



## FMCG entry strategies in Central Asia

Maratzhan USMANOV<sup>1</sup>

EFKO Kazakhstan

### ARTICLE INFO

**Article history:**

Received April 2023

Received in revised form

15 May 2023

Accepted 25 May 2023

Available online

15 June 2023

**Keywords:**

promotion strategies,

FMCG,

FMCG,

Central Asia, retail,

promotion,

FMCG trends.

### ABSTRACT

The article is devoted to the study of strategies for entering the market of consumer goods in Central Asia and identifying the most promising forms of their implementation. The theoretical foundations of strategies for entering the market for goods are described; strategies such as export, association with other market players, licensing, the establishment of joint ventures, franchising, outsourcing, own projects, etc. were identified. Depending on the specific method chosen and the characteristics of the market, the prospects for the company's position in a rapidly changing environment directly change. Moreover, the market entry strategy often acquires an adaptive character, since it is formed with a focus on a specific period, product segment, and consumers, and also takes into account directly the specific features of the company's activities, which will subsequently implement this strategy. It was concluded that in the context of the FMCG market in Central Asia, a number of the following important strategies can be distinguished: association with existing players, as well as the reproduction of their own projects. It is important to emphasize that the latter strategy is considered the most competitive and promising from the position of a retailer in the FMCG market, especially if it is a large retail player with contacts with manufacturers. The implementation of own projects in the context of such a player determines the broad prospects for adapting to the market and accumulating trends into a single system for entering the market. At the same time, it becomes important to take into account trends in the market; from the position of marketing, efficiency is acquired by such strategies as: formation of a competitive brand with effective positioning; creation of conditions for price optimization when promoting own brands; integration into the online space of the FMCG market; promotion in the structure of the omnichannel market.

2181-1415/© 2023 in Science LLC.

DOI: <https://doi.org/10.47689/2181-1415-vol4-iss4/S-pp122-133>

This is an open access article under the Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru>)

<sup>1</sup> General Director, EFKO Kazakhstan. E-mail: usmanov85@gmail.com

# Стратегии выхода на рынок FMCG в Средней Азии

## АННОТАЦИЯ

**Ключевые слова:**

стратегии продвижения, FMCG, товары повседневного спроса, Средняя Азия, ритейл, продвижение, тренды FMCG.

Статья посвящена исследованию стратегий выхода на рынок товаров повседневного спроса Средней Азии и выявлению наиболее перспективных форм их реализации. Описаны теоретические основы стратегий выхода на рынок товаров; выявлены такие стратегии, как экспорт, объединение с другими игроками на рынке, лицензирование, учреждение совместных предприятий, франшиза, аутсорсинг, собственные проекты и др. Сделан вывод о том, что в контексте FMCG рынка Средней Азии можно выделить ряд следующих важных стратегий: экспорт, объединение с действующими игроками, а также воспроизведение собственных проектов. Важно подчеркнуть, что последняя стратегия рассматривается наиболее конкурентоспособной и перспективной с позиции ритейлера на рынке товаров повседневного спроса, в особенности, если это крупный розничный игрок, обладающий контактами с производителями. Реализация собственных проектов в контексте подобного игрока определяет обширные перспективы адаптации под рынок и аккумулирование трендов в единую систему выхода на рынок. При этом важным становится учет трендов на рынке; с позиции маркетинга, эффективность приобретают такие стратегии, как: формирование конкурентоспособного бренда с эффективным позиционированием; создание условий ценовой оптимизации при продвижении собственных торговых марок; интеграция в онлайн-пространство рынка FMCG; продвижение в структуре омниканальности рынка.

## SUMMARY

The article is devoted to studying strategies for entering the consumer goods market in Central Asia and identifying the most promising forms of their implementation. The purpose of the study is to characterize the strategies for entering the market of consumer goods in Central Asia and identify the most promising forms of their implementation. As part of the study, it is supposed to solve the following tasks: to determine a number of fundamental strategies for entering a new market for a company; highlight the characteristic features of the market for consumer goods and clarify the effectiveness of the use of existing strategies in its conditions; to characterize the current state of the FMCG market in Central Asia on the example of the Uzbek market; identify the most optimal strategies for entering the FMCG market in Central Asia on the example of the FMCG market in Uzbekistan. The theoretical foundations of strategies for entering the market for goods are described; strategies such as export, association with other market players, licensing, the establishment of joint ventures, franchising, outsourcing, own projects, etc. were identified. In the context of the dynamism of the external environment, the strategy of entering new markets becomes a way to improve the state of the company and create new operating conditions. In the context of FMCG, entering

