

УДК 339.138:339.94

**О. О. НАБАТОВА**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економічної теорії  
Національного юридичного університету  
імені Ярослава Мудрого, Харків, Україна  
e-mail: [olga\\_nabatova@ukr.net](mailto:olga_nabatova@ukr.net)  
ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-0259-4191>



## **СТРАТЕГІЇ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ<sup>1</sup>**

У статті схарактеризовано та порівняно за декількома критеріями основні стратегії інтернаціоналізації діяльності підприємств, узагальнено фактори, що впливають на форму проникнення та присутності фірми на закордонних ринках. Особливу увагу приділено аналізу торговельних та кооперативних стратегій виходу на зовнішні ринки українського малого та середнього бізнесу.

**Ключові слова:** прямиий експорт, непрямиий експорт, спільний експорт, кооперативні стратегії інтернаціоналізації, глобалізація малого та середнього бізнесу.

**JEL Classification:** F23, M21.

**Постановка проблеми.** Зростаючі темпи глобалізації та транснаціоналізації світового господарства поряд із посиленням конкуренції як на національних, так і на світовому ринках потребують від суб'єктів господарювання адекватної реакції. Інтернаціоналізація діяльності відкриває для підприємств можливості не лише розширення ринків збуту та нарощування обсягів продажів, але й підвищення міжнародної конкурентоспроможності, розширення доступу до світових ринків капіталу та технологій. В умовах зниження реальних доходів населення, звуження внутрішнього ринку, нерівної конкурентної боротьби з монополіями, саме зовнішньоекономічна діяльність може стати одним із способів диверсифікації ринків, збереження робочих місць та збіль-

<sup>1</sup> Роботу виконано в межах цільової комплексної програми «Соціально-економічна модернізація України та формування інноваційної моделі розвитку» (№ державної реєстрації 0111u000961).

шення прибутків для вітчизняних малих та середніх підприємств (МСП). Отже, питання вибору рівня інтернаціоналізації, формування ефективної міжнародної стратегії є актуальними для українського бізнесу.

**Аналіз останніх джерел і публікацій.** Проблемам вибору і аналізу стратегій інтернаціоналізації підприємств присвячені праці J. Dunning, S. Hollensen [1], J. Johanson, A. Koch [2], A. Madhok [3], P. McDougall, B. Oviatt, M. Porter, F. Root [4], J. Vahlne та ін. Вітчизняні науковці (І. Драбак, П. Ільчук [5], В. Кокоріна, О. Кузьмін, О. Мирошніченко [6], О. Пасенченко, І. Ситнік, Т. Співаковська [7], Т. Шталь та ін.) досліджують окремі теоретичні та практичні аспекти інтернаціоналізації діяльності підприємств, вплив форм проникнення на закордонні ринки на конкурентоспроможність фірм, їх ринкову позицію, фінансові результати, рівень ризику їх діяльності. Разом з тим стратегії виходу на закордонні ринки, проблеми та перспективи інтернаціоналізації українських МСП потребують подальшого дослідження.

**Формулювання цілей.** Мета статті – дати порівняльну характеристику стратегічних альтернатив інтернаціоналізації бізнесу, дослідити фактори, що впливають на їх вибір, проаналізувати основні форми, можливості та перешкоди проникнення на закордонні ринки українських МСП.

**Виклад основного матеріалу.** Міжнародна стратегія виходу на ринок – це комплекс інституціональних заходів, спрямованих на забезпечення проникнення на закордонний ринок продуктів, технології і людського капіталу компанії [1, с. 291]. Виділяють три групи стратегій інтернаціоналізації, що мають різні стратегічні цілі, передбачають різну конфігурацію (концентрацію або диверсифікацію) бізнесу, швидкість виходу на зовнішні ринки, різні рівні контролю, участі, ризику та гнучкості, забезпечують різні можливості щодо набуття знань та досвіду міжнародної діяльності (див. табл.) [1, с. 304; 4, с. 27]:

1) торговельні (експортні) – виробництво товарів і послуг на внутрішньому ринку та експорт на зовнішні ринки;

2) кооперативні (контрактні, договірні) – перенесення виробництва на закордонний ринок на підставі угоди з незалежною місцевою компанією (контрактне виробництво, ліцензування, франчайзинг, контракти на управління, спільне підприємство тощо);

3) ієрархічні (інвестиційні) – виробництво товарів і послуг на закордонному ринку, що здійснюється фірмою, в структуру якої входить міжнародна компанія і яка володіє при цьому її контрольним пакетом акцій.

