



ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

DOI: 10.26794/2220-6469-2026-20-2-39-53

УДК 339.9:338.24(95+93+91)(045)

JEL G15(045)



Стратегии интернационализации малых и средних предприятий: анализ возможностей на рынках зарубежных стран

Л.В. Приходько, Н.В. Линдер

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация

АННОТАЦИЯ

Предмет. В статье представлены результаты исследования, посвященного изучению тенденций интернационализации малого и среднего бизнеса, стратегий выхода на международные рынки, а также выявлению барьеров для малых и средних предприятий (МСП). В качестве **методов** использован анализ данных и отчетов международных организаций, изучены активности иностранных компаний. Особое внимание в работе уделено рынкам Азии, Северной Африки и Ближнего Востока: авторы приходят к **выводу**, что данные регионы перспективны для российских МСП, но при этом необходимо учитывать их особенности, барьеры и специфику. Успешная интернационализация требует анализа рынка, оценки компетенций и адаптации бизнес-моделей. В **результате** проведенного исследования выявлено, что, несмотря на пандемию и геополитические изменения, интернационализация МСП продолжается.

Ключевые слова: МСП; малые и средние предприятия; интернационализация; инвестиции; бизнес-стратегии; экспорт; цифровизация; региональные цепочки добавленной стоимости; национальные инициативы

Для цитирования: Приходько Л.В., Линдер Н.В. Стратегии интернационализации малых и средних предприятий: анализ возможностей на рынках зарубежных стран. *Мир новой экономики*. 2026;20(2):39-53. DOI: 10.26794/2220-6469-2026-20-2-39-53

ORIGINAL PAPER

Strategies for Internationalising Small and Medium-Sized Enterprises: Exploring Opportunities in Foreign Markets

L.V. Prikhodko, N.V. Linder

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

ABSTRACT

The objective of the article is to present the results of the study exploring trends in the internationalisation of small and medium enterprises (SMEs), their strategies for entering global markets, and identifying the market barriers. **Methods.** It implies the data and reports from international organisations, as well as the study of activities of foreign companies. Particular attention is focused on the markets of Asia, North Africa, and the Middle East. **In conclusion** the authors assume, that these regions hold promise for Russian SMEs, however, for successful expansion, their unique characteristics, obstacles, and particularities must be carefully considered. **As a result**, the study determines the on-going process of internationalisation of SMEs, despite the pandemic and geopolitical changes.

Keywords: SMEs; small and medium-sized enterprises; internationalization; investments; business strategies; exports; digitalization; regional value chains; national initiatives

For citation: Prikhodko L.V., Linder N.V. Strategies for internationalising small and medium-sized enterprises: Exploring opportunities in foreign markets. *The World of New Economy*. 2026;20(2):39-53. DOI: 10.26794/2220-6469-2026-20-2-39-53

ВВЕДЕНИЕ

В 1993 г. на Конференции ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД) впервые были представлены данные о том, как малые и средние предприятия используют стратегии интернационализации для выхода на международные рынки. В исследованиях отмечалось, что МСП активно расширяют свою деятельность за границей, чтобы получить доступ к новым рынкам и технологиям.

В последние десять лет малые и средние предприятия активно вовлекались в международный бизнес. В результате пандемии COVID-19 и последовавшей за этим геополитической напряженности нарушились глобальные цепочки поставок, а финансовые и платежные системы столкнулись с серьезными ограничениями из-за экономических санкций. Все это создало дополнительные трудности для МСП, которые стремились выйти на международный уровень [1]. Однако, согласно исследованию Конференции ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД) за 2024 г., они стали значимыми игроками на международной арене — этому способствовали трансформационные изменения¹.

Четвертая промышленная революция и цифровизация предоставляют широкие возможности: новые технологии снижают затраты, упрощают выход на международные рынки и помогают МСП масштабироваться. Благодаря своей гибкости, они играют важную роль в решении экономических, экологических и геополитических проблем.

Становятся значимыми региональные цепочки добавленной стоимости: технологические изменения и геополитическая напряженность приводят к переносу производственных связей в регионы. Это открывает для МСП новые возможности.

В России действует проект «Малое и среднее предпринимательство», включающий льготные кредиты, налоговые реформы, гранты и другие меры.

По данным Минэкономразвития, в 2025 г. число малых и средних предприятий достигло 6,59 млн, а в 2022 г. они внесли 21% в ВВП России. Для сравнения: во Франции — 42,1%, в Германии — 46,6%, в Испании — 59,5%, в Италии — 62,9%².

По данным ОЭСР, в развитых индустриальных странах на долю данного сектора приходятся от 95–99% фирм, обеспечивающих 60–80% создания

рабочих мест. При этом в экономике КНР МСП обеспечивают более 60% ВВП, 79% рабочих мест, 68% экспорта и 50% налоговых поступлений в бюджетную систему [2].

В последние годы интерес к интернационализации малого и среднего бизнеса вырос. Классики стратегического управления выделяют пять стратегий выхода на международные рынки: экспорт, лицензирование, франчайзинг, иностранное субсидирование и создание совместных предприятий [3]. Выбор зависит от ресурсов, риска и контроля. Прямые инвестиции требуют больших вложений и рисков, но обеспечивают контроль. Лицензирование снижает риски, но ограничивает контроль. Создание дочерней компании минимизирует риск утечки знаний [4].

Теория социальных и сетевых возможностей гласит, что компании выбирают стратегию выхода на основе существующих сетевых отношений с клиентами, поставщиками, конкурентами, а не исключительно на основе своих конкретных преимуществ [5, 6]. Сетевая модель подчеркивает важность межорганизационных связей для преодоления проблем МСП. Это включает создание стратегических альянсов или интеграцию в существующие сети, что расширяет возможности и снижает риски. Интегрируясь в существующие сети, фирмы постепенно расширяют свои сетевые связи и возможности, что позволяет преодолеть ограниченность своих ресурсов [7], установить легитимность и доверие к своей организации, а также уменьшает риски выхода на международный рынок [8].

