Beata Glinkowska*

Viaczeslav Anatoliewicz Czebotarov**

Internacjonalizacja polskich i ukraińskich przedsiębiorstw we współczesnych warunkach – ogólna charakterystyka

Streszczenie: treść opracowania, to ogólnie pojmowana charakterystyka warunków i możliwości internacjonalizacji polskich i ukraińskich przedsiębiorstw oraz porównanie wybranych czynników w tym procesie. Zawarto w nim informacje dotyczące istoty i definicji tego procesu, także motywów, barier i korzyści ekspansji zagranicznej oraz współcześnie panujących warunków prowadzenia biznesu w Polsce i na Ukrainie, i związanych z tym – pośrednio i bezpośrednio – kierunków internacjonalizacji. W podsumowaniu zawarto główne wnioski i odniesiono się do dalszego kierunku badań w zakresie analizowanym w niniejszym opracowaniu.

Słowa kluczowe: internacjonalizacja, motywy, bariery, przedsiębiorstwo.

Wprowadzenie

Wciąż transformująca się gospodarka stwarza różne możliwości dla współczesnych przedsiębiorstw. W mnogości podejść do zarządzania nimi i kierunków ich wzrostu, i rozwoju coraz intensywniej wyłania się internacjonalizacja jako sposób nie tylko na przetrwanie, ale też na osiągnięcie efektu synergii i wzmocnienie pozycji konkurencyjnej. W opracowaniu poddano analizie wybrane aspekty procesu internacjonalizacji firm, takie jak: przyczyny, motywy, bariery i kierunki strategiczne. Celem opracowania jest przytoczenie i zanalizowanie wybranych czynników

* Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

** Katedra Teorii Ekonomicznej, Marketingu i Przedsiębiorczości, Ługański Narodowy Uniwersytet im. T. Szewczenki, Starobielsk, Ukraina.

procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw z Polski i Ukrainy. Analizy dokonano w oparciu o wyniki badań: Instytutu Rynku Wewnętrznego i Konsumpcji (IRWiK) z 2006 roku, E. Maleszyka z 2007 roku, B.I. Ляшенко z Ukrainy i B.A. Чеботарёва z Ługańskiego Państwowego Uniwersytetu im. T. Szewczenki w Ukrainie z 2015 roku. Artykuł stanowi analizę porównawczą wybranych czynników procesu internacjonalizacji w Polsce i na Ukrainie. Podstawą jego opracowania jest podjęta współpraca naukowo-badawcza pomiędzy Wydziałem Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego a Ługańskim Narodowym Uniwersytetem im. T. Szewczenki na Ukrainie.

Istota i definicje procesu internacjonalizacji

Geneza procesu internacjonalizacji najmocniej związana jest z wymianą handlową i sięga przełomu XIX i XX wieku. W tym czasie detaliści z Ameryki, czując barierę na rynku krajowym (związaną z ich wzrostem), rozpoczęli uruchamianie sklepów za granicą. Współcześnie, początek tzw. właściwego procesu internacjonalizacji w zakresie form i organizacji datuje się na koniec lat 60., a przyspieszenie tego procesu na lata 90. XX wieku (Borusiak, 2006). W literaturze przedmiotu odnaleźć można trzy zasadnicze sposoby rozumienia internacjonalizacji i jej istoty (Rymarczyk, 2004, s. 19):

- jako proces (ujęcie dynamiczne),
- instytucjonalne (ujęcie statyczne),
- behawioralne (jako sposób postępowania).

Z całego spektrum definicyjnego podejścia do istoty i rozumienia procesu internacjonalizacji można wyciągnąć wnioski, że dotyczy on całej gospodarki danego kraju, jej otwarcia na świat, na wymianę międzynarodową, na wzrost powiązań z innymi państwami (głównie o charakterze ekonomicznym) i na włączenie się w międzynarodowy podział pracy (Wiktor, 1998, s. 25). Internacjonalizacja przedsiębiorstw dotyczy zaś przede wszystkim uczestniczenia przedsiębiorstw w zagranicznym obrocie gospodarczym (Bielawska, 2006, s. 14). Jest procesem złożonym, związanym z aktywnością firmy poza granicami kraju (Przybylska, 2005, s. 74), a także z obecnością co najmniej jednego produktu przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych (Gorynia, 2007, s. 35).

