

УДК 339.94 DOI: 10.14451/1.242.173

## Рамочные методические рекомендации по выходу на внешние рынки для малых и средних предприятий

© 2025 Илькевич Сергей Викторович

Кандидат экономических наук, доцент Кафедры стратегического и инновационного развития.

Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, Россия.

E-mail: svilkevich@fa.ru

**Ключевые слова:** международный бизнес, малые и средние предприятия, МСП, выход на внешние рынки, интернационализация бизнеса, стратегии интернационализации, методические рекомендации, внешние рынки, зарубежные рынки, экспорт.

Целью настоящей статьи является обоснование ключевых аспектов, проблематик, предметных фокусов и приоритетов рамочных методических рекомендаций по выходу на внешние рынки для малых и средних предприятий, а также общее представление конфигурации центральных рамочных методических конфигураций, которые можно рекомендовать в качестве своеобразного методического каркаса для разработки стратегии интернационализации для малых и средних предприятий (МСП). В качестве содержательного подытоживания представлено восемь наиболее важных рамочных методических рекомендаций с широким охватом типовых ситуаций в принятии решений МСП при выстраивании международного бизнеса, которые отражают контекст проблем и возможностей МСП в современных условиях выхода на внешние рынки. Область методических рекомендаций по выходу на внешние рынки МСП и повышению эффективности и результативности данной деятельности заслуживает того, чтобы рассматриваться в качестве важного и приоритетного научно-практического направления, которое может в качестве важного фокуса включать масштабируемые и тиражируемые решения, а также экспертное сообщество. Экспертное сообщество могло бы заниматься в первую очередь апробацией и актуализацией методик и рекомендаций. Целесообразно приоритизировать именно укрупненное видение методических рекомендаций для МСП, которое имеется в распоряжении всех стейкхолдеров МСП на основе сформированного к настоящему моменту научно-практического задела. Рамочные рекомендации по выходу на внешние рынки служат своего рода методическим навигатором, позволяющим МСП в каждой конкретной ситуации лучше сориентироваться и вычлнить правильные приоритеты, продуктивные аспекты, которые нужно учесть и осмыслить. Задача экспертного и научно-практического подхода к решению проблем интернационализации малых и средних производственных компаний – улучшить их компетенции и адаптивность в стремительно меняющейся динамике международного экономического сотрудничества, чтобы в любой ситуации МСП могли вырабатывать эффективную стратегию на основе рамочных рекомендаций. Центральным фокусом является предоставление МСП определенного понятийного кругозора и достаточно универсальных подходов, которые позволят малому и среднему бизнесу выстроить продуктивную и адаптивную модель интернационализации в конкретном контексте.

## Введение

Исследования за последние несколько десятилетий на больших выборках стран, отраслей и рынков демонстрируют, что предприятия-экспортеры имеют более высокую производительность по сравнению с неэкспортерами, и это касается в том числе и производственных, промышленных компаний (предприятий). При этом очень значимым и стратегически важным является то, что экспортеры получают знания и компетенции, которых в полной мере нет в стране происхождения компании. В этом состоит продуктивная, инновационная и устойчивая траектория наращивания международных конкурентных преимуществ, и один из центральных мотивов для интернационализации, наряду с более очевидными мотивами расширения бизнеса и получения дополнительных выручки и прибыли [16]. Однако при рассмотрении возможностей, моделей и подходов к стимулированию компаний к более активной интернационализации бизнеса возникает критически важная задача — как помочь предприятиям-экспортерам как можно быстрее и продуктивнее двигаться вдоль кривой обучения на внешних рынках. Такого рода задача, как представляется, наиболее продуктивным, результативным и достоверным образом может быть решена путем разработки рамочных методических рекомендаций для выхода на внешние рынки, особенно для малых и средних предприятий (далее — МСП), у которых изначально меньше ресурсов, включая знаниево-компетентного компонента, чтобы в полной мере задействовать наиболее релевантные и результативные практики, подходы, модели, механизмы и стратегии интернационализации. Это тем более важно, учитывая многоаспектные проблемы совмещения эффективности операционной модели и результативности стратегических изменений у МСП. В этой связи исследования показывают положительное влияние так называемой «организационной амбидекстрии» на совместное создание ценности (co-creation) в современном бизнесе, причем результаты оказываются значительно выше у крупных компаний, чем у малых и сред-

