



Принятие решений российских МСП о выходе на внешние рынки

А.В. Трачук^{1,2}
Н.В. Линдер^{1,2}

¹ Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, Россия)

² АО «Гознак» (Москва, Россия)

Аннотация

Исследование посвящено анализу процессов принятия решений российскими компаниями малого и среднего бизнеса (МСП) при выходе на международные рынки. Рассматриваются ключевые аспекты интернационализации, включая выбор рынков, стратегии выхода и факторы, влияющие на эти решения. Особое внимание уделяется особенностям МСП, таким как ограниченность ресурсов и возможностей, которые влияют на их поведение на международных рынках. Исследуются концепции интернационализации новых международных предприятий, включающие различные типы стартапов, и концепция «прирожденных глобалистов». Обсуждается роль предпринимательского динамизма, гибкости и мотивации МСП в преодолении конкурентных преимуществ крупных корпораций. Также затрагиваются вопросы влияния работы на внешних рынках на накопление знаний и повышение эффективности деятельности компаний, особенно в условиях санкций и ограниченного доступа к ресурсам.

На основе анализа 421 российской компании МСП выявлено, что важную роль в выборе стратегии интернационализации играют факторы результативности инновационной деятельности и отраслевая принадлежность. Несмотря на успехи в международной деятельности, текущая ситуация вызывает трудности, что ведет к снижению инвестиций в инновации. Геополитические риски приводят к увеличению затрат и отказу от поиска новых рынков для компаний, придерживающихся стратегии расширения горизонтов. Решения о выборе внешних рынков принимаются на основе личных связей и межфирменного сотрудничества. Длительный опыт работы на зарубежных рынках стимулирует переход к рынкам развитых стран и повышает инновационную активность. Для российских МСП характерно создание дочерних компаний и филиалов на иностранных рынках без постепенной интервенции.

Ключевые слова: стратегия интернационализации, малый и средний бизнес, модели интернационализации, выбор внешнего рынка, выход на внешний рынок.

Для цитирования:

Трачук А.В., Линдер Н.В. (2024). Принятие решений российских МСП о выходе на внешние рынки. *Стратегические решения и риск-менеджмент*, 15(3): 214–225. DOI: 10.17747/2618-947X-2024-3-214-225.

Благодарности

Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по государственному заданию Финуниверситета.

Russian SMEs' decision to enter foreign markets

A.V. Trachuk^{1,2}
N.V. Linder^{1,2}

¹ Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russia)

² JSC “Goznak” (Moscow, Russia)

Abstract

This study focuses on analysing the decision-making processes of Russian small and medium-sized enterprises (SMEs) when entering international markets. Key aspects of internationalisation are examined, including market selection, entry strategies and the factors that influence these decisions. Particular attention is paid to the characteristics of SMEs, such as resource constraints and limited opportunities, which affect their behaviour in international markets. Concepts of internationalisation of new international ventures (INVs) are explored, including different types of start-ups and the concept of ‘born globals’. The role of entrepreneurial dynamism, flexibility, and motivation in overcoming competitive disadvantages against large corporations is discussed. Issues related to the impact of operating in foreign markets on knowledge accumulation and improved business efficiency, particularly under conditions and restricted access to resources, are also addressed.

An analysis of 421 Russian SMEs revealed that the choice of internationalisation strategy is significantly influenced by factors such as the effectiveness of innovation activities and the industrial sector of the company. Despite successes in international operations, the current situation poses challenges that are leading to reduced investment in innovation. Geopolitical risks increase costs and discourage companies with a horizon-expanding strategy from exploring new markets. Decisions about external market choices are based on personal and inter-firm networks. Long-term experience in foreign markets facilitates the transition to developed country markets and promotes innovation. It is common for Russian SMEs to establish subsidiaries and branches abroad without a step-by-step approach.

Keywords: internationalisation strategy, small and medium enterprises, internationalisation models, external market selection, entering foreign markets.

For citation:

Trachuk A.V., Linder N.V. (2024). Russian SMEs' decision to enter foreign markets. *Strategic Decisions and Risk Management*, 15(3): 214-225. DOI: 10.17747/2618-947X-2024-3-214-225. (In Russ.)

Acknowledgment

The article was prepared on the bases of the results of research carried out at the expense of budgetary funds within the framework of Financial University.

俄罗斯中小企业进入国外市场的决策

A.V. Trachuk^{1, 2}
N.V. Linder^{1, 2}

¹ 俄罗斯联邦政府财政金融大学 (俄罗斯, 莫斯科)

² Goznak股份公司 (俄罗斯, 莫斯科)

简介

本研究分析了俄罗斯中小企业在进入国际市场时的决策过程。研究探讨了国际化的主要方面, 包括市场选择、进入战略和影响这些决策的因素。特别关注中小企业的特 点, 如资源和能力限制, 这些因素影响着它们在国际市场上的行为。还探讨了新兴国际企业 (包括不同类型的初创企业) 的国际化概念, 以及“天生全球主义者”的概念。讨论了中小企业的创业活力、灵活性和积极性在克服大公司竞争优势方面的作用。报告还谈到了在外国市场开展业务对创造知识和提高公司效率的影响, 特别是在受到制裁和资源有限的情况下。

根据对 421 家俄罗斯中小企业的分析发现, 创新绩效因素和行业归属对国际化战略的选择起着重要作用。尽管在国际活动中取得了成功, 但目前的形势造成了困难, 导致创新投资减少。地缘政治风险增加了成本, 阻碍了追求扩大视野战略的公司寻找新市场。选择国外市场的决定是在人际关系和公司间合作的基础上做出的。在国际市场的长期经验会刺激企业向发达国家市场过渡, 并增加创新活动。俄罗斯中小型企业的特点是在国外市场建立子公司和分支机构, 不需要逐步干预。

关键词: 国际化战略、中小企业、国际化模式、外部市场选择、进入外部市场。

引用文本:

Trachuk A.V., Linder N.V. (2024). 俄罗斯中小企业进入国外市场的决策. *战略决策和风险管理*, 15(3): 214–225. DOI: 10.17747/2618-947X-2024-3-214-225. (俄文)

致谢

该论文是使用财政大学政府任务拨款资助的研究结果编写的。

Введение

Процессы принятия решений об интернационализации сложны [Andersson, 2011] и включают множество различных решений [Santos-Alvarez, García-Merino, 2010; Vlačić et al., 2023] относительно выбора рынка, выбора стратегии интернационализации, выбора модели входа на новый рынок и анализ факторов, влияющих на выбор этой модели [London, 2010; Buckley, Casson, 2019]. При этом авторы [Crick, Spence, 2005] предположили, что ни одна из существующих теорий интернационализации полностью не может объяснить принятие решений в процессах интернационализации.

Цель данного исследования – провести анализ различных решений о выходе на внешние рынки и факторов, оказывающих влияние на эти решения российских компаний малого и среднего предпринимательства (далее – МСП).