Warunki procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw w Polsce i Ukrainie

Proces internacjonalizacji firm w Polsce jest na poziomie średnim, ale coraz intensywniej zaczyna się rozwijać. Przedsiębiorstwa coraz częściej rozpoczynają międzynarodową ekspansję stosując różne formy internacjonalizacji. Najczęściej jednak stosują eksport i import jako formy najmniej angażujące kapitał i mniej ryzykowne, niż np. bezpośrednie inwestycje zagraniczne. Stała, wieloletnia współpraca z przedsiębiorstwami poza granicami kraju macierzystego pozwala na poznanie realiów ekonomicznych krajów, w których firmy zamierzają w przyszłości otworzyć własne oddziały lub filie. Ułatwieniem dla wyjścia z działalnością, poza granice kraju jest możliwość spotkania i nawiązywania wstępnych kontaktów z zagranicznymi organizacjami podczas wszelkiego typu targów i seminariów organizowanych w Polsce i za granicą. Pomimo wielu pojawiających się możliwości, ekspansja zagraniczna koncentruje się głównie w krajach sąsiadujących z Polską. Menedżerowie i przedsiębiorcy dostrzegają w niektórych z nich niekorzystną politykę gospodarczą wobec polskich inwestorów zagranicznych (np. Rosja, Ukraina). W związku z tym podporządkowują się często tej polityce, w zamian za ułatwiony dostęp do danego rynku (Maleszyk, 2007, s. 84). Nieznajomość warunków prowadzenia biznesu na rynku kraju goszczącego, jest powodem niemożliwości zastosowania jednolitego modelu funkcjonowania na konkretnym „obcym” rynku, co znacząco ogranicza możliwości ekspansji i zwiększa ryzyko. Podobne warunki, czyli brak w nauce i praktyce adekwatnych modeli, dotyczą też krajów Europy Środkowo-Wschodniej (np. Rosji, Ukrainy, Litwy, Białorusi), które kulturowo są podobne do Polski.

Proces internacjonalizacji działalności gospodarczej ukraińskich przedsiębiorstw w nowoczesnych warunkach znajduje się na wczesnym etapie tworzenia zróżnicowanych i typowych form. W pewnym stopniu sytuacja w tej dziedzinie jest jeszcze gorsza, niż to było w ostatnich latach istnienia Związku Radzieckiego, ponieważ przez niedoskonałości regulacji rządowych kraju, przedsiębiorcy zostali zmuszeni do zrezygnowania z wielu dotychczasowych inwestorów (takie objawy pojawiły się pod koniec lat 80. XX wieku). Aktualnie na pierwszy plan wysuwa się zasadność prowadzenia działalności gospodarczej przez ukraińskie przedsiębiorstwa. W tym rozumieniu, spośród nich, na pierwszym miejscu należy umieścić grupy biznesowe: R. Achmetowa (w większości – górnictwo, hutnictwo i energetyka), D. Firtasza (głównie – przemysł chemiczny i dostawy gazu na Ukrainę), Taruta (głównie – hutnictwo),

P. Poroszenko (głównie – przemysł spożywczy i budowa maszyn), Vatakurskiego (głównie – rolnictwo i handel zagraniczny produktów rolnych) (Чеботарев, 2011, s. 448).