них компаний [17]. Как результат, МСП сталкиваются с более высокими рисками выстраивания неадаптивных стратегий либо в плоскости построения стратегий изначально далеких от оптимальных, либо в плоскости плохой совместимости стратегий с операционными бизнес-моделями и их общей продуктивной синхронизации. В ракурсе финансирования бизнеса тоже стоит отметить, что недостаточная организационная амбидекстрия обходится МСП дороже, поскольку у них в среднем выше стоимость капитала, и поэтому любые временные факторы роста издержек из-за несоответствий между стратегией и эффективностью операционной модели бизнеса более тяжелым бременем ложатся на показатели финансово-экономической результативности и эффективности.

Контекст всех сложностей и особенностей интернационализации создает для МСП дополнительную когнитивно-методическую сложность, поскольку им особенно сложно принимать решения в части того, что является наиболее стратегически значимым, в том числе с точки зрения преодоления «бремени иностранца» [23]. Преследование же краткосрочных целей (реактивная адаптация) может существенно ограничить потенциал МСП по созданию долгосрочных конкурентных преимуществ на международных рынках, в том числе с точки зрения повышения результативности инновационной деятельности. В ответ на отмеченные сложности и вызовы интернационализация МСП требует эффективного и реалистичного выявления перспективных международных рынков, разработки стратегий производства и маркетинга, построения трансграничного сотрудничества и интеграции ресурсов, а также создания надежных систем логистики и цепочек поставок [24].

Целью настоящей статьи является обоснование ключевых аспектов, проблематик и приоритетов рамочных методических рекомендаций по выходу на внешние рынки для МСП, а также представление конфигурации центральных рамочных методических конфигураций, которые можно рекомендовать в качестве своеобразного ме-

тодического каркаса для разработки стратегии интернационализации для малых и средних предприятий.

Область разработки методических рекомендаций для МСП по использованию моделей, подходов и траекторий выхода на внешние рынки в целях повышения показателей эффективности деятельности является по определению многоаспектной и многофакторной. Поэтому наиболее целесообразным представляется структурирование методических рекомендаций в рамочном формате, чтобы отразить ряд критически важных универсалий, применимых в широком диапазоне альтернатив и подходов выхода на внешние рынки для МСП в современном и перспективном контексте развития международного бизнеса. Сама по себе высокая вариативность моделей выхода на внешние рынки является важным аспектом, требующим отдельных методических пояснений для МСП. Всего в настоящей статье будет затронуто восемь наиболее важных рамочных методических рекомендаций с широким охватом типовых ситуаций в принятии решений МСП при выстраивании международного бизнеса. Они отражают контекст проблем и возможностей МСП в современных условиях выхода на внешние рынки (включая аспекты цифровизации и складывающихся в настоящее время внешних ограничений) и отраслевую специфику МСП.

Стоит отдельно подчеркнуть, что сама по себе область методических рекомендаций по выходу на внешние рынки МСП и повышению эффективности и результативности данной деятельности заслуживает того, чтобы быть отдельным приоритетным научно-практическим направлением, которое может в качестве приоритетов включать масштабируемые и тиражируемые решения, а также экспертное сообщество, которое могло бы на регулярной основе заниматься апробацией и актуализацией методик и рекомендаций. В таком случае можно было бы углубляться в том числе в специфику моделей выхода на отдельные рынки в контексте многих отдельных отраслей и секторов экономики. В таком ракурсе можно было бы говорить также о бо-

лее применимых и результативных решениях в контексте отдельных географических регионов. Поскольку рекомендации, которые более результативны, например, на рынках АСЕАН, были бы менее очевидными для рынков Южной Америки. Однако все это требует накопления существенного и достоверного «багажа» практик и кейсов, и их критического осмысления соответствующими ассоциациями стейкхолдеров и экспертным сообществом, а также регулярного отслеживания с точки зрения как отраслевых, так и региональных аспектов.

