

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-3-118-124>

Обзорная статья / Review article
УДК 339.5

Организационные детерминанты интернационализации международных FMCG-компаний: обзор современных подходов

Р. Ю. Малиновский

Аспирант

wowromeo@mail.ru

Международный институт информатизации
и государственного управления им. П.А. Столыпина,
Москва, Россия

Аннотация: Статья посвящена исследованию организационных детерминант интернационализации компаний сектора FMCG в условиях цифровой трансформации мировой экономики. Рассмотрены основные теоретические подходы к анализу международной экспансии бизнеса, включая Уппсальскую модель интернационализации, институциональный и ресурсный подходы. Проведена систематизация организационных факторов, определяющих эффективность выхода FMCG-компаний на зарубежные рынки. Выделены структурные, ресурсные, процессные и опытные детерминанты интернационализации, раскрыта их роль в формировании международной конкурентоспособности предприятий. Особое внимание уделено влиянию цифровых платформ, маркетплейсов, аналитических технологий и экосистемных моделей на процессы международного развития компаний. Установлено, что успешная интернационализация FMCG-компаний определяется сочетанием традиционных организационных преимуществ и современных цифровых компетенций. Обоснована необходимость дальнейших исследований влияния платформенных экосистем и цифровой трансформации на эффективность международной деятельности компаний потребительского сектора.

Ключевые слова: интернационализация, FMCG-компании, международная экспансия, организационные детерминанты, цифровая трансформация, международная конкурентоспособность, маркетплейсы, платформенная экономика, ресурсный подход, Уппсальская модель.

Для цитирования: Малиновский Р.Ю. Организационные детерминанты интернационализации международных FMCG-компаний: обзор современных подходов. Путеводитель предпринимателя. 2026. Т. 19. № 3. С. 118–124. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-3-118-124>.

Organizational determinants of the internationalization of international FMCG companies: a review of contemporary approaches

R. Yu. Malinovsky

Postgraduate student

wowromeo@mail.ru

P.A. Stolypin International Institute of Informatization
and Public Administration,
Moscow, Russia

Abstract: The article examines organizational determinants of the internationalization of FMCG companies under conditions of digital transformation of the global economy. The main theoretical approaches to analyzing international business expansion are considered, including the Uppsala internationalization model, institutional theory, and the resource-based view. A systematization of organizational factors determining the effectiveness of FMCG companies' internationalization is presented.

© Малиновский Р.Ю., 2026
© Malinovsky R.Yu., 2026

entry into foreign markets is conducted. Structural, resource-based, process-related, and experiential determinants of internationalization are identified, and their role in shaping firms' international competitiveness is analyzed. Special attention is paid to the impact of digital platforms, online marketplaces, analytical technologies, and ecosystem-based models on companies' international development processes. It is established that successful internationalization of FMCG companies is driven by a combination of traditional organizational advantages and modern digital competencies. The need for further research into the impact of platform ecosystems and digital transformation on the effectiveness of international activities in the consumer sector is substantiated.

Keywords: internationalization, FMCG companies, international expansion, organizational determinants, digital transformation, international competitiveness, online marketplaces, platform economy, resource-based view, Uppsala model.

For citation: Malinovsky R. Yu. Organizational determinants of the internationalization of international FMCG companies: a review of contemporary approaches. *Entrepreneur's Guide*. 2026. T. 19. № 3. P. 118–124. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-3-118-124>.

Введение

Интернационализация является одним из важнейших направлений стратегического развития компаний сектора FMCG в современных условиях нарастающей глобальной конкуренции, цифровизации каналов, трансформации международных цепочек создания стоимости. Для производителей товаров повседневного спроса выход на зарубежные рынки — это важнейший инструмент расширения клиентской базы, диверсификации источников доходов, повышения устойчивости бизнеса и укрепления своих конкурентных преимуществ.¹ С другой стороны, международная экспансия сопряжена с серьезными рисками, возникающими на фоне институциональных ограничений, культурных различий, высокой конкуренции, логистических издержек и потребности адаптации продукции к требованиям локальных рынков.²

Исследование факторов интернационализации имеет особую важность для FMCG-компаний, так как именно в этой отрасли очень высокая конкуренция, низкая лояльность к отдельным брендам, высокая ценовая чувствительность и необходимость в эффективной дистрибуции продукции.³ В последние несколько лет также стало важным влияние цифровых платформ, маркетплейсов и экосистемных моделей взаимодействия, которые, с одной стороны, открывают компании новые возможности выхода на внешние рынки, а с другой — фиксируют требования к организационным компетенциям предприятий.⁴

Несмотря на значительное количество исследований, посвященных международной экспансии бизнеса, в научной литературе сохраняется недостаточная систематизация организационных факторов, определяющих успешность интернационализации FMCG-компаний. Особый исследовательский интерес представляет интеграция классических теорий интернационализации с современными процессами цифровой трансформации и платформенной экономики.