На вибір стратегії інтернаціоналізації впливають різні фактори [1, с. 298–304; 2; 7; 8]:

– внутрішні – розмір фірми, наявні ресурси, досвід інтернаціоналізації, характеристики продукту (унікальність, складність, етап життєвого циклу);

Т а б л и ц я

**Порівняльна характеристика  
стратегій виходу фірми на зовнішні ринки**

Критерії	Стратегії						
	Торговельні		Кооперативні				Інвестиційні (поглинання або нова інвестиція)
	Непрямий експорт	Прямий експорт	Контрактне виробництво	Ліцензування	Франчайзинг	Спільне підприємство	
Види діяльності ланцюга вартості за кордоном	–	збут та обслуговування	виробництво	виробництво, маркетинг, збут і обслуговування	виробництво, збут та обслуговування	розробка/виробництво/маркетинг/збут і обслуговування	розробка/виробництво/маркетинг/збут і обслуговування
Швидкість виходу	висока		середня			низька	середня або низька
Рівень контролю	–	низький	середній	низький	високий	середній	високий
Рівень участі	–	низький	низький			середній	високий
Рівень ризику	низький	середній	середній	низький		середній	високий
Рівень гнучкості	високий		середній			низький	низький
Можливість набуття знань	низька		середня				висока
Правові засади	договір купівлі-продажу, поставки, підяду тощо		договір про контрактне виробництво	ліцензійний договір	договір франчайзингу	право власності	

Джерело: складено за: [1; 5; 8].

– зовнішні – соціокультурні розбіжності, ризики ведення бізнесу у країні, що приймає, розмір та динаміка зростання цільового зовнішнього ринку, торговельні бар'єри, інтенсивність конкуренції, наявність і вартість сировини, витрати на робочу силу, членство країни в інтеграційних об'єднаннях;

– характеристики бажаної стратегії – рівень ризику, контролю, гнучкості;

– характеристики угоди – наявна природа ноу-хау, специфічність активів, можливість опортуністичної поведінки, трансакційні витрати, частота угод.

Уппсальська теорія, яка, на нашу думку, в цілому підтверджується практикою інтернаціоналізації МСП, розглядає її як процес накопичення емпіричних знань. Форма виходу фірми на закордонний ринок залежить від ступеня обізнаності про нього, накопичення досвіду міжнародної діяльності. Як правило, процес інтернаціоналізації починається з «близьких» ринків (як географічно, так і культурно) та невеликої передачі ресурсів, використовуються торговельні стратегії. З накопиченням досвіду фірма виходить на «далекі» ринки, реалізує кооперативні або ієрархічні стратегії.

На думку А. Madhok, спосіб інтернаціоналізації фірми визначає структура її конкурентних переваг, які, в свою чергу, формуються за рахунок її активів, насамперед, нематеріальних – впроваджених та розроблених (але не впроваджених). Якщо домінують впроваджені активи, то фірми обирають ієрархічні стратегії, якщо розроблені – кооперативні стратегії [3, с. 269–270].

Згідно з еклектичною теорією фірма обере ієрархічну стратегію інтернаціоналізації за наявності усіх трьох переваг: 1) володіння специфічними активами; 2) розташування (деякі фактори виробництва фірма може використовувати за кордоном ефективніше, ніж на національному ринку); 3) інтерналізації (фірмі вигідніше використовувати усі ці переваги самій за кордоном, ніж реалізовувати їх через експорт). Маючи переваги володіння, фірма обирає торговельні стратегії. Переваги володіння та розташування дозволяють реалізувати стратегії кооперації. Обґрунтування вибору стратегій інтернаціоналізації з точки зору інших теорій розглянуто у [9, с. 74–77].

