



Принятие решений МСП об интернационализации: модель на базе инноваций, основанных на знаниях

Н.В. Линдер^{1,2}П.Д. Серезин^{1,3}¹ Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, Россия)² АО «Гознак» (Москва, Россия)³ ООО «Бутик-Отель» (Москва, Россия)

Аннотация

Выход малых и средних предприятий (МСП) на международные рынки является важной темой в экономической науке, и в последние десятилетия появилось значительное количество исследований, направленных на изучение данного процесса. Многие исследователи пришли к выводу, что процесс интернационализации МСП представляет собой сложную задачу, требующую учета множества факторов. Основной проблемой в существующих исследованиях является недостаточное внимание к роли знаний в процессе интернационализации. Несмотря на признание важности знаний, большинство исследований акцентируются на других аспектах, таких как инновационная деятельность, сетевые структуры и менеджмент. Хотя они важны, без должного внимания к знаниям и инновациям, внедряемым на их основе, интернационализация МСП может остаться нереализованной.

В настоящей статье предлагается новая модель интернационализации на основе инноваций, основанных на знаниях, которая рассматривает процесс выхода на международные рынки через призму знаний, полученных МСП, и внедренных на их основе инноваций. Кроме того, в статье предложена авторская классификация инноваций, основанных на знаниях.

Модель построена на основе проведения эмпирического исследования с участием 179 респондентов, представляющих МСП. Все исследуемые МСП работают на международных рынках. Модель рассматривает интернационализацию как динамический процесс, в котором инновации, основанные на знаниях, играют ключевую роль на каждом этапе, помогая МСП адаптироваться к международным условиям и увеличивать свою конкурентоспособность.

Исследование показало, что успешная интернационализация МСП зависит от создания инноваций, основанных на знаниях. Для создания таких инноваций важным является правильное управление знаниями, включая их сбор, хранение, распространение и использование. Для достижения лучших результатов МСП должны уделять внимание таким аспектам, как регулярный обмен знаниями, использование эффективных информационных систем и участие менеджеров в процессах управления знаниями. Модель, разработанная на основе инноваций, основанных на знаниях, предлагает структурированный подход к интернационализации, охватывающий этапы подготовки, начала и опытного освоения международных рынков.

Для успешного выхода на международные рынки важно создать атмосферу, в которой сотрудники понимают свою роль и важность знаний, а руководство активно поддерживает процессы обмена знаниями и инноваций. Такие подходы помогут МСП достигать устойчивого успеха и оставаться конкурентоспособными на международных рынках.

Ключевые слова: управление знаниями, эффекты управления знаниями, интернационализация, выход на внешние рынки, малый и средний бизнес.

Для цитирования:

Линдер Н.В., Серезин П.Д. (2024). Принятие решений МСП об интернационализации: модель на базе инноваций, основанных на знаниях. *Стратегические решения и риск-менеджмент*, 15(4): 308–318. DOI: 10.17747/2618-947X-2024-4-308-318.

Благодарности

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

SME internationalisation decision-making: An innovation-based knowledge model

N.V. Linder^{1,2}P.D. Serezhin^{1,3}¹ Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russia)² JSC Goznak (Moscow, Russia)³ Boutique Hotel LLC (Moscow, Russia)

Abstract

The internationalisation of small and medium-sized enterprises (SMEs) is an important topic in economics, with numerous studies focusing on this process over the past decades. Many researchers have concluded that internationalisation of SMEs is a complex task requiring the consideration of many factors. A key issue in existing research is the insufficient attention given to the role of knowledge in the internationalisation process. Despite the recognition of the importance of knowledge, most studies focus on other aspects such as innovation activities, network structures, and management. While these aspects are important, the potential of SMEs remains untapped without adequate attention to the knowledge that underpins successful international operations.

This article proposes a new model of internationalisation based on knowledge-driven innovation, which views international market entry through the lens of knowledge acquired by SMEs and the resulting innovations implemented. The model is based on empirical research with 179 respondents representing SMEs operating in international markets.

The model views internationalisation as a dynamic process in which knowledge-based innovation plays a crucial role at each stage, helping SMEs adapt to international conditions and enhance their competitiveness. The study found that successful internationalisation of SMEs depends on the creation of knowledge-based innovations. Effective knowledge management - including collection, storage, dissemination and exploitation - is essential for the development of such innovations. To achieve better results, SMEs should prioritise aspects such as regular knowledge sharing, the use of efficient information systems, and the involvement of management in knowledge management processes. The knowledge-driven innovation model provides a structured approach to internationalisation, covering the stages of preparation, initiation, and experienced market penetration.

To successfully enter international markets, it is essential to create an environment where employees understand their role and the importance of knowledge, and where management actively supports knowledge sharing and innovation processes. Such approaches will help SMEs achieve sustainable success and remain competitive in international markets.

Keywords: knowledge management, effects of knowledge management, internationalisation, entering foreign markets, small and medium-sized enterprises (SMEs).

For citation:

Linder N.V., Serezhin P.D. (2024). SME internationalisation decision-making: An innovation-based knowledge model. *Strategic Decisions and Risk Management*, 15(4): 308-318. DOI: 10.17747/2618-947X-2024-4-308-318. (In Russ.)

Acknowledgements

This article is based on the results of the research carried out at the expense of the budget on the state mission of the Financial University.

中小企业国际化决策：基于知识创新的模式

N.V. Linder^{1,2}

P.D. Serezhin^{1,3}

¹ 俄罗斯联邦政府国立财政金融大学(俄罗斯, 莫斯科)

² 'Goznak'有限公司(俄罗斯, 莫斯科)

³ 'Boutique Hotel'有限公司(俄罗斯, 莫斯科)

简介

中小型企业进入国际市场是经济科学中的一个重要课题, 近几十年来, 有大量研究都是针对这一过程的。许多研究人员认为, 中小企业的国际化进程是一项复杂的任务, 需要考虑许多因素。现有研究的主要问题是知识在国际化过程中的作用缺乏关注。

尽管认识到知识的重要性, 但大多数研究还是把重点放在创新、网络和管理等其他方面。尽管这些方面都很重要, 但如果不适当关注知识和以知识为基础的创新, 中小企业的国际化可能仍然无法实现。

本文提出了一种通过知识创新实现国际化的新模式, 即从中小企业的知识和在此基础上进行的创新的角度来研究中小企业进入国际市场的过程。此外, 本文还提出了作者对知识创新的分类。