Очевидно, что обозначенная задача требует в качестве стратегического приоритета формирования «живого» и динамичного экспертного сообщества, чтобы более точные и поэтапные рекомендации, инструкции, указания оказывались релевантными и продуктивными в отдельных контекстах, поскольку это своего рода «скоропортящийся продукт» научных и консалтинговых изысканий. И задача точечных контекстуальных инструкций для бизнеса не может быть решена усилиями какой-то группы ученых, которые эконометрическим методом попытались бы вывести какие-то общие факторы и детерминанты эффективности интернационализации компаний. Поскольку такие исследования для повышения научной достоверности, внутренней и внешней валидности результатов по определению будут иметь избыточную ретроспективную направленность – и потому слабо способствовать решению актуальных и тем более перспективных народнохозяйственных задач. Как научное упражнение, такого рода ретроспективные результаты выглядели бы действительно академичными и с высокой вероятностью даже достойными высокорейтинговых публикаций в рамках научного жанра, но они с большим запозданием слабо отражали бы практические реалии.

При этом сказанное выше не отменяет целесообразности поиска в достаточной степени устойчивых промежуточных переменных (медиаторов), которые являются значимыми для достижения конкурентных преимуществ интернационалирующих компаний. Так, в недавнем исследо-

вании выявлены три потенциальные промежуточные переменные: инновационная стратегия, стратегия экспортного маркетинга и бизнес-стратегия. Их рассмотрели в широком контексте изучения влияния внутренних и внешних факторов на эффективность экспорта МСП и достижение устойчивых конкурентных преимуществ на зарубежных рынках [15]. Несомненно, как обобщающие категории такие факторы и детерминанты не сталкиваются с быстрым устареванием. Однако более узкие категории, касающиеся как общего развития бизнеса, так и отдельных подходов к выстраиванию внешнеэкономических операций, могут намного быстрее утратить нужный уровень релевантности и результативности при попытках реплицировать подходы в недавнем прошлом успешных стратегий интернационализации на новой выборке компаний.

#### **Аспекты выбора эффективной модели выхода на внешние рынки для МСП**

Выбор наиболее эффективного способа (модели) выхода на внешние рынки имеет особенно важное и стратегическое значение. Определение наиболее удачного способа (модели) во многом зависит как от целевого рынка, так и от способностей, компетенций и стратегии самой компании. Вместе с тем определенное влияние имеют и параметры рыночной среды и внешнего окружения: специфика отрасли, регулирование, местная и международная конкуренция. Исследования также показывают, что цифровизация и инновационная деятельность (в том числе в международных партнерствах и коллаборациях) положительно повлияли на то, как компании сегодня расширяют свою деятельность за рубежом [6; 7; 12]. Особый интерес при этом представляет то, как в рамках производственных цепочек обеспечивается интеграция цифровых технологий в глобальный бизнес предприятий в попытках достижения комбинаторного, синергетического эффекта Индустрии 4.0 и платформенных экосистем [5; 8; 20], поскольку у малых и средних компаний свои особенности развития цифровых бизнес-моделей [4]. Все эти соображения необходимо иметь в виду, чтобы построить результативную и устойчивую модель

выхода на внешние рынки для МСП.