Цель статьи заключается в систематизации современных подходов к анализу организационных детерминант интернационализации международных FMCG-компаний и выявлении ключевых факторов, определяющих эффективность выхода предприятий на зарубежные рынки.

Теоретической основой исследования выступают Уппсальская модель интернационализации, институциональный подход и ресурсная теория фирмы. Методологически работа опирается на сравнительный анализ научной литературы, систематизацию теоретических подходов и обобщение современных тенденций международного развития FMCG-компаний.

Материалы и методы

Исследование основано на систематизации и сравнительном анализе научной литературы по проблемам интернационализации компаний сектора FMCG. Теоретическую базу составляют

¹ Уколова, Н. Ресурсный подход к развитию международных компаний. *Евразийский научный журнал*. 2024. С. 7.

² Thain, G., Bradley, J. FMCG: The Power of Fast-Moving Consumer Goods. First Edition Design Publishing. 2023. Pp. 4–5.

³ Алексейчева, И. Л., Магомедов, М. М. Современные тренды развития рынка товаров повседневного спроса. *Economics: Yesterday, Today and Tomorrow*. 2024. Vol. 14, Iss. 7A. С. 379.

⁴ Киселис, А. Стратегии выхода компаний на внешние рынки: логистика, ресурсы и адаптация. *Теория и практика общественного развития*. 2024. № 2. С. 106.

Уппсальская модель интернационализации, институциональный подход и ресурсная теория фирмы. Используются методы обобщения, классификации и структурного анализа организационных факторов международной экспансии. Дополнительно применен анализ современных тенденций цифровой трансформации международного бизнеса, включая развитие маркетплейсов и платформенной экономики. Материалы включают научные публикации по международному менеджменту, стратегическому развитию компаний и цифровым бизнес-моделям.

Результаты и обсуждение

Международная экспансия компаний традиционно объясняется через поэтапные модели выхода на внешние рынки. Одной из базовых теоретических рамок выступает Уппсальская модель интернационализации, которая описывает развитие фирмы как постепенное накопление знаний и снижение неопределенности. Компания начинает с рынков с минимальной психологической дистанцией, где проще оценить спрос и институциональные условия. На ранних этапах основным способом выхода становится экспорт, так как он требует ограниченных ресурсов и позволяет тестировать внешние рынки. По мере накопления опыта фирмы переходят к более сложным формам присутствия, включая локализацию и создание дочерних структур. Такая логика объясняет зависимость международного роста от опыта и последовательного расширения географии деятельности.⁵

В FMCG-секторе данная модель сохраняет объяснительную силу, но требует адаптации к особенностям отрасли. Рынок товаров повседневного спроса характеризуется высокой скоростью оборота продукции, низкой маржинальностью и сильной зависимостью от розничной дистрибуции. В таких условиях компании не могут опираться только на постепенное накопление опыта, так как конкуренция требует быстрой реакции. Устойчивость брендов формируется через масштаб присутствия, постоянную видимость в точках продаж и управление ценовыми и промоактивностями. Поэтому скорость реакции на изменения спроса становится ключевым фактором конкурентоспособности.⁶

Цифровая трансформация усиливает давление на классическую последовательную модель интернационализации. Развитие электронной коммерции и маркетплейсов сокращает время выхода компаний на новые рынки. Доступ к данным о потребительском поведении в реальном времени снижает неопределенность и уменьшает зависимость от длительного накопления опыта. Это формирует более гибкие траектории международного роста, где компании могут одновременно тестировать несколько рынков. В результате цифровая среда меняет саму логику расширения бизнеса, делая ее менее линейной.⁷

Платформенная экономика усиливает этот эффект и перестраивает структуру международных взаимодействий. Маркетплейсы снижают барьеры входа и уменьшают операционные и логистические издержки. Производитель получает прямой доступ к потребителю без необходимости выстраивания сложных дистрибуционных сетей. Это ускоряет масштабирование и снижает зависимость от традиционных каналов продаж. В таких условиях международная экспансия становится более распределенной по времени и рынкам, а последовательные этапы теряют жесткую структуру.