该模型基于对179家中小企业的实证研究。所研究的所有中小企业都在国际市场上运营。该模型将国际化视为一个动态过程, 其中以知识为基础的创新在每个阶段都发挥着关键作用, 帮助中小企业适应国际环境并提高竞争力。

研究发现, 中小企业的成功国际化有赖于创造以知识为基础的创新。为了创造这种创新, 适当的知识管理, 包括知识的获取、存储、传播和利用, 是非常重要的。为了取得更好的成果, 中小企业应注意定期分享知识、使用有效的信息系统以及管理人员参与知识管理过程等方面。以知识为基础的创新模式为国际化提供了一种结构化方法, 涵盖了国际市场的准备、启动和试点阶段。为了成功进入国际市场, 必须创造一种环境, 让员工了解自己的作用和知识的重要性, 让管理层积极支持知识共享和创新进程。这些方法将有助于中小企业在国际市场上取得可持续的成功并保持竞争力。

关键词: 知识管理、知识管理效应、国际化、进入外国市场、中小型企业。

供引用:

Linder N.V., Serezhin P.D. (2024). 中小企业的国际化决策：基于知识创新的模式。战略决策和风险管理, 15(4): 308–318. DOI: 10.17747/2618-947X-2024-4-308-318. (俄文).

致谢

这篇文章是根据俄罗斯联邦政府国立财政金融大学国家任务下的预算资金进行的研究成果撰写的。

Введение

В исследовательской литературе интернационализация предприятий малого и среднего бизнеса (далее – МСП) рассматривалась с различных точек зрения, и к настоящему времени предложено множество теорий и моделей для объяснения процессов интернационализации МСП, таких как процессные, или стадийные, модели¹ [Johanson, Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson, Vahlne, 1977], инновационные модели (I-модели)² [Simmonds, Smith, 1968; Lee, Brasch, 1978;

Reid, 1981], модели предэкспорта и начала экспорта³ [Olson, Wiedersheim-Paul, 1978; Wiedersheim-Paul et al., 1978], сетевая теория [Johanson, Mattsson, 1986; Johanson, Vahlne, 1990] и теория международного предпринимательства [McDougall, Oviatt, 2000]. Однако большинство теорий имеют свои ограничения: рассматривая одни аспекты интернационализации, они игнорируют другие. Несмотря на то что в исследовательской литературе существуют работы, посвященные созданию целостного подхода к интернационализации, например

¹ Процессные, или стадийные, модели интернационализации представляют собой подходы, которые рассматривают интернационализацию как постепенный процесс, проходящий через несколько этапов или стадий. Эти модели предполагают, что предприятия начинают с небольших шагов на международных рынках и со временем увеличивают свою вовлеченность, приобретая новые знания и опыт. К таким моделям относят: модель Уппсала (Uppsala Model); модель Венера и Луостаринена (Welch-Luostarinen Model). Эти модели помогают компаниям структурировать свои усилия по выходу на международные рынки, учитывая факторы риска, сложности и необходимости накопления знаний.

² Инновационные модели (I-модели) выхода на внешние рынки фокусируются на том, как компании могут использовать инновации для успешного проникновения на международные рынки. Эти модели подчеркивают важность новых продуктов, услуг, бизнес-процессов и подходов к управлению для достижения конкурентных преимуществ на глобальном уровне.

³ Модели предэкспорта и начала экспорта описывают процессы, которые происходят на ранних этапах выхода компании на международные рынки. Эти модели ориентированы на понимание того, как компании готовятся к экспорту своей продукции и какие шаги предпринимаются для успешного начала экспортной деятельности. Например, модель Видерсхайма-Пола, Олсона и Уэлча [Wiedersheim-Paul et al., 1978] описывает последовательность действий, которые компания должна предпринять перед началом экспорта, и включает в себя исследование рынка, разработку стратегии и подготовку ресурсов.

Таблица 1
Сравнительный анализ долей МСП в ВВП России, США и Германии, 2021 год (%)Table 1
Comparative analysis of the share of SMEs in the GDP of Russia, the USA, and Germany, 2021 (%)

Страна	Доля МСП в ВВП	Доля занятых	Доля МСП в общем объеме экспорта
Россия	20,3	27	8,6
США	56	52	28
Германия	43	57	28

Источник: составлено авторами на основе данных Росстата: <https://rosstat.gov.ru/>.

[Leonidou, Katsikeas, 1996; Coviello, McAuley, 1999; Bell et al., 2003; Etemad, 2004; Ruzzier et al., 2006], исследований, отражающих роль инноваций, основанных на знаниях, недостаточно.

Цель настоящей статьи – формирование модели принятия решения об интернационализации малыми и средними предприятиями на основе создания инноваций, основанных на знаниях.

Малое и среднее предпринимательство является очень важным и комплексным явлением, уровень развития которого во многом характеризует развитость экономики и общества. В этой связи государство стремится развивать МСП посредством различного рода поддержки и популяризации предпринимательской деятельности в обществе.

В настоящее время МСП в России отстает в своем влиянии на экономику относительно США и Германии более чем в два раза в разрезе доли МСП в ВВП; доля занятых в этой области также вдвое меньше (табл. 1).

Отдельное внимание необходимо уделить доле МСП в общем объеме экспорта страны, где разница уже превышает 3 раза. В условиях санкций, введенных с 2022 года, доля МСП в общем объеме российского экспорта снизилась, в связи с чем государство ставит своей целью поддержку экспортного предпринимательства МСП.

Следует отметить, что многие представители МСП также начали использовать реалии для старта своей деятельности или же пытаются открыть для себя новые возможности. Об этом говорит статистика Федеральной налоговой службы⁴: на 10.04.2024 общее число зарегистрированных юридических лиц на территории Российской Федерации достигло 6503649, тогда как годом ранее их было 6184495. Положительная динамика прослеживается все последние годы, несмотря на различного рода кризисы и санкции.

Рост и развитие новых МСП связаны с их интернационализацией, в связи с чем актуальным становится вопрос разработки модели выхода на международные рынки для МСП, в том числе с использованием инноваций, основанных на знаниях, как наиболее эффективного инструмента.