Исследования интернационализации небольших компаний, способных конкурировать на международном уровне с первых лет своего существования, начались в конце 1980-х годов и сформировали концепцию интернационализации новых международных предприятий (Internationalizing new international ventures. INVs). Прежде всего данная концепция выделяла различные типы новых международных предприятий, различающиеся стратегией интернационализации. Так, были выделены: экспортно-импортные стартапы, транснациональные торговые компании, географически ориентированные стартапы и глобальные стартапы. Более поздние исследования описали еще один тип новых международных предприятий – «прирожденный глобалист» (born globalist, BGs), отличающийся от предыдущих типов в первую оче-

редь скоростью интернационализации [Leis, 2024], поскольку этот тип компаний с момента создания задумывается как международная компания, а также высокой инновационной активностью.

Следует отметить, что малые и средние предприятия отличаются от крупных фирм своими специфическими характеристиками, которые могут повлиять на их решения о выходе на международные рынки [Fernandes et al., 2023]. К таким специфическим характеристикам относят: ограничения доступа к финансовому капиталу, структурные ограничения, ограничения в области управления и компетенций, а также ограничения, связанные с финансовыми и человеческими ресурсами [Johanson, Vahlne, 2003; Crick et al., 2020].

Однако в работах других исследователей, например в [Paul et al., 2017], доказывается, что МСП могут быть конкурентоспособны несмотря на имеющиеся ограничения – за счет своих сильных сторон в поведении. Так, малые и средние предприятия обычно отличаются предпринимательским динамизмом, гибкостью и более высокой мотивацией, в то время как крупные фирмы выигрывают благодаря экономии за счет масштаба, а также наличию финансовых и технологических ресурсов. В работах [Zacharakis, 1997; Paul et al., 2017] показано, что крупные компании более эффективно преодолевают барьеры, связанные с интернационализацией, поскольку обладают более широкими ресурсами, компетенциями и возможностями, чем небольшие фирмы.

Кроме того, в исследованиях достаточно широко обсуждаются вопросы, насколько работа компаний на различных внешних рынках влияет на эффективность их деятельности.

Дискуссия связана с тем, насколько деятельность компаний на внешних рынках способствует накоплению у них знаний о повышении качества продукции, лучших управленческих навыках, использовании новых технологий, выстраивании взаимоотношений с партнерами и применении этих знаний для совершенствования своей деятельности. Влияют ли накопленные знания на стратегию интернационализации, какими характеристиками должна обладать компания для использования полученных знаний и компетенций в целях повышения эффективности деятельности? Особенно интересны данные вопросы в контексте малых и средних предприятий, так как им приходится действовать в условиях ограниченности ресурсов, приобретение которых на российском рынке зависит не только от объема свободных денежных средств у компании МСП и доступа к финансовому капиталу, но и от санкционных ограничений, в том числе на доступ к технологиям и оборудованию. Поэтому перед предпринимателем, принимающим решение о выходе на внешние рынки, встает вопрос не только формирования самой стратегии интернационализации, но и контекстуальных факторов, которые могут оказать влияние на успешность ведения бизнеса на зарубежных рынках.

Для МСП интернационализация в целях расширения бизнеса является серьезным шагом, требующим анализа сложной внешней среды, нахождения оптимального баланса в распределении ресурсов, стратегического соответствия детерминант внешней и внутренней среды для получения прибыли на разных зарубежных рынках [Fernandes et al., 2023].

Статья имеет следующую структуру. В первой части представлены исследования факторов, влияющих на принятие решений о выходе на внешние рынки – решений относительно интернационализации, выбора стратегии интернационализации, выбора рынка и возможности сотрудничества. Вторая часть статьи посвящена эмпирическому исследованию влияния факторов на принятие решений российскими МСП. В заключительной части содержатся ключевые выводы.

1. Теоретический обзор литературы

1.1. Решение об интернационализации

В настоящий момент существует несколько классических теорий, объясняющих принятие решения об интернационализации: модель интернационализации Уппсалы [Johanson, Vahlne, 1977], ресурсный подход [Barney, 1991], сетевой подход к интернационализации [Coviello, Munro, 1997] и эклектичная парадигма Даннинга [Dunning, 1988].

Так, модель Уппсалы (Uppsala internationalization model) заключается в том, что компания начинает международную экспансию постепенно, используя накопленный опыт и знания, полученные на внутреннем рынке, и адаптируя их к новым условиям на зарубежных рынках. На начальном этапе компания начинает свою международную деятельность с экспорта товаров в страны, схожие с внутренним рынком, где риски и неопределенности ниже. Далее компания увеличивает свое присутствие на зарубежных рынках, углубляя вовлеченность путем открытия представительств, создания совместных предприятий и, наконец, прямых инвестиций (Foreign direct investment, FDI). При этом международная

экспансия базируется на опыте и знаниях, накопленных компанией на домашнем рынке. Переход на новый рынок требует адаптации этих знаний и навыков к местным условиям.

С точки зрения ресурсной концепции Дж. Барни (resource-based view, RBV) источником конкурентного преимущества компании служат уникальные ресурсы и способности, которые сложно скопировать или имитировать другим организациям. Ресурсный подход объясняет, почему некоторые компании успешно выходят на международные рынки, тогда как другим это не удается. Компания, владеющая уникальными ресурсами, стремится перенести их на международные рынки для повышения прибыли и расширения своего влияния. Если компания имеет редкие и ценные ресурсы, такие как бренды, технологии или управленческий талант, она может воспользоваться преимуществами на глобальном уровне.

Сетевой подход к интернационализации (network-based view), предложенный Д. Ковьелло и А. Манро в 1997 году, фокусируется на важности социальных сетей и межфирменных отношений для успешного освоения международных рынков [Coviello, Munro, 1997]. В рамках этого подхода интернационализация рассматривается как результат взаимодействия между различными акторами рынка, такими как клиенты, поставщики, партнеры и правительственные учреждения.

Эклектичная парадигма Даннинга (Dunning's eclectic paradigm) была предложена М. Даннингом в 1980-х годах и объединяет несколько подходов к объяснению интернационализации. Она включает четыре основных компонента: владение собственными активами (ownership advantages), наличие рыночных возможностей (market opportunities), доступность инвестиций (investment availability) и предпочтения менеджеров (managerial preferences) [Dunning, 1988]. Владение собственными активами предполагает, что компании, обладающие уникальными технологиями, брендами или другими внутренними ресурсами, легче выходят на международные рынки; наличие рыночных возможностей говорит о том, что фирмы ищут рынки с наибольшим потенциалом спроса и возможностью расширения; доступность инвестиций и возможность привлечения капитала определяет способность компании осуществлять международные операции, а предпочтения менеджеров сигнализируют о том, что решения о выходе на международные рынки принимаются ими на основании оценки всех вышеуказанных факторов.

