

УДК 339.138:339.9

DOI: 10.34670/AR.2026.86.79.052

Принципы формирования стратегии продвижения компании на международном рынке

Болджек Ахметжан

Аспирант,
Санкт-Петербургский политехнический
университет Петра Великого,
195251, Российская
Федерация, Санкт-Петербург, ул. Политехническая, 29;
e-mail: ahmetcan@edu.spbstu.ru.

Силкина Галина Юрьевна

Доктор экономических наук, профессор,
Санкт-Петербургский политехнический у
ниверситет Петра Великого,
195251, Российская Федерация,
Санкт-Петербург, ул. Политехническая, 29;
e-mail: silkina@spbstu.ru.

Аннотация

В статье рассматривается проблема формирования стратегии продвижения компании на международных рынках в условиях нарастающей фрагментации глобального спроса. На основе анализа зарубежных и отечественных научных источников, кейсов компаний Unilever, Samsung Electronics, «Яндекс» и Natura & Co, а также расчёта авторского коэффициента маркетинговой отдачи предлагается система из семи взаимосвязанных принципов. Количественные данные подтверждают, что гибридные стратегии обеспечивают долю успешных международных запусков на уровне 78% против 22–31% при крайних подходах.

Для цитирования в научных исследованиях

Болджек А., Силкина Г.Ю. Принципы формирования стратегии продвижения компании на международном рынке // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2026. Том 16. № 6А. С. 510-520. DOI: 10.34670/AR.2026.86.79.052

Ключевые слова

Международный маркетинг, стратегия продвижения, адаптация, стандартизация, культурная локализация, цифровые каналы, коэффициент маркетинговой отдачи, глобализация, брендинг, конкурентная дифференциация.

Введение

Актуальность темы исследования определяется устойчивым ростом международной торговли и обострением конкурентной борьбы на зарубежных рынках. По данным Всемирной торговой организации, объём мирового товарного экспорта достиг 23,8 трлн долл. США в 2022 году, превысив показатели допандемийного периода на 12% [World Trade Organization, 2023]. В этих условиях формирование эффективной стратегии продвижения становится одним из ключевых факторов конкурентоспособности компании на международном рынке. Вместе с тем, по данным Nielsen (2023), более 60% компаний при выходе на новые рынки допускают критические ошибки в коммуникационной стратегии [Nielsen, 2023], что ведёт к значительным финансовым потерям и утрате рыночных позиций.

Объект исследования – стратегия продвижения компании на международном рынке как совокупность взаимосвязанных управленческих решений в области коммуникаций, позиционирования и выбора каналов.

Предмет исследования – принципы и закономерности формирования стратегии продвижения, обеспечивающие устойчивое конкурентное преимущество в условиях культурной и институциональной неоднородности международных рынков.

Цель исследования – разработать систему принципов формирования стратегии продвижения компании на международном рынке, верифицированных на эмпирическом материале и пригодных для практического применения.

Задачи исследования:

- систематизировать теоретические подходы к проблеме стандартизации и адаптации международной стратегии продвижения;
- провести сравнительный анализ стратегических решений компаний с различным опытом международного продвижения;
- разработать и рассчитать коэффициент маркетинговой отдачи для исследуемых компаний;
- на основе анализа сформулировать верифицируемые принципы с операциональными индикаторами результата.

В настоящей статье под стратегией продвижения на международном рынке понимается совокупность взаимосвязанных решений компании относительно позиционирования бренда, выбора коммуникационных каналов, структуры и содержания сообщений, а также системы показателей эффективности – применительно к конкретному зарубежному рынку или группе рынков. Это разграничение необходимо, поскольку в литературе данное понятие нередко сужается до отдельных инструментов или расширяется до всего маркетинг-микса [Котляров, 2017; Сорокина, Борисова, 2020].