new markets is a way to optimize sales channels. The concept of strategy in this system is due to the fact that an enterprise in the conditions of entering a foreign market implements several parallel entry tools, adhering to certain target indicators and tasks, a single concept. It was concluded that in the context of the FMCG market in Central Asia, a number of the following important strategies can be distinguished: association with existing players, as well as the reproduction of their own projects. It is important to emphasize that the latter strategy is considered the most competitive and promising from the position of a retailer in the FMCG market, especially if it is a large retail player with contacts with manufacturers. The implementation of own projects in the context of such a player determines the broad prospects for adapting to the market and accumulating trends into a single system for entering the market. At the same time, it becomes important to take into account trends in the market; from the position of marketing, efficiency is acquired by such strategies as the formation of a competitive brand with effective positioning; creation of conditions for price optimization when promoting own brands; integration into the online space of the FMCG market; promotion in the structure of the omnichannel market.

## ВВЕДЕНИЕ

В условиях роста глобальных рисков функционирования и быстроизменяющегося характера влияния внешней среды особую актуальность приобретает исследование вопросов создания конкурентоспособного бизнеса и его проникновения на рынки других стран, характеризующихся высокими темпами развития. В подобных условиях основополагающее значение приобретают вопросы разработки оптимальных стратегий выхода на рынок, которые будут соответствовать потребностям и требованиям конкретного рынка, ориентироваться на глобальную интеграцию в его экономическое и информационное пространство. Исследование концептуальных основ построения подобных стратегий становится первичной задачей в рамках их последующей детализации под нужды конкретного субъекта предпринимательства; сегодня существует множество как уникальных, так и типовых подходов, опираясь на которые компания формирует перспективы совершенствования собственной деятельности в условиях рыночной конкурентной среды.

Актуальность исследования стратегий выхода на рынок товаров повседневного спроса (далее – FMCG) в условиях Средней Азии определена и тем, что данный регион сегодня демонстрирует достаточно высокие темпы прироста экономических показателей, определяя возможность проникновения в структуру его товарных рынков перспективных субъектов предпринимательства, способных конкурировать с закрепившимися игроками рынка. Более того, рынок Средней Азии перспективен с точки зрения территориального расположения, формирующейся и интенсивно развивающейся инвестиционной и бизнес-среды, также в совокупности определяющих обширные перспективы интеграции в его пространство субъектов предпринимательства. Учитывая современное состояние рынка и условия его функционирования, уточним, что описание стратегий, наиболее подходящих под его текущие условия, становится важной задачей на пути к реализации целей развития бизнеса, его проникновения в перспективное экономическое пространство Средней Азии.

Цель исследования – охарактеризовать стратегии выхода на рынок товаров повседневного спроса Средней Азии и выявить наиболее перспективные формы их реализации.

В рамках исследования предполагается решить следующие задачи:

1. Определить ряд основополагающих стратегий выхода компаний на новый рынок.

2. Выделить характерные особенности рынка товаров повседневного спроса и уточнить эффективность использования существующих стратегий в его условиях.

3. Охарактеризовать современное состояние рынка FMCG в Средней Азии на примере рынка Узбекистана.

4. Выявить наиболее оптимальные стратегии выхода на рынок FMCG в Средней Азии на примере рынка FMCG Узбекистана.

## МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Настоящее исследование основано на научных статьях, размещенных в открытом доступе, а также информационных (СМИ) и статистических источниках, описывающих современное состояние рынка FMCG в Средней Азии. Наибольшее значение в контексте исследования отводится трудам, раскрывающим особенности и проблемы реализации тех или иных стратегий выхода на рынок товаров повседневного спроса. В работе мы опираемся на методы теоретического исследования: анализа, синтеза, сравнения, дедуктивный и индуктивный методы; также мы прибегаем к описательным методам, позволяющим детально охарактеризовать состояние исследуемой проблемы.

## РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Интенсификация условий хозяйствования и переход некоторых мировых рынков в состояние усиленного развития определяют необходимость интеграции компаний на подобные рынки в целях закрепления положения, формирования передовых стандартов производства продукции и получения коммерческой выгоды. Тем не менее, рынок является динамически изменяющейся непостоянной системой, характерной чертой которой является давление конкуренции, постоянные сдвиги в структуре участников и их положения, изменение прочих средовых условий (государственная политика, бизнес и инвестиционный климат, налогообложение, поддержка бизнеса и др.) и многие другие особенности-характеристики, обуславливающие необходимость первичного изучения рынка перед непосредственной интеграцией в его среду.