Однако все больше исследований показывают, что на принятие решений об интернационализации оказывают влияние внутренние и внешние факторы, такие как стратегическая ориентация компании, принимающей решение [Kollmann, Christofor, 2014], владение лицом, принимающим решения, иностранными языками [Cannone, Ughetto, 2014] и наличие контактов, отношений, сотрудничества с компаниями из других стран [Xie, Amine, 2009; Castellacci, 2014]. Например, в количественном исследовании с участием 871 голландской компании МСП [Hessels, Terjesen, 2010] показано, что восприятие лицом, принимающим решение, увеличения международного присутствия партнеров своей сети (конкурентов, клиентов и поставщиков) объясняет решение об интернационализации.

Среди внешних факторов выделяют влияние национального и институционального контекста. В исследованиях

[Meyer, Nguyen, 2020; Meyer et al., 2023], которые посвящены факторам институциональной среды, влияющим на успешность бизнеса на зарубежных рынках, показана большая роль условий ведения бизнеса в развитых и развивающихся странах. В работе М. Пэнга [Peng, 2003] указывается, что все страны с развивающейся экономикой отличаются друг от друга институциональными правилами и скоростью изменений внешней среды.

В работах по исследованию институциональной среды определяют три наиболее важных аспекта, влияющих на поведение компаний и развитие бизнеса: (1) регулирование бизнеса государством, (2) знания и компетенции населения страны, (3) систему ценностей, разделяемых обществом. Эти три аспекта относят к факторам прямого действия (в некоторых работах – микроокружение фирмы), а политические, экономические, социальные и культурные факторы – к факторам косвенного воздействия (или макроокружение фирмы).

Таким образом, можно резюмировать, что в литературе сформировался институциональный подход к анализу бизнеса, отражающий исследование стратегии и поведения фирм как результат взаимодействия между институтами и компаниями.

Кроме того, ряд исследований рассматривает влияние отраслевых факторов на успешность работы компаний на внешних рынках. Например, в работе [Chang, 2011] указывается, что успешность работы компании на внешних рынках зависит от специфики отрасли. Отраслевые факторы помогают лучше понять процесс интернационализации [Belso-Martínez, 2006], однако основным фактором на отраслевом уровне является уровень конкуренции.

1.2. Выбор стратегии интернационализации

Выбор стратегии интернационализации играет ключевую роль в определении будущей успешности международных операций малого и среднего бизнеса. Существуют разнообразные подходы к классификации таких стратегий. Например, авторы работы [Barlett, Ghosal, 2000] предложили разделение стратегий по уровню анализа локальных условий и интеграции в международный рынок на: (1) репликационную стратегию, не требующую особых действий по адаптации к условиям местного рынка; (2) мультилокальную, когда каждая дочерняя компания действует автономно и максимально адаптирует свои продукты под предпочтения потребителей на зарубежных рынках и, кроме того, сосредоточена на продуктовых инновациях и маркетинге; (3) глобальную – предполагающую выпуск стандартизированной продукции в каждой зарубежной стране присутствия и отсутствие адаптации продукции под требования местных рынков; (4) транснациональную – предполагающую интеграцию при выходе на внешние рынки и перенос компетенций из материнской компании в дочерние для наиболее эффективного их использования.

В [Jeannet, Hennessey, 2003] представлена классификация стратегий на основе модели EPRG [Wind et al., 1973], которая раскрывает рыночную стратегию адаптации продуктов под потребности зарубежных рынков. Эта модель выделяет этноцентрический (внутринациональный) подход, который не предполагает адаптацию произведенной продукции; по-

лицентрический (многонациональный) – с высоким уровнем адаптации продуктов; регионоцентрический (мегарегиональный) – с использованием единых маркетинговых подходов в схожих странах и геоцентрический (глобальный) подход.

Авторы [Rugman, Verbeke, 2004] предлагают свою классификацию внешнеэкономических стратегий, основанную на географии охвата. Они акцентируют внимание на выборе между региональной стратегией (в рамках одного региона), стратегией освоения двух регионов, стратегией освоения отдаленных регионов и глобальной стратегией.

В [Finkelstein et al., 2007] разработана классификация, учитывающая уровень риска зарубежной деятельности. По мнению авторов, каждая стратегия может применяться как на уже освоенных, так и на новых рынках, увеличивая количество возможных комбинаций. Например, стратегия «расширение горизонтов» подразумевает быстрое расширение компании путем захвата новых географических рынков с использованием проверенной продукции и идей. Стратегия «изменение формы» представляет собой переход к новым бизнес-возможностям, меняющим сам характер компании. Стратегия «превращение из догоняющих в лидеров» включает выход на ведущие позиции под руководством нового менеджмента и обновление стратегии после долгого стабильного периода. Наконец, стратегия «штурм» описывает стремительный рост молодой компании, быстро достигающей значимого положения на рынке.

Авторы исследования [Kotler et al., 2015] рассматривают классификацию стратегий интернационализации, базирующуюся на содержательных аспектах поведения компании на рынке. Она охватывает управление портфелем видов деятельности («сфокусированный портфель», снижение вертикальной интеграции, присутствие на рынке, консолидация через слияния и поглощения, сетевые стратегии, партнерства и виртуализация), а также тактику конкуренции (создание новых правил игры, инновации и брендовые стратегии).

Тщательный анализ процесса интернационализации позволяет различать компании по типу интернационализационного процесса. Это разграничение было введено и обобщено в [Knight, Liesch, 2016]: одни компании выходят на внешние рынки поэтапно, тогда как другие изначально являются «рожденными глобалистами». Последнее тесно связано с выбором модели интернационализации.

1.3. Выбор модели интернационализации

Другое важное решение – это выбор модели интернационализации, который в [Pinho, 2007; Nabi et al., 2024] описан как одно из самых критических решений в процессах интернационализации. В исследовании [Root, 1994], посвященном интернационализации, описаны такие модели, как продажа товаров на экспорт, трансфер технологий, формирование стратегических альянсов, субподряд, инвестиции, создание совместных предприятий, открытие филиала за рубежом.

Целью настоящей статьи является не подробное описание этих стратегий, а выявление тех из них, которые используют российские МСП, и понимание факторов, влияющих на выбор решения.

Среди факторов, оказывающих положительное влияние на первоначальные решения о модели входа на зарубежный

рынок для малых и средних предприятий, указывают предпринимательскую ориентацию лица, принимающего решение, а также его способность к установлению контактов [Pbeh, Kasem, 2011; Kaur, Sandhu, 2013; Heydari et al., 2023], а последующие выходы на зарубежные рынки объясняются фактором накопленных знаний и опытом [Peng et al., 2011]. Исследование [Hessels, Terjesen, 2010] также показывает, что представления лица, принимающего решение, о благоприятных условиях доступа к знаниям, технологиям, финансовому капиталу и затратам на производство на внутреннем рынке объясняют выбор модели выхода на внешние рынки (в соответствии с теорией зависимости от ресурсов). Кроме того, в работе [Liesch, Welch, 2024] показано, что выбор модели интернационализации связан со стремлением компаний найти лучшее (более продуктивное) использование ресурсов фирмы, что требует глубоких знаний о технологической базе фирмы и доступе к ресурсам, предоставляемым партнерами по сетям. Эти знания нельзя получить извне, так как они уникальны для каждой конкретной фирмы. То есть опыт помогает понять, какая модель интернационализации позволит наилучшим образом использовать ресурсы фирмы, включая комбинации с ресурсами зарубежных партнеров.