Методология исследования включает: систематический анализ публикаций в базах Scopus, Web of Science и РИНЦ за 2005–2024 гг.; сравнительный анализ стратегических решений четырёх компаний (Unilever, Samsung Electronics, «Яндекс», Natura & Co) на основе их годовых отчётов и опубликованных кейсов; расчёт коэффициента маркетинговой отдачи (КМО) по данным годовых отчётов; контент-анализ отраслевых отчётов McKinsey Global Institute [McKinsey Global Institute, 2022] и Kantar BrandZ [Kantar BrandZ, 2023]; метод аналитической индукции для обобщения выявленных закономерностей.

Научная новизна работы состоит в следующем. В отличие от существующих исследований, рассматривающих стандартизацию и адаптацию как альтернативные полюса [Levitt, 1983; Wind,

Douglas, 1987; Keegan, Green, 2020; Quelch, Hoff, 1986], настоящая статья предлагает их операциональный синтез в виде системы из семи принципов с измеримыми индикаторами результата. Дополнительную новизну представляет авторский показатель КМО, позволяющий количественно сопоставить эффективность маркетинговых инвестиций исследуемых компаний на новых рынках.

Обзор литературы

Дискуссия о соотношении стандартизации и адаптации в международном маркетинге насчитывает несколько десятилетий. Т. Левитт обосновал тезис о конвергенции потребительских предпочтений в условиях глобализации технологий, утверждая, что стандартизированный продукт становится экономически оптимальным за счёт эффекта масштаба [Levitt, 1983]. Данный подход был широко применён транснациональными корпорациями в 1980–1990-е годы, однако подвергнут систематической критике. Дж. Уинд и С. Дуглас эмпирически показали, что различия в покупательной способности, культурных нормах и регуляторной среде ограничивают применимость стандартизированных стратегий и идентифицировали три ключевые детерминанты необходимой адаптации: культурную дистанцию, институциональное несоответствие и различия в стадиях развития потребительского рынка [Wind, Douglas, 1987].

Инструментальную базу для измерения культурной дистанции заложили работы Г. Хофстеде, предложившего шкалы дистанции власти (PDI), индивидуализма/коллективизма (IDV), избегания неопределённости (UAI) и ориентации на долгосрочные цели (LTO) [Hofstede et al., 2010]. Несмотря на критику в части упрощения национальных культур, данный инструментарий остаётся наиболее операциональным в прикладных исследованиях. Последующие работы уточнили границы применимости обоих подходов: стандартизация наиболее эффективна для утилитарных продуктов с универсальными функциональными характеристиками, тогда как продукты с высокой символической нагрузкой требуют адаптации даже на культурно близких рынках [Keegan, Green, 2020; Quelch, Hoff, 1986].

В российской научной литературе проблематика международного продвижения представлена преимущественно в контексте маркетинг-микса [Котляров, 2017] или описания отдельных инструментов [Сорокина, Борисова, 2020]. Системные исследования, охватывающие одновременно стратегический и операциональный уровни, немногочисленны; отдельные аспекты цифровой трансформации международных стратегий рассмотрены в работе М.В. Ниязовой [Ниязова, 2022]. В зарубежной литературе Ш. Чаффи и Д. Эллис-Чадвик показали, что цифровые платформы позволяют формировать международное присутствие до открытия физических точек продаж [Chaffey, Ellis-Chadwick, 2022]. Феномен «born global» компаний детально описан Б. Овьяттом и П. Макдугалл [Oviatt, McDougall, 1994] и особенно характерен для технологического сегмента.

Анализ степени разработанности темы позволяет констатировать три ключевых пробела:

- большинство моделей рассматривают стандартизацию и адаптацию как бинарный выбор;
- цифровое измерение международного продвижения исследовано преимущественно на материале западных компаний;
- отсутствуют операциональные системы принципов с количественно верифицируемыми индикаторами результата. Настоящая статья направлена на устранение указанных пробелов.

