



Влияние факторов и условий на эффективность экспортной деятельности российских МСП: стратегические и методические аспекты

Т.А. Гилева¹¹ Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, Россия)

Аннотация

Выход на внешние рынки является для МСП важным направлением стратегического развития. Он позволяет обеспечить более высокие темпы роста, расширить возможности использования ограниченных и часто уникальных ресурсов, получить доступ к ключевым стратегическим партнерам, продлить жизненный цикл выпускаемой продукции, диверсифицировать риски и др. Как любое стратегическое решение, организация экспортной деятельности требует тщательного анализа внутренних и внешних благоприятных и неблагоприятных факторов для обоснования выбора наиболее перспективных и целесообразных рынков, адаптации под них своих продуктов или услуг, оценки их конкурентоспособности, разработки стратегий выхода и продвижения на выбранные рынки. В последние годы произошло много значимых изменений в составе и характере воздействия таких факторов, поэтому целью статьи является выявление и структуризация факторов, оказывающих влияние на эффективность деятельности российских экспортно ориентированных МСП, а также обоснование методического инструментария оценки такого влияния для принятия стратегических решений. Проведен сравнительный анализ факторов, влияющих на эффективность деятельности российских МСП на внешних рынках с позиций оценки их экспортного потенциала. Анализ дополнен выделением рисков и возможностей, связанных с распространением цифровых технологий и введением санкционных ограничений. Предложен классификатор факторов и условий, влияющих на эффективность экспортной деятельности. Определена структура системы показателей оценки эффективности экспортной деятельности МСП. В формате SWOT-матрицы выделены факторы, оказывающие существенное влияние на возможность и результаты экспортной деятельности российских МСП; дана сравнительная характеристика методов оценки такого влияния. Показаны преимущества метода когнитивного моделирования для отражения сложного и динамического характера взаимосвязей между факторами и результатами экспортной деятельности. Представлены базовые правила построения когнитивных карт.

Ключевые слова: экспортная деятельность, МСП, эффективность, классификатор факторов и условий, когнитивное моделирование.

Для цитирования:

Гилева Т.А. (2024). Влияние факторов и условий на эффективность экспортной деятельности российских МСП: стратегические и методические аспекты. *Стратегические решения и риск-менеджмент*, 15(1): 46–57. DOI: 10.17747/2618-947X-2024-1-46-57.

Благодарности

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

The influence of factors and conditions on export efficiency of Russian SMEs: Strategic and methodological aspects

T.A. Gileva¹¹ Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russia)

Abstract

Entering foreign markets is an important area of strategic development for SMEs. It allows you to secure higher growth rates, expand the use of limited but often unique resources, gain access to key strategic partners, extend the life cycle of products, diversify risks, etc. Like any strategic decision, the organisation of export activities requires a thorough analysis of internal and external factors, both favorable and unfavorable, in order to justify the choice of the most promising and appropriate markets, to adapt your products or services to them, to assess their competitiveness, and to develop strategies for entering and promoting the selected markets. Recent years have seen many significant changes in the composition and nature of these influences. Therefore, the purpose of this article is to identify and structure the factors that influence the performance of Russian export-oriented SMEs, as well as to substantiate the methodological tools for assessing such influence in order to make informed strategic decisions. A comparative analysis of the factors influencing the efficiency of Russian SMEs in foreign markets was carried out with a view to assessing their export potential. The analysis is completed by highlighting the risks and opportunities associated with the spread of digital technologies and the introduction of sanctions restrictions. A classifier of factors and conditions affecting the efficiency of export activities is proposed. The structure of the indicator system for assessing the effectiveness of SME export activities has been defined. The SWOT matrix format highlights factors that have a significant impact on the ability and results of Russian SMEs' export activities. A comparative description of methods for assessing such influence is given. The advantages of the cognitive modelling method for reflecting the complex and dynamic nature of the relationships between factors and the outcomes of export activities are demonstrated. The basic rules for constructing cognitive maps are presented.

Keywords: export activity, SMEs, efficiency, classifier of factors and conditions, cognitive modelling.

© Гилева Т.А., 2024

For citation:

Gileva T.A. (2024). The influence of factors and conditions on export efficiency of Russian SMEs: Strategic and methodological aspects. *Strategic Decisions and Risk Management*, 15(1): 46-57. DOI: 10.17747/2618-947X-2024-1-46-57. (In Russ.)

