.

*Materials and methods.* The objectives of the research were implemented through the analysis of theoretical statements and development of practical recommendations to form and evaluate the efficiency of the strategy of entering the international business. The experience of development and implementation of such strategies were analyzed, the process of realization of marketing strategies in external markets was studied. The detailed characteristics of the main strategies – of direct and indirect import, the strategy of joint entrepreneurial activity, the strategy of direct investment – were suggested.

*Results.* The practical aspects of development of strategies of entering the external markets were considered, the technique of efficiency evaluation and strategies of choosing a way to enter foreign markets were elaborated.

*Conclusions.* The practical results may be used by executive bodies of the state power of RF subjects (in the process of coordination, consulting and direction of external economic activity development); by Russian enterprises (while developing world marketing strategies), by scientific and research organizations (while conducting research in the sphere of creation of competitive marketing strategies).

**Key words:** competitive strategies, marketing strategies, international business, entering strategies.

В настоящее время происходит активная глобализация мировой экономики, захватывающая все стороны хозяйственной жизни субъектов мировой экономики. Не вызывает сомнения объективность процесса увеличения масштабов и усиления роли внешнеэкономической деятельности коммерческих организаций. Активная фаза глобализации предъявляет новые требования к методам и способам конкурентной борьбы [1, с. 125–129] отечественных предприятий, в частности, на повестку дня выносятся вопросы о недостаточности противостояния внутри страны, указывается на необходимость поиска новых перспективных рынков за рубежом, агрессивного выхода на внешние рынки, «смелого» проникновения в международный бизнес.

Современные тенденции в формировании архитектуры международных отношений в рамках мирового рынка свидетельствуют об объективной необходимости разработки промышленными предприятиями тактического и стратегического планов действий, сформированных с учетом вкусов и требований потребителей, показателей качества продукции, потенциально возможной доли рынка. В обязанности маркетинговой службы вменяется достижение целей производства и сбыта продукции, что на практике может проявиться как в увеличении объема продаж в занятом (ранее освоенном) секторе рынка, так и в расширении объемов сбыта за счет захвата новых рынков [2, с. 21–25].

Формирование стратегии роста фирмы включает [3, с. 512]: стратегический анализ видов производства, необходимых для успешного функционирования на рынке, а также становление направлений деятельности с учетом разных вариантов роста (табл. 1).

## Основные варианты возможностей роста фирмы

Варианты возможностей роста фирмы по направлениям		
Интенсивный рост	Интеграционный рост	Диверсификационный рост
1. Более глубокое внедрение со старым товаром на старый рынок	1. Регрессивная интеграция путем ужесточения поведения с поставщиками	1. Концентрическая диверсификация путем пополнения рынка аналогичными своими товарами
2. Расширение границ рынка со старым товаром	2. Прогрессивная интеграция путем ужесточения политики распределения товаров	2. Горизонтальная диверсификация путем пополнения своего ассортимента новыми товарами
3. Совершенствование товара для старых рынков	3. Горизонтальная интеграция путем ужесточения поведения с конкурентами	3. Конгломератная диверсификация путем освоения совершенно новых товаров

Сложившаяся ситуация на внутренних и внешних рынках заставляет производителей уступать требованиям потребителей и посредников в сбыте своей продукции с помощью разработки маркетинговой стратегии. От выбора стратегии проникновения в международный бизнес зависит дальнейшее планирование и организация прочих видов деятельности и успешность предприятия на внешних рынках.

Проблемы российских предприятий «стандартные»: на данный момент преградой между продавцами и покупателями становится отсутствие единых стандартов, нестыковки с общемировыми стандартами, принципами сертификации, подходами к проблемам испытаний и признания их результатов, отсутствие структурированной системы сервиса, неграмотная ценовая политика, несогласованность участников рынка [4, с. 19–23].