По мнению, представленному в [Kaur, Sandhu, 2013], решения о выборе модели входа зависят от характера и состояния отрасли, в которой работает компания.

1.4. Выбор иностранного рынка

Еще одним важным решением, рассмотренным в исследованиях интернационализации, является выбор иностранного рынка, на котором МСП планирует работать [Ojala, Turvainen, 2008; Francioni et al., 2013].

В [Appiah, 2023] показана значимость таких факторов, влияющих на решения о выборе рынка, как социальные и деловые связи, а также рынки, на которых работают партнеры по сети. Однако авторы [Ojala, Turvainen, 2008] описывают и исключение: решение финских МСП, занимающихся программным обеспечением, выйти на японский рынок, которое основывалось на стратегических факторах, а не просто по причине следования сетевым отношениям с партнерами. Такой выбор в компании объясняют тем, что их продукты были нишевые, а в Японии существует много производственных предприятий, основанных на информационных технологиях, и, соответственно, есть много целевых клиентов.

1.5. Решения о сотрудничестве

В исследованиях описываются два типа решений, касающихся сотрудничества и обязательств. Согласно [Spence et al., 2008], фирмы решают вопросы сотрудничества и выбирают его формы в зависимости от своих целей и положения партнеров в цепочке создания стоимости. Автор статьи [Castellacci, 2014] обнаружил, что МСП принимают решение о сотрудничестве для поддержки своей деятельности на зарубежном рынке или при отсутствии необходимых ресурсов. В работе [Samuffo et al., 2007] показано, что сотрудничество накладывает на МСП большие обязательства по поддержанию международной деятельности и такие компании склонны выделять больше ресурсов для достижения успеха на зарубежном рынке.

Концептуальная модель настоящего исследования приведена на рис. 1.

Рис. 1. Концептуальная модель исследования
Fig. 1. Conceptual model of the study



2. Методология и результаты исследования

Эмпирический анализ проводился на основе панельных данных российских компаний малого и среднего бизнеса из трех отраслей: ИТ, промышленность и ретейл – с 2019 по 2023 год. Выборка включает данные 409 наблюдений компаний с численностью персонала от 8 до 417 человек. Ограничением выборки является ее смещение в сторону компаний, расположенных в Москве и Московской области, Санкт-Петербурге и Ленинградской области в связи с лучшей доступностью респондентов. Характеристика компаний представлена в табл. 1.

В процессе исследования нами были проанализированы следующие характеристики экспортной деятельности МСП:

- наличие экспортной деятельности (экспорт продукции);
- объемы экспортной деятельности (доля экспорта в общей выручке от реализации);
- наличие зарубежного филиала (дочерней компании и пр.);
- участие в различных формах сотрудничества на зарубежных рынках;
- рынок, на котором работает МСП (развитые рынки или развивающиеся).

Поскольку мы предполагаем, что на решение о выходе на внешние рынки влияют накопление знаний и опыт, который проявляется в продолжительности работы на зарубежных рынках, мы анализируем данные компаний в течение 5 лет – с 2019 по 2023 год.

Для анализа решений о выборе стратегии интернационализации мы разделили исследуемые компании МСП на четыре группы – по использованию одной из стратегий интернационализации (Exp_strat):

- 1-я группа включает компании, использующие стратегию «расширение горизонтов», – это компании, продемонстрировавшие быструю экспансию на новых географических рынках на основе имеющейся продукции, показавшей свою эффективность на внешних рынках (Exp_strat1);

Таблица 1
Статистика обследованных компаний МСП (%)
Table 1
Statistics of SME respondents (%)

Характеристики компаний	2019	2023	Панель
<i>По сектору</i>			
ИТ	14	14	14
Промышленность	32	32	32
Ретейл	54	54	54
Всего	100	100	100
<i>По среднесписочной численности сотрудников</i>			
До 15 чел.	5	3	4
16–49 чел.	9	7	8
50–99 чел.	14	16	15
100–149 чел.	44	49	47
150–299 чел.	16	14	15
300 чел. и более	12	11	12
Всего	100	100	100
<i>По экспортной деятельности</i>			
Доля компаний-экспортеров, осуществляющих только продажу товаров	35	38	37
Доля компаний-экспортеров, имеющих зарубежный филиал	17	34	25

- 2-я группа – компании, применившие стратегию смены формы, то есть трансформировавшие свой бизнес для успешного функционирования на зарубежных рынках (Exp_strat2);
- 3-я группа – компании, использующие стратегию «из отстающих – в лидеры», когда компания, долго работавшая без изменений, выходит на высокие позиции благодаря лидерству в новой стратегии (Exp_strat3);
- 4-я группа – компании, использующие стратегию «взятие штурмом», то есть показавшие быстрое и успешное начало деятельности (Exp_strat4).

В качестве факторов, влияющих на выбор стратегии интернационализации, мы используем факторы внутренней среды: стратегическую ориентацию МСП, показатели инновационной деятельности, наличие зарубежного филиала / дочерних зависимых обществ (далее – ДЗО), наличие договоров о сотрудничестве с зарубежными компаниями.

В табл. 2 представлена характеристика компаний МСП в разрезе сформированных групп.

Для оценки значимости различий использованы критерий Хи-квадрат Пирсона и тест Краскела – Уоллиса для сравнения средних.

Следует отметить, что большинство компаний, применяющих указанные стратегии, сократили расходы на R&D, но в то же время стали выводить на рынок больше новых продуктов, ориентированных на потребности местного рынка.

Таблица 2
Описательная характеристика опрошенных компаний в разрезе экспортных групп
Table 2
Descriptive characteristics of enterprises surveyed by export groups

Характеристики компаний		1-я группа	2-я группа	3-я группа	4-я группа	Статистическая значимость различий
Среднесписочная численность занятых (чел.)	2019	106	124	62	38	0,000
	2023	179	97	38	34	
Участвуют в разных формах сотрудничества с зарубежными компаниями (%)	2019	15	22	11	9	0,000
	2023	42	36	7	12	
Имеют зарубежный филиал (%)	2019	89	63	0,0	0,0	0,005
	2023	92	87	0,0	0,0	
Осуществляют процессные инновации (%)	2019	15	34	28	6	0,002
	2023	22	39	31	11	
Осуществляют продуктовые инновации (%)	2019	6	9	11	8	0,002
	2023	18	22	24	12	
Осуществляют маркетинговые инновации и создают лучшую ценность для клиентов (%)	2019	35	24	18	19	0,002
	2023	52	39	31	29	
Занимаются исследованиями и разработками (%)	2019	0	0	0	0	0,021
	2023	0	12	0	0	
Компании ИТ-отрасли (%)	2019	4	1,3	0	4	0,000
	2023	12	36	3,9	2	
Компании промышленности (%)	2019	23	29	17	38	0,001
	2023	28	36	13	31	
Компании ретейла (%)	2019	48	27	25	76	0,000
	2023	54	42	4	74	
Число наблюдений		49	111	136	113	

Такую тенденцию можно объяснить повышением конкурентного давления на рынке, при этом компании МСП больше замедляются имитированием, а не собственными разработками.