Согласно теории международного предпринимательства, интернационализация МСП зависит от международного опыта и глобального мышления руководства. Навыки и опыт управленцев играют ключевую роль. Малые и средние предприятия могут активно участвовать в международной деятельности благодаря своей гибкости, не всегда следуя по пути накопления ресурсов³. Сочетание инновационности, проактивности и готовности к риску имеет важное значение при разработке и реализации стратегии выхода на зарубежные рынки [9].

Изучая современные методы выхода компаний на международные рынки, необходимо тщательно анализировать издержки, связанные с ведением бизнеса за рубежом. Это основа концепции «бремени иностранца» (liability of foreignness) [10], ко-

¹ URL: https://unctad.org/system/files/official-document/diae2023d7_en.pdf

² URL: <https://rg.ru/2024/02/07/eksperty-obiasnili-pochemu-v-rossii-dolia-biznesa-ustupaet-ekonomikam-evropy-i-azii.html>

³ United Nations Conference on Trade and Development. Promoting International Investment by Small and Medium-sized Enterprises. New York: United Nations Publications; 2024.



торое возникает из-за различий между зарубежными и домашними рынками и может быть вызвано незнанием местных особенностей, отсутствием устойчивых деловых связей или недостаточной легитимностью компании [11].

Если рассматривать рынки как сети отношений (networks of relationships), то организации, не встроенные в них, при выходе за зарубежные территории будет испытывать на себе «бремя чужака» (liability of outsidership) [12] — к этому приводит недостаток сетевых связей и информации.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Исследование опирается на работы по стратегическому управлению и внешнеэкономической деятельности. Его основу составили данные международных организаций по торговле и развитию, включая материалы Конференции ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД)⁴.

Для изучения выхода российских МСП на международные рынки проведен экспертный опрос. Выбор стран основан на текущих экономических тенденциях и Концепции внешней политики РФ от 31 марта 2023 г.⁵

В опросе участвовал 61 эксперт из разных регионов — иностранные специалисты, которые изучают развитие национальных рынков и международный бизнес.

Эксперты представляли рынки Азии (59%), Ближнего Востока и Северной Африки (51%). Это позволяет говорить о репрезентативности выборки. Отдельно рассмотрен Китай. Так, по данным Всемирного банка⁶ за 2023 г., он представлял собой самую крупную экономику (18,7% от мировой) с высокой степенью присутствия иностранных компаний.

В анкете исследовалось присутствие иностранных компаний на региональных рынках, выход на них малых и средних предприятий, а также национальная политика стран. Опрос проводился онлайн с февраля по ноябрь 2024 г. В результате на основе данных международных организаций, включая ЮНКТАД, сделаны обобщенные выводы о перспективах МСП и определены общие тенденции. Выявлено, что конкретная стратегия зависит от внутренней среды и микроокружения компании.

ОСОБЕННОСТИ ПРОДВИЖЕНИЯ НА МЕЖДУНАРОДНЫХ РЫНКАХ ДЛЯ МСП

Как правило, в качестве определяющих факторов, способствующих интернационализации МСП, выделяют инновации и цифровые технологии [13]. Также важны географическая близость и отраслевая принадлежность рынков.

Малые и средние предприятия чаще всего инвестируют в регионы с близкими географическими, культурными или институциональными характеристиками, где доступ к информации дешевле. Европейские компании предпочитают соседние страны, что демонстрирует высокую экономическую интеграцию региона. Южноафриканские фирмы также вкладывают средства в компании на своем континенте. Исключением являются китайские МСП, активно инвестирующие в африканские страны (рис. 1).

МСП чаще всего инвестируют в отрасли, не требующие значительных затрат. Они активно вкладываются в международные рынки, особенно в области ИТ и бизнес-услуг — это составляет более половины их иностранных инвестиций. В обрабатывающей промышленности МСП предпочитают высокотехнологичные отрасли, такие как электроника и фармацевтика (рис. 2).

Малый и средний бизнес сталкивается с ограниченными ресурсами, а основные барьеры для выхода на зарубежные рынки включают нехватку финансов, технологические и информационные ограничения, недостаточную международную видимость, нормативные требования, протекционизм и высокую конкуренцию.

Результаты анализа рынков

стран Северной Африки и Ближнего Востока: ОАЭ, Саудовской Аравии и Египта

Страны Северной Африки и Ближнего Востока имеют значительный экономический потенциал. В 2024 г. ВВП на душу населения в ОАЭ составил 48,830 долл. США, в Саудовской Аравии — 30,750, в Египте — 3,570 долл. Для этих государств прогнозируется устойчивый экономический рост до 2030 г. при умеренной инфляции⁷.

Участники экспертного опроса считают, что иностранные компании умеренно активны на рынке (58%), 33% респондентов отметили активное продвижение товаров и услуг. Малый и средний бизнес работают в среднем темпе (30%), а крупные корпорации — в высоком (48%). Иностранные компании

⁴ United Nations Conference on Trade and Development. Promoting International Investment by Small and Medium-sized Enterprises. New York: United Nations Publications; 2024.