Материалы и методы

Исследование построено на трёх уровнях анализа. На первом – систематический обзор литературы: отобрано свыше 30 источников на русском и английском языках за 2005–2024 гг. (критерии: тематическое соответствие, рецензируемость издания, цитируемость не менее трёх раз по Scopus или РИНЦ). На втором уровне проведён сравнительный анализ четырёх компаний, отобранных по принципу максимального разнообразия контекстов: Unilever (глобальный FMCG, 190 стран), Samsung Electronics (технологическая корпорация, дифференцированное продвижение в трёх макрорегионах), «Яндекс» в период 2011–2022 гг. (цифровая экспансия в Турцию, Казахстан, Беларусь) и Natura & Co (бразильская косметическая группа, выход на европейский рынок через M&A). Источниками данных послужили годовые отчёты компаний за 2020–2022 гг.

Профиль стандартизации/адаптации на рисунке 1 построен на основе авторского кодирования по шкале от 1 (полная адаптация) до 10 (полная стандартизация); каждая оценка верифицировалась по двум независимым источникам.

Для количественной оценки эффективности стратегий продвижения автором предложен коэффициент маркетинговой отдачи (КМО), рассчитываемый по формуле:

$$\text{КМО}_i = \Delta R_i / M_i$$

где ΔR_i – темп прироста выручки компании i на новых международных рынках за период 2020–2022 гг. (%); M_i – доля расходов на маркетинг в общей выручке компании i за тот же период (%). Показатель КМО характеризует величину прироста выручки на новых рынках, приходящуюся на единицу маркетинговых затрат, и позволяет сопоставить эффективность маркетинговых инвестиций компаний с различными стратегическими профилями. На третьем уровне применён метод аналитической индукции для обобщения выявленных закономерностей в систему верифицируемых принципов.

Результаты

Сравнительный анализ трёх стратегических подходов к международному продвижению обобщён в таблице 1. Строка о доле успешных запусков рассчитана на основе данных Nielsen (2023) по выборке более 200 международных запусков брендов в 20 странах [Nielsen, 2023].

Таблица 1 - Сравнительная характеристика стратегий международного продвижения

Критерий	Полная стандартизация	Полная адаптация	Гибридный подход
Затраты на продвижение	Минимальные	Высокие	Умеренные
Соответствие локальным предпочтениям	Низкое	Высокое	Среднее – высокое
Управляемость бренда	Высокая	Низкая	Высокая (ядро)
Скорость выхода на рынок	Высокая	Низкая	Средняя
Риск культурного несоответствия	Высокий	Низкий	Управляемый
Доля успешных запусков*	~22%	~31%	~78%
Примеры компаний	Ранний McDonald's (до 1990-х)	Местные нишевые игроки	Dove, Samsung, Yandex, Natura & Co

* По данным Nielsen (2023), выборка более 200 международных запусков брендов в 20 странах. Примечание: составлено автором на основе [Levitt, 1983; Wind, Douglas, 1987; Chaffey, Ellis-Chadwick, 2022; Keegan, Green, 2020; Quelch, Hoff, 1986] и годовых отчётов компаний за 2020–2022 гг.

Данные таблицы 1 демонстрируют трёхкратное превосходство гибридного подхода над полной стандартизацией по доле успешных запусков (78% против 22%). Количественная разница подтверждает нецелесообразность крайних подходов и обосновывает необходимость системного инструментария для управления соотношением стандартизации и адаптации.

Дополнительные количественные данные из отраслевых исследований подкрепляют этот вывод: компании с согласованной омниканальной коммуникацией удерживают клиентов на 23% эффективнее; бренды с ценностно-ориентированным позиционированием демонстрируют ценовую премию в среднем на 17% выше конкурентов.



Рисунок 1- детализирует картину на уровне конкретных компаний, показывая их профиль по шести элементам стратегии продвижения.

Ни одна из четырёх компаний не придерживается единой логики: все стандартизируют бренд-идентичность (7–9 баллов) и адаптируют содержание рекламы (3–4 балла), однако по остальным элементам их профили принципиально расходятся. Эти закономерности легли в основу предлагаемой системы принципов (рисунок 2, таблица 2).

