

МЕТОДОЛОГІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЄЮ БІЗНЕСУ

©2025 ПРОКОПЧУК О. А.

УДК 001:339.338.2
JEL Classification: C18; A23; M16

Прокопчук О. А.

Методологія стратегічного управління інтернаціоналізацією бізнесу

Метою дослідження є розкриття сутності бізнес-інтернаціоналізації через ідентифікацію її мотивів, типів, форм і методів; удосконалення концептуального розуміння системи стратегічного управління інтернаціоналізацією бізнесу, що враховує глибоку диверсифікованість цього процесу та необхідність його інтеграції у бізнес-модель компанії в умовах високого рівня турбулентності міжнародного середовища. У статті розкрито сутність інтернаціоналізації бізнесу через системне дослідження її мотивів і ризиків, типів, форм і методів реалізації. Обґрунтовано, що систему управління інтернаціоналізацією бізнесу доцільно розглядати як сукупність трьох сегментів: «модель стратегічної поведінки суб'єкта бізнесу» – «цільова стратегія» – функціональна (ситуаційна) стратегія інтернаціоналізації. Аргументовано, що в рамках моделі стратегічної поведінки, яка може бути етноцентричною, поліцентричною, регіоцентричною чи геоцентричною, відбувається реалізація стратегії інтернаціоналізації, яка обирається відповідно до цілей бізнес-суб'єкта і його поточної конкурентної позиції на ринку. У разі фокусування підприємства на експансії нових ринків стратегічне управління інтернаціоналізацією ґрунтується на глибокому стратегічному аналізі та системі ключових управлінських рішень щодо типу та форми інтернаціоналізації, її часу та динаміки, бізнес-напрямку, що просувається на новий ринок. Забезпечуваними інструментами функціонування сформованої системи стратегічного управління інтернаціоналізацією мають бути швидкість, гнучкість, адаптивність, варіативність, які сприятимуть ефективній інтеграції процесу інтернаціоналізації у бізнес-модель компанії.

Ключові слова: інтернаціоналізація, міжнародний бізнес, стратегія, стратегічна поведінка.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-1-215-222>

Рис.: 4. **Бібл.:** 25.

Прокопчук Оксана Андріївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародних економічних відносин та європейської інтеграції, Поліський національний університет (Старий бульвар, 7, Житомир, 10008, Україна)

E-mail: poliox@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0377-2693>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/A-8149-2018>

UDC 339.162.4
JEL Classification: C18; A23; M16

Prokopchuk O. A. The Methodology of Strategic Management of Business Internationalization

The aim of the research is to reveal the essence of business internationalization through the identification of its motives, types, forms, and methods; to improve the conceptual understanding of the system of strategic management of business internationalization, taking into account the deep diversification of this process and the necessity of its integration into the company's business model under conditions of a high level of turbulence in the international environment. The article reveals the essence of business internationalization through a systematic study of its motives and risks, types, forms, and methods of implementation. It is substantiated that the system of managing the internationalization of business should be considered as a set of three segments: «model of strategic behavior of the business entity» – «target strategy» – functional (situational) strategy of internationalization. It is argued that within the framework of the model of strategic behavior, which can be ethnocentric, polycentric, regiocentric, or geocentric, the implementation of an internationalization strategy takes place, chosen according to the objectives of the business entity and its current competitive position in the market. In the case of focusing the enterprise on the expansion of new markets, strategic management of internationalization is based on a deep strategic analysis and a system of key management decisions regarding the type and form of internationalization, its timing and dynamics, and the business direction that will be promoted in the new market. The enabling tools for the functioning of the established system of strategic management of internationalization should be speed, flexibility, adaptability, and variability, which will contribute to the efficient integration of the process of internationalization into the company's business model.

Keywords: internationalization, international business, strategy, strategic behavior.

Fig.: 4. **Bibl.:** 25.

Prokopchuk Oksana A. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Economic Relations and European Integration, Polissia National University (7 Staryi Blvd, Zhytomyr, 10008, Ukraine)

E-mail: poliox@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0377-2693>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/A-8149-2018>

Вступ. Прагнення країн до інтеграції у глобальне економічне середовище прискорює процеси лібералізації зовнішніх відносин та політик, відкриваючи для окремих суб'єктів бізнесу доступ до переваг міжнародної діяльності. Усвідомлюючи можливості масштабності та диверсифікованості міжнародного бізнесу, залучення сучасних інновацій та ресурсів, підприємці інтернаціоналізують діяльність, досягнувши певного рівня розвитку або вже на стадії заснування.

Однак переваги глобального бізнесу трансформуються у реальні індивідуальні вигоди підприємців лише за умов налагодження ефективної управлінської системи (сукупності компетентних менеджерів, процедур, методів і інструментів формування та імплементації ефективних міжнародних стратегій), спроможної передбачити та нівелювати вплив додаткових ризиків міжнародного бізнесу, використовувати його вигоди, повноцінно реалізуюючи сформований потенціал розвитку компанії. Це визначає актуальність формування теоретико-методологічних засад стратегічного управління бізнес-інтернаціоналізацією з урахуванням існуючих авторських наукових досліджень та сучасної практики міжнародного бізнесу.