1. Теоретический обзор литературы

Исследования по интернационализации МСП появились относительно недавно по сравнению с исследованиями интернационализации крупных компаний. Одними из первых стали работы: [Leonidou, Katsikeas, 1996], посвященная обзору исследований по построению моделей экспорта производственных МСП с 1975 по 1995 год; [Leonidou et al., 1998],

посвященная обзору исследований, выполненных с 1960 по 1995 год, о влиянии менеджмента на экспорт и др.

Большинство исследователей сходились во мнении о том, что процесс интернационализации МСП достаточно сложен и для его объяснения необходимо построение интегративных моделей. Так, Н. Ковиелло и А. Маколи [Coviello, McAuley, 1999] на основе обзора эмпирических исследований, проведенных в период с 1989 по 1998 год и описывающих процесс интернационализации МСП, построили модель интернационализации МСП, основанную на интеграции трех теоретических подходов: ступенчатого моделирования, сетевого подхода и теории прямых иностранных инвестиций. Аналогично Х. Этемад и Р. Райт [Etemad, Wright, 1999] пришли к выводу, что «ни одна отдельно взятая устоявшаяся модель адекватно не объясняет успех малых фирм в их интернационализации». Поэтому поведение МСП в процессе интернационализации «должно рассматриваться как целостный процесс, основанный на ряде теоретических моделей, включая ступенчатые модели, теории ПИИ и сетевые теории».

В 2001 году Р. Флетчер [Fletcher, 2001] предложил свою концептуальную основу комплексного подхода к интернационализации компании. Концепция основывалась на опросе австралийских фирм, большинство из которых составляли МСП. Флетчер выделил три формы интернационализации МСП: выходящую (например, прямой экспорт), входящую (например, импорт) и связанную (например, стратегические альянсы). Выбор из этих трех форм был обусловлен состоянием внутренней и внешней среды МСП.

В исследовании [Ruzzier et al., 2006] для объяснения интернационализации МСП предложено объединить пять моделей: процессные модели, инновационные модели, сетевой подход, ресурсно-ориентированную теорию фирмы и теорию международного предпринимательства.

Еще одной интегративной моделью является модель Дж. Белла и соавторов [Bell et al., 2003], в которой представлены различные пути, по которым может следовать интернационализация малых фирм. Было выявлено три пути: первый – проникновение на иностранные рынки пошагово (традиционные фирмы); второй – интернационализация в очень быстром темпе («прирожденные глобалисты»); третий – вступление на иностранные рынки подобно традиционным фирмам, но благодаря внедрению инноваций и совершенствованиям темп проникновения становится быстрее («возрожденные глобалисты»). В данной концепции знания впервые были выделены как источник конкурентного преимущества для «прирожденных глобалистов».

⁴ <https://rmsl.nalog.ru/statistics.html>.

В последующем многие исследователи доказали важность знаний для интернационализации, например в [Saarenketo et al., 2004] на основе эволюционной экономики представлена модель управления знаниями для интернационализации. В этой модели роль предпринимателя заключается в поиске новых комбинаций факторов внутреннего и внешнего знаний, которые приводят к устойчивому международному конкурентному преимуществу. В исследовании [Prashantham, 2005] представлено два вида факторов – движущих сил интернационализации: социальный капитал (включает знание местных рынков) и информационные технологии, такие как Интернет, которые оказывают влияние на интернационализацию посредством распространения, приобретения и обмена информацией.

В работе [Pre, 2003] показано, что знания помогают уменьшить неопределенность, риск и состояние неясности, то есть общее незнание. В этом смысле наивысший уровень понимания проявляется в использовании человеком данных, информации и знаний.

В статье [Zhou, 2007] утверждается, что ключевой ценностью знаний является возможность прогнозирования возможных сценариев событий исходя из определенного набора входных данных. Прогнозирование используется для построения стратегий и постановки промежуточных и конечных целей. В контексте интернационализации предприятий знание о зарубежных рынках, их развитии, угрозах и возможностях играет ключевую роль при планировании реализации будущих стратегий на этих рынках [Billore, Billore, 2020].

В исследовании [Sudhir, 2016] подчеркивается, что при интернационализации особое внимание уделяется качеству и эффективности использования знаний, а также их достоверности, своевременности и ценности. В этом контексте управление информацией и знаниями играет значительную роль в анализе потребностей, передаче и распространении знаний, а также в формировании баз данных. Необходимо знать, какая информация и данные нужны для решения проблемы, а также иметь быстрый доступ к ним [Varadarajan, 2020].

2. Методология и результаты исследования

Для формирования модели принятия решения об интернационализации малыми и средними предприятиями на основе создания инноваций, основанных на знаниях, авторами с ноября 2023 по март 2024 года был проведен опрос, анкета для которого была направлена электронным способом 315 респондентам – представителям МСП. Критерии отбора респондентов заключались в их занятости в компаниях, характеризующихся возможным участием в интернационализации. Отбор осуществлялся среди непосредственных знакомых и коллег авторов, а также лиц, соответствующих установленным критериям, идентифицированных через общение и электронную переписку. Группе респондентов сообщили о научном характере исследования. Было получено 183 заполненные анкеты, из которых 4 были исключены в связи с неправильным заполнением; итоговая выборка составила 179 респондентов.

Анкета включала пятнадцать вопросов, первые четыре были направлены на идентификацию и характеристику респондента и МСП, в котором он работал; еще четыре вопроса были посвящены характеру интернационализации. Характеристика респондентов, МСП, попавших в выборку, и характеристика их интернационализации представлены в табл. 2.

Таблица 2
Характеристика респондентов и МСП, попавших в выборку
(% респондентов)
Table 2
Characteristics of respondents and sampled SMEs
(% of respondents)

Характеристика респондентов	Доля
Распределение по полу:	
– мужчины	57
– женщины	43
Опыт работы респондента в реализации процесса интернационализации	
– до 3 лет	27
– от 3 до 5 лет	21
– от 5 до 7 лет	19
– от 7 до 10 лет	12
– от 10 до 15 лет	15
– свыше 15 лет	6
Характеристика МСП	
Сфера деятельности	
– ретейл	34
– промышленное производство	31
– сфера услуг	7
– транспорт и логистика	15
– ИТ	8
– прочее	5
Размер МСП (численность сотрудников)	
– до 10 чел.	3
– от 10 до 19 чел.	12
– от 20 до 49 чел.	19
– от 50 до 79 чел.	34
– от 80 до 100 чел.	32
Форма интернационализации МСП (возможны несколько вариантов ответа):	
– экспорт	35
– импорт	70
– организация филиала/дочернего предприятия	30
– совместное предприятие	2
– прямые инвестиции	
Время работы на зарубежных рынках	
– до 3 лет	37
– от 3 до 5 лет	24
– от 6 до 8 лет	18
– от 9 до 12 лет	11
– от 12 до 15 лет	6
– свыше 15 лет	4
География интернационализации	
– страны СНГ	69
– страны СНГ и ближнего зарубежья	23
– страны ближнего и дальнего зарубежья	8
Количество рынков, на которых работает МСП	
– 1–2	73
– 3–4	14
– 5–6	4
– 7–9	7
– свыше 10	2

Источник: составлено авторами.

