
СТРАТЕГИИ ЗАРУБЕЖНОЙ ЭКСПАНСИИ РОССИЙСКИХ ИТ-КОМПАНИЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ

Растопчина Юлия Леонидовна¹, канд. экон. наук, доц.

Примова Азима Азизовна², канд. экон. наук, доц.

Горшенкова Екатерина Александровна¹, маг.

¹ Белгородский государственный национальный исследовательский университет, ул. Победы, 85, Белгород, Россия, 308015; e-mail: rastopchina@bsu.edu.ru; 1191189@bsu.edu.ru

² Бухарский инженерно-технологический институт, ул. К. Муртазаева, 15, Бухара, Узбекистан, 200100; e-mail: primova1965@mail.ru

Цель: статья посвящена вопросам интернационализации российских компаний. *Обсуждение:* ключевая цель любой компании – максимизация прибыли. Одним из возможных вариантов достижения этой цели – выход компании на международный уровень. В статье рассмотрены теоретические аспекты процесса интернационализации деятельности российских компаний, осуществляющих свою деятельность в сфере информационных технологий. Проанализированы различные стратегии зарубежной экспансии, способы и факторы их выбора на основе диагностики российской ИТ-отрасли. *Результаты:* авторами предложена наиболее эффективная модель выхода на зарубежные рынки – стратегия «Гринфилд». На примере компании Softline, которая входит в список крупнейших российских ИТ-компаний, проанализированы сильные и слабые стороны данной стратегии.

Ключевые слова: стратегии интернационализации, зарубежная экспансия, стратегия «Гринфилд», внешний рынок, мировой рынок, глобализация.

DOI: 10.17308/meps.2020.7/2398

Введение

В настоящий момент процессы цифровизации и информационные технологии оказывают значительное влияние на результативность национальных экономик. Динамика развития большинства инфраструктурных отраслей связана с информационными и коммуникационными технологиями, внедрение которых позволяет открывать все более широкие перспективы для повышения эффективности бизнеса.

Многие российские ИТ-компании стали довольно успешны на национальном рынке и теперь задумываются о выходе на зарубежные рынки. Та-

кое стремление к осуществлению трансграничных хозяйственных операций объясняется дополнительными преимуществами, которые возникают в ходе расширения товарно-географического присутствия – расширение круга потребителей, максимизация прибыли, доступ к ресурсам и рынкам других стран, использование различий в правовом регулировании бизнеса и т.д.

Изучению процессов интернационализации деятельности российских ИТ-компаний посвящено значительное количество научных трудов, при этом особое внимание уделяется экспортным моделям зарубежной экспансии. Однако в настоящее время все больший интерес со стороны делового сообщества представляют инвестиционные стратегии, которые подразумевают приобретение уже готового бизнеса за рубежом или его создание «с нуля». Целью данной статьи является анализ сильных и слабых сторон модели «Гринфилд» как наиболее оптимальной стратегии выхода российских ИТ-компаний на зарубежные рынки.

Основные результаты исследования

Развитие «цифровой инфраструктуры» на сегодняшний день – это ключевой фактор стратегического развития национальной экономики в целом и корпоративного бизнеса, в частности. Процессы цифровизации обеспечивают безбарьерное «движение неограниченного объема данных, внедрение сквозных цифровых платформ и технологий» [8]. В Российской Федерации развитие цифровой отрасли ориентируется на Указ Президента от 9 мая 2017 г. № 203 «Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации на 2017-2030 годы». Данный документ определил цели, задачи и меры по реализации внутренней и внешней политики Российской Федерации в сфере применения информационных и коммуникационных технологий, направленных на развитие информационного общества, формирование национальной цифровой экономики, обеспечение национальных интересов и реализацию стратегических национальных приоритетов [8].

По оценкам исследовательской компании IDC: «в 2019 году объем ИКТ-расходов в России составил 47,05 млрд долларов, с учетом чего Российская Федерация стала крупнейшим рынком информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) в регионе Центральной и Восточной Европы (ЦВЕ)» [4].

При этом формирование и развитие отечественного ИТ-рынка все еще значительно уступает таким развитым странам, как США, Япония, Германия, Франция. Ведущие ИТ-компании России в основном являются подрядчиками по разработке ИТ-обеспечения и не стремятся выпускать собственные продукты. По данным IDC: «структуру российского ИТ-рынка составляют: 19% – системная интеграция, 17% – аутсорсинг, 17% – установка и поддержка, 13% , кастомизация ПО, 12% – разработка заказного ПО, 10% – консалтинг. Одним из перспективных и динамично развивающихся направлений на сегодняшний день стало развитие электронного ритейла, его ежегодный рост составит порядка 20-30%» [4].