В українській науковій літературі дослідження процесів управління інтернаціоналізацією діяльності суб'єктів бізнесу є дещо фрагментарними і несистемними. Окремі аспекти даного процесу викладені у працях Апопія В. [20] (інтернаціоналізація через інтеграційні процеси), Кокоріної В. [21] (рівні та етапи інтернаціоналізації), Бураковського І. [4], Набатової О. [22] (інтернаціоналізація діяльності малих та середніх підприємств) та ін. Стратегічні засади управління інтернаціоналізацією бізнесу сфокусовані переважно на дослідженнях стратегій виходу підприємств на міжнародні ринки (Шуміло О. [25], Хринюк О. [24], Руда М. [23] та ін.). У світовій науці інтернаціоналізація бізнес-діяльності є постійно актуальним предметом досліджень від теоретичних рамок до управління інтернаціоналізацією на мікро- та макроекономічному рівнях (Андерсен П. [1], Мун О. [10], Шмід Ш. [16], Вах К. [19] та ін.).

Метою дослідження є розкриття сутності бізнес-інтернаціоналізації через ідентифікацію її мотивів, типів, форм та методів; удосконалення концептуального розуміння системи стратегічного управління інтернаціоналізацією бізнесу, що враховує глибоку диверсифікованість цього процесу та необхідність його інтеграції у бізнес-модель компанії в умовах високого рівня турбулентності міжнародного середовища.

Результати дослідження. Інтернаціоналізація – це еволюційний процес масштабування і диверсифікації бізнес-діяльності шляхом взаємодії з суб'єктами інших країн, що потребує системної адаптації до умов міжнародного середовища. Інтернаціоналізація бізнесу в умовах глобалізації є не лише джерелом додаткових можливостей, а й об'єктивною умовою ефективності діяльності. Це визначається відкритістю і практично необмеженою ємністю глобального ринкового середовища та потенціалом розвитку бізнесу, що ідентифікується кон'юнктурою конкретного нового ринку. Водночас внутрішніми чинниками інтернаціоналізації є обмеженість національного ринку та його відкритість для іноземних конкурентів. Загальними драйверами (мотивами) інтернаціоналізації бізнесу є:

- потенціал зростання – внутрішній ринок має обмежену місткість, що в умовах зростаючої конкуренції знижує ринкові можливості бізнес-суб'єктів для стійкого розвитку. Натомість світовий ринок товарів, послуг і капіталів динамічно зростає, що формує потенціал для перманентного розвитку економічної діяльності його учасників;
- підвищення ефективності бізнесу – використання підприємствами технологічних чи маркетингових переваг в приймаючій країні, зниження собівартості за рахунок нижчої вартості ресурсів, вищий рівень попиту чи цін є потенційними джерелами підвищення прибутковості бізнесу за кордоном;
- розподіл ризиків – товарна чи ринкова диверсифікація ринків знижує рівень залежності бізнесу від окремих ринків чи видів діяльності;
- інтернаціоналізація бізнесу сприяє підвищенню його конкурентоспроможності за рахунок синергетичного ефекту від комплексного використання переваг даного процесу.

Управлінські рішення щодо інтернаціоналізації – поглиблення чи реінтернаціоналізації – приймаються на основі співставлення потенційних вигід та ризиків цього процесу (рис. 1).

В умовах глобалізації інтернаціоналізація є складовою холистичного процесу розвитку бізнесу та компанії, основними етапами якого є:

1. Діяльність на внутрішньому ринку, що передбачає фокусування та масштабування діяльності на національному ринку та орієнтацію на внутрішнього споживача.

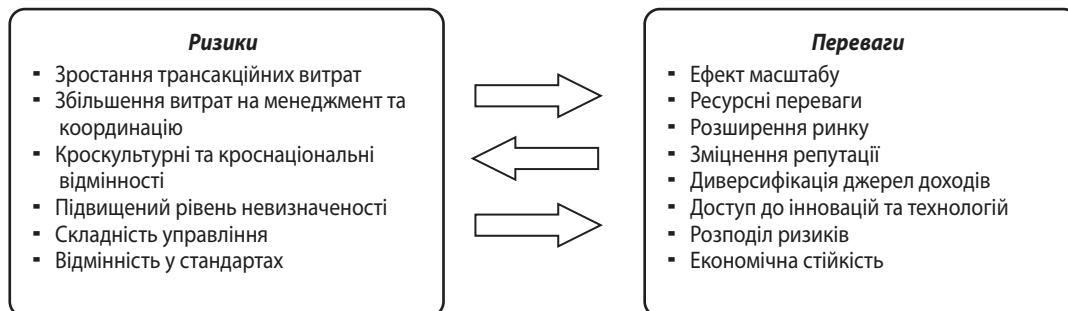


Рис. 1. Ризики та переваги інтернаціоналізації для суб'єктів бізнесу

Джерело: власні дослідження

2. Експорт – найпростіша і найменш ризикова форма інтернаціоналізації, що полягає у збуті непрямим (через посередників) та прямим методом продукції чи послуг закордон з подальшою концентрацією виробництва і менеджменту в межах материнської країни.
3. Експансія міжнародного ринку – бізнес операції виходять за межі національного ринку і локалізуються на території інших країн через відкриття дочірніх структурних підрозділів, ліцензування чи спільну підприємницьку діяльність.
4. Глобалізація бізнес-діяльності, що може відбуватися шляхом створення продукту у резидентній країні та його просування у глобальних масштабах, або виробництва і збуту у кількох країнах.
5. Транснаціоналізація діяльності – трансформація компанії у транснаціональну, що здійснює усі складові бізнес-процесу (виробництво, збут, менеджмент) у глобальному середовищі.