Для вибору фірмою моделі виходу на закордонні ринки Т. Співаковська запропонувала матрицю (див. рис.), в основу якої покладено дві групи факторів – рівень привабливості закордонного ринку (інвестиційний клімат, митні бар'єри, доступність сировини та ін.) та можливості підприємства (фінансові ресурси, розмір підприємства, досвід діяльності на міжнародному ринку тощо).

Експорт – найбільш розповсюджений спосіб первісного проникнення на закордонні ринки. Світовий досвід свідчить про те, що МСП досить активно займаються експортом. У ЄС частка МСП серед експортерів складає 83,5%, а у загальній вартості експорту – 35,4%. В Україні останній показник вдвічі менший, що свідчить про переважну орієнтацію МСП на задоволення потреб внутрішнього ринку [10, с. 33]. Мотиви експортної діяльності МСП в цілому

збігаються з мотивами великого бізнесу: розширення ринків збуту і збільшення прибутків; диверсифікація ризиків; економія на масштабах виробництва; створення позитивного іміджу фірми та отримання додаткової конкурентної переваги на вітчизняному ринку, адже жорстка конкуренція на зовнішніх ринках змушує підвищувати ефективність виробництва, якість продукції, гнучкість, динамізм та інновативність бізнесу (ефект «learning-by-doing»).

Привабливість країни низька середня висока	Виробниче або збутове спільне підприємство	Пряме інвестування (купівля місцевого підприємства)	Пряме інвестування (будівництво власного заводу)
	Прямий експорт	Виробництво за контрактом	Пряме інвестування (оренда або купівля місцевого підприємства)
	Непрямий експорт	Прямий експорт через закордонних посередників	Ліцензування або франчайзинг
	низькі	середні	високі
	Можливості підприємства		

*Рис.* Матриця вибору стратегії виходу на зарубіжний ринок у залежності від привабливості країни та можливостей підприємства [7, с. 400]

Виділяють три моделі експорту [1, с. 311]: непрямий, прямий та спільний. Перший передбачає, що фірма не бере прямої участі у реалізації своєї продукції за кордоном. Цим займається інша вітчизняна фірма. Посередниками можуть бути: 1) агент з експортних закупівель (діє на національному ринку в інтересах закордонного замовника, отримує від нього комісійні); 2) брокер (зазвичай має досить вузьку спеціалізацію, займається стандартизованими товарами серійного виробництва); 3) компанія з управління експортом або експортна компанія (виступають від імені виробника, функціонують як його «експортний відділ»). Непрямий експорт майже не тягне за собою ризику, практично не потребує додаткових витрат, надає можливість скористатися ресурсами інших досвідчених експортерів. Водночас продукт може реалізуватися через неналежні канали при незадовільній якості обслуговування. Посередник може також пропонувати подібні товари фірм-конкурентів. Крім того, фірма не знає, хто є споживачами її товарів. Так, досвід української компанії Golda, виробника дизайнерського одягу, показав ментальну різницю розуміння одягу (у Німеччині цінується практичність, у Японії – креативність, у Франції – елегантність, у Китаї – технологічність, у країнах Перської Затоки – нове осмислення близькосхідної моди) та, відповідно, необхідність

адаптації продукту та маркетингової стратегії в цілому до місцевих ринків [11, с. 67].

Прямий експорт передбачає, що фірма самостійно організовує та здійснює всю діяльність, пов'язану з експортом, безпосередньо контактуючи з закордонними покупцями. Пряме експортування може відбуватися через закордонних агентів або дистриб'юторів (незалежних посередників, що мають розгалужену збутову мережу, склади і майстерні з ремонту та обслуговування). Завдяки значному досвіду, діловим зв'язкам та знанням місцевого ринку вони мають високий потенціал для продажу товарів. Експортер може також продавати товари або послуги напряму кінцевим споживачам за кордоном. Така форма експортної діяльності може бути успішною для фірм, що реалізують нішові товари у невеликих обсягах, мають знання мови і культури цільового ринку, високі комунікаційні здібності і готові взяти на себе витрати і ризики, пов'язані з транспортуванням, отриманням платежів, обслуговуванням товарів.