Согласно данным ежегодного рейтинга TAdviser100: «на долю 20 крупнейших российских компаний приходится 80% совокупной выручки» [20],

что свидетельствует: российский ИТ-рынок находится в руках крупнейших игроков.

Таблица 1

Рейтинг крупнейших российских ИТ-компаний, 2019 год

№	Компания	Выручка в 2018 году, млн руб. с НДС	Выручка в 2017 году, млн руб. с НДС	Динамика, %	Кол-во сотрудников (на конец 2018 г.)
1	Ростех	266 600	226 965	17,5	н/д
2	НКК	207 948	189 244	9,9	3965
3	Ланит	164 241	137 073	19,8	8540
4	Softline	94 820	71 680	32,3	4500
5	1С	51 400	42 700	20,4	н/д
6	Kaspersky	45 526	40 730	11,8	н/д
7	ITG	39 420	38 236	3,1	2505
8	Ростелеком	36 902	26 013	41,9	н/д
9	SAP СНГ	34 944	30 868	13,2	837
10	Ай-Теко	34 570	30 707	12,6	3008

Источник: [20].

Пятёрка лидеров на протяжении ряда лет остается неизменной – это Ростех (компания радиоэлектронного кластера), «Национальная компьютерная корпорация», «Ланит», Softline и 1С.

В структуре выручки крупнейших российских ИТ-компаний можно отметить, что «43% приходится на оказание ИТ-услуг, 20% на доходы от поставки аппаратной техники, в том числе и в рамках реализации проектов, доля доходов от разработки ПО составляет 32%. Продажа готовых программных продуктов принесла российским ИТ-компаниям около 3% выручки. Доля в доходах российских ИТ-компаний производства аппаратной техники по-прежнему невысока – около 2%» [9] (рис. 1).

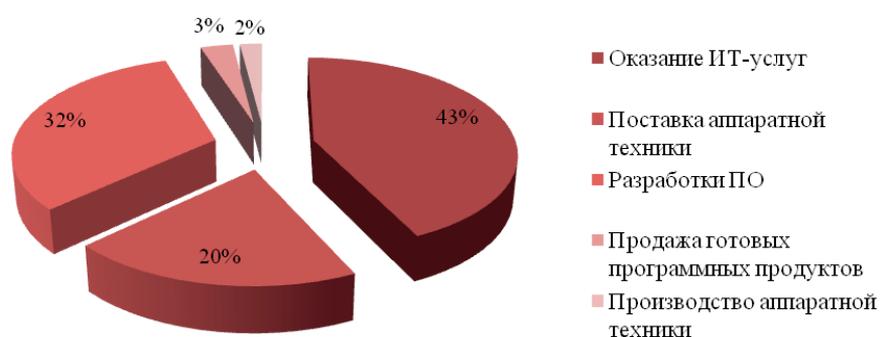


Рис. 1. Структура выручки российских ИТ-компаний [9]

ИТ-сектор обладает высоким экспортным потенциалом. В отношении России наращивание экспорта технологичной продукции – это реальная перспектива отказа от сырьевого экспорта. Правительство РФ понимает, что

ИТ-сектор – это мощный драйвер роста национальной экономики, который не будет зависеть от мировых цен на энергоносители. Слабые и сильные стороны российской ИТ-индустрии, которые определяют её дальнейшее развитие, представлены на рис. 2.



Рис. 2. Сильные и слабые стороны российского ИТ-сектора [1]

Для дальнейшего роста компаниям, функционирующим на рынке информационных технологий, недостаточно вести деятельность только на национальном рынке, наращивание потенциала компании возможно лишь при условии ее выхода на внешний рынок. Формирование стратегических альтернатив и выбор из оптимальной стратегии развития компании (например, при помощи стратегии «диверсификации на действующих рынках» или «экспансии в ранее неизвестные регионы») возникает в ситуациях постепенного истощения рынков и соответственно сокращения итоговых финансовых результатов.

Для минимизации возможных «рисков прогорания» на зарубежном рынке необходимо, прежде всего, изучить и оценить альтернативные стратегии по выходу на внешние рынки (рис. 3).

Для выбора наиболее оптимальной стратегии зарубежной экспансии компании необходимо собрать данные, касающиеся тех факторов, которые будут непосредственно влиять на выбор той или иной модели входа на рынок (рис. 4).

Анализ альтернативных моделей входа на рынок должен носить средне- или долгосрочный характер (обычно 3-5 лет для средней компании). Стратегия входа должна быть подчинена целям получения прибыли и роста. Каждый проект должен быть проанализирован с точки зрения уровня ожидаемых продаж, издержек и доли активов, которые фактически будут определять прибыль. К тому же поскольку быстрая смена стратегий входа невозможна, особое внимание должно быть уделено необходимости обеспечения того, чтобы выбранная стратегия входа предлагала долгосрочные возможности.

