

DOI: 10.15276/ETR.03.2021.3  
 DOI: 10.5281/zenodo.6506149  
 UDC: 339.5  
 JEL: F13, F50, F60

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ МСП

### THEORETICAL FEATURES OF SME INTERNATIONALIZATION

Andrii V. Voloshyn  
 National University of Kyiv-Mohyla Academy, Kyiv, Ukraine  
 ORCID: 0000-0002-0632-380X  
 Email: VoloshinAndrey@ukr.net

Received 15.06.2021

Глобалізація є однією з ключових характеристик світової економічної системи на сучасному етапі розвитку – практично всі економіки країн є відкритими.

Сьогодні склалася така ситуація, що практично всі економічні агенти так чи інакше зазнають зовнішнього впливу: вони здійснюють експортну/імпортну діяльність, конкурують з іноземними агентами – тому питання формування стратегій інтернаціоналізації на національному та мікро рівнях набувають все більшої актуальності. Також через посилення конкуренції на світовому ринку актуальним є комплексне дослідження усіх видів переваг, яких може досягти підприємство через інтернаціоналізацію.

Інтернаціоналізація підприємств та інтеграція національних економік у глобальну економічну систему дає поштовх для економічного зростання країн з перехідною економікою. І тому при сучасних умовах діяльності МСП (відкритість, взаємозалежність) об'єктивно змінюється політика щодо підтримки даного виду підприємств.

Головним завданням побудови стратегій інтернаціоналізації є максимізація вигод при одночасній мінімізації можливих ризиків. Процес інтернаціоналізації МСП в ЄС і відповідні вигоди від міжнародної діяльності можна спостерігати на нижченаведеному рисунку – трохи більше 55% всіх МСП активні в тих секторах, де експортна діяльність приносить менше 5% загального прибутку підприємств.

В секторах, де від експорту генерується від 5% до 10% виручки, працює близько 39% МСП, зареєстрованих в ЄС.

В секторі з дуже високою експортною активністю Європейського Союзу частка МСП складає близько 35%, що є відносно найнижчим показником для даного типу підприємств по всіх секторах. Загалом варто додати, що експортна діяльність МСП є ключовим показником вимірювання, оскільки експорт відображає міжнародну конкурентоспроможність продукції/підприємства на іноземному ринку.

*Волошин А.В. Теоретичні особливості інтернаціоналізації МСП. Оглядова стаття.*

Глобалізація є однією з ключових ознак сьогодення. Більшість економік є відкритими і тому економічні агенти зазнають зовнішнього впливу, який може проявлятися через експорт, імпорт та механізм конкуренції. Головним питанням статті є як підприємство сектору МСП має здійснити процес інтернаціоналізації виходячи з наявних ресурсів та економічної системи країни, в якому воно функціонує. В статті розглянуто основні теоретичні моделі інтернаціоналізації та зроблено їх порівняння з можливістю застосування в українських реаліях.

*Ключові слова:* МСП, інтернаціоналізація, підприємство, особливості, моделі, процес

*Voloshyn A.V. Theoretical Features of SME Internationalization. Review article.*

Globalization is one of the key features of today. Most economies are open and therefore economic agents are exposed to external influences, which can be manifested through exports, imports and competition. The main issue of the article is how an enterprise in the SME sector should carry out the process of internationalization based on available resources and the economic system of the country in which it operates. The main theoretical models of internationalization are considered in the article and their comparison with the possibility of application in the Ukrainian realities is made.

*Keywords:* SME, internationalization, enterprise, features, models, process



Рисунок 1. Теоретичні складові аналізу інтернаціоналізації підприємства  
Джерело: власна розробка автора

### Виклад основного матеріалу дослідження

Першочергово важливо розглянути сутність процесу інтернаціоналізації на рівні підприємства.

Людський капітал – В процесі інтернаціоналізації МСП підприємець (підприємницька команда) виступає як особа, яка приймає рішення щодо готовності підприємства виходити на міжнародний ринок виходячи з наявного запасу знань і навичок про сам процес, методи/ варіанти виходу на ринок та його подальший аналіз. Прийняття рішення розуміє під собою наявність повного спектру кадрів на підприємстві які мають знання і навички для здійснення даного рішення. При цьому варто розуміти «дуалістичну» суть інтернаціоналізації – підприємство може здійснювати як експортну так і імпорتنу діяльність, що є в обох випадках міжнародною діяльністю [1-2].