Внешнеэкономическая деятельность основной массы российских предприятий носит тактический характер и сводится к осуществлению разовых или нерегулярных сделок. Специалисты констатируют низкий уровень использования компаниями методов стратегического маркетинга в международном бизнесе, что не позволяет в полной мере «развернуться» и использовать свой потенциал и конкурентные преимущества [5] на зарубежных рынках.

В настоящее время объективно необходим тщательный анализ стратегий проникновения отечественных предприятий в международный бизнес. Реализация стратегий проникновения в международный бизнес осложняется объективными неблагоприятными условиями проникновения на зарубежные рынки и завоевания там определенной рыночной доли. Опыт свидетельствует о том, что, несмотря на осуществление крупномасштабных экспортных поставок, российские производители не имеют системного подхода к организации внешнеэкономической деятельности, а сделки в рамках международного бизнеса имеют эпизодический характер. Следует признать тот факт, что недостаточность внимания к вопросам построения стратегии проникновения в международный бизнес сказывается на потере возможностей роста предприятия в международных торговых отношениях [5, с. 106–110].

Несмотря на постепенное распространение отдельных приемов и технологий маркетинга в международной деятельности отечественных предприятий, к настоящему времени данная проблематика не нашла широкого отражения в трудах отечественных ученых. В частности, можно констатировать недостаточную разработанность методологии существующих и формирования новых международных стратегий, высокую теоретическую и практическую значимость проблемы разработки стратегии проникновения в международный бизнес.

На современном этапе развития мировой экономики особую актуальность приобретает объективный процесс увеличения масштабов внешнеэкономической деятельности коммерческих предприятий и организаций. В условиях усиления интенсивности процессов глобализации и международной конкуренции [6] особое значение приобретает процесс формирования и реализации стратегий проникновения в международный бизнес, реализуемых как российскими предприятиями, так и их зарубежными конкурентами. Сложность формирования стратегии проникновения в международный бизнес заключается прежде всего в необходимости получения информации о реализуемых и потенциальных (т.е. временно находящихся «под сукном») конкурентных стратегиях. Необходимы глубокий всесторонний анализ конъюнктуры целевого рынка, разработка действенных методов прогнозирования его развития, знание национальных особенностей потенциальных партнеров и конкурентов.

Наиболее тщательно, по сравнению с конкурентной политикой на национальном рынке, необходимо продумывать тактические и стратегические действия, реализовать комплекс мероприятий, направленный на изучение потребностей и определение объемов потенциального спроса, на переориентацию потребителей, на определение необходимого соотношения цены и качества с учетом цен на товары предприятий стран-конкурентов. Принципиальное отличие в том, что в первую очередь необходимо выработать комплекс маркетинговых и иных мероприятий, реализация которых позволит занять долю внешнего рынка, потеснив не только «национальных», но и «иностранных», «внешних» конкурентов. При активном выходе на внешние рынки у отечественных предприятий должны измениться цели производственной и сбытовой деятельности. По мере укрепления позиций на внешнем рынке неизбежно возникает проблема поиска способов увеличения объемов продаж и захвата новых ниш и секторов рынка, т.е. проблема проникновения на внешние рынки перерастает в проблему закрепления и расширения своего присутствия на них. Не вызывает сомнения тот факт, что новые участники рынка должны быть готовы к игре по правилам, которые будут устанавливать потребители и посредники, уже действующие на рынке.

В настоящий момент политика российских предприятий по захвату внешних рынков и проникновению в международный бизнес носит тактический характер. Экономические санкции по отношению к России заставляют отечественных производителей искать новые точки приложения своих усилий по проникновению на зарубежные рынки. Возникает потребность в выработке системного подхода, можно даже сказать, что назрела необходимость в выработке и реализации национальной стратегии внешнеэкономического взаимодействия, которая позволила бы расширить и укрепить свое присут-

вие на наиболее перспективных (для российских предприятий) рынках, например использующих интеллектуальный капитал [7].