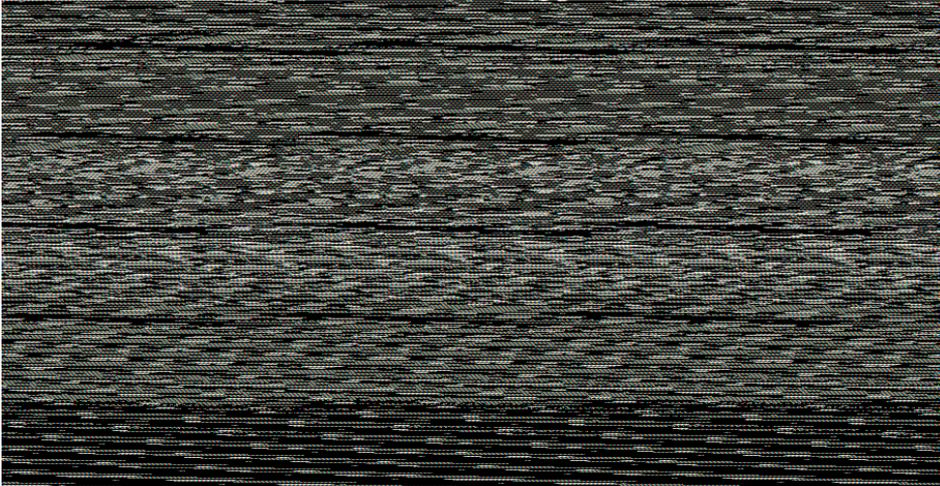


Рис. 3. Основные стратегии выхода компаний на внешние рынки [11]



Рис. 4. Критерии выбора оптимальной стратегии выхода на внешние рынки

Российские ИТ-компании, принимая решения о выходе на зарубежные рынки, все чаще стали обращать внимание на стратегию «Гринфилд». Следуя такой модели, компания строит новые производственные или сервисные объекты, нанимает новый персонал, после чего начинает эксплуатацию нового объекта. Во многом выбор указанной стратегии обусловлен сложностью ИТ-продуктов, которые зачастую требуют прямой контакт с заказчиками. Поэтому менеджеры, которые занимаются развитием бизнеса за рубежом, должны физически присутствовать на целевом рынке и уметь на нём работать.

Примером успешной реализации стратегии «Гринфилд» является международная ИТ-компания Softline. Это ведущий поставщик ИТ-решений

и сервисов, предлагающий «частные и публичные облачные решения, комплексные технологические решения, лицензирование программного обеспечения, поставку аппаратного обеспечения и сопутствующие услуги» [19].

Долгосрочной стратегией компании Softline является международная экспансия. Компания имеет представительства в Восточной Европе и Центральной Азии (Азербайджан, Армения, Беларусь, Болгария, Венгрия, Грузия, Казахстан, Румыния, Сербия, Словения, Турция и т.д.), Латинской Америке (Аргентина, Бразилия, Венесуэла, Гватемала, Гондурас, Колумбия, Коста-Рика, Перу, Чили и т.д.), Азии (Бангладеш, Вьетнам, Индия, Камбоджа, Малайзия, Филиппины, Таиланд и т.д.), США (рис. 5).



Рис. 5. Картографическое представление «глобального присутствия» как элемента стратегии Softline [19]

Географическую экспансию компания начала с открытия офисов в Турции и Вьетнаме в 2008 году (рис. 6), уже имея опыт успешной реализации проектов в странах ближнего зарубежья.



Рис. 6. История группы компаний Softline [11]

Еще в 2007 году у Игоря Боровикова, основателя группы компаний Softline, председателя ее совета директоров, возникла идея выйти на IPO.

Инвесторы верят в компании с мощным и диверсифицированным бизнесом. И уже на тот момент стало ясно, что Softline, у которой есть бизнес в России, странах ближнего и дальнего зарубежья, вполне могла бы этим критериям соответствовать [5].

Основные принципы компании Softline при выборе потенциального перспективного региона для бизнеса:

1. Выбор крупных и средних стран с большим потенциалом экономического роста, с невысоким уровнем конкуренции и развития на ИТ-рынке.

2. Поддержка со стороны вендоров. Их сведения дополняют картину ситуации по выходу на зарубежный рынок – в ходе диалога становится понятно, готовы ли вендоры поддерживать компанию на новом рынке [5].

У компании Softline широкое предложение продуктов и услуг, поэтому трудно в каждой стране найти полный штат специалистов по всем темам. Отсюда ведение проектов в компании осуществляется следующим образом: менеджеры проектов работают «на местах», а все, что касается технической и технологической составляющей этих проектов, организуется удаленно (рис. 7).