В недавнем исследовании А. В. Трачука и Н. В. Линдер в качестве одного из центральных результатов отмечается, что для МСП «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» [3]. Можно предполагать, что рамочные методические рекомендации могут помочь российским МСП в том числе в преодолении слишком узкой парадигмы интернационализации, которая сложилась под воздействием неблагоприятных внешних факторов. В недавнем исследовании Т. А. Гилевой акцентируется важность формирования в научно-практическом и экспертном пространстве ландшафта качественных моделей взаимосвязи между факторами и условиями работы и эффективностью деятельности российских экспортноориентированных МСП, а также предлагается четыре интегративных модели такого рода [1].

МСП при выходе на внешние рынки рекомендуется уделить особое внимание тому, чтобы реалистично и комплексно оценивать предпосылки для ранней, опережающей, ускоренной интернационализации с учетом отношения предпринимателей к экономическим возможностям зарубежных рынков, потенциала роста на внутреннем рынке, рисков интернализации и прибыльности выхода на зарубежные рынки, наличия недостаточно используемых мощностей и поведения конкурентов [19]. К отдельной рубрике также можно отнести международный опыт менеджеров, поскольку опытная команда будет управлять выбором способа выхода на внешние рынки совсем иначе, чем команда без опыта, исходя из понимания необходимости управления целым рядом параметров, включая риски и объем инвестиций [14]. При этом, как пока-

зывают исследования, культурные и религиозные различия между партнерскими компаниями не обязательно ограничивают возможности взаимодействия, некоторые различия и комбинации кросскультурных факторов могут даже способствовать развитию международной торговли [22].

В одном из исследований вся совокупность факторов, влияющих на интернационализацию компании, названа конфигурационной перспективой (анализом) к предпосылкам ранней интернационализации малых и средних фирм [18]. Результаты исследований показывают, что инновационность, характеристики продуктовой линейки, возможности проведения рекламных кампаний, возможность интенсивной деятельности по повышению экспорта оказывают положительное влияние на выбор тех моделей интернационализации, которые требуют вкладывания высокого уровня ресурсов на зарубежных рынках [11]. Также среди внутренних факторов малых и средних производственных предприятий при выборе модели выхода на внешние рынки МСП нужно учесть аспекты модификации жизненного цикла компании с учетом прохождения стадий интернационализации (подготовительной, запуска, роста и консолидации), которые в совокупности занимают не менее 2–3 лет даже в самых быстрорастущих секторах [13].

Интернационализация МСП проходит несколько этапов различной продолжительности, и их участие в зарубежных рынках может увеличиваться, уменьшаться или вновь увеличиваться [9]. При этом знания, сетевые отношения при взаимодействии компаний и логика принятия решений взаимосвязаны на протяжении всего процесса интернационализации. Регулярное наращивание знаний менеджментом компаний в области интернационализации бизнеса к более системному, упорядоченному, доказательному и достоверному принятию решений и более прочным связям с партнерскими компаниями на внешних рынках является самым продуктивным и устойчивым подходом, однако при этом и случайные (стихийные) выходы на внешние

рынки все еще могут происходить, и они также ведут к некоторому наращиванию компетенций и повышению общей адаптивности и результативности бизнеса в международных операциях. По этому соображению, в одном из исследований менеджерам предлагается активно взаимодействовать с партнерами на внешних рынках и приобретать знания, использовать одновременно обе логики принятия решений, комбинируя системность и спонтанность в зависимости от конкретной композиции факторов принятия решения, а также в целом воспринимать неизбежную неопределенность как норму принятия решений в процессе интернационализации [21].

Также среди внутренних факторов МСП при выборе модели выхода на внешние рынки нужно учесть аспекты модификации жизненного цикла компании, в том числе стадии интернационализации (подготовительной, запуска, роста и консолидации), которые в совокупности занимают не менее 2–3 лет даже в самых быстрорастущих секторах, что отражено в рамках модификации жизненного цикла на рисунке 1.

Интернационализация МСП проходит несколько этапов различной продолжительности, и их участие в зарубежных рынках может увеличиваться, уменьшаться или вновь увеличиваться [13].