Przyczyny internacjonalizacji przedsiębiorstw w Polsce i Ukrainie

W początkowym okresie procesu internacjonalizacji zainteresowanie ekspansją zagraniczną przedsiębiorstw wiązało się przede wszystkim z barierą rozwoju na rynku macierzystym i dotyczyło głównie rynków wschodzących, bowiem stwarzały one szanse szybkiego wzrostu. Sprzyjającym czynnikiem była liberalizacja handlu oraz redukcja barier w przepływach finansowych i towarowych. Lata 90. XX wieku dały sygnał do konieczności poszukiwania możliwości prowadzenia działalności gospodarczej we współpracy z firmami zagranicznymi (Alexander, 1995, s. 78). Główne przyczyny zagranicznej aktywności i zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw S. Hollander (1970, s. 102–105) sprowadził do:

- ogólnej sytuacji politycznej i regulacji w zakresie prawa antymonopolowego, podatkowego itp.,
- potrzeby wzrostu i rozwoju,
- różnicowania atrakcyjności poszczególnych rynków zagranicznych,
- możliwości pozyskania wiedzy o nowym rynku,
- motywów, społecznych, etycznych i kulturowych ekspansji.

Zarówno w polskich przedsiębiorstwach, jak i w przedsiębiorstwach ukraińskich główne przyczyny tych aktywności można sklasyfikować w czterech obszarach (zaproponowanych przez J. Rymarczyka): politycznych, rynkowych, kosztowych i zaopatrzeniowych (Rymarczyk, *op. cit.*, s. 57–73).

Przyczyny internacjonalizacji przedsiębiorstw ukraińskich można rozpatrywać między innymi z punktu widzenia: ekonomicznego, instytucjonalnego, kapitałowego i koniunkturalnego (tabela 1).

Tabela 1. Przyczyny internacjonalizacji przedsiębiorstw ukraińskich

Kategoria przyczyn (warunki)	Warunki i działania
Ogólnoeconomiczne	Procesy globalizacji, możliwości pogłębienia i intensyfikacji procesów międzynarodowej integracji organizacji, liberalizacja rynków.
Geograficzne	Korzystne położenie transgraniczne Ukrainy.

Kategoria przyczyn (warunki)	Warunki i działania
Instytucjonalne	Utworzenie strefy wolnego handlu „+” z Unią Europejską i z wiodącymi krajami świata. Przystąpienie Ukrainy do Światowej Organizacji Handlu.
Kapitałowe	Brak wystarczającego własnego kapitału finansowego i konieczność szukania sojuszników strategicznych, inwestorów i kooperantów poza granicami kraju.
Stopień nasycenia rynku	Duże nasycenie rynku płodami rolnymi, rozwinięte hutnictwo żelaza i stali, częściowo też elektroenergetyka i produkcja broni.
Bariery w kraju/możliwości za granicą	Nadmiar kapitału w dużych, silnych firmach, monopolizujących rynek.

Źródło: opracowanie własne na podstawie В.І. Ляшенко (2015, s. 196).

Motywy procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw w Polsce i Ukrainie

Motywy internacjonalizacji przedsiębiorstw różnią się w zależności od tego, czy jest ona skierowana do krajów rozwijających się, czy do wysoko- i średniozawansowanych (*Investieren in Ausland*, 1981, s. 85). Motywy internacjonalizacji różnią się w zależności od formy internacjonalizacji, na przykład inne motywy kierują eksporterami a inne importerami (Glinkowska, 2014, s. 31–40). E. Maleszyk podkreśla, że podstawowymi motywami firm na drodze ich internacjonalizacji według stopnia ważności są:

- ✓ chęć uzyskania dostępu do nowych rynków;
- ✓ potrzeba zwiększenia skali działania;
- ✓ duże nasycenie rynku krajowego i silna konkurencja;
- ✓ atrakcyjność niektórych rynków zagranicznych (np. Niemcy, Czechy, Słowacja, Ukraina, Litwa, Białoruś, Rosja, Holandia, Finlandia, Szwecja, Włochy);
- ✓ podnoszenie konkurencyjności poprzez zdobywanie doświadczeń na rynkach zagranicznych;
- ✓ włączenie się w proces globalizacji handlu (Maleszyk, *op. cit.*, s. 80–81).