Учитывая первичную необходимость реализации принципов бизнес-планирования, компании и её руководству, ответственному за диверсификацию рынков функционирования, необходимо принимать взвешенные и четко детализированные решения, нацеленные на снижение издержек и обеспечение максимально выгодного (экономически) положения на данном рынке. Ключевым инструментом в этом вопросе, как замечает О.В. Фетисова, становится воспроизведение стратегий выхода на рынок. Под последней автор понимает совокупность условий и средств, методов, подходов и способов воспроизведения деятельности компании на новом рынке.

Подчеркнем, что в зависимости от конкретно выбранного метода и характеристик рынка напрямую изменяются перспективы занимаемого положения компании в быстроизменяющейся конъюнктуре; более того, стратегия

выхода на рынок, зачастую, приобретает адаптивный характер, поскольку формируется с ориентиром на конкретный период, товарный сегмент, потребителей, а также непосредственно учитывает специфические особенности деятельности компании, которая впоследствии будет осуществлять реализацию данной стратегии.

В работе К.А. Лыпиной прослеживается важная мысль, связанная с тем, что предприятие в условиях выхода на внешний рынок реализует несколько параллельных инструментов вхождения, придерживаясь определенных целевых индикаторов и задач, которые в совокупности определяются автором как стратегия выхода на рынок. В качестве яркого примера стратегии выхода на внешний рынок К.А. Лыпина выделяет стратегию экспортной деятельности – последняя представляется как способ реализации товаров и поиска конечных покупателей в определенной нише или сегменте. Экспортная деятельность в этом плане становится способом организации поставок и ровно также сопряжена с предпринимательскими рисками и прочими расходами; тем не менее, действительно может рассматриваться в качестве способа проникновения товаров компании в новую рыночную структуру.

В работе Я. Прахара отмечается, что при выходе на новый рынок перед компанией встают задачи, связанные с воспроизведением уже имеющейся бизнес-концепции и принципов через призму новых политических, социальных, культурных и экономических условий. По мнению автора, важнейшим способом проникновения товаров на новые рынки становится лицензирование, которое представляет под собой инструмент получения разрешений на ведение деятельности, поставку товаров или оказание услуг в соответствии с законодательством рассматриваемой страны и её рынка. В зависимости от последнего напрямую определяется спектр условий, которые компания должна первично учитывать при выходе на новый рынок.

С.Б. Алексина в своем исследовании делает важный вывод, связанный с тем, что стратегия выхода компаний на новый рынок становится объективно значимым способом на пути к оптимизации каналов продаж. Диверсификация рынков сбыта рассматривается С.Б. Алексиной как смежная задача, сопряженная с главной ориентацией – обеспечение конкурентоспособности и вывод бизнеса на новый уровень функционирования.

Так, при выходе на новые рынки важно формулировать четкую и последовательную стратегию, которая будет задавать как общий концепт позиционирования компании, так и учитывать специфические особенности производителя, категории производимых товаров и минимальные/предельные возможности выбранного рынка.

Рынок товаров повседневного спроса во всем мире характеризуется рядом ключевых трендов и тенденций, обусловленных переводом в онлайн-форматы и реализацией возможности дистанционного обслуживания клиентов. В то же время, рынок FMCG характеризуется устойчивым ростом и демонстрирует высокую устойчивость, конкурентоспособность и системообразуемость на фоне других рынков.

В период глобального кризиса FMCG сохраняет свою привлекательность и демонстрирует высокие темпы роста. По итогам 2022 года, как отмечается на

портале NIQ, мировой рынок товаров повседневного спроса продемонстрировал рост свыше 6%; при этом, в сегменте быстроразвивающихся рынков FMCG демонстрирует еще более привлекательные показатели.

Рынок FMCG Узбекистана, как одной из стран, входящих в структуру Средней Азии, также демонстрирует интенсификацию роста. Учитывая высокую емкость рынка, предполагаемый рост уровня обеспеченности и реальных доходов населения, экономический подъем, рост сферы розничной торговли, пророчатся значимые перспективы роста FMCG.