Стратегії спільного експорту використовуються, як правило, МСП та передбачають об'єднання ресурсів декількох фірм для організації спільної діяльності через спільного закордонного агента, який вже не є незалежним суб'єктом ринку, а контролюється фірмами-виробниками. Наприклад, компанія Golda стала ініціатором створення Національного галузевого партнерства в легкій промисловості України Fashion Globus Ukraine – платформи просування українських дизайнерів та виробників легкої промисловості у світі. Учасникам партнерства пропонується комплекс послуг із адаптації українських товарів до стандартів і вимог певної країни, презентація продукції для потенційних партнерів, розробка бізнес-схеми та бізнес-супроводження контракту.

Однією з форм спільного експорту є «носіння на спині» (piggybacking), за якої МСП співпрацює з більшою фірмою, що вже працює на закордонних ринках і готова діяти від імені МСП, яке хоче експортувати на ці ринки. Успішним прикладом piggybacking є львівська компанія «Екотест», що випускає побутові прилади радіаційного захисту. Вона отримала замовлення на розробку і виробництво нового приладу SVG-3 від німецької компанії «Bruker», яка постачає прилади радіаційного захисту країнам НАТО. Завдяки німецькому партнеру, що взявся за просування продукції, українська фірма вийшла на ринок, який є недоступним для компаній не з країн – членів НАТО [12].

За оцінками експертів Світового економічного форуму, найбільшими труднощами, з якими стикаються експортери в Україні, є відсутність доступу до торгового фінансування, неналежний рівень технологій виробництва й

навичок персоналу, труднощі у виявленні потенційних ринків і покупців, недостатня відповідність продукції міжнародним технічним вимогам і стандартам, а також проблеми доступу до імпорتنих ресурсів за конкурентними цінами. На думку самих українських експортерів, найбільш проблемними моментами для МСП є валютний контроль (зокрема, обмеження на термін повернення валютної виручки, обов'язковий продаж валютних надходжень), неефективний і непрозорий механізм відшкодування ПДВ, корупція на митниці, велика кількість дозвільних документів для експорту, значний рівень бюрократизації, брак фінансування та інформації [10, с. 34].

За легкістю міжнародної торгівлі у рейтингу Doing Business 2017 Україна посідає 115 місце, опустившись за рік на 6 позицій. Витрати на отримання всіх дозволів на експорт оцінюються у \$292, а сам процес триває 96 годин. У свою чергу, проходження держкордону (без корупційної складової) займає 26 годин і коштує \$75. Для порівняння, у країнах-лідерах у цій сфері (Угорщина, Чехія, Хорватія, Данія, Франція, Нідерланди, Польща тощо) збір повного пакету документів, необхідних для експорту, займає одну годину. У той же час вартість цієї послуги, так само, як і вартість проходження кордону – нуль. Щоб експортувати з сусідньої Білорусі (30 місце в рейтингу) потрібно витратити 4 години і заплатити \$140 [13]. У більшості підприємств (74,3%) вартість проходження процедур при зовнішньоторговельних операціях сягає до 5% вартості однієї партії товару, для 13,1% вартість проходження процедур коливається від 5% до 10% вартості партії товару. Менші за розмірами підприємства витрачають більше коштів, що, зокрема, пояснюється розмірами партій товару [10, с. 34]. Крім того, значна частка закордонних замовлень не реалізується українськими МСП через високу вартість та негарантованість вчасної доставки (це вимагає від виробників мати склад у країні експорту, що також потребує додаткових коштів; або створювати дочірнє чи спільне підприємство, що ускладнюється суворим контролем та обмеженнями щодо руху капіталів з боку держави), необхідність залучати клієнта до розмитнення товару, а також неможливість повноцінно використовувати систему PayPal.

Виходячи з потенційних переваг та невеликого масштабу МСП, однією з перспективних форм виходу на закордонні ринки є стратегія субпостачальника, яка передбачає інтеграцію у міжнародні виробничі ланцюги. Це може бути постачання компонентів великим виробникам та випуск продукції під чужою маркою (зазвичай роздрібної мережі або контрактного виробника). За оцінками UNCTAD, у світі у контрактних формах міжнародного виробництва зайнято від 18 до 21 млн працюючих. Поширення контрактного виробництва відбувається як у капітало- та наукомістких галузях (електроніка, напівпро-