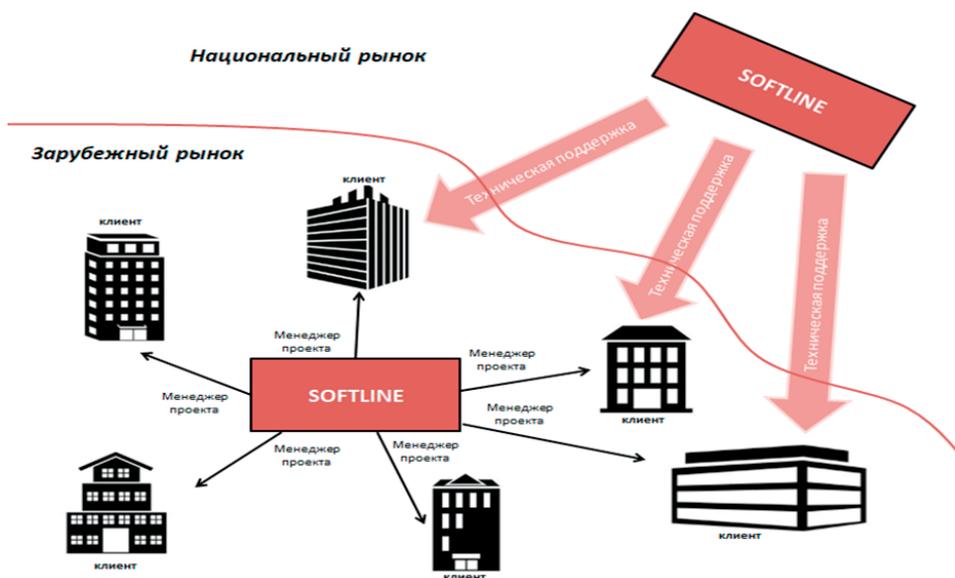


Рис. 7. Ведение проектов компании Softline на зарубежных рынках и осуществление их поддержки

Именно благодаря глобальному присутствию компания Softline смогла реализовать множество проектов через свои представительства. Например, в ходе совместного проекта специалистов Softline из Аргентины и Чили создан специальный раздел портала, информирующий о работе ИТ-служб и сервиса Help Desk в Банке Чили. Индивидуальное решение, разработанное для Банка Чили, поможет улучшить внутренний сервис и время отклика на заявки, а также предоставлять информацию о выполнении заявок

на услуги в более доступном формате – в виде таблиц и графиков [18].

Fashion Company – крупнейший ритейлер модной одежды в Восточной Европе. Для анализа текущего состояния IT-инфраструктуры бизнеса Fashion Company обратилась к постоянному партнеру – Softline. Клиент высоко оценил опыт реализации успешных проектов Softline в России и за рубежом. Рекомендации Softline по формированию эффективных механизмов управления программным обеспечением помогли Fashion Company избежать финансовых, юридических и репутационных рисков, а также повысить устойчивость системы информационной безопасности к внешним угрозам [16].

Разветвленная региональная сеть Softline позволяет выстраивать более эффективное взаимодействие не только с частными, но и государственными заказчиками, оперативно реагировать на их запросы, развивать продуктивное сотрудничество и экспертизу. 13 декабря 2012 г. Президент Республики Беларусь издал Указ № 556 «Создание и эксплуатация объектов информационно-коммуникационной инфраструктуры с использованием новейших телекоммуникационных технологий и технологий обработки данных», в рамках которого был запущен проект по созданию Республиканского центра обработки данных (РЦОД). Генеральным подрядчиком строительства выступила компания Softline, предоставившая доступ к облачным сервисам всем белорусским государственным структурам и организовавшая предоставление электронных услуг гражданам страны [17].

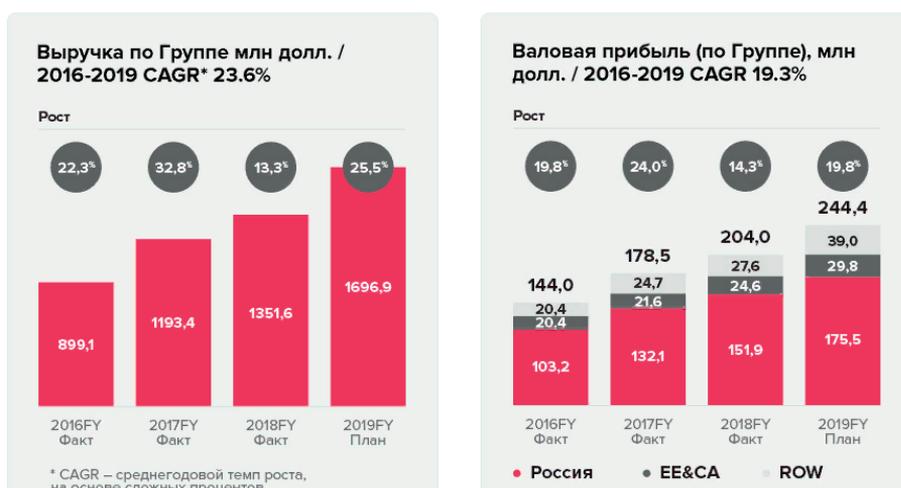


Рис. 8. Финансовые показатели деятельности Softline [10]