Для анализа влияния факторов на выбор рынка добавлены переменные: отрасль, в которой функционирует компания, и направление экспортных рынков (развитые страны или развивающиеся (Exp_market)) (табл. 3):

- Exp_market1 – компании, не имеющие экспорта в течение анализируемого периода;
- Exp_market2 – компании, на протяжении всего анализируемого периода осуществлявшие экспорт только на рынки развивающихся стран;
- Exp_market3 – компании, на протяжении всего анализируемого периода осуществлявшие экспорт только на рынки развитых стран;
- Exp_market4 – компании, на протяжении всего анализируемого периода осуществлявшие экспорт на рынки развивающихся и развитых стран.

Для оценки значимости различий использован критерий Хи-квадрат Пирсона.

Следует отметить, что все группы компаний – экспортеров на развитые рынки или развитые и развивающиеся рынки значимо отличаются от компаний – экспортеров только на рынки развивающихся стран степенью вовлеченности в продуктовые и процессные инновации. Экспортеры, работающие на развитых рынках, и в 2019, и в 2023 году были чаще вовлечены во все виды инновационной деятельности, чем экспортеры, представленные только на развивающихся рынках.

Кроме того, фактор принадлежности к отрасли имеет статистическую значимость на уровне менее 0,001, что показывает его значимость для всех групп компаний-экспортеров.

Для анализа влияния факторов на выбор модели интернационализации добавлены переменные модели интернационализации (Regim):

- Regim1 – компании, осуществляющие только экспорт товаров или технологий;
- Regim2 – компании, формирующие/входящие в группу компаний стратегического альянса за рубежом;
- Regim3 – компании, осуществлявшие зарубежные инвестиции;
- Regim4 – компании, работающие на условиях субподряда с зарубежными фирмами;
- Regim5 – компании, создающие на зарубежных рынках совместные предприятия или открывающие собственные подразделения, филиалы, ДЗО.

В качестве общего подхода к эмпирической оценке факторов и их влиянию на принятие решения об интернационализации мы используем модели вида:

$$Y_i^t = \alpha_1 + \sum_{j=1}^4 \alpha_{j+1} \text{Exp_status}_j + \alpha_5 \text{Size}^{t-1} + \alpha_6 \text{Foreing}^{t-1} + \sum_{k=1}^3 \alpha_{k+6} \text{age}_k + \sum_{l=1}^3 \alpha_{l+9} \text{sector}_l \cdot \quad (1)$$

В качестве зависимых переменных, характеризующих влияние стратегии экспортной деятельности и других факторов на решения об интернационализации, мы используем

Таблица 3

Доля компаний в группах, различающихся решениями в области выбора рынка для интернационализации, 2019–2023 годы (%)
Table 3

Percentage of companies in groups with different decisions regarding the choice of markets for internationalisation, 2019–2023 (%)

Характеристики компаний		Экспорт только на развивающиеся рынки	Экспорт только на развитые рынки	Экспорт и на развитые, и на развивающиеся рынки	Статистическая значимость различий
Имеют зарубежный филиал	2019	46	23	29	0,001
	2023	49	12	15	0,013
Участвуют в разных формах сотрудничества с зарубежными компаниями	2019	15	22	11	0,000
	2023	42	36	7	
Осуществляют маркетинговые инновации и создают лучшую ценность для клиентов	2019	35	24	18	0,002
	2023	52	41	29	
Осуществляют процессные инновации	2019	56	62	36	0,000
	2023	64	73	15	0,004
Осуществляют продуктовые инновации	2019	34	73	65	0,027
	2023	58	76	72	0,004
Занимаются исследованиями и разработками	2019	45	63	69	0,001
	2023	51	66	64	0,000
Компании ИТ-отрасли	2019	47	59	57	0,003
	2023	45	53	52	0,002
Компании промышленности	2019	64	63	64	0,082
	2023	68	71	64	0,024
Компании ретейла	2019	24	46	42	0,000
	2023	37	51	48	0,001

следующие показатели: количество зарубежных рынков, на которых работает компания, выведение нового продукта на рынок и/или внедрение новой технологии, увеличение доли экспорта, открытие собственного филиала/ДЗО за рубежом. Для оценки зависимых переменных, принимающих дискретные значения 0–1, будем использовать обычную пробит-регрессию зависимости соответствующего индикатора в 2023 году от значения этого индикатора в предшествующий период наблюдения – в 2019 году, экспортной стратегии и других характеристик предприятия.

Переменные исследования представлены в табл. 4.

В табл. 5 представлены результаты анализа влияния факторов на принятие решений об интернационализации компаний МСП.

Анализируя полученные данные, можно увидеть, что для некоторых факторов, влияющих на принятие решения об интернационализации, объясняющая сила невелика (R -квадрат меньше 0,2), что говорит о том, что в модель

не включены другие факторы, также оказывающие существенное влияние на принятие этого решения.

На выбор компаниями МСП стратегии интернационализации оказывает значимое влияние результативность инновационной деятельности, а также отрасль, в которой работает компания МСП. Так, компании, которые выбрали стратегию «расширение горизонтов» (Exp_strat_1), чаще применяли продуктовые и маркетинговые инновации; компании, выбравшие стратегию «смена формы» (Exp_strat_2), использовали организационные и управленческие инновации, а также внедрение новых технологий; стратегии «из отстающих в лидеры» (Exp_strat_3) и «взятие штурмом» (Exp_strat_4) характеризуются выводом на рынок новых продуктов и увеличением доли экспорта.

Таким образом, можно сделать вывод, что компании МСП, принявшие решение о выходе на внешние рынки, демонстрируют приверженность стратегии инноваций и развития собственных внутренних ресурсов и способностей.