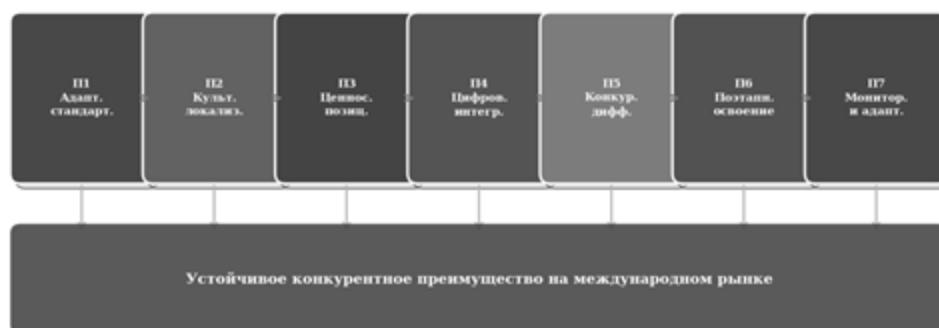


Рисунок 2 – Система принципов формирования стратегии продвижения на международном рынке

Принцип 1 (адаптивная стандартизация). Компания стандартизирует ценностное ядро бренда и визуальную идентичность, адаптируя каналы и ситуативный контент. Unilever сохраняет платформу «реальная красота» для Dove в 80 странах, при этом содержание кампаний

радикально различается. «Яндекс» следует той же логике: алгоритмы поиска и интерфейс адаптируются под специфику каждого рынка, тогда как ценностное позиционирование («технологии для жизни») остаётся неизменным. Рисунок 1 подтверждает: значения бренд-идентичности у всех компаний – 7–9, содержание рекламы – 3–4.

Таблица 2 - Система принципов формирования стратегии продвижения на международном рынке

№	Принцип	Условие применения	Ключевые решения	Индикатор результата
1	Адаптивная стандартизация	Компания имеет выраженный бренд-актив и планирует присутствие на 3+ рынках	Стандартизировать: логотип, ценностное ядро, ценовой сегмент. Адаптировать: каналы, ситуативный контент, продуктовые детали	NPS не ниже среднего по категории в течение 18 мес.
2	Культурно-коммуникативная локализация	Культурная дистанция > 3 по шкале Хофстеде (PDI или IDV)	Пересмотр нарративных архетипов; адаптация образов и аргументации; локальные агентства как партнёры	Brand recall $\geq 40\%$ через 12 мес.
3	Ценностно-ориентированное позиционирование	Рынок насыщен; ценовая конкуренция неперспективна	Определить 1–2 ценности, релевантных для сегмента; встроить их в каждый контакт с брендом	Ценовая премия $\geq 10\%$ vs. среднеотраслевой уровень
4	Цифровая интеграция каналов	Целевая аудитория активно использует цифровые платформы	Единый бренд-голос на всех платформах; форматы контента адаптированы под логику каждой платформы	Охват ЦА через цифровые каналы $\geq 60\%$
5	Конкурентная дифференциация	На рынке присутствуют 2+ сильных игрока	Карта конкурентов с осями дифференциации; выбор незанятой позиции; использование СОО-эффекта при наличии	Top-of-mind доля $\geq 15\%$ в целевом сегменте
6	Поэтапное освоение рынка	Рынок новый для компании (опыт < 2 лет)	Этап 1 – осведомлённость; Этап 2 – лояльность; Этап 3 – защита позиций. Разные KPI и инструменты на каждом этапе	Рост CRR квартал к кварталу
7	Мониторинг и адаптивное управление	Действует постоянно после запуска стратегии	Brand health tracker (ежеквартально); качественные исследования (2 раза в год); протокол быстрой корректировки сообщений	Отклонение факт. NPS от целевого $\leq 10\%$

Принцип 2 (культурно-коммуникативная локализация). В коллективистских культурах (Япония, Корея, Казахстан) сообщения, апеллирующие к индивидуальным достижениям, уступают тем, что апеллируют к принадлежности к группе. «Яндекс» на казахстанском рынке акцентировал интеграцию в жизнь семьи и сообщества вместо персональной продуктивности. Samsung дифференцирует нарратив Galaxy: в Корее – технологическая принадлежность к «умному» сообществу, в США – личная продуктивность.