На фоне развития сектора розничной торговли и формирования собственных моделей потребительских привычек проживающего населения, определяются особые перспективы реализации отдельных стратегий на рынке товаров повседневного спроса. Так, по данным портала retail.ru, в ближайшие периоды рынок FMCG Узбекистана продемонстрирует всплеск проникновения игроков, чья стратегия основана на жестком фиксировании ценовой политики и предложении максимально низкого уровня цен, в целях привлечения внимания населения и концентрации потребителей. Более того, учитывая относительно небольшие размеры рынка FMCG в Узбекистане, определяются дополнительные перспективы, связанные с проникновением передовых концепций, развитием онлайн-сегмента FMCG и воспроизведением заданного по качеству сервиса клиентского обслуживания. Немаловажным трендом FMCG в Узбекистане является становление омниканальности, предполагающей взаимообусловленное проникновение отдельных каналов коммуникации с потребителями в единую структуру.

Таким образом, современный рынок FMCG Средней Азии (на примере Узбекистана) можно охарактеризовать рядом основополагающих черт и развертывающихся тенденций:

*Во-первых*, позитивная динамика сектора розничной торговли и сегмента товаров повседневного спроса, определяющая дальнейшие перспективы роста всей конъюнктуры рынка.

*Во-вторых*, высокие темпы развития, эффективное территориальное расположение, обуславливающие, как итог, обширные возможности воспроизведения актуальных стратегий выхода на рынок.

*В-третьих*, зарождающийся характер формирующихся потребительских привычек в сфере онлайн-сервисов, доставки и обслуживания, на которые возлагаются обширные перспективы дальнейшего роста рынка.

*В-четвертых*, позитивные преобразования социальной и экономической составляющих, емкость рынков.

*В-пятых*, благоприятный климат и низкая конкуренция, определяющая возможности воспроизведения отдельных стратегий.

Так, учитывая все вышеизложенное, рассмотрим некоторые из базовых существующих стратегий выхода на рынок. Согласимся с Д.И. Лепешевым и соавторами, которые считают, что вывод продукта на новый рынок соприкасается с вопросами необходимости пересмотра концепции продукта, учета особенностей и менталитета населения, его привычек, а также реализации традиционных для бизнеса маркетинговых процедур.

В современных трудах авторов, как правило, выделяются следующие стратегии выхода на рынок:

• организация экспортной деятельности. Предполагает проведение маркетинга продуктов и осуществление прямого или косвенного экспорта, в зависимости от конкретных условий и возможностей;

• объединение с действующими игроками рынка. Данная стратегия предполагает установление внешних контактов с другими предприятиями в целях расширения их продуктового ассортимента собственной продукцией, что позволяет разделять прибыль от продаж реализуемой продукции между участниками подобных отношений;

• встречная торговля. Рассматривается как особая система бартерных отношений, когда компании при осуществлении экспорта взаимодополняют друг друга и обмениваются товарами;

• осуществление лицензирования. Предполагает формирование разрешений или их реализацию с позиции получения прав на использование или продажу продукта другой компании, реализацию собственных продуктов или функционирование в условиях рынка;

• учреждение совместных предприятий с партнерами на рынке. Рассматривается как облегченная форма выхода на рынок в целях снижения рисков и сокращения издержек;

• приобретение мощностей существующей компании (слияние или поглощение). Владение компанией, работающей на необходимом рынке, положительно сказывается на доверии потребителей к организации как к местному бизнесу, что может прямо сказаться на продажах. Однако данная стратегия требует больших капиталовложений, чем большинство стратегий выхода на рынок, но при этом способна привести к высокой рентабельности инвестиций и более быстрой окупаемости;

• франшиза. В таком случае происходит учреждение сетевой розничной компании, в которой отдельный или групповой покупатель оплачивает право управлять филиалами компании от имени сильного бренда компании;

• аутсорсинговое управление бизнесом. Данная стратегия предполагает найм другой компании для управления определенными аспектами бизнес-операций. Стратегия выхода на рынок заключается в заключении соглашения с другой компанией для управления международными продажами продукции от имени входящей на рынок организации;

• реализация инвестиционных вложений в перспективные проекты. Данные инвестиции рассматриваются как возможность создания новых проектов и сопряжены с высокими рисками; тем не менее, могут привести к значительным возможностям среди крупных компаний, обладающих объемными капитальными ресурсами;

• воспроизводство собственных проектов. Основано на создании собственного бизнеса в условиях нового рынка и воспроизводстве его концепции с учетом текущих социально-экономических реалий.