відники, автомобільні комплектуючі, ліки), так і працемістких (одяг, взуття, іграшки). Наприклад, зараз 25% усіх ноутбуків, що випускаються у світі, виготовляються тайванською компанією Quanta Computer, а продаються вони під брендами Dell, HP, Compaq, Sharp. Усе взуття Nike виробляється за межами США – близько 600 контрактними виробниками у 33 країнах (понад 800 тис. працюючих). Прикладом успішного вбудовування у міжнародні ланцюги постачання є також українські виробники шпонованої плити «Ескада М», які знайшли свою вузьку нішу та почали виготовляти дизайнерські замовлення за специфікацією замовника для скандинавських ринків [6, с. 64–65].

Малий та середній бізнес (МСБ) по всьому світу активно бере участь у експорті під власною маркою роздрібних торгівців (private label), що дозволяє йому збільшити обсяги реалізації продукції, уникнути проблем з просуванням та роздрібними продажами. Протистояння private labels із знайомими брендами на полицях супермаркетів закінчилося безумовною перемогою перших і у подальшому перенеслося з продуктів харчування на більш широкий спектр споживчих товарів. Так, мережа магазинів Marks&Spencer майже 100% товарів продає під своєю private label, не лише маркуючи товари, але й надаючи виробникам точні параметри якості, фасонів, кольорів, розмірів тощо. Разом з тим, довгострокове співробітництво за схемою private label може послабити маркетингові компетенції фірми-виробника, її здатність до самостійного просування продукції (у тому числі під власним брендом), поставити у критичну залежність від роздрібного торговця. На макрорівні надмірна спеціалізація країни на контрактному виробництві несе загрозу замкнення країни на нижчих рівнях глобальних ланцюжків цінності, що означає низьку економічну ренту, технологічну відсталість, а також зростання залежності від бізнес-циклів у інших країнах світу та рішень ТНК щодо конфігурації й розміщення сегментів глобальних ланцюжків вартості.

В цілому, кооперативні стратегії використовуються тоді, коли фірма, маючи певну конкурентну перевагу, не здатна нею скористуватися (через обмеженість ресурсів або протекціоністські заходи), але може передати цю перевагу іншій стороні. На відміну від експортних стратегій, вони, як правило, передбачають передачу знань та напрацьованих технологій. Так, наприклад, ліцензування як форма проникнення на закордонний ринок полягає в тому, що підприємство, яке володіє правами власності на певні нематеріальні активи (торговельні марки, авторські права, патенти, ноу-хау, комерційні таємниці, маркетингові технології, методи організації виробничого процесу, логістичні рішення тощо) передає право на їх використання закор-



донній юридичній особі на певних умовах та за окрему плату (роялті та/або паушальні платежі). На відміну від контрактного виробництва, ліцензування зазвичай передбачає триваліше співробітництво і покладає на місцеву фірму більше обов'язків, оскільки разом із ліцензією до неї переходить і відповідальність за виконання більшої кількості функцій ланцюжка вартості (виробнича, маркетингова та збутова діяльність на певній території).

Перспективною кооперативною стратегією інтернаціоналізації МСБ, що широко використовується у роздрібній торгівлі, громадському харчуванні, готельному та туристичному бізнесі, освіті, є міжнародний франчайзинг. Основне зростання системи франчайзингу припадає на франчайзинг ділового або бізнес-формату, за якого франчайзер передає відпрацьовану модель організації та ведення бізнесу. Він передбачає складання франчайзером пакету супутніх документів – brand-book, що включає детальні технології ведення бізнесу і правила, аж до параметрів роботи з нерухомістю (місце розташування, інтенсивність людських потоків, діапазон орендної ставки тощо), оформлення інтер'єру приміщень, освітлення, розташування меблів, зовнішнього вигляду співробітників, специфіки роботи з постачальниками, рекламної політики і т. ін. На додаток до пакету франчайзер може запропонувати свою допомогу або підтримку у фінансуванні, виборі місця розташування, спільній рекламній діяльності, навчанні і допомогі у відкритті магазинів. Винятки у вигляді незначних відхилень від стандарту допускаються дуже рідко. Наприклад, незважаючи на те, що в усьому світі в ресторанах мережі McDonald's напої, що містять алкоголь, не входять до асортименту продукції, в Німеччині та Чехії в меню включено пиво, оскільки воно є невід'ємною частиною національної культури. Серед українських фірм модель франчайзингу для виходу на закордонні ринки використовують «Львівська майстерня шоколаду», «Експрес Стрижка», Burger Club, Fruit Life та ін.