Остальные семь вопросов (с девятого по пятнадцатый) были посвящены роли знаний и инноваций, основанных на знаниях, в процессе интернационализации. Девятый вопрос касался влияния накопленных в МСП знаний на успешность процесса интернационализации (рис. 1).

Рис. 1. Влияние знаний на успешность интернационализации (% респондентов)

Fig. 1. Impact of knowledge on internationalisation success (% of respondents)

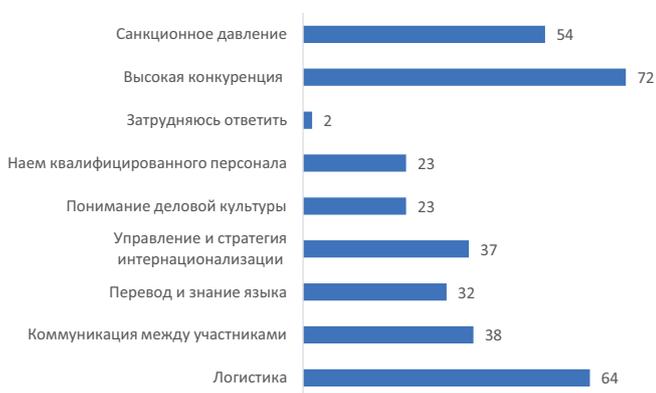


Источник: составлено авторами.

Одной из важных областей знаний в контексте интернационализации является осведомленность и понимание сути проблем и трудностей, которые могут возникнуть в ходе его выполнения. Поэтому десятый вопрос касался трудностей, с которыми МСП сталкиваются в процессе интернационализации. Участники могли дать несколько вариантов ответа. Чаще всего упоминаемые трудности были связаны с высокой конкуренцией (72% респондентов) и логистикой, о чем заявили 64% респондентов. Третье и четвертое по частоте упоминаний препятствие касалось санкционного давления (54% респондентов) и сбоев в коммуникации между участниками и организаторами процесса (38% респондентов). Проблемы, связанные с коммуникацией, отметили 32% участников, на общие трудности в управлении процессом интернационализации указали 37% респондентов.

Рис. 2. Барьеры интернационализации (% респондентов)

Fig. 2. Barriers to internationalisation (% of respondents)



Источник: составлено авторами.

Важную роль в процессе интернационализации играют инновации; одиннадцатый вопрос касался типа инноваций, основанных на знаниях, которые применяются компаниями в процессе интернационализации.

Наиболее часто респонденты называли маркетинговые инновации, основанные на знании рынка (81% респондентов), в том числе ценовые инновации (76%), продуктовые инновации, основанные на отраслевых знаниях и знаниях клиентов (74%), инновации бизнес-моделей, основанные на знаниях ведения бизнеса на рынке страны присутствия (63%), процессные инновации, основанные на знании особенностей логистики и системы поставок (52%) (рис. 3).

Рис. 3. Внедрение различных типов инноваций, основанных на знаниях МСП, полученных в процессе интернационализации (% респондентов)

Fig. 3. Implementation of different types of innovation based on SME knowledge in the process of internationalisation (% of respondents)

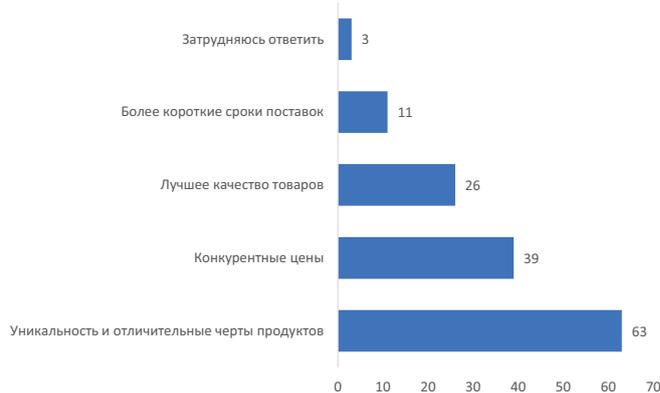


Источник: составлено авторами.

Следующий вопрос касался эффектов, которые получили компании от внедрения инноваций, основанных на знаниях (рис. 4).

Рис. 4. Эффекты от внедрения инноваций, основанных на знаниях (% респондентов)

Fig. 4. Impact of implementing knowledge-based innovation (% of respondents)

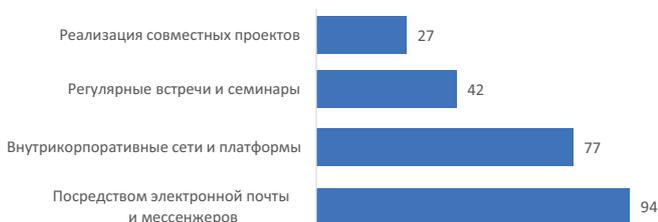


Источник: составлено авторами.

В качестве полученных эффектов от внедрения инноваций, основанных на знаниях, респонденты чаще всего называли конкурентные цены (39% респондентов), широкий ассортимент товаров, их уникальность, и отличительные черты продуктов (63% респондентов). Реже выбирались такие ответы, как лучшее качество продукта (26%) и более короткие сроки поставки (11%).

Эффективность обмена информацией и знаниями зависит от методов и форм, используемых для этого. Несомненно, ИТ-инструменты играют важную роль в этом процессе, но нельзя недооценивать значение личного общения, в ходе которого информация и знания могут уточняться, совершенствоваться в обсуждениях и обогащаться невербальными сигналами. Чтобы определить способы распространения знаний, респондентам было предложено выразить свое мнение по этому поводу с возможностью выбрать несколько ответов (рис. 5).