Таблица 4
Переменные исследования
Table 4
Variables of the study

Модель	Обозначение зависимой переменной	Описание зависимой переменной и предикторов
Y_1	R&D	Наличие у компании системы управления знаниями (принимает значения 1 или 0 для каждого периода)
Y_2	R&D_cost	Наличие затрат на НИОКР (принимает значения 1 или 0 для каждого периода)
Y_3	NewProduct	Вывод на рынок нового продукта (принимает значения 1 или 0 для каждого периода)
Y_4	NewTechnology	Внедрение новой технологии (принимает значения 1 или 0 для каждого периода)
Y_5	Exp	Увеличение доли экспорта (принимает значения 1 в случае увеличения доли экспорта или 0 – в случае снижения для каждого периода)
Y_6	Market_innov	Наличие маркетинговых инноваций (принимает значения 1 или 0 для каждого периода)
Y_7	Org_innov	Наличие организационных и управленческих инноваций (принимает значения 1 или 0 для каждого периода)
Y_8	patents	Наличие патентов (принимает значения 1 или 0 для каждого периода)
Y_9	performance	Увеличение производительности труда (принимает значения 1 или 0 для каждого периода)
<i>Предикторы</i>		
—	Exp_strat	Выбор решения об использовании одной из стратегий интернационализации: 1 – компании, использующие стратегию «расширение горизонтов» 2 – компании, использующие стратегию «смена формы» 3 – компании, реализующие стратегию «из отстающих в лидеры» 4 – компании, использующие стратегию «взятие штурмом»
—	Exp_market	Решения относительно выбора рынка для интернационализации: 1 – компании, на протяжении всего анализируемого периода осуществлявшие экспорт только на рынки развивающихся стран 2 – компании, на протяжении всего анализируемого периода осуществлявшие экспорт только на рынки развитых стран 3 – компании, на протяжении всего анализируемого периода осуществлявшие экспорт на рынки развивающихся и развитых стран
—	Regim	Решения относительно модели интернационализации 1 – компании, осуществляющие только экспорт товаров или технологий 2 – компании, формирующие/входящие в группу компаний стратегического альянса за рубежом 3 – компании, осуществлявшие зарубежные инвестиции 4 – компании, работающие на условиях субподряда с зарубежными компаниями 5 – компании, создающие на зарубежных рынках совместные предприятия или открывающие собственные подразделения, филиалы, ДЗО
—	Foreign Inter-firm relations	Наличие у компании межфирменных взаимосвязей (да – 1; нет – 0)
—	Size	Размер фирмы (логарифм численности занятых сотрудников)

Таблица 5
Результаты регрессионного анализа влияния факторов на принятие решений об интернационализации
Table 5
Results of the regression analysis of the factors influencing the decision to internationalise

Показатели	У1	У2	У3	У4	У5	У6	У7	У8	У9
У_01	1,0013***	0,9972**	0,1782**	0,528*	0,492***	0,913**	0,1442***	0,2251**	0,3418**
Exp_strat_1	0,672***	0,638**	0,736***	0,3342**	0,344**	0,3552**	0,4472***	0,3389***	0,4541***
Exp_strat_2	0,4522***	0,331**	0,125***	0,134**	0,4711**	0,4861**	0,2231***	0,1872**	0,3781**
Exp_strat_3	0,321***	-0,218**	-0,288***	0,3712**	0,539**	0,4791**	0,2792***	-0,2931***	0,377**
Exp_strat_4	0,277***	0,296**	0,306***	0,299**	0,4801**	0,3972**	0,1479***	0,3651**	0,4211***
Foreign Inter-firm relations	0,235**	0,141**	0,382**	0,273*	0,527**	0,342***	0,225**	0,131***	0,259**
Size	0,4013**	0,255**	0,198***	0,214**	0,1599**	0,1415***	0,325**	0,118**	0,257**
Exp_market 1	0,15	0,224	0,206	-0,721	0,274	0,341	0,551	0,194	0,237
Exp_market 2	0,617	-0,544	dropped	0,311	0,416	0,233	0,182	0,429	0,371
Exp_market 3	dropped	0,439**	-0,399	0,512	-0,992	-0,337	0,551	0,547**	0,662
Regim1	0,262***	0,428**	0,436***	0,412**	0,514**	0,452**	0,372***	0,299***	0,317**
Regim2	0,245**	0,341**	0,472**	0,474*	0,517**	0,359***	0,415**	0,261**	0,382***
Regim3	0,212**	0,205**	0,218***	0,214**	0,292**	0,215***	0,220**	0,227**	0,231**
Regim4	0,145**	0,141**	0,172**	0,174*	0,117**	0,151***	0,125**	0,161**	0,182***
Regim5	0,112**	0,107**	0,118***	0,114**	0,130**	0,115***	0,135**	0,127**	0,111**
cons	0,132**	-0,237**	0,437**	0,0027***	-1,639**	-1,087**	-2,12***	0,324**	0,227***
N obs	311	305	302	311	307	311	311	311	311
R-квадрат	0,345	0,277	0,201	0,203	0,181	0,194	0,293	0,316	0,428

Примечание: * – значимость $p < 0,10$; ** – значимость $p < 0,05$; *** – значимость $p < 0,01$.

От того, какие именно инновации и компетенции преобладают в компании, зависит решение о выборе стратегии интернационализации.

Однако данные опроса показали, что, даже несмотря на успешный опыт международной деятельности (компании МСП с увеличением производительности в течение 2019–2023 годов), в текущей ситуации компании испытывают определенные сложности и многие сокращают инвестиции в инновации. Кроме того, неблагоприятная геополитическая обстановка приводит компании, реализующие стратегию «расширение горизонтов» (Exp_strat_1), к дополнительным издержкам и вынуждает отказываться от новых внешних рынков, то есть санкции сокращают число компаний, реализующих стратегию «расширение горизонтов» (Exp_strat_1).

У компаний, реализующих стратегию интернационализации «смена формы» (Exp_status_2), наблюдается отрицательное значение коэффициента, что говорит о снижении их желания инвестировать в инновации, выводить на рынок новые продукты и внедрять технологии. Основная трансформация бизнеса таких компаний – это выход на зарубежные торговые онлайн-площадки и маркетинговое продвижение имеющихся продуктов.

Что касается принятия решения о выборе внешних рынков, МСП используют личные и межфирменные связи, чтобы идентифицировать преимущества иностранного рынка и получить поддержку при выходе на него. Также следует отметить значимое влияние фактора «обучения экспортом»: чем дольше компания работает на внешних рынках, тем чаще она принимает решение о выходе на рынки развитых стран. Большинство российских компаний МСП начинают процесс интернационализации с выбора географически близких рын-

ков развивающихся стран (Exp_market 1). Однако чем дольше компании работают на внешних рынках, то есть чем дольше происходит «обучение», тем заметнее выражено изменение их инновационного поведения, выражающееся в изменении бизнес-процессов компании, обновлении сотрудников, их креативности, изменении бизнес-модели. Изменение инновационного поведения компании МСП, в свою очередь, оказывает влияние на решение о выборе рынков развитых стран (Exp_market 2).