Підприємство як економічна одиниця – це наявність виробничих, фінансових та технологічних передумов на підприємстві для випуску якісних (конкурентоспроможних) продуктів/послуг, які матимуть попит на міжнародному ринку [4]

Середовище – зовнішні екстерналії, які впливають на процес інтернаціоналізації підприємства – конкуренти, особливості окремих ринків, регуляторні акти на міжнародному ринку, митні тарифи. Враховуючи високі темпи розвитку інформаційно-комунікаційних систем, а також діджиталізації глобальної економіки та зменшення асиметрії інформації, можна зазначити, що в таких рамках інтернаціоналізація (експортна/імпортна діяльності) є «must have» сценарієм розвитку підприємства.

Інтернаціоналізація ставить перед підприємством/фірмою наступні питання:

- який ринок обрати – мова йде про встановлення критеріїв привабливості ринку для фірми, пошук балансу між вигодами, витратами та ризиком;
- в залежності від часу виходу на міжнародний ринок – підприємства можна поділити на «піонери» та «послідовники». Фактично, ці два варіанти розвитку подій для будь-якого підприємства є процесом «learning by doing» – одні суб'єкти швидше опановують знання про сам процес інтернаціоналізації, його етапи та можливі ризики, а іншим для цього потрібно більше часу. Першими є ті фірми, які виходять на міжнародний ринок перш, ніж хтось із представників даного виду/ галузі вийде на

зовнішній ринок. Другорядні є ті фірми, які починають міжнародну діяльність після інших фірм. Обидва вказані варіанти розвитку інтернаціоналізації мають переваги та недоліки. Перші можуть стати піонерами на ринку, але в той же час вони можуть зазнати великих витрат. Беручи до уваги це, другорядні підприємства можуть просто скопіювати перших учасників, уникаючи ризиків, які вони вже взяли на себе, і мають менші фінансові втрати. В той же час першочергові фірми матимуть більше компетенції на обраному ринку [5-7].

- рівень інтернаціоналізації: даний показник залежить від того, які об'єми товарів/послуг підприємство може надати на міжнародний ринок, виходячи зі своїх виробничих можливостей. Інтернаціоналізація з великими об'ємами передбачають швидке входження та залучення значних ресурсів. Невеликі масштаби дозволяють фірмі вчитися на ринку, отримувати нові знання з меншими ризиками.

Існують наступні підходи до інтернаціоналізації МСП: поетапний підхід (the stage approach), мережевий підхід (the network approach) і міжнародний підхід (the international approach).

Основним фактором, який пояснює класифікацію за видом етапу (the stage approach), є знання, отримані підприємством шляхом вивчення досвіду на зовнішніх ринках. Це дає змогу зменшити «психологічну відстань» від закордонних ринків і, таким чином, розширитись своєю діяльністю на них.

Економічний/ міжнародний підхід (the international approach) фокусується на організаційних ресурсах (фінансових, виробничих, технологічних) для пояснення інтернаціоналізації фірм. Відповідно до даного підходу ці переваги розглядаються як відчутні ресурси, контрольовані фірмою [4].

Соціальні відносини є фактором, що домінує в поясненні інтернаціоналізації в рамках мережевого підходу (за типом мережі – the network approach). Наявність у МСП вузькоспеціалізованих та передаваних ресурсів (таким чином, не дуже стратегічних) є важливим для існування в мережах. Однак ці ресурси можна повною мірою використовувати лише у тому випадку, якщо МСП має великий потенціал «мережових зв'язків». МСП, які не мають цієї спроможності, будуть розпочинати проєс

інтернаціоналізації поступово 3 точки зору ресурсів і компетенцій відносини, встановлені в мережах, можна розглядати як нематеріальні ресурси [5, 9].