Motywy wyjścia z działalnością poza rynek kraju macierzystego jest też posiadanie produktów markowych, wysokojakościowych. Taka sytuacja w połączeniu z czynnikiem braku zbytu na te produkty w kraju, albo w ogólnej sytuacji nasycenia rynku, istotnie „popycha” firmy do poszukiwania rynków zbytu poza granicami kraju.

Motywami internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw są też:

- ✓ rozwój technologii informacyjnych i informatycznych ułatwiających zarządzanie w skali międzynarodowej;
- ✓ polityka krajów przychylnie przyjmujących i wspierających inwestorów zagranicznych;
- ✓ możliwości redukcji kosztów dystrybucji (*Ibidem*, s. 81–82).

Wymienione wyżej czynniki E. Maleszyk zalicza jednak do mniej istotnych.

Głównymi motywami w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw ukraińskich są między innymi te związane z możliwościami rozwoju firm i zwiększenia szans uzyskania efektu synergii. Ponadto zaliczyć do nich można:

- ✓ Tworzenie potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw poprzez wdrażanie nowoczesnych form, metod produkcji i działalności handlowej zagranicznych partnerów biznesowych, a także wdrożenie innowacyjnych rozwiązań technicznych i technologicznych, co może być wynikiem zawierania sojuszy strategicznych z przedsiębiorstwami spoza Ukrainy.
- ✓ Duży i obiecujący dla zagranicznych przedsiębiorców rynek wewnętrzny (w przypadku orientacji dostaw produktów firm międzynarodowych na Ukrainę).
- ✓ Możliwość wejścia na nowe rynki.
- ✓ Zdywersyfikowanie produkcji, rozszerzenie asortymentu, poprawa jakości produkowanych produktów.
- ✓ Zdolność dostarczania towarów i usług przedsiębiorstw międzynarodowych do krajów rozwijających się (Azji Środkowej, Bliskiego Wschodu, Chin i innych – może to być jeden z podstawowych kierunków internacjonalizacji ukraińskich przedsiębiorstw).
- ✓ Tania (w porównaniu z krajami UE), ale wystarczająco wykwalifikowana „siła robocza” na ukraińskim rynku pracy, która wytwarza akceptowalne pod względem konkurencyjnym produkty (Чеботарєв, *op. cit.*, s. 440–450).

Bariery procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw w Polsce i Ukrainie

Polska przedsiębiorczość boryka się z wieloma barierami, które istotnie utrudniają rozwój we własnym kraju. Do najpoważniejszych barier na drodze do internacjonalizacji można zaliczyć:

- ✓ długotrwałe procedury związane z uruchamianiem i rozszerzaniem działalności gospodarczej oraz z podejmowaniem inwestycji i jej realizacją;
- ✓ wciąż jeszcze, uznaniowy charakter wielu decyzji administracyjnych;
- ✓ wysokie koszty pracy;
- ✓ mało przejrzyste i często niejednoznaczne przepisy prawa;
- ✓ niestabilność systemu ekonomiczno-finansowego przedsiębiorstw;
- ✓ brak klarownej i wspierającej polityki gospodarczej wobec rodzimych przedsiębiorstw (*Czarna Lista Barrier*, 2006).

Bariery występujące na rynku krajowym są często powodem podjęcia decyzji o rozpoczęciu lub przyspieszeniu ekspansji zagranicznej polskich firm albo jej całkowitego wyniesienia poza granice kraju. Z wyników badań bezpośrednich przeprowadzonych w 2006 roku przez Instytut Rynku Wewnętrznego i Konsumpcji, na próbie dobranej celowo siedemnastu przedsiębiorstw, dają się określić czynniki ograniczające rozwój ekspansji zagranicznej firm z kapitałem polskim (tabela 2).