Принятие решения относительно модели интернационализации характеризуется для российских МСП непосредственным выходом на зарубежный рынок путем создания дочерних компаний, филиалов или представительств (Regim5), то есть без пошаговой стратегии интернационализации. Однако такие решения характерны для 2023 года. В 2019 году большинство компаний МСП склонялись к экспорту продукции (Regim1) или выполнению работ по субподряду с зарубежной компанией (Regim4). Это объясняется характерными чертами введения санкций и желанием компании действовать от имени зарубежной организации. Однако наличие иностранного филиала/ДЗО не оказывает значимого влияния на выбор стратегии интернационализации компании и ее инновационную активность. Кроме того, для создания дочерних компаний, филиалов или представительств (Regim5) компании МСП выбирают, как правило, рынки развивающихся стран.

Следует отметить низкую привлекательность для компаний МСП таких моделей интернационализации, как вхождение в группу компаний стратегического альянса за рубежом (Regim2) и осуществление зарубежных инвестиций (Regim3).

Выводы

Современные условия интернационализации российских компаний МСП характеризуются высокой степенью неопределенности, связанной не только с экономическими, но и с политическими условиями. Однако развитие компаний МСП неразрывно сопряжено с реализацией их экспортного потенциала.

Проведенный нами анализ показал, что российские компании МСП тяготеют к простым моделям и менее рискованным стратегиям интернационализации. Однако на выбор стратегии интернационализации большое влияние оказывает результативность инновационной деятельности.

На принятие решения о выборе внешних рынков оказывает влияние наличие личных и межфирменных связей, а также фактор «обучения экспортом».

Принятие решения относительно модели интернационализации характеризуется для российских МСП непосредственным выходом на зарубежный рынок путем создания дочерних компаний, филиалов или представительств, то есть вне логики пошаговой стратегии интернационализации, что объясняется введенным санкционным режимом.

Несмотря на общую неблагоприятную конъюнктуру внешнеэкономической деятельности, компаниям МСП удастся использовать свои конкурентные преимущества, основанные на инновациях.

References

- Andersson S. (2011). International entrepreneurship, born globals and the theory of effectuation. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(3): 627-643. DOI: 10.1108/14626001111155745.
- Appiah E.K. (2023). Social media usage and entrepreneurial opportunity recognition among internationalising SMEs. In: *Decision-making in international entrepreneurship: Unveiling cognitive implications towards entrepreneurial internationalisation*: 1-30. Emerald Publishing Limited.
- Barlett Ch., Ghoshal S. (2000). An empirical test and extension of the Barlett and Ghoshal typology of multinational companies. *Journal of International Business Studies*, 31(1): 101-119.
- Barney J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99-120. DOI: 10.1177/014920639101700108.
- Belso-Martínez J.A. (2006). Why are some Spanish manufacturing firms internationalizing rapidly? The role of business and institutional international networks. *Entrepreneurship and Regional Development*, 18(3): 207-226.
- Buckley P., Casson M. (2019). Decision-making in international business. *Journal of International Business Studies*, 50: 1424-1439.
- Camuffo A., Furlan A., Romano P., Vinelli A. (2007). Routes towards supplier and production network internationalisation. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(4): 371-387. DOI: 10.1108/01443570710736967.
- Cannone G., Ughetto E. (2014). Born globals: A cross-country survey on high-tech start-ups. *International Business Review*, 23(1): 272-283. DOI: 10.1016/j.ibusrev.2013.05.003.
- Castellacci F. (2014). Service firms heterogeneity, international collaborations and export participation. *Journal of Industry, Competition and Trade*, 14(2): 259-285. DOI: 10.1007/s10842-013-0153-1.
- Chang H.J. (2011). Institutions and economic development: theory, policy and history. *Journal of Institutional Economics*, 7(4): 473-498.
- Coviello N., Munro H. (1997). Network relationships and the internationalisation process of small software firms. *International Business Review*, 6(4): 361-386. DOI: 10.1016/S0969-5931(97)00010-3.
- Crick D., Spence M. (2005). The internationalisation of “high performing” UK high-tech SMEs: A study of planned and unplanned strategies. *International Business Review*, 14(2): 167-185. DOI: 10.1016/j.ibusrev.2004.04.007.
- Crick J.M., Crick D., Chaudhry S. (2020). Entrepreneurial marketing decision-making in rapidly internationalising and de-internationalising start-up firms. *Journal of Business Research*, 113: 158-167.
- Dunning J. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1): 1-31. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8490372.
- Finkelstein S., Lawton T.C., Harvey C. (2007). *Breakout strategy: Meeting the challenge of double-digit growth*. New York, McGraw-Hill.
- Fernandes C., Veiga P.M., Gerschewski S. (2023). SME internationalisation: Past, present and future trends. *Journal of Organizational Change Management*, 36(1): 144-161.
- Francioni B., Musso F., Vardiabasis D. (2013). Key decisions and changes in internationalization strategies: The case of smaller firms. *Journal of Strategic Marketing*, 21(3): 240-259. DOI: 10.1080/0965254X.2013.790466.
- Heydari E., Rezaei M., Pironti M., Chmet F. (2023). How does owners' personality impacts business internationalisation in family SMEs? In: *Decision-making in international entrepreneurship: Unveiling cognitive implications towards entrepreneurial internationalisation*: 331-347. Emerald Publishing Limited.