Дополнительное объяснение механизмов выхода на внешние рынки дает работа Киселиса. Автор подчеркивает роль логистической зрелости, ресурсной базы и адаптивности стратегий входа. Эффективная интернационализация требует согласования внутренних возможностей компании с характеристиками целевого рынка. Недостаточная подготовка на этапе выхода приводит к росту издержек и снижению устойчивости бизнеса. Поэтому предварительная оценка рынка и логистических возможностей становится ключевым элементом стратегии международного развития.⁸

⁵ Уколова, Н. Ресурсный подход к развитию международных компаний. Евразийский научный журнал. 2024. С. 7.

⁶ Thain, G., Bradley, J. FMCG: The Power of Fast-Moving Consumer Goods. First Edition Design Publishing. 2023. P. 121.

⁷ Алексейчева, И. Л., Магомедов, М. М. Современные тренды развития рынка товаров повседневного спроса. Economics: Yesterday, Today and Tomorrow. 2024. Vol. 14, Is. 7A. С. 382.

⁸ Киселис, А. Стратегии выхода компаний на внешние рынки: логистика, ресурсы и адаптация. Теория и практика общественного развития. 2024. № 2. С. 102.

Институциональная перспектива расширяет анализ за счет учета различий между странами. Формальные и неформальные институты включают правовое регулирование, налоговую систему, культурные нормы и особенности потребления. Для FMCG-компаний это напрямую связано с требованиями к упаковке, сертификации и рекламным ограничениям. Чем выше институциональная дистанция, тем выше издержки адаптации продукта и маркетинга. Это ограничивает возможности стандартизации и усиливает необходимость локальных стратегий.

Ресурсная теория фирмы смещает фокус анализа на внутренние возможности компании. Международный успех определяется наличием уникальных ресурсов и способностью их эффективно использовать. Ключевую роль играют брендовый капитал, финансовая устойчивость, логистика и маркетинговые компетенции. В современных условиях важным элементом становится цифровая аналитика и управление данными. Компании с развитой ресурсной базой быстрее адаптируются к новым рынкам и повышают устойчивость международной деятельности.⁹

Современные исследования позволяют выделить четыре группы организационных детерминант интернационализации: структурные, ресурсные, процессные и опытные. Их содержание и влияние на международную экспансию систематизировано в таблице 1.

Таблица 1

Организационные детерминанты интернационализации международных FMCG-компаний¹⁰

Детерминанты	Содержание	Проявление в FMCG	Влияние на интернационализацию
Структурные	Размер компании, структура управления, степень централизации	Крупные корпорации, международные подразделения, централизованное управление	Быстрый выход на рынки, распределение рисков, масштабирование бизнеса
Ресурсные	Финансовые, технологические и нематериальные активы	Брендовый капитал, логистика, ИТ-системы, аналитика данных, маркетинговые компетенции	Рост конкурентоспособности, снижение издержек, расширение глобального присутствия
Процессные	Управленческие механизмы, логистика, маркетинговые и операционные процессы	Быстрый вывод товаров, адаптация ассортимента, гибкие цепочки поставок, омниканальные стратегии	Повышение эффективности выхода на рынки, снижение ошибок интернационализации
Опытные	Накопленный международный опыт компании	Работа на разных рынках, знание локальных условий и поведения потребителей	Снижение неопределенности, улучшение качества стратегических решений

Структурные параметры связаны с масштабом компании и степенью централизации управления. Ресурсные отражают финансовые и технологические возможности. Процессные определяют эффективность операционной деятельности, а опытные связаны с накопленным международным опытом.

Структурные детерминанты особенно важны для крупных FMCG-компаний. Они обеспечивают доступ к масштабным ресурсам и позволяют распределять риски между рынками. Ресурсные факторы включают не только финансовые активы, но и цифровую инфраструктуру. В современных условиях аналитика данных становится ключевым элементом управления. Это позволяет быстрее реагировать на изменения спроса и повышать точность стратегических решений.¹¹

⁹ Комлева, К. Э. и др. Логистика и операционные процессы в международных компаниях. Российский экономический вестник. 2023. Том 6, № 1. С. 255.

¹⁰ Составлено автором по данным Илькевич, С. В. Детерминанты выбора стратегий выхода российских промышленных предприятий на внешние рынки на основе платформенных моделей B2C и B2B. Стратегические решения и риск-менеджмент. 2024. 15(2). С. 91–204.