Tabela 2. Czynniki ograniczające rozwój ekspansji zagranicznej
(w opinii menedżerów badanych przedsiębiorstw handlowych z kapitałem polskim)

Czynnik ograniczający	Kraje, których dotyczą wskazane przez respondentów bariery
Przewidywania co do warunków rynkowych związanych z popytem i szansami na zyskowność okazały się gorsze od oczekiwanych.	Rosja, Ukraina, Białoruś, Litwa, Francja, Japonia.
Natężenie konkurencji było wyższe od oczekiwań.	Niemcy, Francja, Holandia i inne kraje Unii Europejskiej, Rosja, Chiny.
Nastąpiło znaczne nasilenie koncentracji w handlu.	Europa Zachodnia, w tym szczególnie: Niemcy, Litwa, Ukraina.
Niekorzystna polityka gospodarcza wobec inwestorów z za granicy.	Rosja, Ukraina, kraje Ameryki Południowej.
Podporządkowanie się polityce gospodarczej kraju goszczącego w zamian za ułatwiony dostęp do rynku.	Rosja, Ukraina, Japonia.
Nieznajomość warunków prowadzenia biznesu poza granicą kraju macierzystego.	Kraje Europy Zachodniej.
Niedobory zasobów ludzkich i nieodpowiednia struktura: kwalifikacji pracowników, zasobów technologicznych, finansowych i materialno-technicznych, co uniemożliwia rozwój firm.	Francja, Rosja, Ukraina, Białoruś, Japonia.

Tabela 2 (cd.)

Czynnik ograniczający	Kraje, których dotyczą wskazane przez respondentów bariery
Niedostosowanie modelu działań marketingowych do rynku zagranicznego.	Kraje Europy Zachodniej, Litwa, Rosja, Ukraina, Białoruś.
Niektóre kraje wykazują niechęć do współpracy z partnerami zagranicznymi.	Litwa.
Brak możliwości transferowania własnego <i>know-how</i> .	Kraje Unii Europejskiej, Rosja, Ukraina, Białoruś.
Wysoka konkurencyjność produktów z innych krajów Dalekiego Wschodu.	We wszystkich krajach, w których polskie firmy prowadzą lub przewidują prowadzenie działalność.

Źródło: opracowanie na podstawie badań *Rynek i konsumpcja. Raporty z badań – rok 2005* (2006); Maleszyk (*op. cit.*, s. 83).

Oprócz wymienionych wyżej barier na drodze do internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw zaliczono niewystarczający stopień znajomości specyfiki prowadzenia działalności na konkretnych rynkach zagranicznych.

W odniesieniu do przedsiębiorstw ukraińskich bariery te to:

- ✓ Niestabilność sytuacji gospodarczej, społecznej i politycznej na Ukrainie (tak zwana operacja antyterrorystyczna w Donbasie).
- ✓ Niski poziom kompetencji top menedżerów i ogólnej kultury biznesu (cywilizowana kultura biznesowa ukraińskich przedsiębiorstw w nowoczesnych warunkach dopiero zaczyna się kształtować).
- ✓ Niska jakość towarów i usług przedsiębiorstw ukraińskich (w porównaniu z krajami UE) z powodu ich niskiej wartości dodanej (niska, niezaangażowana orientacja ukraińskiej gospodarki).
- ✓ Wysoka zależność ukraińskiej gospodarki od sytuacji na światowych rynkach finansowych i towarowych.
- ✓ Mało przejrzysty charakter regulacji dotyczących zagranicznej działalności gospodarczej spółek ukraińskich i międzynarodowych (wysoka korupcyjność urzędników państwowych).
- ✓ Blokowanie (ciągła opozycja) bezpośredniego wyjścia ukraińskich małych i średnich producentów na światowe rynki przez duże monopolistyczne struktury pośredniczące (często struktury te są spółkami ze 100% udziałem kapitału zagranicznego).
- ✓ Słaby rozwój infrastruktury konsultingowej i analitycznej, mającej dawać wsparcie dla funkcjonowania przedsiębiorstwom ukraińskim (w tym kontekście – także w zakresie dostępu do rynków światowych) (Чеботарєв, *op. cit.*, s. 440–450).