⁵ URL: <https://www.mid.ru/ru/detail-material-page/1860586/>

⁶ URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.PP.CD>

⁷ URL: <https://www.statista.com/>

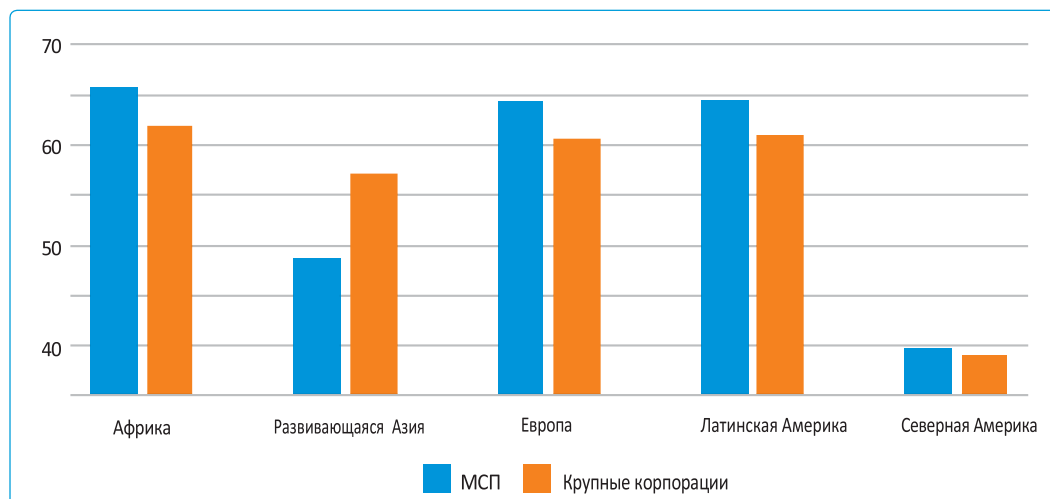


Рис. 1 / Fig. 1. Региональные проекты по региону базирования и доли в различных по размеру компаниях (%) / Regional Projects by Region of Location and Shares in Entities of Different Size (%)

Источник / Source: составлено авторами / compiled by the authors.

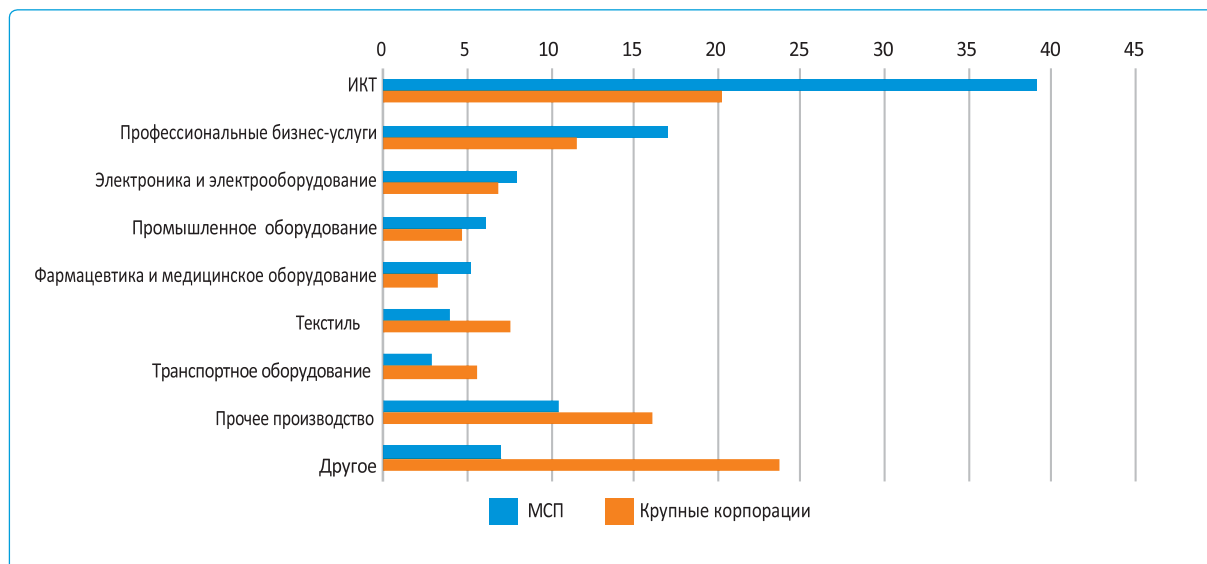


Рис. 2 / Fig. 2. Основные отрасли, в которые транснациональные компании инвестируют за рубежом, 2015–2022 гг., (%) / Top Industries in which Multinationals Invest Abroad, 2015–2022, (%)

Источник / Source: составлено авторами / compiled by the authors.

представлены в машиностроении, производстве электрооборудования (42%), пищевой промышленности (42%) и ИТ (27%) (табл. 1, 2).

Большинство экспертов (66%) считают, что государственная политика стран, где они работают, в основном направлена на привлечение иностранных инвестиций и создание благоприятных условий для иностранных компаний. Однако 16% полагают, что государство защищает интересы национальных производителей и ограничивает экспансию иностранных компаний.

Одной из задач опроса было выявление барьеров для выхода иностранных компаний на рынки Северной Африки и Ближнего Востока. Эксперты назвали самые значимые из них:

- Торговая политика и соглашения (55%).
- Правовые ограничения (52%).
- Финансовые и банковские ограничения (58%).
- Нестабильность экономики (39%).
- Проблемы с транспортом и логистикой внутри стран (36%).
- Недостаточное развитие связи (39%).



Таблица 1 / Table 1

Распределение ответов респондентов экспертного опроса из ОАЭ, Саудовской Аравии и Египта на вопрос: «Какая из нижеперечисленных категорий иностранных организаций в настоящее время в большей степени присутствует на рынках вашей страны?» / Distribution of Responses of the Expert Survey's Respondents from UAE, Saudi Arabia, and Egypt to the Question: "Which of the Following Categories of Overseas Entities, is Currently most Active in your Domestic Markets?"

Категория	Доля респондентов, выбравших соответствующую категорию, %
Крупные корпорации	48
Стартапы и микропредприятия	0
Малые и средние предприятия	30
Одинаково присутствуют разные по размеру организации	21

Источник / Source: составлено авторами / compiled by the authors.

Таблица 2 / Table 2

Распределение ответов респондентов экспертного опроса из ОАЭ, Саудовской Аравии и Египта на вопрос: «В каких отраслях активность иностранных компаний в вашей стране наиболее высока?» / Distribution of Responses of the Expert Survey's Respondents from UAE, Saudi Arabia, and Egypt to the Question: "In Which Sectors is the Overseas Companies' Activity the highest in Your Country?"