Можна виділити три основні етапи процесу інтернаціоналізації МСП:

- попередня участь (Pre-engagement): фірми працюють лише на національному ринку; фірми, які серйозно планують експортувати; фірми, які вже експортували, але більше не робить цього;
- фаза ініціації – фірма частково експортує свою продукцію/послуги;
- розширена/поглиблена фаза – фірма регулярно експортує і має досвід роботи за кордоном.

Ресурси та компетенції можуть бути використані для утримання переваг власності (досвід, формування, ставлення), переваг розташування (забезпечення виробничих ресурсів, інформації) [7].

Ці розробки показують, що всі ці теоретичні підходи, що пояснюють динамічний процес інтернаціоналізації малого та середнього бізнесу, ґрунтуються, неявно або явно, на концепції ресурсів і компетенцій. Процес інтернаціоналізації є результатом поєднання різноманітних ресурсів і компетенцій, контрольованих МСП.

Модель Мелітца. Одним з концептуальних засад моделі є те, що фірма повинна розглянути, чи є сума змінних торгових витрат, пов'язаних з експортом, більшою за постійні витрати на придбання або заснування закордонного торгового представництва (Brainard, 1997; Yeaple, 2003; Helpman, 2011) [1, 8].

В економічній науці існує невирішене питання, чому лише частина фірм однієї галузі може експортувати товари до іноземних країн, тоді як більшість фірм працюють лише на внутрішньому ринку.

Інтернаціоналізація накладає додаткові витрати на діяльність підприємства. По-перше, експортери повинні мати змогу покривати додаткові фіксовані витрати на обслуговування закордонного ринку, наприклад для налаштування і обслуговування закордонної мережі збуту.

По-друге, експортери стикаються з додатковими змінними трансакційними витратами, які можуть кумулятивно формуватися із страхових зборів, витрат на фрахт або торгових бар'єрів. Як наслідок, лише найпродуктивніші фірми можуть стати експортерами, оскільки лише саме такі фірми можуть отримувати прибуток, беручи участь у міжнародній торгівлі [3]. Згідно з цією моделлю причинно-наслідкові зв'язки залежать від продуктивності та експортної діяльності, маючи на увазі, що даний екзогенний рівень продуктивності визначає експортну активність, а не навпаки [9-10].

У той час як Меліц зосереджується на експорті, Хелпман пропонує більш широку модель, яка включає прями іноземні інвестиції (ПІІ).

У своїй моделі Хелпман розглядає горизонтальні ПІІ як такі, при яких іноземний суб'єкт займається тією ж діяльністю, що і материнська фірма. Горизонтальні ПІІ можуть зменшити змінні торгові витрати: транспортні та координаційні витрати, зміни в тарифах [1].

Іншим варіантом сценарію експортної діяльності є «OLI Model Ownership, Location, Internalisation» – модель власності, розміщення та інтернаціоналізації. Дана модель аналізує основні мотиви, які змушують компанії виходити на міжнародний ринок шляхом створення дочірніх компаній або ПІІ (Helpman, 2011 p.).

OLI модель виділяє наступні типи «мотивів – переваг» від здійснення експортної діяльності:

- маючи певні специфічні конкурентні переваги фірма (МСП) може їх експортувати на дочірні суб'єкти шляхом ПІІ;
- є специфічні конкурентні переваги, пов'язані з місцезотташуванням підприємства – рішення про створення дочірнього суб'єктана іншому ринку або початок міжнародної діяльності може бути зумовлене надлишком виробничих факторів на новому ринку, високорозвинутою інфраструктурою, дешевою робочою силою [3].

Виходячи з теоретичних даних моделі – конкурентні переваги можуть застосовуватися варіативно: як у напрямку експортної, так і імпоротної діяльності підприємства.

Однією з найбільш відомих динамічних теорій інтернаціоналізації є Uppsala model (Упсальська модель). Дана модель була розроблена розроблена шведськими економістами – Дж. Йохансон, Ф. Відерсхайм-Пол, Дж. Е. Вальне (1975, 1977). Двома головними теоретичними концептами моделі стали процес навчання і психологічна дистанція. Під процесом навчання розумівся досвід роботи підприємства на ринку (набір бізнес стратегій, схема налаштувань бізнес – процесів), який використовувався для початку діяльності на міжнародному ринку [8].