За своєю сутністю інтернаціоналізація бізнес-діяльності є повним або частковим транспонуванням бізнес-процесу в ринковому середовищі інших країн. Її ключовими ознаками є продуктовий та географічний вектори, тип та форма інтернаціоналізації. Систематизація наукових досліджень дає підстави для виокремлення 4 типів бізнес-інтернаціоналізації:

- трансакційні операції – передбачають комерціалізацію товарів, послуг, патентів через взаємодію з закордонними контрагентами чи за межами країни через експорт, імпорт, ліцензування;
- прямі інвестиції як повне чи часткове транспонування бізнес процесу закордон через створення дочірніх структурних підрозділів чи спільну підприємницьку діяльність;
- міжнародні проекти – реалізація визначеної за часом, ресурсами і цілями діяльності за участю іноземних партнерів чи із залученням іноземних активів;
- спільна підприємницька діяльність на договірній основі, що являє собою співробітництво суб'єктів різних країн з подальшим розподілом вигід (результатів діяльності). Договірна співпраця без створення нової юридичної особи дозволяє учасникам зберігати високий рівень автономії та ефективніше використовувати власні активи шляхом консолідації сильних сторін та компетенцій. Співробітництво може передбачати реалізацію спільних проектів, домовленість про поділ сегментів ринку, рівень цін на продукти та ін.

Криштоф Вах притримується думки, що інтернаціоналізація здійснюється в межах таких типів як експортний, контрактний та інвестиційний [19]. Кожен тип бізнес-інтернаціоналізації може відбуватися у різних формах, еволюція та диверсифікація яких інтенсифікується з розвитком інформаційних та управлінських технологій. Поряд з традиційними формами (експорт, ліцензування та франчайзинг, відкриття закордонних відділень спільне підприємство та ін.), механізми яких є напрацьованими, набувають поширення і удосконалюються такі форми між-

народної співпраці, як електронна комерція, контрактне виробництво (виробництво продукції під торговою маркою іноземного замовника), контрейлеринг (використання дистриб'юторської мережі закордонного партнера), різні форми проектної співпраці. Кожна із форм інтернаціоналізації бізнесу має свої переваги і ризики, національну та галузеву специфіку реалізації (рис. 2).

Бізнес-інтернаціоналізація, що здійснюється через пряме інвестування за своєю сутністю є транснаціоналізацією бізнесу, оскільки передбачає перенесення закордон не ресурсів чи капіталу, а виробництва чи власне бізнес-процесу. Мотивами такого офшорингу є подолання або мінімізація впливу країнових бар'єрів та максимальне використання додаткових можливостей, наявних у приймаючих країнах. Офшоринг поряд з перевагами несе в собі ряд потенційних ризиків, таких як переважування країнових бар'єрів, зниження якості продукції через низьку кваліфікацію працівників, репутаційні ризики. В разі коли вартість офшорингу перевищує переваги від даного процесу доцільною є реофшоризація бізнесу.

Інтернаціоналізація бізнес-діяльності відбувається переважно від простіших до складніших форм. Однак вона не завжди є лінійним процесом. Є 2 методи інтернаціоналізації: поетапний (поступовий або інкрементальний) [7] та мережевий [12].

Покроковий метод передбачає здійснення міжнародної експансії покрово від одного ринку до іншого. Він є менш ризиковим і затратним, однак потребує більше часу для досягнення поставлених цілей. Міжнародне мережування бізнесу відбувається за глибиною від простіших до складніших форм та шириною, що визначається кількістю освоєних ринків та напрямів бізнесу (стратегічних бізнес одиниць). В науковій літературі мережування називають швидкою інтернаціоналізацією, зазначаючи, що умовною часовою межею між інкрементальною та мережевою формами є 3 роки [10; 18] З 2000-х рр. набула наукової та прикладної концептуалізації модель бізнес-інтернаціоналізації Born Global (BG), що в українській літературі використовується в різній інтерпретації: народжені глобальними чи природженою глобальності. Це стало результатом стрімкого розвитку міжнародного бізнесу в результаті поглиблення глобалізаційних процесів. BG називають компанії, що від моменту свого заснування метою діяльності і методом досягнення ефективності визначають інтернаціоналізацію, тобто застосовують глобальний підхід до розвитку та управління бізнесом [3; 8; 11]. Мережування може відбуватися на формальній основі через пряме інвестування та неформальне співробітництво [5]. При цьому вчені виокремлюють основні 3 типи мереж: 1) зорієнтовані на дослідження, 2) сфокусовані на технологіях, 3) зорієнтовані на ринок [2; 6].