Отрасль	Доля респондентов, выбравших соответствующую отрасль, %
Сельское хозяйство	9
Машиностроение, производство электрооборудования	42
Сфера финансовых и банковских услуг	18
Сфера IT	27
Туризм	24
Химико-фармацевтическая промышленность	15
Легкая промышленность	9
Пищевая промышленность	42
Торговля сырьевыми товарами	18
Средства массовой информации	6
Розничная торговля	18

Источник / Source: составлено авторами / compiled by the authors.

Культурные барьеры также важны: различия в ценностях и социальных нормах (52%), религии (30%) и уровне образования (30%). Политические и языковые барьеры менее значимы: их отметили 27 и 21% экспертов соответственно (табл. 3).

Государственная политика стран Северной Африки и Ближнего Востока благоприятна для иностран-

ных компаний, которые развивают технологии (55%), привлекают инвестиции (36%) и расширяют ассортимент товаров и услуг (33%) (табл. 4).

В ходе экспертного опроса основное внимание было уделено стратегиям, которые используют иностранные компании при выходе на рынки целевых регионов. Большинство экспертов (39%) отметили,

Таблица 3 / Table 3

Распределение ответов респондентов экспертного опроса из ОАЭ, Саудовской Аравии и Египта на вопрос: «С какими основными барьерами встречаются иностранные компании, выходя на рынки вашей страны?» / Distribution of Responses of the Expert Survey's Respondents from UAE, Saudi Arabia, and Egypt to the Question: "What are the Key Barriers that Overseas Companies Confront When They Enter Your Country's Markets?"

Барьер	Доля респондентов, выбравших соответствующий барьер, %
Культурные вызовы	
Языковые барьеры	21
Этнические/национальные барьеры	24
Барьеры различий в вероисповедании	30
Барьеры различий в ценностях и социальных нормах поведения	52
Барьеры, связанные с уровнем образования населения	30
Административные вызовы	
Барьеры, связанные с колониальными связями	9
Барьеры, связанные со спецификой торговой политики и торговых соглашений	55
Законодательные барьеры	52
Политические барьеры	27
Географические вызовы	
Барьеры географического расстояния между родной страной и страной нового рынка	27
Барьеры, связанные со структурой границы (морская или сухопутная)	12
Климатические барьеры	3
Барьеры, связанные с санитарно-эпидемиологическими нормами	27
Барьеры, связанные с транспортной логистикой внутри страны	36
Барьеры, связанные с развитостью средств связи в стране	39
Экономические вызовы	
Барьеры, связанные с уровнем платежеспособности населения	15
Барьеры ресурсной обеспеченности страны	21
Барьеры, связанные с ограничениями в финансовой и банковской сферах	58
Барьеры нестабильности национальной экономики	39

Источник / Source: составлено авторами / compiled by the authors.

что применяются разнообразные подходы. Наиболее распространенными, по их мнению, являются частичная адаптация ценностного предложения с учетом национальных особенностей или транснациональная стратегия, сочетающая локальную адаптацию и глобальную интеграцию (30%). Полностью глобальную международную стратегию используют лишь 9% опрошенных (табл. 5).

Учитывая особенности ОАЭ, Саудовской Аравии и Египта — правовые, политические, экономические и социальные, эксперты советуют иностранным компаниям использовать две стратегии для успешного выхода на рынки этих стран: создание стратегических союзов, альянсов или совместных предприятий с местными компаниями, а также экспорт товаров и услуг.



Таблица 4 / Table 4

Распределение ответов респондентов экспертного опроса из ОАЭ, Саудовской Аравии и Египта на вопрос: «Какие основные эффекты в развитии рынков вследствие выхода на них иностранных компаний вы наблюдаете?» / Distribution of Responses of the Expert Survey's Respondents from UAE, Saudi Arabia, and Egypt to the Question: "What are the Key Consequences ehat You Observe in the Market Development after the Entry of Overseas Companies?"

Эффект	Доля респондентов, выбравших соответствующий эффект, %
Развитие технологий и инноваций	55
Привлечение иностранных инвестиций в национальную экономику	36
Расширение предложения товаров и услуг для национального потребителя	33
Усиление уровня рыночной конкуренции	21
Увеличение количества слияний и приобретений иностранными компаниями	9
Создание дополнительного предложения на национальном рынке труда	24

Источник / Source: составлено авторами / compiled by the authors.

Таблица 5 / Table 5

Распределение ответов респондентов экспертного опроса из ОАЭ, Саудовской Аравии и Египта на вопрос: «Какой из предложенных вариантов преимущественно характеризует стратегию иностранных компаний при выходе на рынки вашей страны?» / Distribution of Responses of the Expert Survey's Respondents from UAE, Saudi Arabia, and Egypt to the Question: "Which of the Options below are the best Characteristics of the Overseas Companies' Strategy of Entering Your Country's Markets?"

Вариант	Доля респондентов, выбравших соответствующий вариант, %
Полная локализация ценностного предложения и бизнес-стратегии иностранных компаний в зависимости от национальных особенностей страны	21
Глобальная стратегия и частичная адаптация характеристик товаров и услуг в зависимости от национальных особенностей страны	30
Глобальная стратегия без учета национальных особенностей страны	9
Иностранные компании используют разнообразные стратегии при выходе на рынок страны	39

Источник / Source: составлено авторами / compiled by the authors.

Перспективы продвижения товаров и услуг малых и средних производственных предприятий на рынки стран ОАЭ, Саудовской Аравии, Египта

Исследование показало, что российские малые и средние предприятия имеют потенциал для выхода на рынки ОАЭ, Саудовской Аравии и Египта:

1. Наиболее перспективными отраслями являются машиностроение, приборостроение, ИТ и пищевая промышленность. Эти сферы обычно заняты крупными компаниями, поэтому важно найти свободные

ниши, которые МСП могут занять благодаря своей гибкости.

2. Выход на рынки региона будет сложным из-за «бремени иностранца». Руководству нужно хорошо разбираться в международном бизнесе, а также разработать бизнес-модель, учитывающую местные особенности.

3. Продукт или услуга должны быть адаптированы под культурные и социальные нормы потребителей. В странах Северной Африки и Ближнего Востока высоко ценится соблюдение культурных и религиоз-

ных традиций — это необходимо учитывать. Однако данные рынки лояльны к иностранным компаниям, поэтому им стоит продвигать свой глобальный бренд.