**Висновки.** Освоєння вітчизняними МСП зовнішніх ринків, інтернаціоналізація бізнесу обумовлює необхідність формування ефективної міжнародної стратегії, у тому числі вибору форми проникнення та присутності на закордонних ринках. Як правило, українські МСП діють відповідно до упрощеної моделі, починаючи з експорту і з часом додаючи елементи більш розвинених форм інтернаціоналізації. Такий вибір найдешевшого способу виходу на закордонні ринки та низька готовність до прийняття фінансових ризиків пояснюються нестачею власного і високою вартістю позичкового капіталу та відсутністю знань та досвіду роботи на зовнішніх ринках.

Конкурентною перевагою українських МСП здебільшого є ціна, проте вони активно намагаються додати до неї якість та технології, забезпечити

відповідність товарів і послуг, що експортуються, різного роду вимогам та стандартам. Крім того, труднощі експортної діяльності, як зовнішні (обережне ставлення до партнерів з України, нетарифні торговельні обмеження, залежність від посередників, нестача інформації про потенційних споживачів та контрагентів тощо), так і внутрішні (валютний контроль, несприятливе політичне та економічне середовище в Україні, труднощі з організацією доставки продукції за кордон, проходженням митних процедур, доступ до фінансування тощо) обумовлюють необхідність подальшої інтернаціоналізації діяльності МСП – створення власних каналів продажу, відкриття за кордоном власних представництв, дочірніх компаній, спільних підприємств. У цій ситуації доречним було б запровадження державної політики підтримки інтернаціоналізації МСП, яка б сприяла повнішій реалізації їх експортного потенціалу.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Hollensen S. Global marketing. Edinburgh: Pearson Education, 2007. 714 p.
2. Koch A. J. Factors influencing market and entry mode selection: developing the MEMS model. *Marketing Intelligence and Planning*. 2001. Vol. 19 (5). P. 351–361.
3. Madhok A. The nature of multinational firm boundaries: Transaction costs, firm capabilities and foreign market entry mode. *International Business Review*. 1998. No. 7. P. 259–290. URL: [http://im.univie.ac.at/fileadmin/user\\_upload/proj\\_windsperger/KfK/KfK/MEandTC\\_Capabilities.pdf](http://im.univie.ac.at/fileadmin/user_upload/proj_windsperger/KfK/KfK/MEandTC_Capabilities.pdf).
4. Root F. R. Entry strategies for international markets. San Francisco: Jossey-Bass, 1998. 269 p.
5. Ільчук П. Г. Типологія форм проникнення та присутності підприємства на закордонних ринках у межах формування та реалізації маркетингової стратегії інтернаціоналізації. *Проблеми економіки*. 2014. №4. С. 275–281.
6. Мирошніченко О. Базовий посібник з інтернаціоналізації бізнесу і виходу на ринки Європейського Союзу. 2015. 380 с. URL: [https://issuu.com/irf\\_ua/docs/eu-2014-24-12](https://issuu.com/irf_ua/docs/eu-2014-24-12).
7. Spivakovska T., Suwaidi M. Selecting international market entry strategy in a hotel industry. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2016. № 13. С. 397–402.
8. Hill C. W. L., Hwang P., Kim W. C. An eclectic theory of the choice of international entry mode. *Strategic Management Journal*. 1990. Vol. 11. No 2. P. 117–128.
9. Губін К. Г., Набатова О. О. Теоретичні основи інтернаціоналізації малого та середнього бізнесу в умовах глобалізації. *Економічна теорія та право*. 2016. № 3 (26). С. 69–82.
10. Біла книга: Як реалізувати експортний потенціал України за умов глобалізації. 2016. 50 с. URL: [http://www.ier.com.ua/files//publications/Books/2016/White\\_book\\_export\\_UKR\\_2016.pdf](http://www.ier.com.ua/files//publications/Books/2016/White_book_export_UKR_2016.pdf).
11. Експорт одягу та взуття до ЄС. Практичний посібник. URL: [https://issuu.com/mineconomdev/docs/export\\_guide\\_ukr](https://issuu.com/mineconomdev/docs/export_guide_ukr).