Оборот Softline в 2018 финансовом году составил 1,36 млрд долл., что на 19% превышает показатель 2017 года (1,14 млрд долл.). Оборот в рублях по Группе компаний составил 94,82 млрд руб., что на 32% выше показателей прошлого года (рис. 7). Доля бизнеса компании в России в 2018 году составила 68%, в Латинской Америке – 17%, Азиатско-Тихоокеанском регионе – 7%, в странах Восточной Европы и Центральной Азии – 8%.

Расширяя границы географической экспансии и постоянно наращивая международную экспертизу, Softline укрепляет свои позиции и на российском рынке. Компания активно развивает свой бизнес благодаря тесному сотрудничеству с мировыми технологическими лидерами. HP Inc. – одна из крупнейших ИТ-компаний в США. По итогам 2018 года Softline была признана лучшим партнером HP в Восточной Европе. Кроме того, Softline впервые была удостоена статуса DMF-I, действующего на территории России. Он позволяет компании предоставлять своим клиентам высокопроизводительное оборудование и сервис HP в рамках глобальных контрактов вендора [15].

По мнению Игоря Боровикова: «российский ИТ-рынок не превышает 1% мирового, а интересующие нас страны открывают доступ к 15-17 его процентам» [3]. Реализация проектов за пределами российских границ требует значительных финансовых вливаний (ориентировочно инвестиции в этот бизнес составляют 50 млн долл.). Основное внимание компании Softline за рубежом сфокусировано на больших ИТ-рынках развивающихся стран, в том числе к странам «БРИКС+».

Таким образом, стратегия «Гринфилд» имеет ряд преимуществ для компаний, работающих в сфере информационных технологий (рис. 9).

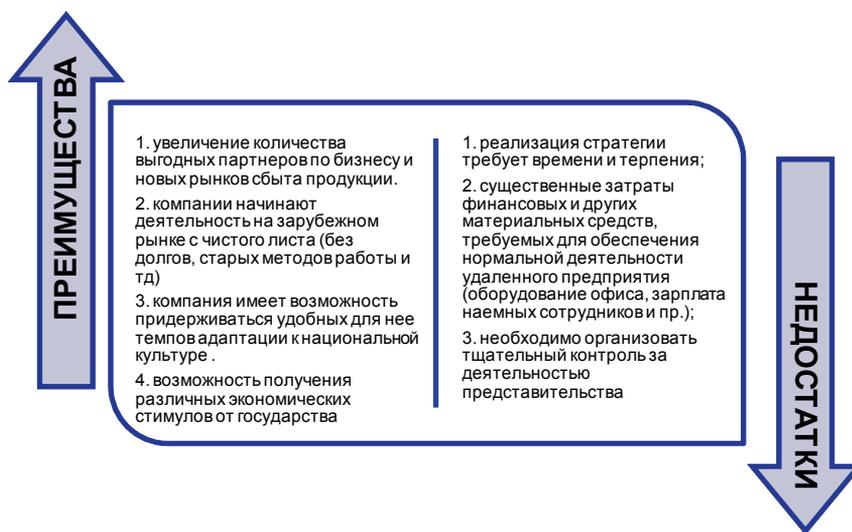


Рис. 9. Преимущества и недостатки стратегии «Гринфилд»

При этом реализация стратегии «новых предприятий» сопровождается и недостатками: значительное количество временных и финансовых ресурсов; стратегия подразумевает существенные затраты финансовых и других материальных средств, требуемых для обеспечения нормальной деятельности удаленного предприятия (оборудование офиса, зарплата наемных сотрудников и пр.); также необходимо организовать тщательный контроль над деятельностью представительства с целью исключения незапланированных трат.

Заключение

Зарубежная экспансия – одно из ключевых стратегических решений практически для любого растущего бизнеса. При этом определяющую роль в процессе интернационализации деятельности будут играть нововведения. Именно инновационно активные высокотехнологичные предприятия оказываются прирожденными глобалистами. Преимущества таких фирм связаны с тем, что они способны находить скрытые возможности динамичного развития не только внутри ожидаемых областей роста экономики, но и в менее динамичных, традиционных отраслях за счет способности формировать спрос на свою продукцию. В настоящее время информационные технологии используются практически во всех сферах жизни, но среди них есть основные потребители, которые являются крупными и значимыми заказчиками информационных технологий – это государственный и финансовый секторы.