Прагнення до еволюційного поглиблення інтернаціоналізації бізнесу стимулюється накопиченням досвіду менеджменту щодо міжнародної діяльності, виробничого, ресурсного та інноваційного потенціалу компанії, а також відкриттям додаткових можливостей зовнішнього середовища або появою бар'єрів для реалізації простіших та менш ризикових форм інтернаціоналізації (імпортних бар'єрів приймаючих країн). Зокрема, у 80-х рр. ХХ ст. одним із

	Форма інтернаціоналізації	Переваги	Недоліки
Трансакції	Експорт	Контроль над виробництвом та технологією	Залежність від політики протекціонізму країн
	Контрейлерство	Швидка експансія нових ринків, використання репутації партнера	Залежність від іноземного партнера, низький контроль над маркетингом
	Контрактне виробництво	Низькі витрати на освоєння нового ринку, використання наявного досвіду	Нижча норма прибутку; низький контроль над маркетингом
Пряме інвестування	Ліцензування	Відносно низька потреба в інвестиціях	Ризик втрати контролю над технологією
	Відкриття закордоном підрозділів	Повний контроль над бізнес-процесом	Висока потреба в інвестиціях
	Спільні підприємства	Відносно низька потреба в інвестиціях, отримання переваг місцевого партнера	Ускладнення організаційної структури та управління
	Злиття та поглинання	Доступ до ресурсів і нових ринків	Висока потреба в інвестиціях, організаційні проблеми
Проектна діяльність	Проекти в межах компанії	Високий рівень контролю	Високі ризики, складність управління
	Проекти під ключ	Високі доходи, підвищення міжнародної репутації	Висока потреба в інвестиціях
	Проекти із закордонними партнерами	Доступ до інновацій, ресурсів та технологій партнера	Ризик втрати контролю
	Договірне підприємництво	Високий рівень автономії, отримання переваг різних форм інтернаціоналізації	Низький рівень контролю над партнером

Рис. 2. Типи та форми інтернаціоналізації бізнесу

Джерело: власні дослідження

основних чинників ліцензування японських та австралійських компаній було нівелювання впливу заходів протекціонізму на діючих ринках [9].

Інтернаціоналізацію слід розуміти як складний стратегічний процес, результат системи стратегічних рішень, які просувають компанію через різні та послідовні етапи, на кожному з яких виникають нові стратегічні виклики та пріоритети [17]. Основними сегментами у цій системі є стратегія. Наукові погляди щодо сутності та видів стратегії інтернаціоналізації є високодиверсифікованими. Концептуальні підходи до виокремлення типів та видів стратегій різняться залежно від фокусу дослідження. Так, для мультинаціональних компаній класично стратегії поділяють за-

лежно від рівня стандартизації та адаптації системи стратегічного управління до національних відмінностей країн ринкової експансії на 4 типи: етноцентричну, поліцентричну, регіоцентричну і геоцентричну. Одним із перших даних підхід обґрунтував Г. Перлмуттер у другій половині ХХ ст. [13]. Нині даний концептуальний підхід став традиційним у міжнародному менеджменті як у науці, так і в прикладній сфері. З погляду формування і утримання конкурентних позицій на зовнішньому ринку набув поширення підхід до систематизації міжнародних стратегій М. Портера (стратегії диференціації, лідерства за витратами, фокусування) [14] та Ф. Котлера (стратегії лідера, членджера, послідовника, нішера) [15].

Одним із найбільш системним є дослідження С. Шміда, в численних публікаціях якого обґрунтовується концептуальний підхід до систематизації стратегій інтернаціоналізації за 5 вимірами: стратегії входу на ринок (експорт, ліцензування, спільні підприємства та ін.), стратегії вибору цільового ринку (стратегії на освоєному ринку, стратегії вибору ринку, стратегії сегментації ринку), стратегії таймінгу для однієї країни і кількох країн, стратегії виділення (стратегії конфігурації і кастомізації), стратегії координації – структурної, технологічної і персоналу) [16].

Узагальнюючи результати наукових досліджень вчених різних періодів систему стратегічного управління інтернаціоналізацією бізнесу вбачається за доцільне розглядати як сукупність трьох сегментів: «модель стратегічної поведінки суб'єкта бізнесу» – «цільова стратегія» – функціональна (ситуаційна) стратегія інтернаціоналізації. У практиці міжнародного бізнесу доведено, що модель стратегічної поведінки (етноцентрична, поліцентрична, регіоцентрична, геоцентрична) відображає сукупність принципів та методологічних підходів до імплементації системи управління бізнесом в інших країнах. Вона первинно визначає

методологію стратегічного управління і співвідношення стандартизації та адаптації управлінських інструментів до специфіки національних ринків. Наступним сегментом є ідентифікація стратегії відповідно до цілей бізнес-суб'єкта, що визначаються поточною позицією на ринку (новий ринок – його експансія; освоєний ринок – утримання позицій, лідерство, оптимізація стратегічного набору цільових ринків) (рис. 3). Цільова стратегія відображає сукупність методів та інструментів досягнення поставлених цілей на зовнішньому ринку (фокусування чи диверсифікація, активна чи пасивна тактика, акцент на витратах, маркетингу чи інноваціях та ін.).

В разі фокусування підприємства на експансії нових ринків стратегічне управління інтернаціоналізацією ґрунтується на глибокому стратегічному аналізі та системі ключових управлінських рішень (рис. 4). Стратегічний аналіз є системним дослідженням чинників внутрішнього та зовнішнього середовища суб'єкта, які є потенційними джерелами вигід і ризиків у процесі поглиблення бізнес-інтернаціоналізації. Ідентифікуючими факторами привабливості конкретного закордонного ринкового сегменту