¹¹ Илькевич, С. В. Детерминанты выбора стратегий выхода российских промышленных предприятий на внешние рынки на основе платформенных моделей B2C и B2B. Стратегические решения и риск-менеджмент. 2024. 15(2). С. 125.

Ресурсные детерминанты отражают совокупность активов компании, которые формируют ее способность выходить на международные рынки и удерживать позиции. В центре внимания находятся финансовые ресурсы, брендовый капитал, технологическая база и логистическая инфраструктура. Значимую роль играет уровень развития аналитики данных, поскольку он влияет на точность управленческих решений и скорость реакции на изменения спроса. Компании с сильной ресурсной базой быстрее адаптируют продукт под требования новых рынков и снижают издержки входа. В условиях FMCG-сектора это особенно важно, так как высокая конкуренция и низкая маржинальность требуют постоянной оптимизации всех операций. Согласно исследованиям, устойчивость международного роста напрямую связана с сочетанием финансовой стабильности, цифровых технологий и маркетинговых компетенций.¹²

Процессные детерминанты отражают способность компании эффективно реализовывать международную стратегию. К ним относятся логистика, маркетинговые процессы и управление ассортиментом. В FMCG-секторе особенно важна скорость вывода продукта на рынок. Также критична гибкость цепочек поставок и способность быстро адаптировать продукт. Эти факторы напрямую влияют на успешность международной экспансии.¹³

Дополнительную роль в цифровой среде играет маркетинговая трансформация. Исследования показывают рост значимости цифровых каналов продвижения, включая социальные сети и инфлюенсеров. Это усиливает влияние коммуникаций на поведение потребителей и ускоряет формирование спроса. Бренды получают возможность точнее работать с аудиторией и повышать эффективность продвижения. Конкурентоспособность все больше зависит от качества цифрового взаимодействия.¹⁴

Опытные детерминанты связаны с накопленным знанием о зарубежных рынках. Компании с большим международным опытом лучше понимают поведение потребителей и особенности регулирования. Это снижает уровень неопределенности и повышает качество управленческих решений. Опыт позволяет быстрее адаптировать стратегии входа и снижать ошибки на новых рынках. В результате повышается устойчивость международного развития.

Важным направлением исследований становится концепция внутренних возможностей фирмы. Авторы подчеркивают роль динамических способностей, которые позволяют компаниям адаптироваться к изменениям среды. Рынки отличаются по структуре спроса, уровню конкуренции и культурным особенностям. Это формирует высокую степень неопределенности. В таких условиях способность быстро перестраивать ресурсы становится критическим фактором успеха.¹⁵

Динамические способности позволяют FMCG-компаниям быстрее адаптировать продуктовые линейки и маркетинговые стратегии. Это снижает зависимость от длительного накопления опыта. В результате международная экспансия становится более гибкой и менее линейной. Компании могут одновременно работать на нескольких рынках с разными условиями. Такой подход повышает эффективность глобального развития.

Отдельное значение имеет развитие омниканальных стратегий. Они объединяют онлайн и офлайн каналы в единую систему взаимодействия с потребителем. Это снижает фрагментацию спроса и повышает стабильность продаж. В FMCG-секторе омниканальность усиливает синхронизацию маркетинга и логистики. Также повышается качество клиентского опыта и точность управления спросом.

Стратегия частных торговых марок усиливает позиции ритейла на международных рынках. Развитие собственных брендов позволяет контролировать цену и маржинальность. В условиях высокой конкуренции это становится важным инструментом дифференциации. FMCG-компа-

¹² Комлева, К. Э. и др. Логистика и операционные процессы в международных компаниях. Российский экономический вестник. 2023. Том 6, № 1. С. 255.

¹³ Алькарни, А. М. А., Платонова, Е. Д. Формирование элементов стратегии выхода организации на международные рынки. Форум молодых ученых. 2025. 6(106). С. 42.

¹⁴ Chowdhury, M. S. A., Nath, A. Exploring the Challenges and Opportunities of Digital Marketing Adoption in the Multinational FMCG Sector. Corporate Sustainable Management Journal. 2024. 2(1). P. 43.

¹⁵ Лузянин, М. А. Ключевые аспекты процесса выхода компании на международные рынки. Вестник Евразийской науки. 2022. Т. 14. № 5. С. 5.