В теоретическом плане проблема международных маркетинговых стратегий получила достойное освещение, но в прикладном аспекте необходимо адаптировать теоретические конструкции к реальным международным экономическим отношениям.

В рамках исследования «стратегия проникновения в международный бизнес» понимается как совокупность стратегических и организационно-экономических решений, направленных на достижение устойчивой конкурентной позиции предприятия и гармонизацию интересов участников рынка, определяющих успешность выхода на внешний рынок [8].

Стратегии проникновения в международный бизнес базируются на конкурентных стратегиях. Построение авторской концепции выработки стратегии проникновения в международный бизнес базируется на изучении конкурентных стратегий, реализуемых лидерами рынка, претендентами на лидерство, последователями (ведомыми), новичками [9].

В исследовании используются матрица «товары/рынки» И. Ансоффа (стратегия проникновения на рынок; развитие рынка; разработка товара; диверсификация), матрица Бостонской консультативной группы (деление товаров на «звезд», «дойных коров», «трудных детей», «собак»), общая стратегическая модель М. Портера (стратегия лидерства в снижении издержек, стратегия дифференциации, стратегия фокусирования (концентрации); инновационные стратегии по П. Друкеру (стратегия прорыва и массированного удара; стратегия быстрого и неожиданного нападения; стратегия поиска и захвата «экологической ниши»; стратегия изменения экономических характеристик продукта, рынка или отрасли); классификация стратегий конкуренции П. В. Забелина и Н. К. Моисеевой (глобальные, корпоративные, функциональные); конкурентные стратегии по степени охвата товарного рынка и приспособления к нему (силовая (виолентная), нишевая (пациентная), приспособительная (коммутантная); пионерская (эксплерентная)).

Как и в процессе построения конкурентной стратегии в рамках национального рынка, при выходе на внешние рынки эффективная конкурентная стратегия предполагает выбор рыночных сегментов и позиций, определение «правил игры» для всех участников взаимодействия, создание преимуществ распределения и использования ресурсов, стремление к возникновению «эффекта экономии на масштабе» и «эффекта опыта», получение преимуществ от возникновения сетевых эффектов, следует быть готовыми к непредвиденно большим издержкам, связанным с переориентацией потребителей на продукцию нового производителя.

Систематизация теоретических аспектов маркетинговой стратегии и методологических аспектов построения стратегий проникновения в международный бизнес включает следующие этапы: выявление и систематизация стратегических целей импортера и экспортера, обобщение имеющихся принципов стратегии повышения конкурентоспособности в отдельно взятых отраслях, характеристика основных видов внешнеэкономической стратегии государства, выявление тарифных и нетарифных ограничений, используемых государством в процессе регулирования внешнеторговых отношений и т.д.

Очень важным аспектом для фирмы является влияние внешнеэкономической политики государства, которая либо поддерживает, либо ограничивает ввоз (вывоз) товаров.

Исходя из этой характеристики выделяют четыре основных вида внешнеэкономической стратегии государства (табл. 2).

Таблица 2

## Виды внешнеэкономической деятельности государства

Внешеэкономическая стратегия	Характерные черты
Стратегия изоляции	Не является экономически выгодной; отрицает вмешательство государства
Стратегия протекционизма	Максимальный курс на защиту рынка от иностранной конкуренции; стимулирование экспортного производства; увеличение пошлин на импорт аналогичных товаров
Стратегия свободной торговли (фритредерство)	Минимум ограничений; удобно для рынка тех стран, которые не опасаются конкурентов
Стратегия наполнения дефицитного рынка	Антипод протекционизма; максимальный эффект достигается на дефицитном рынке с неограниченным количеством фирм

Авторский подход к созданию технологии формирования маркетинговой стратегии отечественных предприятий заключается в комплексном подходе к завоеванию и расширению зарубежных рынков. Необходимо выделение трех организационных уровней стратегии с учетом временных интервалов планирования, заключающихся в создании эффективной цепочки маркетинга: согласование локальных целей представительств с общими целями предприятия, обеспечение высокого уровня оказания услуг, определение успешности маркетинговых решений. Представляется целесообразным выделять в отдельную структурную единицу «маркетингово-сервисные представительства».