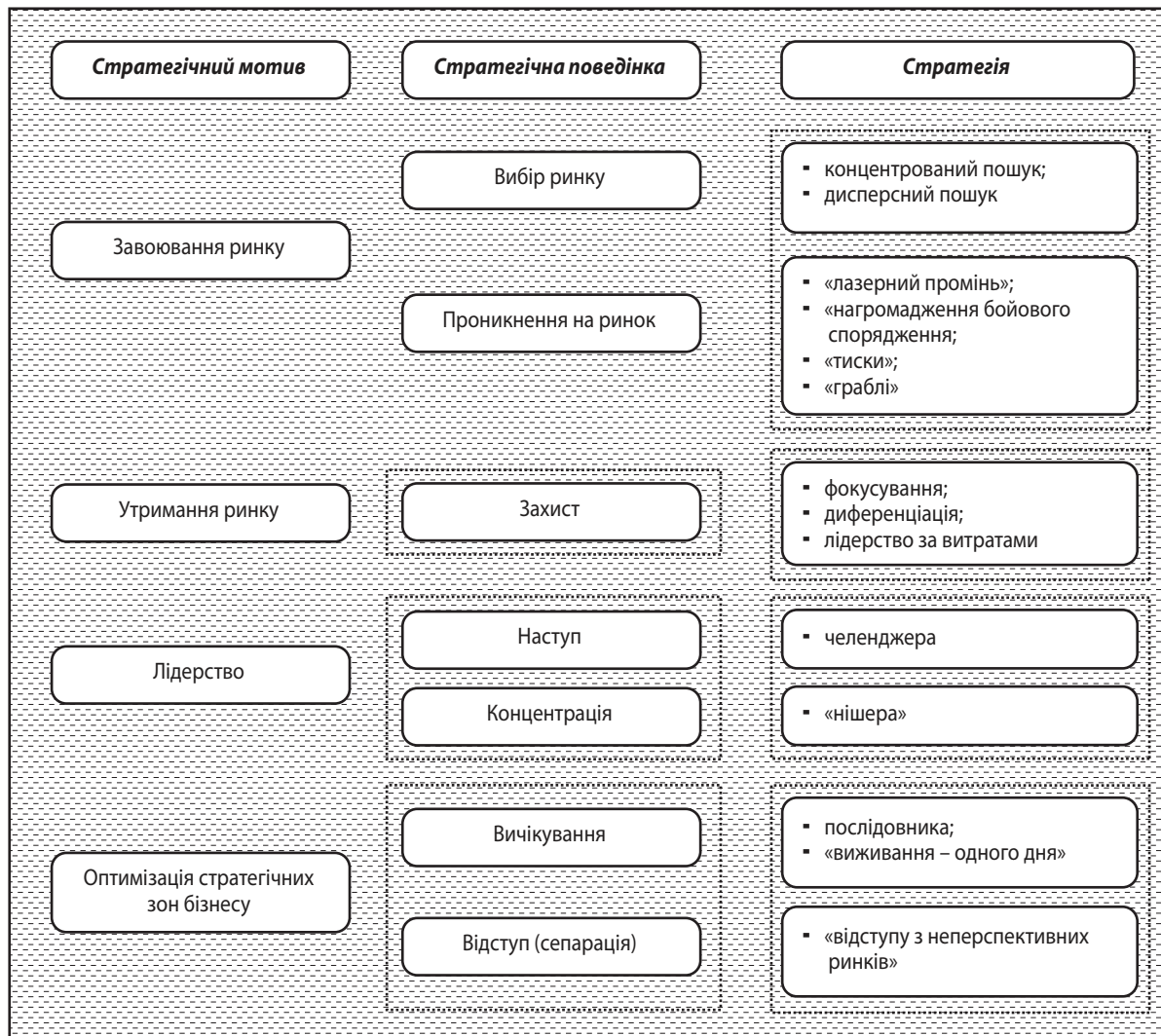


Рис. 3. Стратегічна карта бізнес-інтернаціоналізації

Джерело: власні дослідження

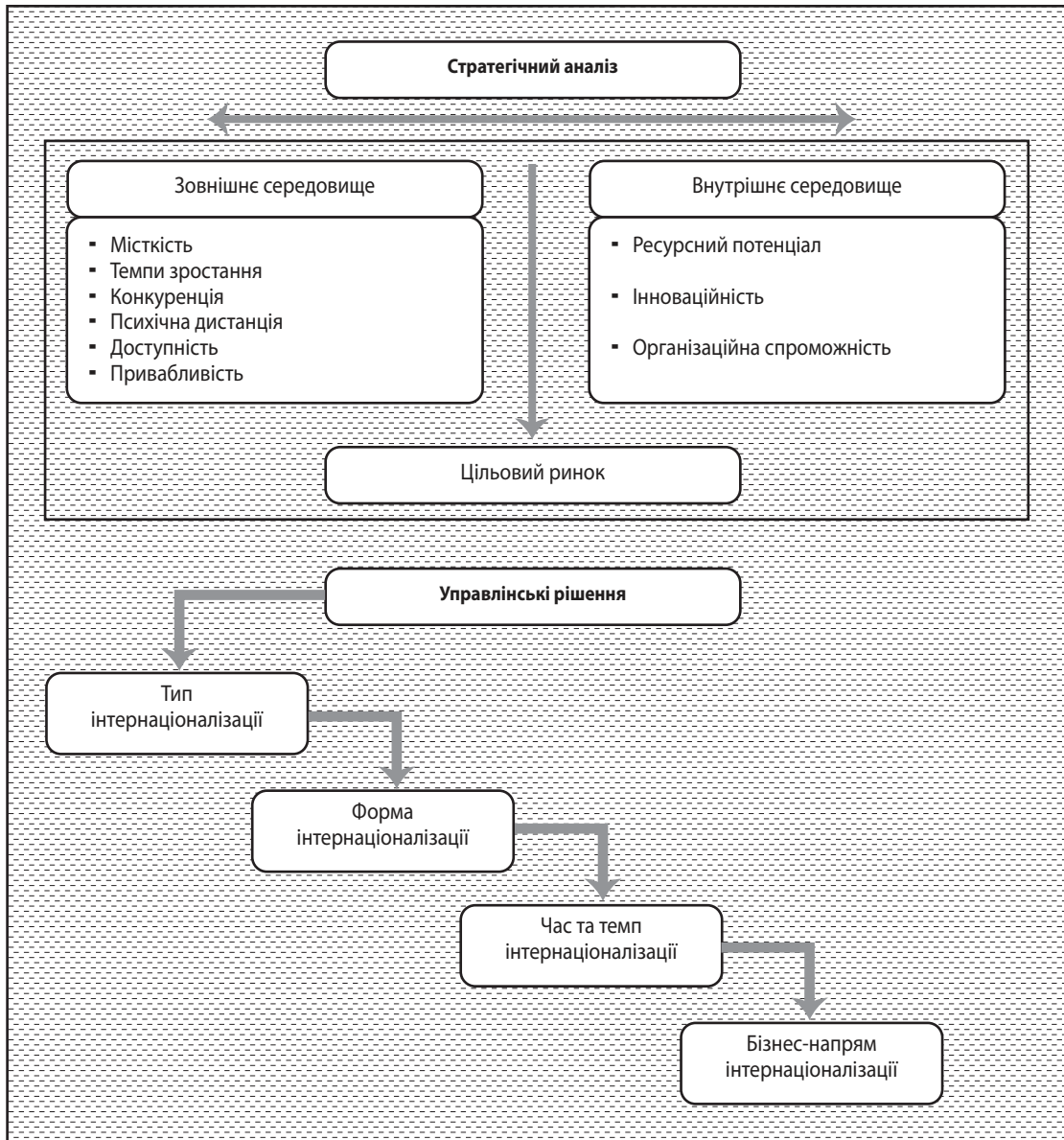


Рис. 4. Методологія прийняття управлінських рішень щодо бізнес-інтернаціоналізації

Джерело: власні дослідження

є місткість ринку та темпи його зростання; доступність ринку за критерієм наявності політичних, правових, логістичних, технологічних, ринкових, соціальних чи інших бар'єрів; сумісність нового ринку з освоєними у портфелі компанії; привабливість ринку (наявність додаткових переваг – стратегічних чи дешевших ресурсів, ліберальна зовнішня політика в країні, прихильність споживачів тощо), психічна дистанція (критичність відмінностей у мові, культурі, діловій етиці, інноваційному розвитку та ін.).

Ключовими складовими аналізу внутрішнього середовища компанії є її ресурсний потенціал за усіма стратегічними складовими (фінансовий, людський, сировинний та ін.), інноваційна або технологічний потенціал та активність, організаційна спроможність компанії.

Інтернаціоналізація бізнесу потребує формування і постійного розвитку відповідної організаційної спроможності. Її ключовими компонентами, з позиції прихильників

Упсульської теорії [1], є організаційна структура та структура управління, міжнародні компетентності менеджменту та фінансовий потенціал компанії. Сектор організаційної структури компанії, що відповідає за міжнародну діяльність та комунікації, як правило, еволюціонує відповідно до глибини та масштабів процесів інтернаціоналізації в послідовності експортний відділ – департамент міжнародної діяльності – функціональні департаменти міжнародної діяльності (міжнародного маркетингу, міжнародної логістики, експорту, міжнародного ліцензування та ін.) – закордонні структурні