#### **Значимость и приоритеты рамочных методических рекомендаций по выходу на внешние рынки для МСП**

По отраженным выше соображениям, в рамках центральной проблематики разработки методических рекомендаций по выходу на внешние рынки целесообразно приоритизировать именно укрупненное видение методических рекомендаций для МСП, которое имеется в распоряжении всех стейкхолдеров МСП и экспертного сообщества на основе сформированного к настоящему моменту научно-практического задела. Рамочные рекомендации по выходу на внешние рынки служат своего рода методическим навигатором, позволяющим МСП в каждой конкретной ситуации лучше сориентироваться и вычлнить правильные приоритеты, продуктивные аспекты, которые нужно учесть и осмыслить, в том числе



**Рис. 1.** Модификации жизненного цикла малых и средних производственных компаний с учетом прохождения стадий интернационализации. Источник: [13].

в стратегическом разрезе (в каком направлении развиваться бизнесу, на создание каких компетенций обратить внимание), а не столько на операционном и регуляторном уровнях (например, какие нормы фитосанитарного контроля на данный момент являются актуальными в стране N).

Систематизацией операционных и регуляторных аспектов, знание которых необходимо бизнесу, должны заниматься специализированные экспортные платформы. Такого рода сервис уже запущен в рамках государственной цифровой платформы «Мой экспорт», на которой помимо информационно-справочной информации по конкретным рынкам, странам и регионам представлены образовательные и аналитические услуги (от большого пула партнеров в качестве внешних исполнителей). Обращение на платформу «Мой экспорт» позволяет экспортерам сосредоточить свое внимание на ключевых бизнес-задачах, минимизируя рутинные и операционные процессы. И это представляется правильным, поскольку собственники и менеджмент МСП должны быть сосредоточены на выстраивании и имплементации стратегии интернационализации с учетом хорошего понимания ряда центральных методических аспектов и проблематик. Шаблонные операционные аспекты внешнеэкономической деятельности

(рыночные барьеры, таможенное регулирование, логистические услуги, кросс-культурные тонкости ведения бизнеса в отдельных странах) могут быть эффективно систематизированы в виде соответствующих баз данных и информационно-справочных ресурсов (что не отменяет необходимости их дальнейшей контекстуализации в рамках выстраивания международной стратегии и операционной модели бизнеса конкретного предприятия), поскольку точечные операционные и регуляторные аспекты являются предметом фактологического знания в контексте работы на конкретном рынке и задействование того или иного процесса (например, логистического или участия в какой-то международной выставке с целью продвижения продукции).

Некоторые из рамочных методических рекомендаций довольно простые и ожидаемые, экспертам они могут показаться даже несколько самоочевидными в контексте того, что необходимо учесть МСП для достижения более высоких результативности и эффективности внешнеэкономической деятельности. Однако практика показывает, что рекомендации даже по самым простым аспектам интернационализации являются актуальными для понимания представителями бизнеса. Представители бизнеса, особенно малого и среднего, далеко не всегда являются экспертами или даже просто отно-

сительно компетентными специалистами одновременно в вопросах ВЭД и бизнес-стратегиях интернационализации компаний. Помочь им осознать и систематизировать самые центральные, универсальные, общеприменимые детерминанты эффективности и результативности бизнеса в международном контексте и изложить их в виде рамочных методических рекомендаций – это центральная и первостепенная задача научно-практического сообщества. При этом важно в пояснениях и рекомендациях выдержать баланс общего и частного, чтобы рекомендации имели достаточно рамочный (в какой-то степени дедуктивный и направленный на категоризацию явлений и факторов) характер.