4. Препятствиями для выхода на рынки региона являются недостаточно развитые транспорт, логистика и связь. Большинство МСП не смогут создать собственные логистические и коммуникационные решения. Поэтому лучше присоединиться к существующим бизнес-сетям, которые помогут взаимодействовать с поставщиками, дистрибьюторами и клиентами.

5. Бизнес-модель должна учитывать разный уровень образования и культурные особенности местного населения, особенно в отдаленных регионах. Необходимо адаптировать бизнес-процессы, учитывая коммуникационные барьеры и различия в менталитете.

6. Для выхода на рынки региона МСП стоит рассмотреть идею создания стратегических союзов с местными компаниями. Традиционная модель интернационализации может отнять слишком много времени и ресурсов, а в условиях нестабильной внешней среды — не дать желаемых результатов. Стратегические альянсы помогут лучше понять местную культуру и преодолеть трудности, связанные с «бременем иностранца» и «бременем чужака».

Результаты анализа рынка стран Центральной Азии:

Казахстана, Узбекистана, Киргизии

Страны Центральной Азии обладают значительным экономическим потенциалом. В 2024 г. ВВП на душу населения в Казахстане составил 14,149 долл. США, и ожидается его устойчивый рост до 2030 г. В Узбекистане этот показатель — 3,113, а в Киргизии — 2,471⁸. Согласно данным Федеральной таможенной службы, Казахстан и Узбекистан входят в топ-10 торговых партнеров России⁹.

Эксперты из Центральной Азии отмечают высокую активность иностранных компаний на местных рынках. Большинство из них (67%) считают, что здесь представлены компании разных размеров: крупные корпорации, малый и средний бизнес, стартапы и микропредприятия (табл. 6).

По мнению 78% опрошенных, азиатские страны в своей политике делают ставку на привлечение иностранных инвестиций и компаний. Никто из респондентов не отметил, что государства Центральной Азии ограничивают деятельность зарубежных компаний — их наибольшее присутствие наблюдается в машиностроении и производстве электро-

оборудования (67%), IT-сфере (56%), туризме (33%) и пищевой промышленности (22%) (табл. 7).

Самым серьезным барьером на рынках Центральной Азии остается языковой — это утверждают 78% специалистов. На втором месте по значимости стоит низкая платежеспособность местного населения (63%). Другие важные вызовы для иностранных компаний включают: особенности торговой политики и отношений (67%), географическую удаленность рынков и логистические проблемы (44%), недостаточное развитие средств связи и коммуникаций (33%), а также законодательные барьеры (33%). Эксперты считают, что, по сравнению с рынками Африки и Ближнего Востока, барьеры, связанные с религиозными, национальными и культурными особенностями, в Центральной Азии менее значимы (табл. 8).

Как уже отмечалось, государства Центральной Азии проводят политику, которая способствует привлечению иностранных компаний. В ходе опроса были выявлены три наиболее значимых положительных эффекта для рынков этих стран: развитие технологий и инноваций (78%), привлечение иностранных инвестиций в национальную экономику (56%) и расширение предложения товаров и услуг для национального потребителя (22%) (табл. 9).

Большинство экспертов (44%) отмечают разнообразие бизнес-стратегий компаний, выходящих на рынки Центральной Азии, выделяя две наиболее перспективные: создание стратегических альянсов и совместных предприятий с местными компаниями (58%) и сохранение глобального подхода с адаптацией продуктов и услуг под национальные особенности (33%).

Перспективы продвижения товаров и услуг средних и малых производственных предприятий на рынки стран Центральной Азии: Казахстана, Узбекистана, Киргизии

Эксперты считают, что в странах Центральной Азии существует дефицит товаров и услуг для местных потребителей. Государственная политика создает благоприятные условия для привлечения иностранных компаний независимо от их размера. Этому же способствует географическое соседство, снижая эффект «бремени иностранца».

Наиболее привлекательными отраслями в Центральной Азии являются машиностроение, производство электрооборудования, IT и пищевая промышленность. Для МСП важно искать новые ниши, так как массовый спрос в этих секторах удовлетворяется крупными игроками. Сфера туризма также перспективна благодаря уникальной природе и культуре

⁸ URL: <https://www.statista.com/>

⁹ URL: <https://customs.gov.ru/>



Таблица 6 / Table 6

Распределение ответов респондентов экспертного опроса из Казахстана, Узбекистана и Киргизии на вопрос: «Какая из нижеперечисленных категорий иностранных организаций в настоящее время в большей степени присутствует на рынках вашей страны?» / Distribution of Responses of the Expert Survey's Respondents from Kazakhstan, Uzbekistan and Kyrgyzstan to the Question: "If We Take the Following Categories of Overseas Entities, Whose Presence is the Most Active in Your Country's Markets?"

Категория иностранных организаций	Доля респондентов, выбравших соответствующую категорию, %
Крупные корпорации	33
Стартапы и микропредприятия	0
Малые и средние предприятия	0
Одинаково присутствуют разные по размеру организации	67

Источник / Source: составлено авторами / compiled by the authors.

Таблица 7 / Table 7

Распределение ответов респондентов экспертного опроса из Казахстана, Узбекистана и Киргизии на вопрос: «В каких отраслях активность иностранных компаний в вашей стране наиболее высока?» / Distribution of Responses of the Expert Survey's Respondents from Kazakhstan, Uzbekistan and Kyrgyzstan to the Question: "In which Sectors is the Overseas Companies' Activity the Highest in Your Country?"

Отрасль	Доля респондентов, выбравших соответствующую отрасль, %
Сельское хозяйство	0
Машиностроение, производство электрооборудования	67
Сфера финансовых и банковских услуг	11
Сфера IT	56
Туризм	33
Химико-фармацевтическая промышленность	0
Легкая промышленность	0
Пищевая промышленность	22
Торговля сырьевыми товарами	11
Средства массовой информации	0
Розничная торговля	0

Источник / Source: составлено авторами / compiled by the authors.