нии используют этот подход для укрепления позиций в рознице. Это повышает устойчивость бизнеса и расширяет каналы продаж.¹⁶

ESG-факторы формируют дополнительное направление международной конкуренции. Экологические стандарты, социальная ответственность и прозрачность цепочек поставок влияют на выбор потребителей. Компании, которые учитывают ESG-требования, получают конкурентные преимущества. Также снижаются институциональные барьеры при выходе на новые рынки. Это становится важной частью долгосрочной стратегии развития.

Важный вклад в анализ международной экспансии FMCG-компаний представлен исследованием кейсов выхода российских компаний через глобальные маркетплейсы. Авторы показывают, что платформенные модели ускоряют интернационализацию и снижают барьеры входа. При этом ключевую роль играет цифровая инфраструктура и способность компаний работать с данными. Это подтверждает ускорение международных стратегий в условиях платформенной экономики.¹⁷

Синтез рассмотренных подходов формирует комплексную модель интернационализации FMCG-компаний. Она объединяет ресурсные, процессные, структурные и динамические элементы. Успешная международная экспансия зависит от баланса между внутренними возможностями и внешними условиями рынка. Компании, которые быстрее адаптируются к изменениям, получают устойчивые конкурентные преимущества. В результате международное развитие становится результатом не только ресурсов, но и способности к постоянной трансформации.

Заключение

Проведенное исследование систематизирует ключевые теоретические подходы к интернационализации FMCG-компаний и показывает их изменение под влиянием цифровой экономики.

Анализ Уппсальской модели подтверждает ее базовую применимость для объяснения последовательного выхода компаний на зарубежные рынки через накопление опыта и снижение неопределенности. При этом цифровая среда ослабляет роль психологической дистанции и ускоряет переход между этапами интернационализации. Развитие маркетплейсов и электронной коммерции сокращает время выхода на новые рынки и уменьшает зависимость от длительного накопления рыночного опыта.

Институциональный подход подчеркивает значимость различий между странами, связанных с регулированием, культурой и структурой спроса. Эти различия формируют дополнительные барьеры и требуют адаптации продуктовых, ценовых и коммуникационных стратегий. Ресурсная теория фирмы дополняет этот вывод, показывая ключевую роль брендового капитала, логистики, цифровых технологий и маркетинговых компетенций как основы устойчивого международного развития.

Современные исследования фиксируют рост значимости организационных детерминант интернационализации. Структурные, ресурсные, процессные и опытные факторы формируют взаимосвязанную систему, которая определяет скорость и качество выхода компании на внешние рынки. Их согласованное развитие повышает устойчивость международной экспансии и снижает стратегические риски.

Отдельное внимание в работе уделено влиянию цифровой трансформации. Использование данных, аналитики и омниканальных моделей меняет логику управления FMCG-компаниями. Решения все чаще основываются на анализе потребительского поведения в реальном времени, что усиливает точность маркетинговых и логистических процессов.

Концепция внутренних возможностей фирмы дополняет теоретическую основу исследования и акцентирует внимание на роли динамических способностей. Способность быстро перестраивать ресурсы и процессы под изменяющиеся условия рынка становится ключевым фактором международной конкурентоспособности. В то же время сопоставление теоретических подходов показывает, что в научной литературе недостаточно раскрыта связь между динамическими спо-

¹⁶ Usmanov, M. FMCG entry strategies in Central Asia. Society and Innovations. Special Issue 04(2023). Pp. 124. — URL: <https://inscience.uz/index.php/socinov/index>.

¹⁷ Лузянин, М. А. Ключевые аспекты процесса выхода компании на международные рынки. Вестник Евразийской науки. 2022. Т. 14. № 5. С. 8.

способностями и фактической эффективностью международной экспансии FMCG-компаний в цифровой среде. Ограниченно исследовано влияние маркетинговых и платформенной экономики на изменение традиционной последовательности выхода на зарубежные рынки. Также сохраняется дефицит эмпирических работ, которые интегрируют ESG-факторы в модели интернационализации и оценивают их влияние на стратегические решения компаний.