Принцип 3 (ценностно-ориентированное позиционирование). На насыщенных рынках ценовая аргументация уступает позиционированию через ценности. Natura & Co при выходе на французский рынок конкурировала по ценности «аутентичного происхождения» и устойчивости, обеспечив ценовую премию в сегменте, где позиционирование по стране происхождения имеет измеримый коммерческий эффект. По данным Kantar BrandZ (2023), ценностная дифференциация даёт в среднем +17% к ценовой премии бренда [Kantar BrandZ, 2023].

Принцип 4 (цифровая интеграция каналов). Опыт «Яндекса» на турецком рынке (с 2011 г.) – пример «digital-first» стратегии выхода: компания выстраивала осведомлённость через поисковую рекламу и картографические сервисы до открытия физической инфраструктуры. Высокое значение «цифровых сервисов» на рисунке 1 (9) означает: технологическая платформа стандартизирована глобально и служит основным каналом выхода на рынок. McKinsey (2022) подтверждает: согласованная омниканальная коммуникация повышает удержание клиентов на 23% [McKinsey Global Institute, 2022].

Принцип 5 (конкурентная дифференциация). На международном рынке компания одновременно сталкивается с тремя типами конкурентов: глобальными игроками, сильными местными компаниями и другими «иностранцами» со схожими амбициями. «Яндекс» в Турции дифференцировался от Google за счёт более глубокой языковой модели для турецкого. Natura & Co во Франции заняла незанятую нишу через нарратив латиноамериканской биоразнообразности. Samsung удерживает дифференциацию через технологическое лидерство в камере и экране, адаптируя лишь коммуникационный нарратив.

Принцип 6 (поэтапное освоение рынка). Стратегия продвижения строится с учётом текущего этапа: осведомлённость → лояльность → защита позиций. Nielsen (2023) фиксирует: 61% международных запусков провалились из-за несоответствия коммуникационной стратегии реальному уровню осведомлённости на целевом рынке [Nielsen, 2023]. «Яндекс» в Беларуси реализовал поэтапную логику: поисковое присутствие → Яндекс.Такси и Яндекс.Еда → партнёрства с локальными ретейлерами.

Принцип 7 (мониторинг и адаптивное управление). Восприятие бренда в чужом культурном контексте развивается непредсказуемо. Это требует систематического мониторинга не только метрик эффективности, но и качественных изменений в восприятии бренда. Операционально: базовые показатели до запуска; ежеквартальный brand health tracker; два цикла качественных исследований в год; протокол быстрой корректировки сообщений без потери стратегической последовательности. Unilever использует глобальную систему brand tracking как инструмент раннего обнаружения культурных смещений.

Для количественного сопоставления эффективности маркетинговых стратегий исследуемых компаний рассчитан коэффициент маркетинговой отдачи (КМО). Исходные данные и результаты расчёта представлены в таблице 3.

Таблица 3 - Расчёт коэффициента маркетинговой отдачи (КМО) исследуемых компаний

Показатель	Unilever (Dove)	Samsung Electronics	Яндекс	Natura & Co
Доля международной выручки, % (2022)	58	88	14	52
Затраты на маркетинг, % от выручки (М)	13,9	5,6	15,2	16,4
Прирост выручки на новых рынках, % (ΔR)	+8,3	+6,1	+39,4	+4,7
Средний балл профиля (рис. 1)	6,7	6,5	5,3	5,8
КМО = $\Delta R / M$ (расчёт автора)	0,60	1,09	2,59	0,29

Примечание: составлено и рассчитано автором по данным годовых отчётов компаний за 2020–2022 гг. Unilever Annual Report 2022; Samsung Electronics Annual Report 2022; Yandex Annual Report 2021; Natura & Co Annual Report 2022.