региона, однако существующая инфраструктура не всегда соответствует международным стандартам, а нехватка квалифицированных кадров создает возможности для иностранных компаний.

Выход на рынки Центральной Азии связан с экономическими барьерами, такими как низкая платежеспособность населения, нестабильность экономики и плохой уровень образования. Это особенно важно

для компаний, производящих дорогую продукцию или ориентированных на премиум-сегмент. Кроме того, необходимо учитывать культурные особенности, однако их не следует смешивать с политическими факторами, которые могут меняться.

Проведенный анализ показал, что компании успешно применяют различные международные стратегии на рынках Центральной Азии. Российские

Таблица 8 / Table 8

Распределение ответов респондентов экспертного опроса из Казахстана, Узбекистана и Киргизии на вопрос: «С какими основными барьерами сталкиваются иностранные компании, выходя на рынки вашей страны?» / Distribution of Responses of the Expert Survey's Respondents from Kazakhstan, Uzbekistan and Kyrgyzstan to the Question: "What are the Key Challenges that Overseas Companies Face when they Enter Your Country's Markets?"

Вариант ответов на вопрос	Процент респондентов
Культурные вызовы	
Языковые барьеры	78
Этнические/национальные барьеры	22
Барьеры различий в вероисповедании	0
Барьеры различий в ценностях и социальных нормах поведения	22
Барьеры, связанные с уровнем образования населения	11
Административные вызовы	
Барьеры, связанные с колониальными связями	0
Барьеры, связанные со спецификой торговой политики и торговых соглашений	67
Законодательные барьеры	33
Политические барьеры	0
Географические вызовы	
Барьеры географического расстояния между родной страной и страной нового рынка	44
Барьеры, связанные со структурой границы (морская или сухопутная)	0
Климатические барьеры	33
Барьеры, связанные с санитарно-эпидемиологическими нормами	11
Барьеры, связанные с транспортной логистикой внутри страны	44
Барьеры, связанные с развитостью средств связи в стране	33
Экономические вызовы	
Барьеры, связанные с уровнем платежеспособности населения	63
Барьеры ресурсной обеспеченности страны	0
Барьеры, связанные с ограничениями в финансовой и банковской сферах	13
Барьеры нестабильности национальной экономики	13

Источник / Source: составлено авторами / compiled by the authors.

МСП приграничных зон могут нивелировать «бремя иностранца» благодаря пониманию местных особенностей. В этом случае эффективны экспорт, субсидирование и франчайзинг. Для отдаленных стран региона лучше использовать стратегию создания союзов и совместных предприятий с местными компаниями.

Результаты анализа рынка Китая

В 2024 г. ВВП Китая на душу населения достиг 13,300 долл. США — он по-прежнему остается в чи-

сле мировых лидеров по этому показателю, уступая только Америке.

Как отметили 84% местных экспертов, китайский рынок отличается высокой активностью иностранных компаний. Однако 68% специалистов считают, что это касается в основном крупных корпораций. Лишь 11% говорят о заметном присутствии иностранных малых и средних предприятий (табл. 10).

Большинство респондентов (79%) полагают, что государственная политика КНР очень выгодна для



иностранных компаний, особенно тех, которые создают новые технологии и инновации.

Отраслевые предпочтения иностранных компаний в Китае схожи с другими странами: больше всего они работают в ИТ (47%), инженерии (37%) и пищевой промышленности (32%) (табл. 11).

Изучение ключевых препятствий для иностранных компаний, стремящихся выйти на китайский рынок, выявило, что наиболее значимыми являются финансовые и экономические факторы. Эксперты выделили сложности, связанные с торговой политикой и соглашениями (68%), а также ограничения в финансовой и банковской сферах

(63%). В этот список входят культурные различия и социальные нормы (58%) и географическая удаленность (42%).

В то же время правовые барьеры не стали серьезным препятствием для иностранных компаний — их отметили лишь 11% опрошенных, а языковые — 26% (табл. 12).

Анализ перспективных бизнес-стратегий для выхода на рынок Китая показал, что большинство экспертов советуют создавать стратегические союзы и совместные предприятия с местными компаниями (47% опрошенных). Также эффективным считается подход, когда глобальная стратегия ком-

Таблица 9 / Table 9

Распределение ответов респондентов экспертного опроса из Казахстана, Узбекистана и Киргизии на вопрос: «Какие вы наблюдаете основные эффекты в развитии рынков вследствие выхода на них иностранных компаний?» / Distribution of Responses of the Expert Survey's Respondents from Kazakhstan, Uzbekistan and Kyrgyzstan to the Question: "What are the Key Consequences that You Observe in the Market Development after the Entry of Overseas Companies?"

Эффект	Доля респондентов, выбравших соответствующий эффект, %
Развитие технологий и инноваций	78
Привлечение иностранных инвестиций в национальную экономику	56
Расширение предложения товаров и услуг для национального потребителя	22
Усиление уровня рыночной конкуренции	0
Увеличение количества слияний и приобретений иностранными компаниями	0
Создание дополнительного предложения на национальном рынке труда	11

Источник / Source: составлено авторами / compiled by the authors.

Таблица 10 / Table 10

Распределение ответов респондентов экспертного опроса из Китая на вопрос: «Какая из нижеперечисленных категорий иностранных организаций в настоящее время в большей степени присутствует на рынках вашей страны?» / Distribution of Responses of the Expert Survey's Respondents from China to the Question: "If we Take the Following Categories of Overseas Entities, whose Presence is the Most Active in your Country's Markets?"

Категории	Доля респондентов, выбравших соответствующую категорию, %
Крупные корпорации	68
Стартапы и микропредприятия	5
Малые и средние предприятия	11
Одинаково присутствуют разные по размеру организации	16

Источник / Source: составлено авторами / compiled by the authors.