«Психологічна дистанція» – мовний/культурний аспект, політична система, які діють на зовнішньому ринку. Цей концепт був використаний авторами для пояснення, що чим менша психологічна дистанція між підприємством і новим закордонним ринком, тим більша активність фірми на ньому [8].

На відміну від «мотивів – переваг» OLI – моделі, Упсальська модель передбачає, що будь-яке підприємство проходить чотири основні стадії інтернаціоналізації в руслі експортної діяльності:

- відсутність регулярної експортної діяльності;
- експорт через незалежних посередників;
- створення торгових представництв;
- створення виробничих підрозділів за кордоном.

В 1990 р. Дж. Йохансон і Дж. Е. Вальне визначили інтернаціоналізацію як взаємодію між послідовним розвитком знань про зовнішні ринки

та поступовим залученням ресурсів для міжнародних ринків [8-9].

Згідно даної моделі існує два аспекти процесу інтернаціоналізації статичний та динамічний. Динамічний аспект – ресурси, наявні у підприємства, впливають на процес прийняття рішень у часі та тип економічних заходів (експорт/імпорт), які воно буде здійснювати.

Під статичним аспектом автори розуміли те, що розподіл наявних виробничих, фінансових

ресурсів підприємства здійснюється виключно на забезпечення експортної діяльності. Окрім цього, підприємство як економічний агент буде збільшувати рівень своєї інтернаціоналізації (експортні або імпортні дії) у прямій залежності зі збільшенням знань про міжнародні ринки [2, 8].

Таким чином інтернаціоналізація – послідовний процес зобов'язань на міжнародних ринках.

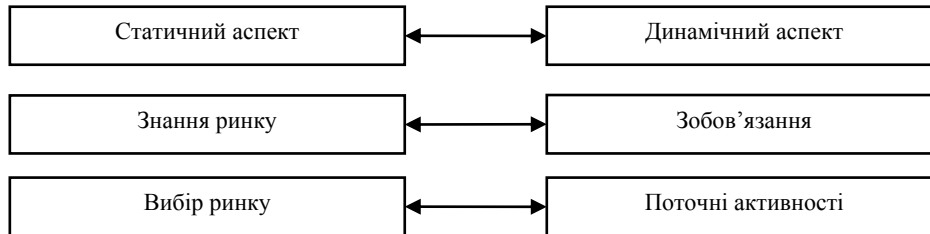


Рисунок 2. Процес інтернаціоналізації підприємства (Дж. Йохансон, Дж. Е. Вальне, 1977)  
Джерело: складено автором за матеріалами [8].

Застосування на практиці Упсальської моделі побудовано на основі процесу прийняття рішень і виборі організаційних форм, що залежить від багатьох факторів, поєднання яких ускладнює процес оцінки і перевірки моделі. Дані фактори включають в себе або посилення існуючих внутрішніх факторів моделі або стримування експорту, потребу в інформації/ процес її отримання; вибір закордонного ринку і вихід на нього (з врахуванням психологічної дистанції), розширення фірми і маркетингові стратегії [8].

Мережевий підхід є еволюцією Упсальської моделі. В ньому Дж. Йохансон, Дж. Е. Вальне (1990) видозмінили положення моделі і додали тези, що фірма повинна бути в мережі.

Інтернаціоналізація визначається з точки зору зв'язків – зокрема через комерційні операції, які підприємство проводить з іншими країнами.

Комерційні операції фірми з іншими країнами проходять наступні етапи – подовження, проникнення та інтеграція:

- подовження – це перший крок фірми вступити в мережу;
- проникнення відноситься до розвитку позиції фірми в межах мережі і збільшенням ресурсу зобов'язань;
- інтеграція – останній етап, коли фірма пов'язана з декількома національними мережами і координує свою діяльність в кожній з них.

Даний підхід передбачає, що підприємство може перебувати як в мережі імпорту, так і експорту.