Рис. 5. Способы обмена знаниями и информацией (% респондентов)
Fig. 5. Methods of sharing knowledge and information (% of respondents)

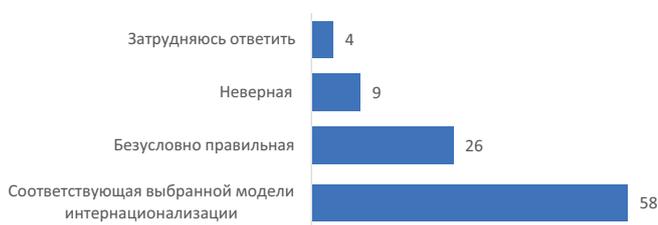


Источник: составлено авторами.

Практически все респонденты – 94% – указали, что обмен знаниями осуществляется через электронную почту и различные мессенджеры в интернете. 77% респондентов сказали, что их компании используют внутренние корпоративные сети или платформы для управления информацией и документами; 42% отметили регулярные встречи и семинары формой обмена знаниями; 27% в качестве источника получения и обмена знаниями назвали реализацию совместных проектов.

Респондентов просили также оценить правильность и эффективность мер по управлению знаниями в компании с учетом их влияния на процесс принятия решений в контексте интернационализации (рис. 6).

Рис. 6. Политика в области накопления и управления знаниями (% респондентов)
Fig. 6. Policy in the area of knowledge creation and management (% of respondents)

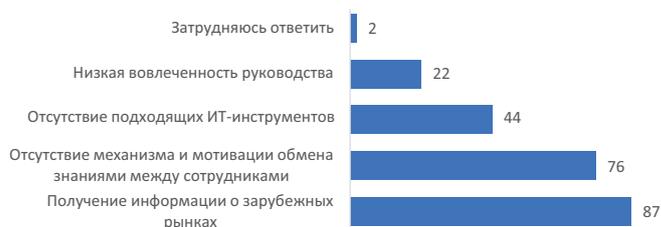


Источник: составлено авторами.

Политика, проводимая компанией в отношении накопления и управления знаниями, была признана соответствующей выбранной модели интернационализации 58% респондентов; 26% респондентов посчитали политику безусловно правильной, а 9% оценили ее как неправильную; 4% респондентов не имели мнения по этому вопросу.

В последнем вопросе анкеты респондентам было предложено описать трудности, которые, по их мнению, возникли или продолжают возникать в компании в связи с управлением знаниями в процессе интернационализации. Участники могли выбрать несколько вариантов ответа (рис. 7).

Рис. 7. Трудности в управлении знаниями в процессе интернационализации, с которыми сталкиваются МСП (% респондентов)
Fig. 7. Knowledge management challenges in internationalisation faced by SMEs (% of respondents)



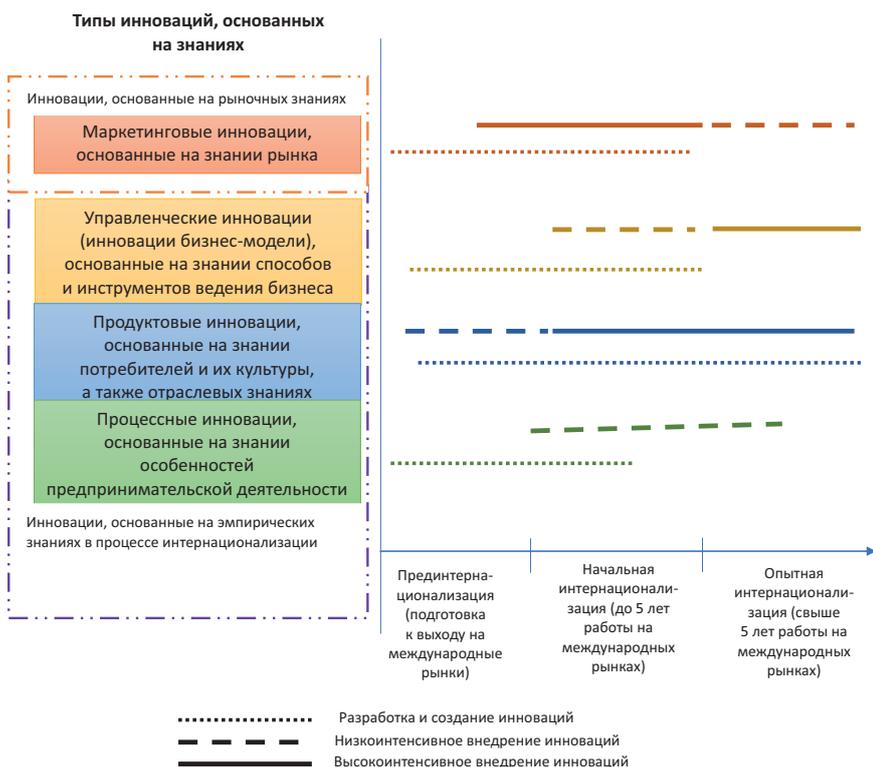
Источник: составлено авторами.

Наиболее часто упоминаемыми стали проблемы, связанные с определением и получением информации о зарубежных рынках, – их отметили 87% респондентов. В втором месте оказалось отсутствие механизма и недостаточная мотивация сотрудников делиться знаниями (76% респондентов). Третье место заняли проблемы, связанные с отсутствием подходящих ИТ-инструментов (44%). Низкую вовлеченность руководства отметили 22% респондентов, затруднились ответить 2% респондентов. Эти результаты показывают, что, несмотря на положительные отзывы о политике управления знаниями, многие респонденты столкнулись с проблемами, которые указывают на необходимость улучшений в этой области.

3. Разработка модели интернационализации МСП

При разработке модели интернационализации компаний МСП прежде всего был выделен критерий «уровень опыта»: предынтернационализация (нет опыта), начальная интернационализация (до 5 лет) и опытная интернационализация (более 5 лет).

Как видно на рис. 8, разработанная модель интернационализации, основанная на знаниевых инновациях, состоит из трех фаз, на которые воздействуют четыре типа инноваций, основанных на знаниях. Эти фазы включают в себя фазу предынтернационализации, фазу начальной интернационализации и фазу опытной интернационализации. Граница между начальной интернационализацией и опытной интернационализацией была проведена по сроку работы на зарубежных рынках в 5 лет. Эта граница была определена с учетом мнений респондентов, которые ответили, что со временем, по мере накопления знаний, компания превращается в опытную в плане интернационализации. По мнению респондентов, средний срок такого накопления знаний составляет около 5 лет работы на зарубежных рынках.