Данные таблицы 3 позволяют сделать следующие выводы. Наиболее высокое значение КМО зафиксировано у «Яндекса» (2,59), что объясняется сочетанием двух факторов: значительным темпом прироста выручки на новых рынках (в первую очередь турецком) при

относительно умеренных – по меркам технологической отрасли – затратах на традиционный маркетинг. Именно «digital-first» стратегия (принцип 4) позволила компании генерировать органический рост без пропорционального увеличения маркетингового бюджета. Samsung демонстрирует второй по величине КМО (1,09) при минимальной доле маркетинговых расходов (5,6%): зрелость бренда и технологическая дифференциация (принцип 5) снижают зависимость от рекламных инвестиций. Unilever показывает умеренный КМО (0,60), что характерно для FMCG-сегмента с традиционно высокой долей расходов на продвижение. Наименьшее значение КМО у Natura & Co (0,29) отражает издержки периода активного брендбилдинга на новых рынках – инвестиционную фазу с отложенной отдачей, характерную для принципа 6 (поэтапное освоение).

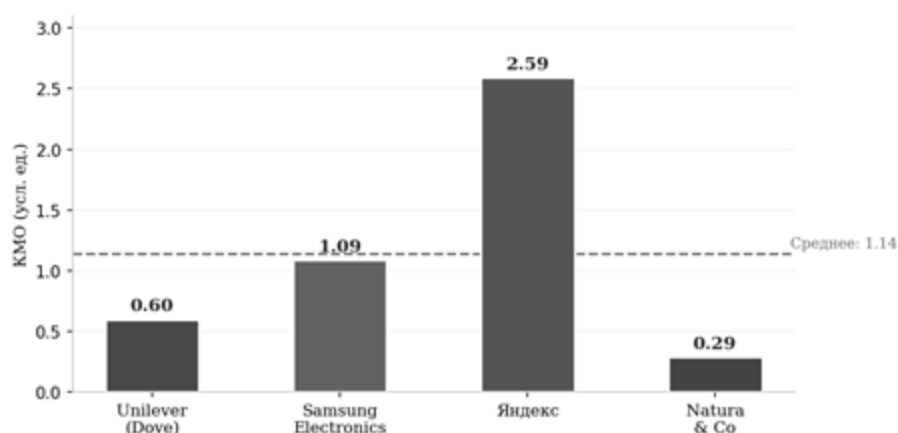


Рисунок 3 – Коэффициент маркетинговой отдачи (КМО) исследуемых компаний

Рисунок 3 визуализирует межкомпанийные различия в КМО. Среднее значение по выборке составляет 1,14, при этом разброс весьма значителен (от 0,29 до 2,59), что подтверждает гипотезу о существенном влиянии стратегического профиля на эффективность маркетинговых инвестиций. Компании с более высокой долей цифровых каналов в стратегии (высокое значение «цифровых сервисов» на рисунке 1) демонстрируют более высокий КМО, что косвенно подтверждает обоснованность принципа 4.

Обсуждение

Предложенная система принципов опровергает дихотомию «стандартизация – адаптация» как аналитическую рамку. Данные таблицы 1 показывают трёхкратную разницу в доле успешных запусков между крайними подходами и гибридным, а рисунок 1 демонстрирует, что граница между стандартизацией и адаптацией проходит не между компаниями, а внутри каждой стратегии – на уровне отдельных её элементов.