Kierunki rozwoju internacjonalizacji w Polsce i Ukrainie według sfer działalności w ramach bliższej i średniej perspektywy czasowej

Poważną trudnością internacjonalizacji polskich i ukraińskich przedsiębiorstw jest niewielkie zaawansowanie technologiczne przedsiębiorstw (w stosunku do wielu krajów zachodnich), co determinuje kierunki transferowania wypracowanego w ramach tych krajów *know-how*. Podejmując decyzję o internacjonalizacji, firmy oczekują zwykle określonych korzyści: uzyskania dostępu do nowych klientów i tańszych czynników wytwórczych (np. siły roboczej), wzmocnienia pozycji konkurencyjnej i uzyskania nowych kompetencji. E. Maleszyk (*op. cit.*, s. 82–83) słusznie zauważa, że „osiągnięcie wysokich korzyści wymaga zazwyczaj znacznego zaangażowania kapitałowego, co z kolei pociąga za sobą wysokie ryzyko. Ostrożne postępowanie nie pozwala natomiast na osiągnięcie oczekiwanych korzyści”. Z badań przeprowadzonych przez IRWiK wynika, że współcześnie podstawowym kierunkiem ekspansji zagranicznej polskich przedsiębiorstw handlowych i mieszanych¹ są rynki: niemiecki, czeski, rosyjski, ukraiński, także krajów nadbałtyckich (Litwa, Łotwa, Estonia), słowacki i węgierski, a następnie rynki bliskowschodnie (Izrael), dalekowschodnie (Chiny, Indie) i na kontynencie Ameryki Północnej (USA, Kanada) (*Instytut Rynku Wewnętrznego...*, 2006).

Analiza procesu internacjonalizacji ukraińskich przedsiębiorstw we współczesnych warunkach wskazuje na obecność wielu ograniczeń. Jednocześnie, umiędzynarodowienie ukraińskich przedsiębiorstw w przyszłości zależeć będzie przede wszystkim od działania czynników stymulujących. Argumenty przemawiające za takim wnioskiem są następujące:

- ✓ Ukraina przeszła szczyt niestabilności gospodarczej, społecznej i politycznej z określonymi symptomami systemowego kryzysu.
- ✓ Rozpoczęły się reformy gospodarcze, a co najważniejsze – walka z korupcją.
- ✓ Jest podstawa, aby sądzić, że istnieje możliwość rozpoczęcia wojny w Donbasie na szeroką skalę (od pewnego czasu obserwuje się intensyfikację operacji wojskowych).

Natomiast wśród podstawowych kierunków działalności związanej z ekspansją ukraińskich przedsiębiorstw zaliczyć można:

- ✓ Handel (zarówno hurtowy i detaliczny).
- ✓ Rolnictwo, przetwórstwo i przemysł spożywczy.

1 Np. produkcyjno-handlowych, handlowo-usługowych.

- ✓ Gałęzie przemysłu lekkiego (obuwie, dzianiny, skóry itp.), w tym – na warunkach franczyzy.
- ✓ Działania w zakresie bankowości i ubezpieczeń (w mniejszym stopniu – w celu zapewnienia reformy emerytalnej).
- ✓ Obsługa serwisowa oraz logistyczna działalności przemysłowej i handlowej spółek ukraińskich i zagranicznych.
- ✓ Sfera naukowo-produkcyjna (przede wszystkim – zagospodarowanie i rejonizacja uprawy roślin, hodowli zwierząt i krzyżowania ptaków w celu zwiększenia ich zdolności do dostosowania się do warunków środowiskowych i klimatycznych Ukrainy; także rozwój alternatywnych źródeł energii).
- ✓ Sfera edukacji (otworzenie na Ukrainie zagranicznych szkół wyższych z możliwością uzyskiwania dyplomów tych uczelni).