підрозділи (дочірні підприємства чи філії) – спільні підприємства. На вищих стадіях інтернаціоналізації бізнесу (глобальна чи транснаціональна діяльність) в компаніях створюються спеціалізовані департаменти організаційного розвитку, у повноваження яких входить управління організаційними змінами та структурою міжнародної компанії. Компетентності менеджменту в умовах

інтернаціоналізації мають доповнюватися міжнародними сіклами та досвідом кроскультурних бізнес- і маркетингових комунікацій, HR-управління з урахуванням національних особливостей різних країн.

Результатом стратегічного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища компанії є ідентифікація нового цільового ринку.

Формування методології його експансії відбувається за результатом управлінських рішень щодо типу та форми інтернаціоналізації, її часу та темпу, бізнес напрямку, що буде просуватися на новий ринок (продукт, послуга, технологія, бізнес-модель). Лише системне бачення бізнес-моделі та цілей компанії і диверсифікованого методологічного інструментарію стратегічного управління процесом інтернаціоналізації уможливить ефективне досягнення її цілей, потенційних вигід та переваг.

Висновки. Таким чином сформовано підстави для висновку, що бізнес-інтернаціоналізація є складним процесом, диверсифікованим за типом, формою, методом; інтегрованим і сумісним з бізнес-моделлю та стратегічними бізнес-зонами компанії. Тому імплементація ефективних стратегій інтернаціоналізації потребує системного аналізу зовнішнього середовища та ресурсної і організаційної спроможності компанії. При цьому набір функціональних стратегій має відповідати цілям компанії та її конкурентним позиціям на освоєних ринках, бути гнучким і виваженим на основі постійного співставлення потенційних вигід і ризиків.