В контексте быстроразвивающегося рынка Средней Азии основополагающую роль приобретают такие стратегии выхода на рынок, как экспорт, объединение с действующими игроками, а также воспроизводство собственных проектов. Важно подчеркнуть, что последняя стратегия рассматривается наиболее конкурентоспособной и перспективной с позиции ритейлера на рынке товаров

повседневного спроса, в особенности, если это крупный розничный игрок, обладающий контактами с производителями. Реализация собственных проектов в контексте подобного игрока определяет обширные перспективы адаптации под рынок и аккумулирования трендов в единую систему выхода на рынок.

Учитывая описанные выше стратегии и условия Средней Азии, заметим, что в контексте рынка FMCG на примере Узбекистана высокое значение приобретают маркетинговые стратегии выхода и продвижения на рынке, ориентированные на повышение лояльности клиентов и более сглаженный запуск собственного бизнеса. В качестве подобных стратегий стоит рассматривать:

1. Формирование конкурентоспособного бренда с эффективным позиционированием. Данная стратегия определена тем, что конкурентоспособный бренд в условиях схожих FMCG товаров может стать условием для выделения товаров компании среди прочих потребителей. Бренд позволяет эффективно выделяться среди конкурентов, при этом формируя отличительные черты, узнаваемость и определяя влияние на мнение потребителей. На рисунке 1 нами сгруппированы те индикаторы, которые стоит учитывать компаний при развитии собственного бренда на рынке FMCG:

Цель бренда должна отличать бизнес от конкурентов, обязательно подчеркивая самые сильные стороны бренда (например, органические товары, самые низкие цены или устойчивое производство).

Фирменные цвета, шрифты, сообщения и графика должны быть одинаковыми во всех каналах.

Посыл и концепция бренда должна иметь устойчивый характер в структуре всех каналов коммуникации.

По мере того, как происходят изменения в поведении потребителей и в обществе, цель бренда должна развиваться, чтобы удовлетворять потребности потребителей и связываться с ними по соответствующим интересам.

**Рис. 1. Цели формирования конкурентоспособности на рынке FMCG.**

Учитывая представленные на рисунке 1 и многие другие цели формирования конкурентоспособности на рынке FMCG, важно придерживаться целесообразных стратегий развития бренда и адресно реагировать на запросы рынка.

2. Создание условий ценовой оптимизации при продвижении собственных торговых марок. Ценовая оптимизация является одним из наиболее перспективных инструментов вхождения на рынок, позволяющих привлекать потребителей конкурентоспособными ценами. Конкурентоспособность цен во многом определяется такими целевыми ориентирами в условиях рынка FMCG, как:

- создание собственных торговых марок и их продвижение в структуре рынка;
- формирование программы лояльности и бонусов, которые будут стимулом постоянно обращаться к продукции компании;
- сниженные цены в период адаптации на рынке, вхождения и закрепления с последующим приращением с параллельным увеличением качества;
- продвижение рекламных цен: акций, скидок, горячих предложений и др.;
- установление онлайн-площадок для реализации деятельности;
- поощрение онлайн-пользователей дополнительной выгодой.

Таким образом, за счет воспроизведения инвестиционных вложений под нужды частной торговой марки компания получает возможность эффективного вхождения на рынок FMCG Средней Азии.

3. Интеграция в онлайн-пространство рынка FMCG. Данная стратегия основана на создании условия продвижения онлайн-инфраструктуры покупок и формирования новых привычек у потребителей, развитие сервисов. С позиции данного подхода можно выделять ряд следующих способов вхождения на рынок:

- повышение качества обслуживания и оперативное реагирование на клиентские запросы;
- эффективная навигация в магазине и понятная товарная структура;
- формирование уникального опыта;
- балансирование между ценой, качеством, сервисом и продвижением;
- установление различных точек интеграции компании и покупателя.

В структуре реализации данной стратегии важно выделить следующую систему этапов продвижения (рисунок 2):



**Рис. 2. Стратегия продвижения на рынке FMCG Средней Азии в контексте интернет-продвижения.**

Так, представленные на рисунке 2 этапы отражают изменение положения и ориентиров компании при вхождении на рынок FMCG Средней Азии.

4. Продвижение в структуре омниканальности рынка (при объединении каналов коммуникации). Предполагает перевод действующих клиентов в единые

условия интеграции, что позволяет оптимально подходить к управлению временем и стратегией, оптимизировать взаимодействие и адресно реагировать на запросы, поступающие из различных точек.