12. Панченко Ю. Експорт для захисту. Українські прилади для потреб НАТО. *Європейська правда*. 2015. 28 березня. URL: <http://www.eurointegration.com.ua/articles/2015/03/28/7032316>.
13. Doing Business. URL: <http://www.doingbusiness.org/data/exploretopics/trading-across-borders>.

## REFERENCES

1. Hollensen, S. (2007). *Global marketing*. Edinburgh: Pearson Education.
2. Koch, A. J. (2001). Factors influencing market and entry mode selection: developing the MEMS model. *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 19 (5), 351–361.
3. Madhok, A. (1998). The nature of multinational firm boundaries: Transaction costs, firm capabilities and foreign market entry mode. *International Business Review*, 7, 259–290. Retrieved from [http://im.univie.ac.at/fileadmin/user\\_upload/proj\\_windsperger/KFK/KfK/MEandTC\\_Capabilities.pdf](http://im.univie.ac.at/fileadmin/user_upload/proj_windsperger/KFK/KfK/MEandTC_Capabilities.pdf).
4. Root, F. R. (1998). *Entry strategies for international markets*. San Francisco: Jossey-Bass.
5. Ilchuk, P. H. (2014). Typolohiia form pronyknennia ta prysutnosti pidpriemstva na zakordonnykh rynkakh u mezhakh formuvannia ta realizatsii marketynhovoï stratehii internatsionalizatsii. *Problemy ekonomiky – Problems of the economy*, No. 4. 275–281 [in Ukrainian].
6. Myroshnichenko, O. (2015). Bazovyi posibnyk z internatsionalizatsii biznesu i vykhodu na rynky Yevropeiskoho Soiuzu. Retrieved from [https://issuu.com/irf\\_ua/docs/eu-2014-24-12](https://issuu.com/irf_ua/docs/eu-2014-24-12) [in Ukrainian].
7. Spivakovska, T., Suwaidi, M. (2016). Selecting international market entry strategy in a hotel industry. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «KPI» – Economic bulletin of NTUU «KPI»*, No. 13, 397–402.
8. Hill, C. W. L., Hwang P., Kim W. C. (1990). An eclectic theory of the choice of international entry mode. *Strategic Management Journal*, Vol. 11, 2, 117–128.
9. Hubin, K. H., Nabatova, O. O. (2016). Teoretychni osnovy internatsionalizatsii maloho ta serednoho biznesu v umovakh hlobalizatsii. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic theory and law*, No. 3 (26), 69–82 [in Ukrainian].
10. Bila knyha: Yak realizuvaty eksportnyi potentsial Ukrainy za umov hlobalizatsii. (2016). Retrieved from [http://www.ier.com.ua/files/publications/Books/2016/White\\_book\\_export\\_UKR\\_2016.pdf](http://www.ier.com.ua/files/publications/Books/2016/White_book_export_UKR_2016.pdf) [in Ukrainian].
11. Eksport odiahu ta vzuttia do YeS. Praktychnyi posibnyk. (2017). Retrieved from [https://issuu.com/mineconomdev/docs/export\\_guide\\_ukr](https://issuu.com/mineconomdev/docs/export_guide_ukr) [in Ukrainian].
12. Panchenko, Yu. (2015). Eksport dlia zakhystu. Ukrainski prylady dlia potreb NATO. *Yevropeiska pravda*, 28 bereznia. Retrieved from <http://www.eurointegration.com.ua/articles/2015/03/28/7032316> [in Ukrainian].
13. Doing Business. (2016). Retrieved from <http://www.doingbusiness.org/data/explore-topics/trading-across-borders>.

Стаття надійшла до редакції 22.06.2017 р.