Расчёт КМО (таблица 3, рисунок 3) добавляет к качественному анализу количественное измерение: компании с более высокой долей цифровой интеграции (принцип 4) демонстрируют более высокую маркетинговую отдачу. Опыт «Яндекса» указывает на то, что «digital-first» логика интернационализации – описанная в литературе через феномен «born global» [Oviatt, McDougall, 1994] – позволяет генерировать рост на новых рынках при относительно меньших традиционных маркетинговых инвестициях.

Ограничения исследования: (1) КМО рассчитан на основе агрегированных данных годовых

отчётов и не позволяет изолировать эффект стратегии продвижения от других факторов роста; (2) четыре компании достаточны для иллюстрации принципов, но недостаточны для их статистической верификации. Будущие исследования могут верифицировать систему на расширенной выборке с применением регрессионного анализа.

Заключение

Исследование подтвердило исходную гипотезу: устойчивое конкурентное преимущество на международном рынке возникает не из выбора между стандартизацией и адаптацией, а из осознанного управления их соотношением по мере освоения рынка. Семь сформулированных принципов операционализируют эту логику – от ценностного ядра бренда (принципы 1–3) через управление каналами и конкурентной позицией (принципы 4–5) до процессов развёртывания и обратной связи (принципы 6–7).

Совокупность количественных данных подтверждает состоятельность предложенной системы: гибридный подход обеспечивает долю успешных запусков 78% против 22–31% при крайних стратегиях [Nielsen, 2023]; ценностно-ориентированное позиционирование создаёт ценовую премию +17% [Kantar BrandZ, 2023]; согласованная омниканальная коммуникация повышает удержание клиентов на 23% [McKinsey Global Institute, 2022]. Расчёт КМО по данным четырёх компаний показывает, что наибольшая маркетинговая отдача достигается при «digital-first» подходе в сочетании с сильной технологической дифференциацией (КМО «Яндекса» = 2,59; Samsung = 1,09).

Практическая ценность системы – в её операциональной форме: каждый принцип задаёт условие применения, набор решений и измеримый индикатор результата (таблица 2), что позволяет использовать её как в стратегическом планировании, так и в качестве проверяемых гипотез для последующих количественных исследований с расширенной выборкой.

Библиография

1. Котляров И.Д. Особенности маркетинговых стратегий выхода на международные рынки // Маркетинг в России и за рубежом. 2017. № 5. С. 34–42.
2. Ниязова М.В. Интеграция цифровых инструментов в международные маркетинговые стратегии // Российский внешнеэкономический вестник. 2022. № 7. С. 91–104.
3. Сорокина Т.В., Борисова Е.А. Стратегии продвижения российских компаний на внешних рынках // Вестник СПбГЭУ. 2020. № 3 (123). С. 78–86.
4. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice. 7th ed. London: Pearson, 2022. 752 p. ISBN 978-1-292-40006-0.
5. Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M. Cultures and Organizations: Software of the Mind. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 2010. 576 p. ISBN 978-0-07-166418-9.
6. Kantar BrandZ. Most Valuable Global Brands 2023. London: Kantar, 2023. URL: <https://www.kantar.com/brandz>).
7. Keegan W.J., Green M.C. Global Marketing. 9th ed. London: Pearson, 2020. 560 p. ISBN 978-0-13-452448-8.
8. Levitt T. The Globalization of Markets // Harvard Business Review. 1983. Vol. 61. № 3. P. 92–102.
9. McKinsey Global Institute. The Connected Consumer: How Digital Channels Are Reshaping Brand Loyalty. McKinsey & Company, 2022. URL: <https://www.mckinsey.com> .
10. Nielsen. Brand Health and International Launch Performance: Global Report 2023. New York: Nielsen, 2023. 84 p.
11. Oviatt B.M., McDougall P.P. Toward a Theory of International New Ventures // Journal of International Business Studies. 1994. Vol. 25. № 1. P. 45–64. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8490193.
12. Quelch J.A., Hoff E.J. Customizing Global Marketing // Harvard Business Review. 1986. Vol. 64. № 3. P. 59–68.
13. Wind Y., Douglas S.P. The Myth of Globalization // Columbia Journal of World Business. 1987. Vol. 22. № 4. P. 19–29.
14. World Trade Organization. World Trade Statistical Review 2023. Geneva: WTO, 2023. 196 p. URL: <https://www.wto.org/statistics> .