Реалізація стратегій має відбуватися в рамках корпоративної моделі стратегічної поведінки, орієнтація якої також має бути гнучкою до коливань міжнародного кроскультурного середовища. Забезпечуючими інструментами реалізації обраних стратегій в сучасних умовах високої динамічності та невизначеності глобального середовища, загострення безпекових ризиків, поступової переорієнтації національних політики від відкритості до економічного націоналізму, мають бути швидкість, гнучкість, адаптивність і варіативність. Системне розуміння обґрунтованих умов сприятиме ефективній інтернаціоналізації бізнесу та досягненню її цілей.

ЛІТЕРАТУРА

- Andersen P., Chan W. Revisiting the Theories of Internationalization and Foreign Market Entry Mode: A Critical Review. *International Journal of Business and Commerce*. 2014. Vol. 4. No. 01. P. 37–86.
- Anderson M. The role of collaborative integration in industrial organization: observations from the Canadian aerospace industry. *Economic Geography*. 1995. No. 71. P. 55–78.
- Andersson S. International entrepreneurship, born globals and the theory of effectuation. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 2011. Vol. 18 (3). P. 627–643.
- Burakovskiy I., Voloshyn A. Theoretical Approaches of SME Internationalization. *Journal of Applied Management and Investments*. 2021. Vol. 10. No. 1. P. 1–9. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/23105>
- Daszkiewicz N., Wach K. Internationalization of SMEs: Models, Context and Implementation. Gdańsk : Gdańsk University of Technology Publishers, 2012. P. 77–89.
- Dicken P. Global Shift. Mapping the Changing Contours of the World Economy, 6th ed., New York, NY – London : The Guilford Press, 2011.
- Johanson J., Vahlne J.-E. The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Commitments. *Journal of International Business Studies*. 1977. Vol. 8 (1). P. 23–32.
- Knight G. A., Cavusgil S. T. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*. 2004. Vol. 35(2). P. 124–141.
- Lawrence S. W., Luostarinen R. Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*. 1988. No. 34. URL: https://www.academia.edu/17442974/Internationalization_evolution_of_a_concept
- Moen Ø. The Born Globals. A New Generation of Small European Exporters. *International Marketing Review*. 2002. Vol. 9 (2). P. 156–175.
- Moen Ø., Sørheim R., Erikson T. Born Global Firms and Informal Investors: Examining Investor Characteristics. *Journal of Small Business Management*. 2008. Vol. 46 (4). P. 536–549.
- Oviatt B. M., McDougall P. P. Towards a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*. 1994. Vol. 25 (1). P. 45–64.
- Perlmutter Howard L'Enterprise Internationale. *Revue Economique et Sociale*. 1965. Vol. 23. No. 2. P. 151–165.
- Porter Michael E. Competitive Advantage. The Free Press. New York, 1985. Ch. 1. P. 11–15.
- Roberts J., Silk A., Urban G. (volume editor) and Wind J. Kotler on strategic marketing. 2010. URL: https://uploads-ssl.webflow.com/5ee26751bcf969699fa6d018/5ee8d461e86ffd27787f1f2f_kotler.pdf
- Shmid S. Strategies of Internationalization – an Overview. *Europe School of management Berlin*. 2009. P. 10–20.
- Vanessa Almeida da SILVA, Flavia Luciane SCHERER, Natalia Pavanelo PIVETTA. Influence of Institutional Factors on the Internationalization Process of the Brazilian Industry. *Espacios*. 2016. Vol. 37 (№ 23) Pág. 27. URL: <https://www.revistaespacios.com/a16v37n23/16372327.html> 10.01.25
- Wach K. Familiness and Born Globals: Rapid Internationalisation among Polish Family Firms. *Journal of International Management*. 2014. Vol. 6 (3). P. 177–186.
- Wach K. Patterns of Business Internationalisation in Visegrad Countries // Serach for Regional Specifics. Publisher : Universidad Politécnica de Cartagena. 2014. P. 13–30. URL: https://www.researchgate.net/publication/263371457_Theoretical_Framework_of_the_Firm-Level_Internationalisation_in_Business_Studies
- Анопій В. Інтеграція та інтернаціоналізація внутрішньої торгівлі України: сучасні тенденції і проблеми розвитку. *Підприємство і торгівля*. 2017. Вип. 21. С. 12–19. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg_2017_21_4
- Кокоріна В. І. Інтернаціоналізація як об'єктивна передумова розвитку міжнародного бізнесу в міжнародних економічних відносинах. *Економічний простір*. 2021. № 168. С. 17–21.
- Набатова О. О. Стратегії інтернаціоналізації малого та середнього бізнесу в Україні. *Економічна теорія та право*. 2017. № 3. С. 21–33. URL: <https://dspace.nlu.edu.ua/handle/123456789/14524>
- Руда М. В., Мельник О. Г., Дубнер Д. Г. Масштабування бізнесу: міжнародні стратегії експансії. *Менеджмент та підприємство в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. № 6 (1). С. 134–144.

DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.134>

24. Хринюк О., Ганіч С. Торговельна політика підприємств: стратегії виходу на зовнішній ринок. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40.