В рамках исследования предлагается включить в комплексную маркетинговую стратегию:

– проникновение на внешние рынки с расширением границ «старый товар – новый рынок»;

– стратегию «наступления», которая предполагает активную, агрессивную позицию фирмы и преследует цель завоевать и расширить рыночную долю на зарубежном рынке;

– макроэкономические показатели и характеристики страны (денежно-кредитная политика государства, налогообложение и таможенное регулирование, внешнеторговая политика, уровень инфляции, объем платежеспособного спроса), результативность деятельности международных организаций и действие межгосударственных соглашений;

– структуру и тип конкуренции на рынке (объекте атаки), степень эластичности спроса.

Мы считаем, что реализация этих мероприятий позволит повысить роль сервисных представительств, укрепить позиции на международном рынке, снизить степень территориальной зависимости, повысить уровень взаимоот-

ношений между производителями и потребителями продукции, обеспечить увеличение объема продаж и расширить объемы сбыта.

Предстоит классифицировать по более широкому спектру признаков факторы внешней и внутренней среды предприятия, определяющие условия успешного функционирования предприятия на внешнем рынке. Эта классификация должна включать совокупность факторов внешней и внутренней среды предприятия и учитывать приоритетность конкретного фактора в связи с отраслевой спецификой, влияющих на формирование стратегии и определяющих уровень эффективности стратегии.

Немаловажное значение имеет исследование опыта реализации стратегий проникновения в международный бизнес, таких как стратегия экспорта, стратегия совместной предпринимательской деятельности, стратегия прямого инвестирования.

В мировой практике реализуются три основных направления выхода на внешние рынки: иерархическое построение бизнеса, экспорт и посредничество.

В качестве основных стратегий могут быть использованы следующие:

– стратегия завоевания и расширения зарубежных рынков («старый товар – новый рынок»);

– стратегия активной экспансии («новый товар – новый рынок», стратегия «лазерного луча», стратегия наступления, ценовая стратегия «снятия сливок», стратегия «цены проникновения»);

– стратегии лидерства (стратегия лидера, стратегия челенджера (рвущегося вперед), стратегия нишера).

При осуществлении выбора стратегии целесообразно использовать экономико-математические модели: критерий решения Вальда, альфа-критерий решения Гурвица, критерий решения Сэйвиджа, критерий решения Лапласа.

В мировой практике используют три основных варианта стратегии проникновения в международный бизнес: стратегию экспорта, подразделяющуюся на прямой и косвенный экспорт, стратегию совместной предпринимательской деятельности и стратегию прямого инвестирования. Необходимо четко различать каждый из видов стратегий и понимать, при каких условиях оптимальна конкретная стратегия (табл. 3).

Таблица 3

Стратегии выхода на зарубежные рынки

Стратегии	Характерные черты
Производство за рубежом	Сборочный завод, контракты на производство с местным изготовителем, лицензионные соглашения, прямое инвестирование
Непрямой экспорт	Ориентация на краткосрочную перспективу; высокий риск, низкая цена; косвенное участие в международной торговле; работа с зарубежными поставками осуществляется внутренне, а международные операции делегируются другим организациям; сбыт через экспортно-импортную компанию своей страны
Прямой экспорт	Заинтересованность фирмы; разграничение обязанностей по анализу различных факторов (товародвижением, определением цен); использование зарубежных представителей для подготовки рынка; поиск клиентов через местных агентов; закупка товаров у изготовителя и перепродажа их на эксклюзивных или неэксклюзивных условиях; эффективная работа торгового филиала за рубежом

Стратегия экспорта – самая простая стратегия интернационализации, включающая стратегии прямого и косвенного экспорта. Содержание этой стратегии может быть раскрыто посредством анализа взаимосвязи экспортно-импортной деятельности и феномена асимметричности на финансовых рынках, определения наиболее эффективных инструментов внешнеэкономического регулирования государства.