Реализация стратегии зарубежной экспансии требует времени, терпения, а также определенных финансовых затрат. Из-за трудностей, с которыми неизменно придется столкнуться, выходя на внешние рынки, многие ИТ-компании боятся сотрудничества с иностранными компаниями. Однако верный выбор из «портфеля стратегических альтернатив» эффективной стратегии позволит минимизации возможные «риски прогорания» и стать одним из ведущих лидеров на зарубежных рынках.

Список источников

1. Афанасьев В.В. Анализ рынка информационных технологий в России. Научное обеспечение агропромышленного комплекса // *Сборник статей по материалам X Всероссийской конференции молодых ученых, посвященной 120-летию*, 2017, с. 1380-1381.
2. Ахмедов Р.Б., Третьякова Е.А., Базуева Е.В. Разработка стратегии выхода телекоммуникационной компании на внешние рынки на основе интеграции стратегии экспансии и связанных продаж // *Управление в современных системах*, 2019, с. 3-13.
3. В Softline хотят зарабатывать за рубежом не меньше, чем в России. Доступно: <https://www.computerworld.ru/articles/V-Softline-hotyat-zarabatyvat-za-rubezhom-ne-menshe-chem-v-Rossii>. (дата обращения: 06.04.2020).
4. В 2019 году объем российского рынка ИКТ составил более 47 млрд долларов. Доступно: <http://www.dailycomm.ru/m/50041/> (дата обращения: 04.04.2020).
5. Глава Softline International рассказывает о результатах и дальнейших планах географической экспансии. Доступно: <https://softline.by/about/blog/glava-softline-international-rasskazyivaet-o-rezultatah-i-dalneyshih-planah-geograficheskoy-ekspansii> (дата обращения: 06.04.2020).
6. Говядкова А.А. Совершенствование стратегии выхода на внешние рынки предприятий по выпуску химической и текстильной продукции // *В сборнике: Экономика и маркетинг в промышленности. Материалы студенческой научно-технической конференции, проводимой в рамках международного молодежного форума*, 2019, с. 12-13.
7. Кулик Е.И., Пожидаева А.С. Процесс формирования конкурентной стратегии выхода предприятия на внешние рынки // *В сборнике: Конкурентоспособность национальных экономик и регионов в контексте глобальных вызовов мировой экономики. Сборник научных трудов IV международной научно-практической конференции*. Ростов-на-Дону – Таганрог, 2019, с. 445-450.
8. "О стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017-2030 годы». Указ Президента Российской Федерации от 9 мая 2017 г.

- № 203. Доступно: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/41919> (дата обращения: 04.04.2020).
9. Овечкина А.И., Петрова Н.П. Тенденции и проблемы развития крупнейших российских ИТ-компаний // *Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета*, 2019, с. 81-85.
10. Официальный сайт компании Softline. Раздел: Инвесторам. Доступно: <https://softline.ru/investors> (дата обращения: 04.04.2020).
11. Официальный сайт компании Softline. Раздел: Наша история. Доступно: <https://softline.com/ru/about/history> (дата обращения: 06.04.2020).
12. Пузанова Т.В., Панькова А.И. Разработка стратегии выхода на внешний рынок // *В сборнике: Инновационно-промышленный потенциал развития экономики регионов. Сборник научных трудов VI Всероссийской научно-практической конференции с международным участием*, 2019, с. 331-338.
13. Стратегия развития отрасли информационных технологий в Российской Федерации на 2014-2020 годы и на перспективу до 2025 года (утв. распоряжением Правительства РФ от 1 ноября 2013 г. № 2036-р). Доступно: https://digital.gov.ru/common/upload/Strategiya_razvitiya_otrasli_IT_2014-2020_2025.pdf (дата обращения: 04.04.2020).
14. 9 стратегий выхода на внешние рынки. Доступно: <http://powerbranding.ru/marketing-strategy/market-entry/> (дата обращения: 05.04.2020).
15. Softline и HP выводят партнерство в России на новый уровень. Доступно: <https://softline.ru/about/news/softline-i-hp-vyivodyat-partnerstvo-v-rossii-na-novyyi-uroven> (дата обращения: 05.04.2020).
16. Softline реализовала первый SAM-проект по защите персональных данных в Восточной Европе. Доступно: <https://softline.ru/about/news/softline-realizovala-pervyyi-sam-proekt-po-zaschite-personalnyih-dannyih-v-vostochnoy-evrope> (дата обращения: 05.04.2020).
17. Softline реализует проект по созданию Республиканского ЦОДа Республики Беларусь на базе модульных решений от Emerson. Доступно: <https://softline.ru/about/news/23204> (дата обращения: 05.04.2020).
18. Softline усовершенствовала корпоративный портал Банка Чили. Доступно: <https://softline.tm/about/projects/softline-usovershenstvovala-korporativnyiy-portal-banka-chili> (дата обращения: 04.04.2020).
19. Softline. Digital Transformation & Cybersecurity Solution Service Provider. Доступно: https://softline.ru/uploads/files/450355/e71fae/245083/SL_FY_2020_ru.pdf (дата обращения: 05.04.2020).
20. TAdviser100: Крупнейшие ИТ-компании в России 2019. Доступно: http://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Ранкинг_TAdviser100:_Крупнейшие_ИТ-компании_в_России_2019 (дата обращения: 05.04.2020).