Реализация вышеописанных стратегий становится одним из наиболее эффективных способов интеграции на рынок FMCG Средней Азии, обеспечивающих достижение установленных целей и задач внутриорганизационного развития, диверсификации. Описанные стратегии определяют ключевые точки роста компании на фоне разворачивающихся тенденций на рынке и могут быть учтены компаниями для воспроизведения собственных стратегий.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Таким образом, по итогам исследования стратегий выхода на рынок товаров повседневного спроса Средней Азии и выявления наиболее перспективных форм их реализации можно сделать ряд выводов:

1. В условиях динамики внешней среды, стратегия выхода на новые рынки становится способом улучшения состояния компании и формирования новых условий функционирования. В контексте FMCG выход на новые рынки является способом на пути к оптимизации каналов продаж. Понятие стратегии в этой системе связано с тем, что предприятие в условиях выхода на внешний рынок реализует несколько параллельных инструментов вхождения, придерживаясь определенных целевых индикаторов и задач, единой концепции.

2. В зависимости от конкретно выбранного метода и характеристик рынка напрямую изменяются перспективы занимаемого положения компании в быстроизменяющейся конъюнктуре; более того, стратегия выхода на рынок, зачастую, приобретает адаптивный характер, поскольку формируется с ориентиром на конкретный период, товарный сегмент, потребителей, а также непосредственно учитывает специфические особенности деятельности компании, которая впоследствии будет осуществлять реализацию данной стратегии.

3. В контексте FMCG рынка Средней Азии можно выделить ряд следующих стратегий: экспорт, объединение с действующими игроками, а также воспроизведение собственных проектов. Важно подчеркнуть, что последняя стратегия рассматривается наиболее конкурентоспособной и перспективной с позиции ритейлера на рынке товаров повседневного спроса, в особенности, если это крупный розничный игрок, обладающий контактами с производителями. Реализация собственных проектов в контексте подобного игрока определяет обширные перспективы адаптации под рынок и аккумулирования трендов в единую систему выхода на рынок. При этом важным становится учет трендов на рынке; с позиции маркетинга, эффективность приобретают такие стратегии, как: формирование конкурентоспособного бренда с эффективным позиционированием; создание условий ценовой оптимизации при продвижении собственных торговых марок; интеграция в онлайн-пространство рынка FMCG; продвижение в структуре омниканальности рынка.

## **БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ:**

1. Алексина, С.Б. 2018. Сценарии развития стратегии дистрибуции на рынке FMCG в условиях усиления давления федеральных торговых сетей. Российское предпринимательство. 3, 709-724.

2. Капустина, Л.М., Коровина, Е.И. 2011. Выбор стратегии транснационализации бизнеса. *Journal of new economy.* 4 (36), 121-126.
3. Крылов, Д.М., Чихун, Л.П. 2018. Мотивация инвесторов при выборе стратегии трансграничных слияний и поглощений. *Инновации и инвестиции.* 4, 34-38.
4. Лепешев, Д.И., Дулик, В.А., Жолнерчик, Е.В. 2021. Анализ осуществления вывода нового продукта на рынок на основе мирового опыта. *Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования.* 2 (52), 83-89.
5. Лыпина, К.А. 2022. Стратегии предприятия при выходе на внешний рынок. *Вестник науки.* 6 (51), 99-105.
6. Прахар, Я. 2013. Лицензирование как стратегия выхода на рынок и в глобальные цепочки поставок. *Проблемы развития территории.* 1 (63), 54-61.
7. Фетисова, О.В. 2009. Современные тенденции развития мировой розничной торговли. *Вестник ВолГУ. Серия 3: Экономика. Экология.* 2, 61-69.
8. Черноморец, А.Ю. 2019. Основные стратегии выхода зарубежных компаний на российский рынок. *Наука, образование и культура.* 8 (42), 29-32.
9. INFOLine: у рынка розничной торговли Узбекистана большие перспективы. 2023. Available at: <https://nielseniq.com/global/en/insights/report/2023/the-fmcg-pulse-global-fmcg-insights-for-bigger-growth-in-2023/>
10. The FMCG Pulse: глобальные идеи FMCG для большего роста в 2023 году. 2023. Available at: <https://nielseniq.com/global/en/insights/report/2023/the-fmcg-pulse-global-fmcg-insights-for-bigger-growth-in-2023/>