Таблица 11 / Table 11

Распределение ответов респондентов экспертного опроса из Китая на вопрос: «В каких отраслях активность иностранных компаний в вашей стране наиболее высока?» / Distribution of Responses of the Expert Survey's Respondents from China to the Question: "In which Sectors is the Overseas Companies' Activity the Highest in Your Country?"

Отрасль	Доля респондентов, выбравших соответствующую отрасль, %
Сельское хозяйство	5
Машиностроение, производство электрооборудования	37
Сфера финансовых и банковских услуг	5
Сфера IT	47
Туризм	5
Химико-фармацевтическая промышленность	11
Легкая промышленность	16
Пищевая промышленность	32
Торговля сырьевыми товарами	0
Средства массовой информации	0
Розничная торговля	5

Источник / Source: составлено авторами / compiled by the authors.

пании сочетается с адаптацией товаров и услуг под национальные особенности (47%).

Перспективы продвижения товаров и услуг средних и малых производственных предприятий на рынок Китая

В ходе работы выявлено, что перспективы выхода российских МСП на рынок Китая ограничены. Он в основном ориентирован на крупные компании и крупные инвестиции. Государственная политика поддерживает национальное производство и потребление. Пример тому — программа «Сделано в Китае», которая стимулирует местных жителей покупать товары и услуги местного производства.

Китайские партнеры могут быть заинтересованы в новейших технологиях и инновациях, но существует риск, что они быстро их скопируют.

ВЫВОДЫ

На основании проведенного исследования можно отметить, что, несмотря на глобальные вызовы — пандемию COVID-19, геополитическую напряженность и трансформацию цепочек создания стоимости, малые и средние предприятия сохраняют значительный потенциал для интернационализации. Их гибкость, способность к инновациям и адаптив-

ность открывают возможности для выхода на зарубежные рынки, особенно в условиях цифровизации и роста региональной экономической интеграции.

Анализ рынков стран Ближнего Востока, Северной Африки, Центральной Азии и Китая показал, что наиболее перспективными для российских МСП являются страны Центральной Азии — Казахстан, Узбекистан и Киргизия, где сочетание географической близости, нивелированного «бремени иностранца» и благоприятной политики властей создает условия для успешного продвижения. Рынки ОАЭ, Саудовской Аравии и Египта также привлекательны, однако требуют более глубокой адаптации к культурным и административным барьерам. Сотрудничество с Китаем в этом плане осложнено ввиду его ориентации на крупные компании и сильной поддержки местного производства.

Ключевыми барьерами, с которыми сталкиваются МСП, остаются ограниченный доступ к финансированию, нормативно-правовая сложность целевых рынков, культурные и языковые различия, а также инфраструктурные ограничения. Для их преодоления наиболее эффективными являются подходы, основанные на создании стратегических альянсов и совместных предприятий с местными акторами, что позволяет минимизировать риски и ускорить



Таблица 12 / Table 12

Распределение ответов респондентов экспертного опроса из Китая на вопрос: «С какими основными барьерами встречаются иностранные компании, выходя на рынки вашей страны?» / Distribution of Responses of the Expert Survey's Respondents from China to the Question: "What are the Key Challenges that Overseas Companies Encounter face when they Enter your Country's Markets?"

Барьер	Доля респондентов, выбравших соответствующий барьер, %
Культурные вызовы	
Языковые барьеры	26
Этнические/национальные барьеры	16
Барьеры различий в вероисповедании	11
Барьеры различий в ценностях и социальных нормах поведения	58
Барьеры, связанные с уровнем образования населения	11
Административные вызовы	
Барьеры, связанные с колониальными связями	0
Барьеры, связанные со спецификой торговой политики и торговых соглашений	68
Законодательные барьеры	11
Политические барьеры	26
Географические вызовы	
Барьеры географического расстояния между родной страной и страной нового рынка	42
Барьеры, связанные со структурой границы (морская или сухопутная)	11
Климатические барьеры	0
Барьеры, связанные с санитарно-эпидемиологическими нормами	5
Барьеры, связанные с транспортной логистикой внутри страны	26
Барьеры, связанные с развитостью средств связи в стране	21
Экономические вызовы	
Барьеры, связанные с уровнем платежеспособности населения	11
Барьеры ресурсной обеспеченности страны	42
Барьеры, связанные с ограничениями в финансовой и банковской сферах	63
Барьеры нестабильности национальной экономики	16

Источник / Source: составлено авторами / compiled by the authors.

интеграцию. В близких по менталитету и правовому полю странах, таких как Казахстан или Узбекистан, также могут успешно применяться экспортные модели и франчайзинг.

Наиболее перспективными отраслями для интернационализации российских МСП являются машиностроение, ИТ, пищевая промышленность и туризм, где важным конкурентным преимуще-

ством становится способность осваивать нишевые сегменты, не занятые крупными корпорациями.

Таким образом, успешная интернационализация МСП зависит как от выбора рынка и стратегии входа, так и от готовности руководства учитывать региональную специфику, развивать компетенции в области международного бизнеса и гибко адаптировать бизнес-модели под локальные условия. Учет

культурных норм, правовых особенностей и социального контекста становится ключевым фактором, позволяющим малым и средним предприятиям не