Podsumowanie

Transformujące się gospodarki Polski i Ukrainy pokazują zbliżone sposoby wchodzenia przedsiębiorstw na rynki zagraniczne, poparte zróżnicowanymi przyczynami, motywami, kierunkami i barierami tego procesu. Do najważniejszych barier w obu gospodarkach można zaliczyć: nasilenie konkurencji, niestabilność systemu gospodarczego, rozbudowane struktury i procedury administracyjne. Ponadto w gospodarce ukraińskiej poważną barierą są braki w kompetencjach menedżerów przedsiębiorstw oraz skomplikowana sytuacja polityczna. Zbieżne są zaś podstawowe motywy internacjonalizacji i obrane przyszłościowo kierunki ekspansji międzynarodowej firm z Polski i Ukrainy. Autorzy niniejszego artykułu kontynuują badania związane z możliwościami ekspansji przedsiębiorstw z obu krajów. Przedmiotem badań są przede wszystkim sposoby wchodzenia firm na rynki zagraniczne.

BIBLIOGRAFIA

- Alexander N. (1995), *Internationalisation: Interpreting the Motives*, [w:] McGoldrick P., Davies G. (eds.), *International Retailing: Trends and Strategies*, London.
- Bielawska A. (2006), *Finanse zagraniczne MSP: wybrane problemy*, PWN, Warszawa.
- Borusiak B. (2006), *Przyczyny niepowodzenia procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw handlu detalicznego*, „Handel Wewnętrzny”, nr 1.
- Czarna Lista Barier (2006), PKPP Lewiatan, Warszawa, styczeń.

- Чеботарёв В.А. (2011), *Державна регуляторна політика інноваційної структурної трансформації харчової та переробної промисловості*, [в:] Чеботарёв В.А., монографія. Луганськ, ДЗ „Луганський національний університет імені Тараса Шевченка”.
- Glinkowska B. (2014), *Internacjonalizacja przedsiębiorstw z sektora MSP szansą na ich rozwój*, [w:] Cisek M., Nowogródzka T. (red.), *Stabilność organizacji we współczesnej gospodarce*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa.
- Gorynia M. (2007), *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Hollander S. (1970), *Multinational Retailing*, Michigan State University, Michigan.
- Investieren in Ausland* (1981), DIHT, Bonn.
- Ляшенко В.І. (2015), *Україна XXI: неоіндустріальна держава або „крах проекту”*, [в:] Ляшенко В.І., Є.В.; НАН України, Ін-т економіки пром-сті Полтавський ун-т економіки і торгівлі – Київ.
- Maleszyk E. (2007), *Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw handlowych*, „Gospodarka Narodowa”, nr 9.
- Przybylska K. (2005), *Proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa w teorii ekonomicznej*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Bochni”, nr 3.
- Rymarczyk J. (2004), *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Rynek i konsumpcja. Raporty z badań – rok 2005* (2006), Instytut Rynku Wewnętrznego i Konsumpcji (IRWiK).
- Wiktor J.W. (1998), *Internacjonalizacja a marketing międzynarodowy*, [w:] Wiktor J.W. (red.), *Współczesne problemy marketingu międzynarodowego*, AE w Krakowie, Kraków.

INTERNATIONALIZATION POLISH AND UKRAINIAN ENTERPRISES IN CONTEMPORARY CONDITIONS – GENERAL CHARACTERISTICS

ABSTRACT

The article consists of generally understood characteristics of the conditions and possibilities of internationalization of Polish and Ukrainian companies and comparison of selected factors in this process. It includes content about the nature and definition of the process, the motives, barriers and benefits of international expansion and today's prevailing business conditions in Poland and Ukraine, as well as indirectly and directly related to it directions of internationalization. The summary contains main conclusions and reference to the further direction of the research analyzed in this study.

Keywords: internationalization, motives, barriers, the company.