STRATEGIES FOR FOREIGN EXPANSION OF RUSSIAN IT COMPANIES IN THE CONDITIONS OF DIGITAL ECONOMY

Rastopchina Yuliya Leonidovna¹, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof.

Primova Azima Azizovna², Cand. Sc. (Econ.)

Gorshenkova Ekaterina Alexandrovna¹, M.A. student

¹ Belgorod National Research University, Pobedy st., 85, Belgorod, 308015, Russia; e-mail: rastopchina@bsu.edu.ru; 1191189@bsu.edu.ru

² Bukhara Institute of engineering and technology, K. Murtazayev str., 15, Bukhara, Uzbekistan, 200100; e-mail: primova1965@mail.ru

Purpose: the article deals with the internationalisation of russian companies.

Discussion: the key goal of any company is to make a profit. There are various ways that will lead to this goal. One of the possible options is to enter the international level. For further growth, it is not enough for companies operating in the information technology market to conduct activities only in the national market, building the company's potential is possible only if it enters the foreign market. The article discusses the theoretical aspects of the process of internationalization of the activities of Russian companies operating in the field of information technology. *Results:* the authors analyse various strategies of foreign expansion, propose the model of entering foreign markets – the Greenfield strategy. Following such a strategy, the company builds new production or service facilities, hires new staff, after which the new facility begins operation. An example of the successful implementation of the Greenfield strategy is Softline, which is included in the list of the largest Russian IT companies. The article also considers the advantages and disadvantages that the company faces in the process of implementing this strategy to enter foreign markets.

Keywords: internationalization strategies, foreign expansion, Greenfield strategy, foreign market, world market, globalization.

References

1. Afanasyev V.V. [Analysis of the market of information technologies in Russia. Scientific support of the agro-industrial complex]. *Sbornik statei po materialam H Vserossiiskoi konferentsii molodyh uchenykh, posvyashchennoi 120-letiyu* [Collection of articles on the materials of the X All-Russian Conference of Young Scientists dedicated to the 120th anniversary] 2017, pp. 1380-1381. (In Russ.)
2. Akhmedov R.B., Tretyakova E.A., Bazueva E.V. Development of a strategy for a telecommunications company to enter sales markets based on an expansion strategy and related sales [Razrabotka strategii vyhoda telekommunikatsionnoi kompanii na vneshnie rynki na osnove integratsii strategii ekspansii i svyazannyh prodazh]. *Management in modern systems*, 2019, pp. 3-13. (In Russ.)
3. V Softline hotyat zarabatyvat za rubezhom ne menshe, chem v Rossii

[Softline wants to earn money abroad no less than in Russia]. (In Russ.) Available at: <https://www.computerworld.ru/articles/V-Softline-hotyat-zarabatyvat-za-rubezhom-ne-menshe-chem-v-Rossii> (assessed: 04.06.2020).

4. V 2019 godu obem rossijskogo rynka IKT sostavil bolee 47 mlrd dollarov [In 2019, the volume of the Russian ICT market amounted to more than \$ 47 billion]. (In Russ.) Available at: <http://www.dailycomm.ru/m/50041/>(assessed: 04.04.2020).

5. Glava Softline International rasskazyvaet o rezultatah i dalnejshih planah geograficheskoj ekspansii [The Softline International chapter talks about the results and future plans for geographic expansion]. (In Russ.) Available at: <https://softline.by/about/blog/glava-softline-international-rasskazyvaet-o-rezultatah-i-dalnejshih-planah-geograficheskoy-ekspansii> (assessed: 04.06.2020).

6. Govyadkova A.A. [Improving the strategy for entering existing enterprise markets]. V *sbornike: Ekonomika i marketing v promyshlennosti Materialy studentskoj nauchno-tehnicheskoi konferentsii, provodimoj v ramkah mezhdunarodnogo molodezhnogo foruma* [In the collection: Scientific and technical conferences held as part of the international youth forum], 2019, pp. 12-13. (In Russ.)