Список литературы

1. Autere, O., Sandnes, J. Beyond Borders: The Ability of FMCG Companies Leveraging their Internal Capabilities Internationally. Lund University, School of Economics and Management. 2023. Pp. 1–98.
2. Chowdhury, M. S. A., Nath, A. Exploring the Challenges and Opportunities of Digital Marketing Adoption in the Multinational FMCG Sector. Corporate Sustainable Management Journal. 2024. 2(1). Pp. 39–48.
3. Thain, G., Bradley, J. FMCG: The Power of Fast-Moving Consumer Goods. First Edition Design Publishing. 2023.
4. Usmanov, M. FMCG entry strategies in Central Asia. Society and Innovations. Special Issue 04(2023). Pp. 122–132. — URL: <https://inscience.uz/index.php/socinov/index>.
5. Алексейчева, И. Л., Магомедов, М. М. Современные тренды развития рынка товаров повседневного спроса. Economics: Yesterday, Today and Tomorrow. 2024. Vol. 14, Is. 7A. С. 379–391.
6. Алькарни, А. М. А., Платонова, Е. Д. Формирование элементов стратегии выхода организации на международные рынки. Форум молодых ученых. 2025. 6(106). С. 39–45.
7. Власов А.В., Паньшин А.И. Вопросы электронной коммерции и трансграничной торговли в России как участнике ЕАЭС. Ученые записки Российской Академии предпринимательства. 2024. Т. 23. № 1. С. 54–59.
8. Илькевич, С. В. Детерминанты выбора стратегий выхода российских промышленных предприятий на внешние рынки на основе платформенных моделей B2C и B2B. Стратегические решения и риск-менеджмент. 2024. 15(2). С. 91–204.
9. Киселис, А. Стратегии выхода компаний на внешние рынки: логистика, ресурсы и адаптация. Теория и практика общественного развития. 2024. № 2. С. 100–108.
10. Комлева, К. Э. и др. Логистика и операционные процессы в международных компаниях. Российский экономический вестник. 2023. Том 6, № 1. С. 254–256.
11. Лузянин, М. А. Ключевые аспекты процесса выхода компании на международные рынки. Вестник Евразийской науки. 2022. Т. 14. № 5. С. 1–9.
12. Уколова, Н. Ресурсный подход к развитию международных компаний. Евразийский научный журнал. 2024. С. 7–8.

References

1. Autere, O., Sandnes, J. Beyond Borders: The Ability of FMCG Companies Leveraging their Internal Capabilities Internationally. Lund University, School of Economics and Management. 2023. Pp. 1–98.
2. Chowdhury, M. S. A., Nath, A. Exploring the Challenges and Opportunities of Digital Marketing Adoption in the Multinational FMCG Sector. Corporate Sustainable Management Journal. 2024. 2(1). Pp. 39–48.
3. Thain, G., Bradley, J. FMCG: The Power of Fast-Moving Consumer Goods. First Edition Design Publishing. 2023.
4. Usmanov, M. FMCG entry strategies in Central Asia. Society and Innovations. Special Issue 04(2023). Pp. 122–132. — URL: <https://inscience.uz/index.php/socinov/index>.
5. Alekseycheva, I. L., Magomedov, M. M. Modern trends in the development of the market for consumer goods. Economics: Yesterday, Today and Tomorrow. 2024. Vol. 14, Is. 7A. S. 379–391.
6. Alcarni, A. M. A., Platonova, E. D. Formation of elements of the organization's exit strategy to international markets. Young Scientists Forum. 2025. 6(106). S. 39–45.
7. Vlasov A.V., Panshin A.I. Issues of e-commerce and cross-border trade in Russia as a member of the EAEU. Academic notes of the Russian Academy of Entrepreneurship. 2024. VOL. 23. № 1. S. 54–59.
8. Ilkevich, S. V. Determinants of choosing strategies for Russian industrial enterprises to enter foreign markets based on platform models B2C and B2B. Strategic decisions and risk management. 2024. 15(2). S. 91–204.
9. Kiselis, A. Strategies for companies to enter foreign markets: logistics, resources and adaptation. Social development theory and practice. 2024. № 2. S. 100–108.
10. Komleva, K. E. et al. Logistics and operational processes in international companies. Russian Economic Bulletin. 2023. Volume 6, No. 1. S. 254–256.
11. Luzyanin, M. A. Key aspects of the company's entry into international markets. Bulletin of Eurasian Science. 2022. T. 14. № 5. S. 1–9.
12. Ukolova, N. Resource approach to the development of international companies. Eurasian Scientific Journal. 2024. S. 7–8.

Статья поступила в редакцию 10.06.2026; одобрена после рецензирования 06.07.2026; принята к публикации 13.07.2026.

The article was submitted 10.06.2026; approved after reviewing 06.07.2026; accepted for publication 13.07.2026.