Стратегия совместной предпринимательской деятельности может быть раскрыта посредством анализа лицензирования, франчайзинга, подрядного производства, управления по контракту. Наиболее ярко специфические черты этой стратегии проявляются в эффективной деятельности по завоеванию новых (зарубежных) рынков компанией «Starbucks».

Стратегия прямого инвестирования является наиболее рискованной и дорогой для компании, так как период окупаемости занимает порой десятки лет. В рамках этой стратегии происходит вложение средств в строительство нового предприятия или в покупку интересующих активов на рынке с целью не только экономического, но и географического проникновения на рынок.

Для эффективного применения этой стратегии компания должна адекватно оценивать свои шансы на быструю адаптацию к новому рынку, в особенности на организацию бизнес-процессов в условиях деятельности в данной конкретной стране. В первую очередь, это связано со структурными и культурными различиями между рынками и странами.

При раскрытии содержания стратегии прямого инвестирования обязательно должно быть изучено международное инвестирование как форма вывоза предпринимательского капитала, раскрыты прямые и портфельные инвестиции. Нами предлагается при разработке стратегий выхода на внешний рынок использовать совокупность методов: метод экспертных оценок, метод матриц, отраслевой анализ, SWOT-анализ.

В настоящее время актуальна разработка методики оценки эффективности реализации стратегий проникновения в международный бизнес.

Предлагается оценку эффективности стратегии проникновения в международный бизнес осуществлять в процессе реализации и проводить поэтапно: на первом этапе оценивать пригодность и осуществимость конкретных стратегических вариантов для организации, на втором – сравнивать результаты реализации стратегии с уровнем достижения целей.

Система оценки должна включать следующие элементы: мотивацию и информацию для оценки, критерии оценки (последовательность осуществления стратегии, согласованность с требованиями среды, осуществимость стратегии, приемлемость для стейкхолдеров, преимущество по отношению к конкурентам).

При оценке эффективности стратегий могут быть использованы схемы, позволяющие выявить стратегическую логику варианта для организации: анализ портфеля заказов, матрица МакКинси, анализ жизненного цикла, бенчмаркинг.

Оценка эффективности может быть осложнена недоступностью или некачественностью информации, разноплановостью критериев оценки, потребностью значительного объема информации для принятия оптимального решения, использованием труднореализуемых принципов и способов оценки, сопротивлением агентов, задействованных в разработке и реализации стратегии.

Список литературы

1. **Скворцова, В. А.** Микроэкономика : учеб. пособие / В. А. Скворцова, И. Е. Медушевская, А. О. Скворцов. – М. : КНОРУС, 2016. – 470 с.
2. **Каменев, Н. А.** Особенности конкурентно-монопольных отношений в сфере производства локальных благ / Н. А. Каменев // Вестник СГСЭУ. – 2011. – № 3. – С. 21–25.
3. **Митяева, Н. В.** Конкурентоспособность конкурентной среды национальной экономики / Н. В. Митяева, Ю. В. Федорова // Альманах современной науки и образования. – 2013. – № 7 (74). – С. 106–110.
4. **Митяева, Н. В.** Специфика функционирования факторных рынков в сфере предоставления общественных и опекаемых благ / Н. В. Митяева, Ю. В. Федорова // Вестник СГСЭУ. – 2013. – № 4 (48). – С. 19–23.
5. **Медушевская, И. Е.** Конкуренция и конкурентные преимущества. Теория и российская практика / И. Е. Медушевская, В. А. Скворцова, Е. Ф. Ягафарова. – Германия, 2012.
6. **Медушевская, И. Е.** Изменения в характере конкуренции в условиях глобализации / И. Е. Медушевская // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – 2006. – № 2. – С. 225–233.
7. **Скворцов, А. О.** Экономическая природа интеллектуального капитала / А. О. Скворцов // Журнал экономической теории. – 2009. – № 1. – С. 276–280.
8. **Аширова, С. А.** Разработка маркетинговой стратегии проникновения отечественных машиностроительных предприятий на зарубежные рынки : автореф. ... канд. экон. наук / Аширова С. А. – Екатеринбург, 2012.
9. **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.