Рис. 8. Модель интернационализации, основанная на знаниевых инновациях
Fig. 8. Internationalisation model for knowledge-based innovation

Источник: составлено авторами.

Далее перейдем к рассмотрению инноваций, основанных на знаниях, влияющих на успешность интернационализации МСП.

4. Классификация инноваций, основанных на знаниях, полученных в процессе интернационализации

Основываясь на эмпирическом исследовании, описанном выше, было определено, что четыре типа инноваций, основанных на различных знаниях, влияют на процесс интернационализации. Они включают в себя рыночные знания и эмпирические знания, которые состоят из знаний способов и методов ведения бизнеса на конкретных международных рынках, знаний потребителей и их культурных черт и предпринимательских знаний, основанных на знании процессов интернационализации.

Предложенная классификация инноваций основана на различных типах знаний, получаемых в процессе интернационализации, и на источнике получения знаний. Представленная классификация инноваций, основанных на знаниях, полезна для понимания МСП воздействия знаний на интернационализацию компаний.

Существуют два типа знаний: один из них носит более объективный, или явный, характер, другой – более скрытый, или эмпирический. Объективные знания поступают из письменных документов, отчетов и материалов. Эмпирические знания приходят исключительно из опыта. В настоящем исследовании, касающемся интернационализации, первый тип

знаний называется рыночными знаниями; второй тип – эмпирические знания. В табл. 3 представлены типы инноваций и знания, на которых они основаны.

Маркетинговые инновации, основанные на знаниях о рынке

Знания о рынке относятся к объективной, или явной, информации о зарубежных рынках. Они включают информацию о размере рынка, конкурентах, регулировании и т.д. Ряд исследований показал, что информация о рынке, полученная на этапе преинтернационализации, имеет решающее значение для начала международной деятельности и ее первого этапа. Перед выходом на международный рынок компания стремится получить максимум информации из-за высокого риска первого входа. В моделях предэкспорта и начала экспорта знание рынка служит отправной точкой для разработки маркетинговых инноваций, способствующих успешному выходу на международный рынок.

Создание и внедрение МСП маркетинговых инноваций на этапах начальной и опытной интернационализации направлено на удержание и увеличение своей доли рынка и улучшении конкурентного положения, которое зависит от знания факторов, создающих конкурентные преимущества. Конкурентные преимущества включают набор факторов или возможностей, которые всегда позволяют компании показывать лучшие результаты по сравнению с другими конкурентами [Gnizy, 2024].

Маркетинговые инновации также основаны на знаниях интересов клиентов и рынка, что, в свою очередь, приводит к устойчивому развитию конкурентных преимуществ.

Следует также отметить, что интенсивность использования рыночных знаний и внедрения маркетинговых инноваций снижается по мере продвижения компании по пути интернационализации. Вместо этого МСП больше полагаются на внедрение других типов инноваций, основанных на таких знаниях, как сетевое, культурное и предпринимательское.

Управленческие инновации (инновации бизнес-модели), основанные на знании способов и инструментов ведения бизнеса за рубежом

Результаты настоящего исследования показывают, что эмпирические знания лежат в основе как интернационализации, так и управленческих инноваций в МСП, но влияние эмпирических знаний на успешность интернационализации зависит от того, насколько они используются для построения инновационных бизнес-моделей МСП. Например, в [Ogieno et al., 2024] обнаружено, что компании, использующие инновационные бизнес-модели, экспортируют больше; кроме того, в этой работе показано, что связь между инновациями и интернационализацией зависит от типа инноваций и особую значимость имеют управленческие инновации.

Таблица 3
Типы инноваций, основанных на знаниях, получаемых в процессе интернационализации
Table 3
Types of knowledge-based innovation generated during the internationalisation process

Типы инноваций, основанных на знаниях	Виды знаний, получаемых в процессе интернационализации								
	Рыночные знания		Эмпирические знания, полученные в процессе интернационализации						
	Знания о рынке	Знания о конкурентах	Знания о потребителях	Знания об особенностях продуктов, предлагаемых на данных рынках	Знания о процессах интернационализации	Знания о бизнес-моделях, используемых конкурентами	Знания о логистике	Предпринимательские и отраслевые знания	Знания о технологиях, используемых конкурентами
Маркетинговые инновации	✓	✓	✓						
Управленческие инновации	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Процессные инновации					✓		✓	✓	✓
Продуктовые инновации			✓	✓				✓	✓

Источник: составлено авторами.

Знания способов и инструментов ведения бизнеса на том или ином зарубежном рынке являются основой управленческих инноваций, успешное внедрение которых продвигает МСП по пути интернационализации.

Продуктовые инновации, основанные на знаниях потребителей на зарубежных рынках, их культурных особенностей, а также отраслевых знаниях

Накопление знаний в области новых продуктов, технологий, поведения потребителей, их вкусовых предпочтений и культурных особенностей ведет к созданию и представлению новых продуктов на рынке и созданию ценности для компании [Gui et al., 2024]. Это преимущество обусловлено доступом к знаниям и ресурсам, поддерживающим бизнес-деятельность. Высокая прибыль для МСП на зарубежных рынках достигается исключительно через инновации. Компании МСП с высоким уровнем новаторства демонстрируют более высокие показатели [Zuhroh, Rini, 2024]. Для создания продуктовых инноваций на зарубежных рынках высокую роль играют знания о культурных особенностях потребителей данного рынка – понимание ценностей, манер и образа мышления потребителей на этом рынке.

Приобретение этих знаний для создания инноваций начинается, когда МСП начинает процесс интернационализации. МСП постепенно узнает, как вести дела с партнерами на зарубежных рынках. По мере того как компания приобретает все больше и больше знаний о культурных особенностях, интенсивность их использования увеличивается.

Исследования в области процессных моделей интернационализации показывают, что культурные отличия играют важную роль при выборе страны для выхода на внешний рынок. Компания сначала будет выбирать рынки с близкой культурой и небольшими различиями. Накопив знания на

одном рынке, она может стремиться выйти на другие, культурно менее близкие рынки.