**О. А. НАБАТОВА**

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономической теории Национального юридического университета имени Ярослава Мудрого, Харьков, Украина

**СТРАТЕГИИ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ  
МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА В УКРАИНЕ**

В статье дана сравнительная характеристика основных стратегий интернационализации деятельности предприятий, систематизированы факторы, влияющие на форму проникновения и присутствия фирмы на зарубежных рынках. Особенное внимание уделено анализу торговых и кооперативных стратегий выхода на внешние рынки украинского малого и среднего бизнеса.

**Ключевые слова:** прямой экспорт, непрямой экспорт, совместный экспорт, кооперативные стратегии интернационализации, глобализация малого и среднего бизнеса.

**O. O. NABATOVA**

Ph.D. in Economics, asosiate Professor of the Economic Theory Department, Yaroslav Mudryi National Law University, Kharkiv, Ukraine

**INTERNATIONALIZATION STRATEGIES  
OF SMALL AND MEDIUM BUSINESS IN UKRAINE**

**Problem setting.** Growing globalization and transnationalization of the world economy, along with increasing competition in both the national and international markets, require adequate response from business entities. Internationalization provides for enterprises not only the expansion of sales markets and the growth of sales volumes, but also increasing international competitiveness, expanding access to world capital markets and technologies. So, the issues of the internationalization level choice, the international strategy formation are topical for ukrainian business.

**Recent research and publications analysis.** The works of J. Dunning, S. Hollensen, J. Johanson, A. Koch, A. Madhok, P. McDougall, B. Oviatt, M. Porter, F. Root etc are devoted to the selection and analysis of various internationalization strategies. Domestic scientists (P. Ilchuk, V. Kokorina, O. Myroshnichenko, O. Pasenchenko, I. Sytnik, T. Spivakovskaya, T. Shtal etc.) investigate theoretical and practical aspects of internationalization, the influence of penetration into foreign markets forms on the competitiveness of firms, their market positions, financial results. At the same time, the entering foreign markets strategies, problems and prospects of ukrainian SMEs internationalization need further research.

**Paper objective.** The purpose of the article is to give a comparative description of the internationalization strategic alternatives, to explore factors influencing their choice, to analyze the main forms, possibilities and barriers of ukrainian SMEs penetration into foreign markets.

**Paper main body.** Trade, cooperative and hierarchical internationalization strategies have different strategic goals, include different business configurations, the speed of access to external markets, different levels of control, participation, risk and flexibility, provide different opportunities for gaining knowledge and experience in international activities. The choice of strategy is influenced by internal and external factors, the characteristics of the desired strategy and the transaction itself. Theories of internationalization substantiate the choice of strategy depending on the combination of these factors. SMEs use mostly trade and cooperative strategies. The trade strategies can be realized through indirect, direct or joint export. The biggest difficulties encountered by exporters in Ukraine are the lack of access to trade finance, the inadequate level of manufacturing technology and personnel skills, the difficulties of identifying potential markets and buyers, insufficient compliance with international technical requirements and standards, currency control, the complexity and high cost of export procedures. As cooperative strategies, Ukrainian SMEs use contract manufacturing and private brands, as well as franchising.

**Conclusions of the research.** Ukrainian SMEs, as a rule, operate in accordance to the Uppsala model, starting with exports and eventually adding elements of more advanced strategies of internationalization. This choice is due to the lack of own and high cost of loan capital and lack of knowledge and experience in foreign markets. The competitive advantage of Ukrainian SMEs is mostly the price, but they are actively trying to add to it the quality and technology, provide the correspondence of the goods and services to different types of requirements and standards. In addition, the difficulties of export activity both external (cautious attitude towards partners from Ukraine, non-tariff trade restrictions, dependence on resellers, lack of information about potential consumers and counterparties, etc.) and internal (currency control, unfavorable political and economic environment in Ukraine, difficulties with the organization of delivery abroad, the customs procedures passing, getting access to financing, etc.) require the further internationalization of SME activities – the creation of their own sales channels, opening their overseas offices, subsidiaries, joint ventures.

#### Short Abstract for an article

**Abstract.** The article describes and compares the main internationalization strategies. The factors influencing the form of penetration and presence in foreign markets are generalized. Particular attention is paid to the analysis of Ukrainian small and medium businesses trade and cooperative strategies of entering the foreign markets.

**Key words:** direct export, indirect export, joint export, cooperative strategies of internationalization, small and medium business globalization.