только выйти на международную арену, но и закреплиться на ней в условиях растущей глобальной неопределенности.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Павента Е., Кириллов Ю.Г. Факторы, способствующие интернационализации и выходу на внешние рынки для предпринимателей в условиях пандемии COVID-19. *Экономика, предпринимательство и право*. 2021;11(7):1795-1808. DOI: 10.18334/epp.11.7.112339
2. Максуд Л. Проблемы на пути интернационализации малого и среднего бизнеса. *Горизонты экономики*. 2023;(4):191-196.
3. Thompson A.A., Strickland A.J., Peteraf M.A., Gamble J. *Crafting & executing strategy: The quest for competitive advantage: Concepts and cases*. New York, NY: McGraw Hill Education; 2017. 920 p.
4. Laufs K., Schwens C. Foreign market entry mode choice of small and medium-sized enterprises: A systematic review and future research agenda. *International Business Review*. 2014;23(6):1109-1126. DOI: 10.1016/j.ibusrev.2014.03.006
5. Комарова И.П. Понятие и типы сетевого капитала (на примере авиастроения). *Экономика и математические методы*. 2022;58(1):104-112. DOI: 10.31857/S042473880018963-8
6. Пожидаев Р.Г. Процесс развития межфирменных сетей: теории и модели. *Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление*. 2011;(1):286-291.
7. Coviello N.E. The network dynamics of international new ventures. *Journal of International Business Studies*. 2006;37(5):713-731. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8400219
8. Zhou L., Wu W., Luo X. Internationalization and the performance of born-global SMEs: The mediating role of social networks. *Journal of International Business Studies*. 2007;38(4):673-690. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8400282
9. Pu H.L., Zheng Y.D. The FDI of small- and middle-sized enterprises: A literature review. *Technology and Investment*. 2015;6(1):63-70. DOI: 10.4236/ti.2015.61006
10. Zaheer S. The liability of foreignness, redux: A commentary. *Journal of International Management*. 2002;8(3):351-358. DOI: 10.1016/S1075-4253(02)00070-4
11. Бодягин О.В., Баланова М.М. Особенности интернационализации платформенных компаний в контексте классических теорий международного бизнеса. *Финансовые исследования*. 2019;(2):134-142.
12. Johanson J., Vahlne J.-E. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*. 2009;40(9):1411-1431. DOI: 10.1057/jibs.2009.24
13. Лихарева Н.Д., Гаффорова Е.Б. Исследования интернационализации МСП в России: онтология предметной области и тематический анализ. *Известия Дальневосточного федерального университета. Экономика и управление*. 2023;(3):22-48. DOI: 10.24866/2311-2271/2023-3/22-48
14. Wang J., Wu H., Chen Y. Made in China 2025 and manufacturing strategy decisions with reverse QFD. *International Journal of Production Economics*. 2020;224:107539. DOI: 10.1016/j.ijpe.2019.107539

REFERENCES

1. Paweła E., Kirillov Yu.G. Factors contributing to internationalization and access to foreign markets for entrepreneurs amidst the COVID-19 pandemic. *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo = Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*. 2021;11(7):1795-1808. (In Russ.). DOI: 10.18334/epp.11.7.112339
2. Maksud L. Problems on the way of internationalization of small and medium-sized businesses. *Gorizonty ekonomiki*. 2023;(4):191-196. (In Russ.).
3. Thompson A.A., Strickland A.J., Peteraf M.A., Gamble J. *Crafting & executing strategy: The quest for competitive advantage: Concepts and cases*. New York, NY: McGraw Hill Education; 2017. 920 p.
4. Laufs K., Schwens C. Foreign market entry mode choice of small and medium-sized enterprises: A systematic review and future research agenda. *International Business Review*. 2014;23(6):1109-1126. DOI: 10.1016/j.ibusrev.2014.03.006
5. Komarova I.P. The concept and types of network capital (example of aircraft industry). *Ekonomika i matematicheskie metody = Economics and Mathematical Methods*. 2022;58(1):104-112. (In Russ.). DOI: 10.31857/S042473880018963-8
6. Pozhidaev R.G. Inter-firm networks development process: Theories and models. *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i upravlenie = Proceedings of Voronezh State University. Series: Economy and Management*. 2011;(1):286-291. (In Russ.).

7. Coviello N.E. The network dynamics of international new ventures. *Journal of International Business Studies*. 2006;37(5):713-731. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8400219
8. Zhou L., Wu W., Luo X. Internationalization and the performance of born-global SMEs: The mediating role of social networks. *Journal of International Business Studies*. 2007;38(4):673-690. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8400282
9. Pu H.L., Zheng Y.D. The FDI of small- and middle-sized enterprises: A literature review. *Technology and Investment*. 2015;6(1):63-70. DOI: 10.4236/ti.2015.61006
10. Zaheer S. The liability of foreignness, redux: A commentary. *Journal of International Management*. 2002;8(3):351-358. DOI: 10.1016/S1075-4253(02)00070-4
11. Bodyagin O.V., Balanova M.M. Peculiarities of I-business (platform) firms' internationalization in the context of classical theories of international business. *Finansovye issledovaniya = Financial Research*. 2019;(2):134-142. (In Russ).
12. Johanson J., Vahlne J.-E. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*. 2009;40(9):1411-1431. DOI: 10.1057/jibs.2009.24
13. Likhareva N.D., Gafforova E.B. SMEs internationalization research in Russia: A domain ontology and thematic analysis. *Izvestiya Dal'nevostochnogo federal'nogo universiteta. Ekonomika i upravlenie = The Bulletin of the Far Eastern Federal University. Economics and Management*. 2023;(3):22-48. (In Russ). DOI: 10.24866/2311-2271/2023-3/22-48
14. Wang J., Wu H., Chen Y. Made in China 2025 and manufacturing strategy decisions with reverse QFD. *International Journal of Production Economics*. 2020;224:107539. DOI: 10.1016/j.ijpe.2019.107539

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ / ABOUT THE AUTHOR



Лилия Васильевна Приходько — кандидат технических наук, доцент, доцент кафедры стратегического и инновационного развития, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация

Liliya V. Prikhodko — Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Associate Professor in the Department of Strategic and Innovative Development, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

<https://orcid.org/0000-0002-4548-1421>

Автор для корреспонденции / Corresponding author:

lvprikhodko@fa.ru



Наталья Вячеславовна Линдер — доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры стратегического и инновационного развития, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация

Natalia V. Linder — Dr. Sci. (Econ.), Professor, Professor in the Department of Strategic and Innovative Development, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

<https://orcid.org/0000-0002-4724-2344>

nvlinder@fa.ru

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Conflicts of Interest Statement: The authors have no conflicts of interest to declare.

Статья поступила 01.12.2025; после рецензирования 20.12.2025; принята к публикации 15.01.2026.

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

The article was received on 01.12.2025; revised on 20.12.2025 and accepted for publication on 15.01.2026.

The authors read and approved the final version of the manuscript.