Процессные инновации, основанные на знании особенностей предпринимательской деятельности

Процессные инновации для интернационализации основаны преимущественно на снижении затрат, повышении качества продукта, внедрении новых способов логистики. Действительно, улучшения в результате внедрения процессных инноваций, основанных на знаниях интернационализации, могут включать повышение гибкости и качества, рационализацию производственных процессов [Olu-lawal et al., 2024; Shehzad et al., 2024] и снижение трудовых и иных затрат [Gledson, 2022; Radicic, Alkaraan, 2024], что оказывает влияние на успешность интернационализации МСП. Для создания таких инноваций важную роль играют знания о работе компаний на зарубежных рынках, их технологических особенностях, способах увеличения производительности.

Приобретение таких знаний начинается на стадии прединтернационализации и продолжается в течение начального этапа интернационализации. Инновации, основанные на знаниях о предпринимательской деятельности за рубежом, используются на различных этапах интернационализации. Однако степень использования сетевых знаний и внедрения процессных инноваций различается в зависимости от стадии интернационализации.

В результате опроса авторами настоящей статьи было установлено, что опытные МСП, уже интернационализировавшиеся в нескольких странах, разрабатывают и внедряют инновации на основе полученных предпринимательских знаний, чтобы войти на новый иностранный рынок. В то время как новые экспортеры стремятся при-

обрести эти знания, опытные компании больше используют те знания, которые они уже приобрели. Это связано с тем, что опытные интернационализирующиеся малые и средние предприятия интенсивнее внедряют свои инновации на основе ранее приобретенных знаний. Поэтому на рис. 8 показано, что на начальном этапе интернационализации интенсивность внедрения инноваций на основе использования предпринимательских знаний низка, однако на стадии приобретения опыта эта интенсивность возрастает.

Кроме того, предпринимательские знания позволяют МСП распознавать возможности, что является ключевым фактором для выживания и роста компании на зарубежных рынках.

Таким образом, создание и внедрение всех типов инноваций, основанных на знаниях, способствует успешной интернационализации. Однако для создания таких инноваций необходимо внедрение системы управления знаниями.

5. Выводы и дальнейшие исследования

С конца XX века ученые стали активно изучать интернационализацию МСП. Большинство пришли к выводу, что для объяснения успеха интернационализации МСП необходимы интегрированные модели, включающие различные аспекты. Более поздние исследования доказали важность процессов накопления и управления знаниями для интернационализации.

Настоящее исследование основано на эмпирическом анализе 179 российских МСП, работающих на зарубежных рынках. Основываясь на проведенном исследовании, можно сделать вывод, что в компаниях, где работают участники опроса, преобладающей формой интернационализации является экспорт товаров и услуг на международных рынках. Однако значительная часть участников опроса создает свои филиалы или подразделения за рубежом. Наиболее часто упоминаемые причины участия в такой деятельности – стремление расширить рыночные возможности организации, обойти введенные санкции и желание диверсифицировать источники дохода.

Все участники опроса подтвердили важность приобретения, накопления и управления знаниями, получаемыми в процессе интернационализации, а также внедрения инноваций, основанных на знаниях, получаемых в процессе интернационализации.

References

- Bell J., McNaughton R.B., Young S., Crick D. (2003). Towards an integrative model of small firm internationalization. *Journal of International Entrepreneurship*, 1: 339-362.
- Billore S., Billore G. (2020). Internationalization of SMEs and market orientation: A study of customer knowledge, networks and cultural knowledge. *European Business Review*, 32(1): 69-80.
- Coviello N.E., McAuley A. (1999). Internationalisation and the smaller firm: A review of contemporary empirical research. *Management International Review*, 39(3): 223-256.
- Etemad H. (2004). Internationalization of small and medium-sized enterprises: A grounded theoretical framework and an overview. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21(1): 1.
- Etemad H., Wright R.W. (1999). Internationalization of SMEs: Management responses to a changing environment. *Journal of International Marketing*, 7(4): 4-10.

Наиболее важными эффектами от внедрения инноваций, основанных на знаниях, получаемых в процессе интернационализации, являются конкурентоспособные цены, уникальность характеристик продуктов, их ассортимент.

Большинство респондентов осознавали цели интернационализации, но многие также признали, что ее реализацию сопровождали проблемы и сбои. Было выявлено, что наиболее значительными проблемами являются: высокая конкуренция, санкционное давление, логистические, коммуникационные, языковые и управленческие трудности, возникающие из-за отсутствия должного понимания особенностей сообщества и рынка в конкретном регионе. Можно предположить, что ключевым фактором решения проблем является внедрение различных типов инноваций, основанных на знаниях, полученных в процессе интернационализации.

В этой связи в статье разработана модель интернационализации для МСП на базе знаниевых инноваций. В модель включены четыре типа инноваций, основанных на знаниях в процессе интернационализации: маркетинговые инновации, основанные на знаниях о рынке; управленческие инновации (инновации бизнес-модели), основанные на знании способов и инструментов ведения бизнеса за рубежом; продуктовые инновации, основанные на знаниях потребителей на зарубежных рынках, их культурных особенностей, а также отраслевые знания и процессные инновации, основанные на знании особенностей предпринимательской деятельности.

Эти инновации, основанные на знаниях, полученных в процессе интернационализации, важны для объяснения успешности интернационализации МСП. Создание и интенсивность внедрения каждого из этих видов инноваций различны в зависимости от стадии интернационализации МСП. Кроме того, для создания и внедрения таких инноваций важным является процесс управления знаниями в МСП в контексте интернационализации.

Исследование показало отсутствие механизма и мотивации сотрудников для передачи знаний, а также соответствующих ИТ-инструментов. Указывая способы обмена информацией и знаниями, респонденты также подчеркнули важность регулярных встреч и семинаров.

Будущие исследования могли бы рассмотреть влияние рассмотренных типов инноваций, основанных на знаниях, получаемых в процессе интернационализации, на показатели результативности интернационализации. Также необходима более широкая эмпирическая проверка предлагаемой модели.