- Hessels J., Terjesen S. (2010). Resource dependency and institutional theory perspectives on direct and indirect export choices. *Small Business Economics*, 34(2): 203-220. DOI: 10.1007/s11187-008-9156-4.
- Ibeh K., Kasem L. (2011). The network perspective and the internationalization of small and medium sized software firms from Syria. *Industrial Marketing Management*, 40(3): 358-367.
- Jeannot J.-P., Hennessey H. (2003). *Global marketing strategies*. Boston, Houghton Mifflin.
- Johanson J., Vahlne J.E. (1977) The internationalization process of the firm - A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8: 23-32.
- Johanson J., Vahlne J.E. (2003). Business relationship learning and commitment in the internationalization process. *Journal of International Entrepreneurship*, 1: 83-101.
- Kaur S., Sandhu M. (2013). Internationalisation of born global firms: Evidence from Malaysia. *Journal of the Asia Pacific Economy*, 19(1): 101-136. DOI: 10.1080/13547860.2013.818426.
- Knight G.A., Liesch P.W. (2016). Internationalization: From incremental to born global. *Journal of World Business*, 51(1): 93-102.
- Kollmann T., Christofor J. (2014). International entrepreneurship in the network economy: Internationalization propensity and the role of entrepreneurial orientation. *Journal of International Entrepreneurship*, 12(1): 43-66. DOI: 10.1007/s10843-013-0118-9.
- Kotler F., Berger R., Bickhoff N. (2015). *The quintessence of strategic management*. Russ. transl. Moscow, Alpina Publisher.
- Leis T. (2024). The influence of decision-making logic on the internationalisation of Born Globals: Bolt. In: *Cases on born globals*: 112-129. Edward Elgar Publishing.
- Liesch P.W., Welch C. (2024). Asynchronicities of growth: A process extension to the Uppsala model of internationalisation. *Journal of International Business Studies*, 1-9.
- London K. (2010). Multi-market industrial organizational economic models for the internationalization process by small and medium enterprise construction design service firms. *Architectural Engineering and Design Management*, 6(2): 132-152. DOI: 10.3763/aedm.2009.0111.
- Meyer K.E., Fang T., Panibratov A., Peng M.W., Gaur A.S. (2023). International business under sanctions. *Journal of World Business*, 58(2): 101426.
- Meyer K.E., Nguyen H.V. (2020). Foreign investment strategies and sub-national institutions in emerging markets: Evidence from Vietnam. In: *Multinational enterprises and emerging economies*: 67-97. Edward Elgar Publishing.
- Nabi M.N.U., Nyaoro B., Zohora F.T. (2024). Analysing the decision approach of the SME entrepreneurs relating to internationalisation of firms: The study of Kenyan SME entrepreneurs. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 26(1): 140-162.
- Ojala A., Tyrväinen P. (2008). Market entry decisions of US small and medium-sized software firms. *Management Decision*, 46(2): 187-200. DOI: 10.1108/00251740810854113.
- Paul J., Parthasarathy S., Gupta P. (2017). Exporting challenges of SMEs: A review and future research agenda. *Journal of World Business*, 52: 327-342.
- Peng M.W. (2003). Institutional transitions and strategic choices. *Academy of Management Review*, 28(2): 275-296.
- Peng Y.-S., Yang K.-P., Liang C.-C. (2011). The learning effect on business groups' subsequent foreign entry decisions into transitional economies. *Asia Pacific Management Review*, 16(1): 1-21.
- Pinho J. (2007). The impact of ownership: Location-specific advantages and managerial characteristics on SME foreign entry mode choices. *International Marketing Review*, 24(6): 715-734. DOI: 10.1108/02651330710832676.
- Root F.R. (1994). *Entry strategies for international markets*. New York, Lexington Books.
- Rugman A., Verbeke A. (2004). A perspective on regional and global strategies of MNEs. *Journal of International Business Studies*, 35(1): 3-18.
- Santos-Alvarez V., García-Merino T. (2010). The role of the entrepreneur in identifying international expansion as a strategic opportunity. *International Journal of Information Management*, 30(6), 512-520. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2010.03.008.
- Spence M., Manning L., Crick D. (2008). An investigation into the use of collaborative ventures in the internationalization of high performing Canadian SMEs. *European Management Journal*, 26(6): 412-428. DOI: 10.1016/j.emj.2008.09.006.
- Vlačić B., González-Loureiro M., Eduardsen J. (2023). The process of the process of internationalisation: Cognitive and behavioural perspectives in small ventures. *European Journal of International Management*, 19(3): 307-337.
- Wind Y., Douglas P.S., Perlmutter V.H. (1973). Guidelines for developing international marketing strategies. *Journal of Marketing*, 37(2): 14-23.
- Xie Y., Amine L. (2009). Social networks and the internationalization of Chinese entrepreneurs. *Global Business and Organizational Excellence*, 29(1): 61-78. DOI: 10.1002/joe.20299
- Zacharakis A.L. (1997). Entrepreneurial entry into foreign markets: A transaction cost perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21: 23-40.

Информация об авторах

Аркадий Владимирович Трачук

Доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой стратегического и инновационного развития, факультет «Высшая школа управления», Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, Россия); генеральный директор АО «Гознак» (Москва, Россия). ORCID: 0000-0003-2188-7192.

Область научных интересов: стратегия и управление развитием компании, инновации, предпринимательство и современные бизнес-модели в финансовом и реальном секторах экономики, динамика и развитие электронного бизнеса, опыт функционирования и перспективы развития естественных монополий.

ATrachuk@fa.ru

Наталья Вячеславовна Линдер

Доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры стратегического и инновационного развития, факультет «Высшая школа управления», Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, Россия); начальник управления маркетинга АО «Гознак» (Москва, Россия). ORCID: 0000-0002-4724-2344.

Область научных интересов: стратегия и управление развитием компаний, формирование стратегии развития промышленных компаний в условиях четвертой промышленной революции, инновации и трансформация бизнес-моделей, динамика и развитие электронного бизнеса, стратегии развития компаний энергетического сектора в условиях четвертой промышленной революции, стратегии выхода российских компаний на международные рынки.

NVLinder@fa.ru

About the authors

Arkady V. Trachuk

Doctor of economic sciences, professor, head of the Department of Strategic and Innovative Development, Faculty of Higher School of Management, Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russia); general director of Goznak JSC (Moscow, Russia). ORCID: 0000-0003-2188-7192.

Research interests: strategy and management of the company's development, innovation, entrepreneurship and modern business models in the financial and real sectors of the economy, dynamics and development of e-business, operating experience and prospects for the development of natural monopolies.

ATrachuk@fa.ru

Natalia V. Linder

Doctor of economic sciences, professor, professor of the Department of Strategic and Innovative Development, Faculty of Higher School of Management, Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russia); head of the Marketing Department of Goznak JSC (Moscow, Russia). ORCID: 0000-0002-4724-2344.

Research interests: strategy and development management companies, formation of development strategy of industrial companies in the context of the fourth industrial revolution, innovation transformation of business models, dynamics and development of e-business development strategies of companies in the energy sector in the fourth industrial revolution, exit strategies of Russian companies on international markets.

NVLinder@fa.ru

作者信息

Arkady V. Trachuk

经济学博士、教授、俄罗斯联邦政府财政金融大学管理学院战略与创新系系主任（俄罗斯·莫斯科）；Goznak 股份公司总经理（俄罗斯·莫斯科）。ORCID: 0000-0003-2188-7192。

科研兴趣领域：公司发展的战略和管理，金融和实体经济部门的创新、创业和现代商业模式，电子商务的动态和发展，自然垄断企业的运作经验和前景。

ATrachuk@fa.ru

Natalia V. Linder

经济学博士、教授、俄罗斯联邦政府财政金融大学管理学院战略与创新系教授（俄罗斯·莫斯科）；Goznak 股份公司的市场营销经理（俄罗斯·莫斯科）。ORCID: 0000-0002-4724-2344。

科研兴趣领域：公司发展战略与管理，第四次工业革命条件下工业公司发展战略的制定，商业模式的创新与转型，电子商务的动态与发展，第四次工业革命条件下能源行业公司的发展战略，俄罗斯公司进入国际市场的战略。

NVLinder@fa.ru

Статья поступила в редакцию 02.07.2024; после рецензирования 10.09.2024 принята к публикации 21.09.2024. Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

The article was submitted on 02.07.2024; revised on 10.09.2024 and accepted for publication on 21.09.2024. The authors read and approved the final version of the manuscript.

文章于 02.07.2024 提交给编辑。文章于 10.09.2024 已审稿，之后于 21.09.2024 接受发表。作者已经阅读并批准了手稿的最终版本。