«I-модель» як сценарій включення підприємства у міжнародну співпрацю розглядає процес інтернаціоналізації як процес адаптації нового продукту (Роджерс 1962, Гемсер 2004, Лі та ін., 2004). Згідно даної моделі існує три етапи інтернаціоналізації:

- pre – engagement – фірма працює лише на

національному ринку, планує зайнятись експортом; фірма вже робила спроби експортувати;

- the initial phase – фірма нерегулярно експортує, але має потенціал зробити цей вид діяльності регулярним;

- the advanced phase – фірма постійно експортує і має закордонний досвід

Дана теоретична модель розглядає процес інтернаціоналізації лише у напрямку експорту.

Концепт «ресурсів, компетенцій і федерації» як окрема теоретична основа інтернаціоналізації визначають серію факторів (фінансові, матеріальні), які можуть бути використані на різних рівнях. Згідно даної моделі концепт федерації – це процес інтернаціоналізації, який вимагає мобілізації всіх ресурсів і компетенцій фірми [1, 4].

При цьому ресурси і компетенції еволюціонують, і є пов'язаними з наступними характеристиками:

- характеристики фірми;
- управлінські характеристики – ставлення і сприйняття
- зовнішні характеристики – ринок, технології, постачальники, покупці, конкуренти, які узагальнюються терміном «milieu».

Ресурси і компетенції можуть бути використані для утримання переваг власників (досвід, структура, позиція фірми), локальні переваги (продуктивні ресурси, інформація) і/або інтернаціоналізація (низька вартість зміни рішення щодо внутрішньої/ міжнародної діяльності фірми)

Інтернаціоналізація розглядається як результат процесу комбінування різних наборів ресурсів і компетенцій безпосередньо самим МСП.

Крім того, ресурси і компетенції важливі як до початку процесу інтернаціоналізації (пришвидшення процесу виходу на міжнародні

ринки), так і в її процесі (збільшення об'єму міжнародної діяльності, призупинення міжнародної діяльності). В фінальній стадії, ресурси і компетенції впливають на рішення фірми на стратегічному, тактичному та операційному рівнях [5].

Дана модель не акцентує вектор підприємство лише на експорті – підприємство може вільно обрати напрямок враховуючи наявні компетенції та ресурси. Незважаючи на існуючі стратегії інтернаціоналізації – підприємства стикаються з певними бар'єрами для здійснення експортної діяльності МСП.

Таблиця 1. Особливості практичної реалізації теоретичних положень щодо інтернаціоналізації МСП

Експорт	
Мікрорівень	Макрорівень
Труднощі при виборі міжнародних партнерів для здійснення ЗЕД. Слабкість експортних відділів самих підприємств. Відсутність/обмеженість досвіду міжнародної діяльності. Недостатність інформації про іноземні ринки. Важкість/ дороговизна у формуванні конкурентної переваги на міжнародному ринку. Недостатність капіталу для початку/ стимулювання міжнародної діяльності підприємства.	Політична нестабільність. Недосконалість інститутів, які регулюють торгову діяльність.

*Джерело: власна розробка автора*

Основою успішної реалізації політики в сфері допомоги чи сприяння певним видам економічних агентів є базування на економічній теорії.

В ЄС вироблені наступні глобальні шляхи вирішення проблем на шляху інтернаціоналізації для сектору МСП:

— підтримка інновацій для стимулювання інтернаціоналізації – враховуючи високий інноваційний потенціал МСП, а також те, що конкуренція на міжнародних ринках визначає рівень конкурентоспроможності товарів/послуг

– даний напрямок є одним з найбільш актуальних в сфері підтримки МСП;

— фокусування не тільки на експортній діяльності, але й на імпорті – вищепроаналізовані моделі показують широкий вибір теоретичних концепцій щодо того, яким шляхом підприємство може інтернаціоналізуватися;

— сприяння електронній комерції.

Загалом для успішного функціонування МСП в рамках процесу інтернаціоналізації повинні виконуватися наступні умови (рисунок 3).