- Fletcher R. (2001). A holistic approach to internationalisation. *International Business Review*, 10: 25-49.
- Gledson B. (2022). Enhanced model of the innovation-decision process, for modular-technological-process innovations in construction. *Construction Innovation*, 22(4): 1085-1103.
- Gnizy I. (2024). The impact of ambidextrous traditional and contemporary data analytics on marketing innovation. *Journal of Marketing Analytics*, 1-19.
- Gui L., Lei H., Le P.B. (2024). Fostering product and process innovation through transformational leadership and knowledge management capability: The moderating role of innovation culture. *European Journal of Innovation Management*, 27(1): 214-232.
- Ipe M. (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human Resource Development Review*, 2(4): 337-342.
- Johanson J., Mattsson L.G. (1986). International marketing and internationalization processes - A network approach. In: Turnbull P.W., Paliwada S.J. (eds.). *Research in International Marketing*. London, Croom Helm: 234-265.
- 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(1): 23-32.
- Johanson J., Vahlne J.-E. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7 (4): 11-24.
- Johanson J., Wiedersheim-Paul F. (1975). The internationalization of the firm - Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3): 305-322.
- Lee W.-Y., Brasch J.J. (1978). The adoption of export as an innovative strategy. *Journal of International Business Studies*, 9: 85-94.
- Leonidou L.C., Katsikeas C.S. (1996). The export development process: An integrative review of empirical models. *Journal of International Business Studies*, 27(3): 517-551.
- Leonidou L.C., Katsikeas C.S., Piercy N.F. (1998). Identifying managerial influences on exporting: Past research and future directions. *Journal of International Marketing*, 6(2): 74-102.
- McDougall P.P., Oviatt B.M. (2000). International entrepreneurship: The intersection of two research paths. *Academy of Management Journal*, 43(5): 902-908.
- Olson H.S., Wiedersheim-Paul E. (1978). Factors affecting the pre-export behavior of Non-exporting Firms. In: Ghertman M., Leontiades J. (eds.). *European research in international business*. Amsterdam, New York, Oxford, North-Holland Publishing Company: 283-305.
- Olu-lawal K.A., Olajiga O.K., Adeleke A.K., Ani E.C., Montero D.J.P. (2024). Innovative material processing techniques in precision manufacturing: A review. *International Journal of Applied Research in Social Sciences*, 6(3), 279-291.
- Orieno O.H., Udeh C.A., Oriekhoe O.I., Odonkor B., Ndubuisi N.L. (2024). Innovative management strategies in contemporary organizations: A review: Analyzing the evolution and impact of modern management practices, with an emphasis on leadership, organizational culture, and change management. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(1): 167-190.
- Prashantham S. [2005]. Toward a knowledge-based conceptualization of internationalization. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(1): 37-52.
- Radicic D., Alkaraan F. (2024). Relative effectiveness of open innovation strategies in single and complex SME innovators. *Technology Analysis & Strategic Management*, 36(9): 2113-2126.
- Reid S.D. (1981). The decision-maker and export entry and expansion. *Journal of International Business Studies*, 12: 101-112.
- Ruzzier M., Hisrich R.D., Antoncic B. (2006). SME internationalization research: Past, present, and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4): 476-497.
- Saarenketo S., Puumalainen K., Kuivalainen O., Kyläheiko K. (2004). Dynamic knowledge-related learning processes in internationalizing high-tech SMEs. *International Journal of Production Economics*, 89: 363-378.
- Shehzad M.U., Zhang J., Dost M., Ahmad M.S., Alam S. (2024). Knowledge management enablers and knowledge management processes: A direct and configurational approach to stimulate green innovation. *European Journal of Innovation Management*, 27(1): 123-152.
- Simmonds K., Smith H. (1968). The first export order: a marketing innovation. *European Journal of Marketing*, 2(2): 93-100.
- Sudhir K. (2016). Editorial - The exploration-exploitation tradeoff and efficiency in knowledge production. *Marketing Science*, 35(1): 1-3.
- Varadarajan R. (2020). Customer information resources advantage, marketing strategy and business performance: A market resources based view. *Industrial Marketing Management*, 89: 89-92.
- Wiedersheim-Paul F., Olson H.C., Welch L.S. (1978). Pre-export Activity: The first step in internationalization. *Journal of International Business Studies*, 9(1): 47-58.
- Zhou L. (2007). The effects of entrepreneurial proclivity and foreign market knowledge on early internationalization. *Journal of World Business*, 42(3): 281-286.
- Zuhroh S., Rini G.P. (2024). Product innovation capability and distinctive value positioning drivers for marketing performance: A service-dominant logic perspective. *International Journal of Innovation Science*. DOI: 10.1108/IJIS-04-2024-0100.

Информация об авторах

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

Павел Дмитриевич Серезжин

Стажер-исследователь, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, Россия); генеральный директор, ООО «Бутик-Отель» (Москва, Россия).

Область научных интересов: внедрение инноваций и их влияние на эффективность деятельности компаний, деятельность малого и среднего бизнеса, инновации, основанные на знаниях, их типология, управление знаниями в организациях.

pserezhin@mail.ru

About the authors

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, formulation of the 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 in international markets.

NVLinder@fa.ru

Pavel D. Serezhin

Scientific assistant, Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russia); general director, 'Boutique Hotel' LLC (Moscow, Russia).

Research interests: the introduction of innovations and their impact on the efficiency of companies, the activities of small and medium-sized businesses, knowledge-based innovations, knowledge management in organisations.

pserezhin@mail.ru

作者信息

Natalia V. Linder

经济学博士、教授、战略与创新发系教授, 高等管理学院, 俄罗斯联邦政府国立财政金融大学(俄罗斯·莫斯科); 'Goznak' 有限公司的营销部负责人(俄罗斯·莫斯科). ORCID: 0000-0002-4724-2344.

科学兴趣领域: 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

Pavel D. Serezhin

研究实习生, 俄罗斯联邦政府国立财政金融大学 (俄罗斯·莫斯科); 'Boutique Hotel' 有限公司的总经理(俄罗斯·莫斯科)。

科学兴趣领域: 创新的引入及其对公司业绩的影响、中小型企业活动、以知识为基础的创新、创新类型、组织中的知识管理。

pserezhin@mail.ru

Статья поступила в редакцию 10.10.2024; после рецензирования 17.10.2024 принята к публикации 01.11.2024. Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

The article was submitted on 10.10.2024; revised on 17.10.2024 and accepted for publication on 01.11.2024. The authors read and approved the final version of the manuscript.

文章于 10.10.2024 提交给编辑。文章于 17.10.2024 已审稿。之后于 01.11.2024 接受发表。作者已经阅读并批准了手稿的最终版本。