DOI: 10.32782/2524-0072/2022-40-13

25. Шуміло О. С., Заїка О. В., Гарбузов О. С. Вибір стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки. *Бізнес Інформ*. 2022. № 12. С. 45–50.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-12-45-50>

REFERENCES

Almeida da Silva, V., Scherer, F. L., and Pivetta, N. P. "Influence of Institutional Factors on the Internationalization Process of the Brazilian Industry". *Espacios*. 2016. <https://www.revistaespacios.com/a16v37n23/16372327.html> 10.01.25

Andersen, P., and Chan, W. "Revisiting the Theories of Internationalization and Foreign Market Entry Mode: A Critical Review". *International Journal of Business and Commerce*, vol. 4, no. 01 (2014): 37-86.

Anderson, M. "The role of collaborative integration in industrial organization: observations from the Canadian aerospace industry". *Economic Geography*, no. 71 (1995): 55-78.

Andersson, S. "International entrepreneurship, born globals and the theory of effectuation". *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 18 (3) (2011): 627-643.

Апопії, В. "Інтеграція та інтернаціоналізація внутрішньої торгівлі України: сучасні тенденції і проблеми розвитку" [Integration and Internationalization of Domestic Trade in Ukraine: Current Trends and Development Problems]. *Підприємство і торгівля*. 2017. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg_2017_21_4

Burakovskiy, I., and Voloshyn, A. "Theoretical Approaches of SME Internationalization". *Journal of Applied Management and Investments*. 2021. <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/23105>

Daszkiewicz, N., and Wach, K. *Internationalization of SMEs: Models, Context and Implementation*. Gdansk: Gdansk University of Technology Publishers, 2012.

Dicken, P. *Global Shift. Mapping the Changing Contours of the World Economy*. New York, NY - London: The Guilford Press, 2011.

Johanson, J., and Vahlne, J.-E. "The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Commitments". *Journal of International Business Studies*, vol. 8 (1) (1977): 23-32.

Khryniuk, O., and Hanich, S. "Torhovelna polityka pidpryemstv: stratehii vykhodu na zovnishnii rynek" [Trade Policy of Enterprises: Strategies for Entering the Foreign Market]. *Економіка та суспільство*, no. 40 (2022).

DOI: 10.32782/2524-0072/2022-40-13

Knight, G. A., and Cavusgil, S. T. "Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm". *Journal of International Business Studies*, vol. 35 (2004): 124-141.

Kokorina, V. I. "Internatsionalizatsiia yak obiektyvna peredumova rozvytku mizhnarodnoho biznesu v mizhnarodnykh ekonomichnykh vidnosynakh" [Internationalization as an Objective Prerequisite for the Development of International Business in International Economic Relations]. *Економічний простір*, no. 168 (2021): 17-21.

Lawrence, S. W., and Luostarinen, R. "Internationalization: Evolution of a Concept". *Journal of General Management*. 1988. https://www.academia.edu/17442974/Internationalization_evolution_of_a_concept

Moen, O. "The Born Globals. A New Generation of Small European Exporters". *International Marketing Review*, vol. 9 (2) (2002): 156-175.

Moen, O., Sorheim, R., and Erikson, T. "Born Global Firms and Informal Investors: Examining Investor Characteristics". *Journal of Small Business Management*, vol. 46 (4) (2008): 536-549.

Nabatova, O. O. "Stratehii internatsionalizatsii maloho ta serednoho biznesu v Ukraini" [Strategies for Internationalization of Small and Medium-sized Businesses in Ukraine]. *Економічна теорія та право*. 2017. <https://dspace.nlu.edu.ua/handle/123456789/14524>

Oviatt, B. M., and McDougall, P. P. "Towards a Theory of International New Ventures". *Journal of International Business Studies*, vol. 25 (1) (1994): 45-64.

Perlmutter, H. V. "L'Enterprise Internationale". *Revue Economique et Sociale*, vol. 23, no. 2 (1965): 151-165.

Porter, M. E. *Competitive Advantage*, ch. 1. New York: The Free Press, 1985.

Roberts, J. et al. "Kotler on strategic marketing". 2010. https://uploads-ssl.webflow.com/5ee26751bcf96999fa6d018/5ee8d461e86ffd27787f1f2f_kotler.pdf

Ruda, M. V., Melnyk, O. H., and Dubner, D. H. "Masshtabuvannia biznesu: mizhnarodni stratehii ekspansii" [Scaling Your Business: International Expansion Strategies]. *Menedzhment ta pidpryemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*, no. 6(1) (2024): 134-144.

DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.134>

Shmid, S. "Strategies of Internationalization - an Overview". *Europe School of management Berlin* (2009): 10-20.

Shumilo, O. S., Zaika, O. V., and Harbuzov, O. S. "Vybir stratehii vykhodu pidpryemstva na mizhnarodni rynky" [Choosing a Strategy for Entering International Markets]. *Бізнес Інформ*, no. 12 (2022): 45-50.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-12-45-50>

Wach, K. "Familiness and Born Globals: Rapid Internationalization among Polish Family Firms". *Journal of Intercultural Management*, vol. 6 (3) (2014): 177-186.

Wach, K. "Patterns of Business Internationalisation in Visegrad Countries". *Serach for Regional Specifics*. Publisher: Universidad Politecnica de Cartagena. 2014. https://www.researchgate.net/publication/263371457_Theoretical_Framework_of_the_Firm-Level_Internationalisation_in_Business_Studies

Стаття надійшла до редакції 02.01.2025 р.

Статтю прийнято до публікації 19.01.2025 р.