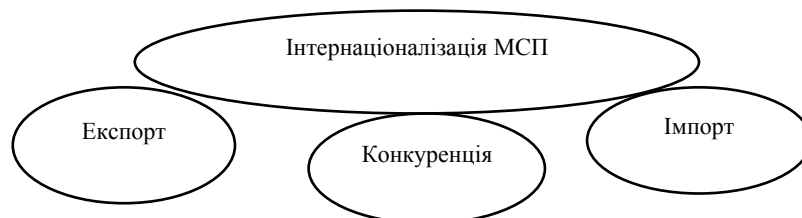


Рисунок 3. Теоретична схема інтернаціоналізації підприємства

*Джерело: складено автором за матеріалами [3,7,10].*

## Висновки

На сьогоднішньому етапі розвитку глобальної економічної системи процес інтернаціоналізації підприємства є беззаперечно необхідним – так чи інакше послідовність дій суб'єкта по виходу на міжнародний ринок (експортна діяльність) чи конкурування власної продукції з закордонними аналогами на національному ринку (імпортна діяльність) є реальністю діяльності більшості підприємств.

При цьому процес інтернаціоналізації супроводжується і має наступні особливості:

— першопочатково підприємство має оцінити наявні власні ресурси (виробничі, фінансові, і

т.д.) для того аби вибрати власний сценарій розвитку інтернаціоналізації;

— підприємство, яке бере участь у процесі інтернаціоналізації, проходить шлях від опосередкованого експорту власних товарів/ послуг на міжнародний ринок до участі у інтернаціональній мережі виробництва, де воно є однією з виробничих ланок;

— модель може бути актуальною саме для українських МСП, оскільки три етапи експортної діяльності передбачають не тільки процес навчання підприємства, але і загальне підвищення рівня конкурентоспроможності продукції на міжнародному ринку за рахунок проходження кожного з етапів;

— концепт «ресурсів, компетенцій і федерації», Упсальська модель, мережевий підхід є більш актуальними для підприємств розвинених країн – наявність спільного ринку, чітко

визначених законодавчих рамок, прозорих митних тарифів та процедур сертифікації значно полегшують підприємствам роботу в напрямку експорту/ імпорту.

### Abstract

Globalization is one of the key characteristics of the world economic system at the present stage of development – almost all economies are open.

Today, there is a situation that almost all economic agents are exposed to external influences in one way or another: they carry out export/import activities, compete with foreign agents – so the issue of internationalization strategies at the national and micro levels is becoming increasingly important. Also, due to increased competition in the world market, it is important to comprehensively study all kinds of benefits that can be achieved by the company through internationalization.

The internationalization of enterprises and the integration of national economies into the global economic system give impetus to the economic growth of countries with economies in transition. Therefore, under the current conditions of SMEs (openness, interdependence), the policy to support this type of enterprise is objectively changing.

The main task of building internationalization strategies is to maximize benefits while minimizing possible risks.

Internationalization is seen as the result of a process of combining different sets of resources and competencies directly by SMEs themselves.

At the present stage of development of the global economic system, the process of internationalization of the enterprise is indisputably necessary – one way or another the sequence of actions of the entity to enter the international market (export activity) or compete with foreign counterparts in the national market (import activity) is a reality.

Despite the existing internationalization strategies, enterprises face certain barriers to the export activities of SMEs such as difficulties in selecting international partners for the implementation of foreign economic activity; weakness of export departments of enterprises themselves; lack/limited experience of international activities, lack of information on foreign markets, difficulty/high cost in forming a competitive advantage in the international market, insufficient capital to start/stimulate the international activity of the enterprise.