Principles of Forming a Company's Promotion Strategy in the International Market

Akhmetzhan Boldzhek

Postgraduate Student,
Peter the Great Saint Petersburg Polytechnic University,
195251, 29, Politekhnicheskaya str., Saint Petersburg, Russian Federation;
e-mail: ahmetcan@edu.spbstu.ru

Galina Yu. Silkina

Doctor of Economics, Professor,
Peter the Great Saint Petersburg Polytechnic University,
195251, 29, Politekhnicheskaya str., Saint Petersburg, Russian Federation;
e-mail: silkina@spbstu.ru

Abstract

The article examines the problem of forming a company's promotion strategy in international markets in the context of the growing fragmentation of global demand. Based on the analysis of foreign and domestic scientific sources, case studies of Unilever, Samsung Electronics, Yandex, and Natura & Co, as well as the calculation of the author's marketing return coefficient, a system of seven interrelated principles is proposed. Quantitative data confirm that hybrid strategies ensure a share of successful international launches at the level of 78% versus 22–31% under extreme approaches.

For citation

Boldzhek A., Silkina G.Yu. (2026) Printsipy formirovaniya strategii prodvizheniya kompanii na mezhdunarodnom rynke [Principles of Forming a Company's Promotion Strategy in the International Market]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 16 (6A), pp. 510-520. DOI: 10.34670/AR.2026.86.79.052

Keywords

International marketing, promotion strategy, adaptation, standardization, cultural localization, digital channels, marketing return coefficient, globalization, branding, competitive differentiation.

References

1. Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2022). *Digital marketing: Strategy, implementation and practice* (7th ed.). Pearson.
2. Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.
3. Kantar BrandZ. (2023). *Most Valuable Global Brands 2023*. Kantar. <https://www.kantar.com/brandz>
4. Keegan, W. J., & Green, M. C. (2020). *Global marketing* (9th ed.). Pearson.
5. Kotlyarov, I. D. (2017). Osobennosti marketingovykh strategiy vykhoda na mezhdunarodnyye rynki [Features of marketing strategies for entering international markets]. *Marketing v Rossii i za rubezhom* [Marketing in Russia and Abroad], *5*, 34–42.
6. Levitt, T. (1983). The globalization of markets. *Harvard Business Review*, 61(3), 92–102.

-
7. McKinsey Global Institute. (2022). *The connected consumer: How digital channels are reshaping brand loyalty*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com>
 8. Nielsen. (2023). *Brand health and international launch performance: Global Report 2023*. Nielsen.
 9. Niyazova, M. V. (2022). Integratsiya tsifrovyykh instrumentov v mezhdunarodnyye marketingovyye strategii [Integration of digital tools into international marketing strategies]. *Rossiyskiy vneshneekonomicheskiy vestnik* [Russian Foreign Economic Bulletin], *7*, 91–104.
 10. Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45–64. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490193>
 11. Quelch, J. A., & Hoff, E. J. (1986). Customizing global marketing. *Harvard Business Review*, 64(3), 59–68.
 12. Sorokina, T. V., & Borisova, E. A. (2020). Strategii prodvizheniya rossiyskikh kompaniy na vneshnikh rynkakh [Promotion strategies of Russian companies in foreign markets]. *Vestnik SPbGEU* [Bulletin of St. Petersburg State University of Economics], *3*(123), 78–86.
 13. Wind, Y., & Douglas, S. P. (1987). The myth of globalization. *Columbia Journal of World Business*, 22(4), 19–29.
 14. World Trade Organization. (2023). *World Trade Statistical Review 2023*. WTO. <https://www.wto.org/statistics>