7. Kulik E.I., Pozhidaeva A.S. [The process of forming a competitive strategy for an enterprise to enter existing markets]. V *sbornike: Konkurentosposobnost natsionalnyh ekonomik i regionov v kontekste globalnyh vyzovov mirovoj ekonomiki sbornik nauchnyh trudov IV mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii* [Collection of scientific papers of the IV International scientific-practical conference]. Rostov-on-Don – Taganrog, 2019, pp. 445-450. (In Russ.)

8. O strategii razvitiya informatsionnogo obshchestva v Rossijskoi Federatsii na 2017-2030 gody». Ukaz Prezidenta Rossijskoi Federatsii ot 9 maya 2017 g [About the strategy for the development of the information society in the Russian Federation for 2017-2030. " Decree of the President of the Russian Federation of May 9, 2017 No. 203]. Available at: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/41919> (assessed: 04.04.2020). (In Russ.)

9. Ovechkina A.I., Petrova N.P. Tendentsii i problemy razvitiya krupneishih rossijskih IT-kompanii [Trends and challenges in the development of Russian IT companies]. *Proceedings of St. Petersburg State University of Economics*, 2019, pp. 81-85. (In Russ.)

10. Ofitsialnyi sait kompanii Softline. Razdel: Investoram [The official website of Softline. Section: For Investors]. (In Russ.) Available at: <https://softline.ru/investors>. (assessed: 04.04.2020).

11. Ofitsialnyi sait kompanii Softline. Razdel: Nasha istoriya [The official website of Softline. Section: Our story]. (In Russ.) Available at: <https://softline.com/en/about/history> (assessed: 04.06.2020).

12. Puzanova T.V., Pankova A.I. [Development of a strategy for entering the foreign market]. V *sbornike: Innovatsionno-promyshlennyi potentsial razvitiya ekonomiki regionov Sbornik nauchnyh trudov VI Vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii s mezhdunarodnym uchastiem* [In the collection: Innovative and industrial potential for the development of regions. Collection of scientific papers V.I. All-Russian Scientific and Practical Conference with the participation of the RSMV], 2019, pp. 331-338. (In Russ.)

13. Strategiya razvitiya otrasli informatsionnyh tekhnologii v Rossijskoi Federatsii na 2014-2020 gody inaperspektivu do 2025 goda (utv. rasporyazheniem Pravitelstva RF ot 1 noyabrya 2013 g. № 2036-r) [The development strategy of the information technology industry in the Russian Federation for 2014-2020 and the prospect until 2025 (approved by Decree of the Government of the Russian Federation of November 1, 2013 No. 2036-r)]. (In Russ.) Available at: https://digital.gov.ru/common/upload/Strategiya_razvitiya_otrasli_IT_2014-2020_2025.pdf. (assessed: 04.04.2020).

14. 9 strategii vyhoda na vneshnie rynki [9 strategies for entering foreign markets]. (In Russ.) Available at: <http://powerbranding.ru/marketing-strategy/market-entry/> (assessed: 04.05.2020).

15. Softline i HP vyvodyat partnerstvo v Rossii na novyi uroven [Softline and HP take partnership in Russia to a new level].

(In Russ.) Available at: <https://softline.ru/about/news/softline-i-hp-vyvodyat-partnerstvo-v-rossii-na-novyiy-uroven>. (assessed: 04.05.2020).

16. Softline realizovala pervyi SAM-proekt po zashchite personalnyh dannyh v Vostochnoi Evrope [Softline implemented the first SAM-project to protect personal data in Eastern Europe]. (In Russ.) Available at: <https://softline.ru/about/news/softline-realizovala-pervyyi-sam-proekt-po-zaschite-personalnyih-dannyih-v-vostochnoy-evrope> (assessed: 04.05.2020).

17. Softline realizuet proekt po sozdaniyu Respublikanskogo TSODa respubliki Belarus na baze modulnyh reshenii ot Emerson [Softline is implementing a project to develop the Republican Data Center of the Republic of Belarus based on modular solutions from Emerson]. (In Russ.)

Available at: <https://softline.ru/about/news/23204> (assessed: 04.05.2020).

18. Softline usovershenstvovala korporativnyi portal Banka CHili [Softline has improved the corporate portal of Bank of Chile]. (In Russ.) Available at: <https://softline.tm/about/projects/softline-usovershenstvovala-korporativnyiy-portal-banka-chili> (assessed: 04.04.2020).

19. Softline. Digital Transformation and Cybersecurity Solution Provider. Available at: https://softline.ru/uploads/files/450355/e71fae/245083/SL_FY_2020_en.pdf (assessed: 04.05.2020).

20. TAdviser100: Krupneishie IT-kompanii v Rossii 2019 [TAdviser100: Largest IT companies in Russia 2019]. (In Russ.) Available at: http://www.tadviser.ru/index.php/Article:Ranking_TAdviser100:_Largest_IT_companies_in_Russia_2019 (assessed: 04.05.2020).