Задача экспертного и научно-практического подхода к решению проблем интернационализации малых и средних производственных компаний – повысить адаптивность МСП в стремительно меняющейся динамике международного экономического сотрудничества, чтобы в любой ситуации они могли вырабатывать эффективную стратегию на основе рамочных рекомендаций. Иными словами, ключевым аспектом рамочных методических рекомендаций по выходу на внешние рынки является предоставление МСП определенного понятийного кругозора и достаточно универсальных подходов, которые позволят малому и среднему бизнесу выстроить продуктивную и адаптивную модель интернационализации в конкретном контексте.

С учетом вышеизложенного любой набор методических рекомендаций лучше всего воспринимать как своего рода чек-лист, с которым нужно сверяться при выходе на внешние рынки. Представленные ниже восемь центральных рамочных методических рекомендаций отражают в том числе и относительно новые явления и тренды, которые обретают особую важность для МСП. К примеру, хоть и не быстро, и пока что достаточно фрагментарно, но платформенные и экосистемные решения становятся доступными для малых и средних производителей не только с точки зрения сбыта продукции, но и производственных процессов, включая возможность

получения прокатного доступа к дорогостоящему оборудованию по системе «оборудование как услуга», EaaS (Equipment-as-a-Service) [2; 10].

### **Восемь рамочных методических рекомендаций по выходу на внешние рынки для МСП**

В результате систематизации выделены восемь рамочных методических рекомендаций для МСП по выходу на внешние рынки, которые характеризуются высокой степенью универсальности с точки зрения применимости, а также учетом современных управленческих и отраслевых контекстов, характерных для МСП в текущих условиях развития и цифровизации международного бизнеса. В качестве центральных рамочных методических рекомендаций для МСП с целью улучшения показателей деятельности при выходе на внешние рынки рекомендуется выполнить следующие действия (рекомендации, аспекты проработки, указания), чтобы минимизировать вероятность стратегических ошибок с выбором модели и параметров выхода на внешние рынки:

1. Улучшение осознания МСП высокой вариативности моделей выхода на внешние рынки в современном контексте ведения международного бизнеса;
2. Декомпозиция предполагаемой модели выхода на внешние рынки МСП по сжатой и развернутой методической схеме в рамках конфигурационной перспективы к интернационализации;
3. Проведение анализа внутренних (для МСП) факторов при выборе модели выхода на внешние рынки;
4. Осознанное и проактивное выстраивание социального капитала МСП для последовательной интернационализации бизнеса;
5. Анализ внешних (по отношению к МСП) факторов при выборе модели выхода на внешние рынки;
6. Проведение оценки возможностей быстрого масштабирования на внешних рынках операционной модели МСП;
7. Проведение оценки целесообразности участия МСП в партнерском, сетевом или экоси-



стемном доступе к производственным мощностям и дорогостоящему оборудованию;

8. Проведение оценки возможностей выхода МСП на внешние рынки с учетом внешних ограничений.

### Заключение

Как выразился Уинстон Черчилль: «Империи будущего – это империи разума». То же можно сказать о нынешних и тем более будущих бизнес-империях, которые смогут в полной мере выстроить модель организационного развития, основанную на знаниях, на продуктивных принципах, в том числе в рамках построения стратегий и моделей (экосистемных и интегративных) своего присутствия и расширения операций на внешних рынках. Для МСП в контексте интернационализации важным пластом знаний является достаточно широкий круг представлений, осведомленности и компетентности относительно моделей, стратегий и механизмов выхода на внешние рынки, включая аспекты их широкого конфигурационного взаимодействия. В полной мере и комплексно решить такую задачу эпизодическими улучшениями отдельных способностей интернационализирующихся компаний или фор-

мированием ограниченных баз знаний с фактологическим фокусом на законодательные рамки отдельных стран представляется невозможным, если речь идет о достижении по-настоящему значимых и устойчивых конкурентных преимуществ бизнеса. Представляется необходимым идти путем развития и проработки конгломерата комплементарных рамочных методических рекомендаций по выходу на внешние рынки, которые позволят МСП быстро прогрессировать на кривой обучения передовым практикам выхода на внешние рынки и быстро адаптироваться к множественным изменениям. Представленные в настоящей статье восемь центральных рамочных методических рекомендаций не претендуют на роль единственно правильной композиции приоритетов совершенствования внешнеэкономической деятельности МСП. Однако эти восемь рамочных методических рекомендаций являются в некотором смысле первой попыткой систематизированного взгляда на критически важные аспекты для эффективности деятельности МСП, проработка которых позволит им сфокусироваться на продуктивных приоритетах достижения устойчивой результативности и конкурентных преимуществ на внешних рынках.