References

1. Skvortsova V. A., Medushevskaya I. E., Skvortsov A. O. *Mikroekonomika: ucheb. posobie* [Microeconomics: teaching aid]. Moscow: KNORUS, 2016, 470 p.
2. Kamenev N. A. *Vestnik SGSEU* [Bulletin of SSEU]. 2011, no. 3, pp. 21–25.
3. Mityaeva N. V., Fedorova Yu. V. *Al'manakh sovremennoy nauki i obrazovaniya* [Miscellany of modern science and education]. 2013, no. 7 (74), pp. 106–110.
4. Mityaeva N. V., Fedorova Yu. V. *Vestnik SGSEU* [Bulletin of SSEU]. 2013, no. 4 (48), pp. 19–23.
5. Medushevskaya I. E., Skvortsova V. A., Yagafarova E. F. *Konkurentsiya i konkurentnye preimushchestva. Teoriya i rossiyskaya praktika* [Competition and competitive advantages. Theory and Russian practice]. Germaniya, 2012.
6. Medushevskaya I. E. *Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedeniy. Povolzhskiy region. Obshchestvennyye nauki* [University proceedings. Volga region. Social sciences]. 2006, no. 2, pp. 225–233.
7. Skvortsov A. O. *Zhurnal ekonomicheskoy teorii* [Journal of economics]. 2009, no. 1, pp. 276–280.
8. Ashirova S. A. *Razrabotka marketingovoy strategii proniknoveniya otechestvennykh mashinostroitel'nykh predpriyatij na zarubezhnye rynki: avtoref. kand. ekon. nauk* [Development of marketing strategies to enter foreign markets by Russian machine-building enterprises: author's abstract of dissertation to apply for the degree of the candidate of economic sciences]. Ekaterinburg, 2012.
9. Barsukova S. *Voprosy ekonomiki* [Problems of economy]. 2014, no. 2, pp. 118–132.

**Соколова Ольга Юрьевна**

доктор экономических наук, профессор,  
заведующая кафедрой мировой  
экономики и управления  
внешнеэкономической деятельностью,  
Саратовский социально-экономический  
институт (филиал) Российского  
экономического университета  
им. Г. В. Плеханова  
(Россия, г. Саратов, ул. Радищева, 89)

E-mail: Sokol@ssea.runnet.ru

**Sokolova Ol'ga Yur'evna**

Doctor of economical sciences, professor,  
head of sub-department of world economy  
and external economic activity management,  
Saratov Socio-Economic Institute (branch)  
of Plekhanov Russian University  
of Economics  
(89 Radishcheva street, Saratov, Russia)

**Бобкова Арина Дмитриевна**

аспирант, Саратовский социально-  
экономический институт (филиал)  
Российского экономического  
университета им. Г. В. Плеханова  
(Россия, г. Саратов, ул. Радищева, 89)

E-mail: arina343200@yandex.ru

**Bobkova Arina Dmitrievna**

Postgraduate student, Saratov  
Socio-Economic Institute (branch)  
of Plekhanov Russian University  
of Economics  
(89 Radishcheva street, Saratov, Russia)

---

УДК 378: 33

**Соколова, О. Ю.**

**Стратегии проникновения в международный бизнес: формирование и оценка успешности** / О. Ю. Соколова, А. Д. Бобкова // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – 2016. – № 1 (37). – С. 196–205.