### Список літератури:

1. Агндал Х. Вплив відносин на зміни в стратегіях інтернаціоналізації МСП / Х. Агндал, С. Четті // Європейський журнал маркетингу – 2007. – вид. 41, (11-12). – с. 49-74.
2. Аміт Р.Б. Стратегічні активи та організаційна рента / Р. Б. Аміт, П. Дж. Шоймекер // Журнал стратегічного менеджменту – 1993. – вип. 14. – с. 33-46.
3. Аспелунд А. Огляд фонду, міжнародні маркетингові стратегії та продуктивність міжнародних венчурних підприємств / А. Аспелунд, Т. К. Медсен, О. Моен // Європейський журнал маркетингу – 2007. – вип. 41. – с. 23-48.
4. Барні Дж.Б. Ресурси фірми та стійкі конкурентні переваги / Дж. Б. Барні // Журнал менеджменту. – 1991. – вип. 17. – с. 99-120.
5. Етемад Х. Стратегії інтернаціоналізації МСП, засновані на типовому допоміжному еволюційному життєвому циклі на трьох різних етапах / Х. Етемад // Міжнародний огляд менеджменту – 2005. – вип. 45 (3). – с. 145-186.
6. Йохансон Дж. Інтернаціоналізація фірми в чотирьох шведських кейсах, Стокгольм: Альмквіст & Віксель / Дж. Йохансон, Ф. Відерсхайм-Пол // Журнал менеджменту – 1975. – вип. 12. (№ 3). – с. 305.
7. Йохансон Дж. Процес інтернаціоналізації фірми – модель розвитку знань та збільшення прихильності зовнішнього ринку / Дж. Йохансон, Дж. Е. Вальне // Журнал міжнародних бізнес-досліджень – 1977. – Вип. 8. (№ 1). – с. 24.
8. Форсгрєн М. Ігнорування інтернаціоналізації? Модель Уппсали та схеми інтернаціоналізації фірм, пов'язаних з Інтернетом / М. Форсгрєн, П. Хагстрєм // Журнал стратегій – 2006. – вип. 42. – с. 42-48.
9. Весалайнен Дж. Віртуальна організація та МСП: огляд та розробка моделі / Дж. Весалайнен, Е. Варамакі Т. Піккала // Журнал підприємництва та регіонального розвитку – 1999. – вип. 11. – с. 335-349.
10. Вернефельт Б. Погляд на фірму на основі ресурсів / Б. Вернефельт // Журнал стратегічного менеджменту – 1984. – вип. 5. – с. 171-180.

### References:

1. Agndal, H and Chetty, S. (2007). The impact of relationships on changes in internationalisation strategies of SMEs. *European Journal of Marketing*, 41 (11-12), 49-74.

2. Amit, R. and Schoemaker, P.J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.
3. Aspelund A., Madsen T. K. and Moen O. (2007). Review of the foundation, international marketing strategies and performance of international new ventures. *European Journal of Marketing*, 41, 23- 48.
4. Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
5. Etemad, H. (2005). SMES' internationalization strategies based on a typical subsidiary evolutionary life cycle in three distinct stages. *Management International Review*, 45 (3), 145-186.
6. Johanson J. and Wiedersheim-Paul F. (1975). The Internationalization of the Firm Four Swedish Cases, Stockholm: Almquist & Wiksell International. *The Journal of Management Studies*, 12, 3, 305.
7. Johanson J. and Vahlne J.E. (1977). The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitment. *Journal of International Business Studies*, 8, 1, 24.
8. Forsgren M. and Hagström P. (2006). Ignorant Internationalization? The Uppsala Model and internationalization patterns for Internet-Related Firms. *Communication & Strategies Journal*, 42, 42-48.
9. Vesalainen, J., Varamaki, E. and Pihkala, T. (1999). Virtual organization and the SMEs: a review and model development. *Entrepreneurship and Regional Development Journal*, 11, 335-349.
10. Wernefelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.

**Посилання на статтю:**

Волошин А.В. Теоретичні особливості інтернаціоналізації МСП / А. В. Волошин // *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. – 2021. – № 3 (55). – С. 22-28. – Режим доступу до журн.: <https://economics.net.ua/files/archive/2021/No3/22.pdf>.  
DOI: 10.15276/ETR.03.2021.3. DOI: 10.5281/zenodo.6506149.

**Reference a Journal Article:**

Voloshyn A.V. Theoretical Features of SME Internationalization / A. V. Voloshyn // *Economics: time realities. Scientific journal*. – 2021. – № 3 (55). – P. 22-28. – Retrieved from <https://economics.net.ua/files/archive/2021/No3/22.pdf>.  
DOI: 10.15276/ETR.03.2021.3. DOI: 10.5281/zenodo.6506149.