### Библиографический список

1. Гилева Т. А. Выход российских МСП на внешние рынки: интегративный подход к анализу взаимосвязи факторов и условий работы с параметрами эффективности // Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2024. – Т. 15, № 3. – С. 260–269. – DOI: [10.17747/2618-947X-2024-3-260-269](https://doi.org/10.17747/2618-947X-2024-3-260-269).
2. Касяненко Е. О., Шимченко А. В., Салкуцан С. В. Сравнительный анализ традиционной модели производства и «умных фабрик» // Журнал правовых и экономических исследований. – 2020. – № 3. – С. 7–17.
3. Трачук А. В., Линдер Н. В. Принятие решений российских МСП о выходе на внешние рынки // Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2024. – Т. 15, № 3. – С. 214–225. – DOI: [10.17747/2618-947X-2024-3-214-225](https://doi.org/10.17747/2618-947X-2024-3-214-225).
4. Хачатурян М. В. Особенности развития цифровых бизнес-моделей организаций в современных условиях // Креативная экономика. – 2022. – Т. 16, № 5. – С. 1975–1992. – DOI: [10.18334/ce.16.5.114648](https://doi.org/10.18334/ce.16.5.114648).
5. Хачатурян М. В., Кличева Е. В. К проблеме выстраивания взаимодействия российских компаний в рамках платформенной экономики совместного пользования // Экономика строительства. – 2024. – № 10. – С. 267–269.
6. Aciach E. K. Network Ties and Opportunity Recognition in SME Internationalization in the Social Media Context // / ed. by P. Arte [et al.]. – Cham : Springer, 2023. – P. 125–145. – DOI: [10.1007/978-3-031-43785-4\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-031-43785-4_7).
7. Audretsch D. B., Guenther C. SME research: SMEs' internationalization and collaborative innovation as two central topics in the field // Journal of Business Economics. – 2023. – Vol. 93. – P. 1213–1229. – DOI: [10.1007/s11573-023-01152-w](https://doi.org/10.1007/s11573-023-01152-w).
8. Das A., Dey S. Global manufacturing value networks: assessing the critical roles of platform ecosystems and Industry 4.0 // Journal of Manufacturing Technology Management. – 2021. – Vol. 32, issue 6. – P. 1290–1311. – DOI: [10.1108/JMTM-04-2020-0161](https://doi.org/10.1108/JMTM-04-2020-0161).
9. Dominguez N., Mayrhofer U. Internationalization stages of traditional SMEs: Increasing, decreasing and re-increasing commitment to foreign markets // International Business Review. – 2017. –



- Vol. 26, issue 6. – P. 1051–1063. – DOI: [10.1016/j.ibusrev.2017.03.010](https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.03.010).
10. Equipment-as-a-Service: From Capex to Opex – new business models for the machinery industry / Deloitte. – URL: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/energy-resources/Deloitte\\_Equipment-as-a-Service.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/energy-resources/Deloitte_Equipment-as-a-Service.pdf) (visited on 09/02/2024).
  11. Feng-Jyh L., Ching-Wei H. The knowledge of entry mode decision for small and medium enterprises // Journal of Innovation & Knowledge. – 2019. – Vol. 4, issue 1. – P. 32–37. – DOI: [10.1016/j.jik.2018.02.001](https://doi.org/10.1016/j.jik.2018.02.001).
  12. Gawęł A., Mroczek-Dąbrowski K., Pietrzykowski M. Digitalization and Its Impact on the Internationalization Models of SMEs // Artificiality and Sustainability in Entrepreneurship. FGF Studies in Small Business and Entrepreneurship / R. Adams [et al.]. – Cham : Springer, 2023. – P. 19–40. – DOI: [10.1007/978-3-031-11371-0\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-031-11371-0_2).
  13. Internationalization patterns of small and medium-sized enterprises / O. Kuivalainen [et al.] // International Marketing Review. – 2012. – Vol. 29, issue 5. – P. 448–465. – DOI: [10.1108/02651331211260331](https://doi.org/10.1108/02651331211260331).
  14. Li C.-L., Channg W., Hsieh J. The importance of social capital to the management of multinational firms: Relational networks among Chinese and American firms // European conference on intellectual capital / ed. by S. Rodrigues. – Lisbon, 2010. – P. 374–382.
  15. Safari A., Saleh A. S. Key determinants of SMEs' export performance: a resource-based view and contingency theory approach using potential mediators // Journal of Business & Industrial Marketing. – 2020. – Vol. 35, issue 4. – P. 635–654. – DOI: [10.1108/JBIM-11-2018-0324](https://doi.org/10.1108/JBIM-11-2018-0324).
  16. Salomon R., Shaver J. Learning by exporting: new insights from examining firm innovation // Journal of Economics & Management Strategy. – 2005. – Vol. 14, issue 2. – P. 431–460. – DOI: [10.1111/j.1530-9134.2005.00047.x](https://doi.org/10.1111/j.1530-9134.2005.00047.x).
  17. Sarmiento M., Simões C., Lages L. F. From organizational ambidexterity to organizational performance: The mediating role of value co-creation // Industrial Marketing Management. – 2024. – Vol. 118. – P. 175–188. – DOI: [10.1016/j.indmarman.2024.02.010](https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.02.010).
  18. The antecedents of early internationalization: A configurational perspective / L. Ciravegna [et al.] // International Business Review. – 2018. – Vol. 27, issue 6. – P. 1200–1212. – DOI: [10.1016/j.ibusrev.2018.05.002](https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.05.002).
  19. The determinants and performance of early internationalizing firms: A literature review and research agenda / G. Jiang [et al.] // International Business Review. – 2020. – Vol. 29, issue 4. – P. 101662. – DOI: [10.1016/j.ibusrev.2019.101662](https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101662).
  20. Veile J., Schmidt M.-C., Voigt K.-I. Toward a new era of cooperation: How industrial digital platforms transform business models in Industry 4.0 // Journal of Business Research. – 2022. – Vol. 143. – P. 387–405. – DOI: [10.1016/j.jbusres.2021.11.062](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.062).
  21. Vissak T., Francioni B., Freeman S. Foreign market entries, exits and re-entries: The role of knowledge, network relationships and decision-making logic // International Business Review. – 2019. – Vol. 29, issue 1. – DOI: [10.1016/j.ibusrev.2019.101592](https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101592).
  22. Yeganeh K. H. An Analysis of the Effects of Cultural, Religious, and Linguistic Differences on International Trade // Journal of East-West Business. – 2024. – Vol. 30, issue 1. – P. 66–91. – DOI: [10.1080/10669868.2023.2258873](https://doi.org/10.1080/10669868.2023.2258873).
  23. Zaheer S. The liability of foreignness, redux: A commentary // Journal of International Management. – 2002. – Vol. 8, issue 3. – P. 351–358. – DOI: [10.1016/S1075-4253\(02\)00070-4](https://doi.org/10.1016/S1075-4253(02)00070-4).
  24. Zhang W. How SMEs Develop International Markets // Frontiers in Business, Economics and Management. – 2024. – Vol. 13, issue 2. – P. 10–14. – DOI: [10.54097/frq9j091](https://doi.org/10.54097/frq9j091).