Acknowledgment

The article was prepared on the basis of the results of the research carried out at the expense of the budget within the framework of the state mission of Financial University under the Government of the Russian Federation.

影响因素和条件对俄罗斯中小企业出口活动效率的影响： 战略和方法学方面

T.A. Gileva¹

¹俄罗斯联邦政府财政金融大学 (俄罗斯, 莫斯科)

简介

进入国际市场对中小企业来说是一个重要的战略发展方向。它可以确保更高的增长速度, 扩大有限且常常是独特资源的利用机会, 获得关键战略合作伙伴的支持, 延长产品的生命周期, 分散风险等。与任何战略决策一样, 组织出口活动需要仔细分析内部和外部的有利和不利因素, 以证明选择最有前途和最合适市场的合理性, 调整产品或服务以适应这些市场, 评估其竞争力, 并制定进入和推广所选市场的战略。近年来, 这些因素的构成和影响性质发生了许多重大变化, 因此本文的目的是识别和结构化影响俄罗斯出口导向型中小企业绩效的因素, 并为评估这种影响以做出战略决策提供方法工具。对影响俄罗斯中小企业在国际市场上绩效的因素进行了比较分析, 评估了其出口潜力。分析还突出了与数字技术传播和制裁限制相关的风险和机遇。提出了影响出口活动效率的因素和条件的分类器。确定了中小企业出口活动绩效评估指标体系的结构。在SWOT矩阵中, 确定了对俄罗斯中小企业出口活动的可能性和结果有重大影响的因素, 并对评估这种影响的方法进行了比较描述。展示了认知建模方法在反映因素与出口活动结果之间复杂和动态关系方面的优势。介绍了构建认知图的基本规则。

关键词: 出口活动, 中小企业, 效率, 因素和条件分类器, 认知建模。

引用文本:

Gileva T.A. (2024). 影响因素和条件对俄罗斯中小企业出口活动效率的影响：战略和方法学方面。战略决策和风险管理, 15(1): 46–57. DOI: 10.17747/2618-947X-2024-1-46-57. (俄文)

致谢

本文基于国家财政拨款的金融大学任务研究成果撰写。

Введение

Принятие решений по экспорту является одной из возможностей развития малых и средних предприятий и относится к категории стратегических, поскольку непосредственно связано как с выходом на перспективные новые рынки, так и с укреплением конкурентоспособности компании в целом. В качестве преимуществ выхода МСП на внешние рынки называют: достижение более высоких темпов роста, расширение клиентской базы, повышение эффективности (снижение издержек) за счет увеличения объемов продаж, продление жизненного цикла выпускаемой продукции, диверсификация рисков, укрепление имиджа компании и др. [Будкова, 2015; Линдер, 2020; Dabić et al., 2020; Calheiros-Lobo et al., 2023]. По оценкам OECD, МСП, участвующие в глобальных цепочках создания стоимости, как правило, более продуктивны и имеют более высокие доходы [OECD SME and entrepreneurship., 2023]. Однако получение такого преимущества возможно только на основе анализа и грамотного использования факторов, способствующих обеспечению эффективной экспортной деятельности.

В большинстве случаев, когда речь идет о выходе МСП на внешний рынок и разработке экспортной стратегии или экспортного плана, процедура в целом повторяет общую последовательность шагов, используемую в стратегическом

планировании при выборе нового рынка: четко определить цели, провести анализ потребителей, оценить конкурентоспособность своих продуктов или услуг, адаптировать их к особенностям нового рынка, провести оценку потребности в ресурсах и рисков, продумать каналы и стратегию продвижения, использовать возможности установления партнерских взаимоотношений и пр. [Гилева, Галимова, 2016]¹. В качестве альтернатив реализации экспортной стратегии традиционно рассматриваются:

- прямой экспорт, когда все сделки совершаются напрямую между компаниями без посредников. Такая стратегия обеспечивает непосредственную связь с покупателями, позволяет сформировать более тесные деловые отношения и укрепить имидж компании на внешнем рынке, дает больший контроль над процессами, однако требует больше ресурсов, включая необходимые знания о внешнем рынке;
- косвенный экспорт, предполагающий наличие одного или нескольких посредников между экспортером и непосредственными потребителями его продукции. Это позволяет проще и с большим знанием дела работать на новых рынках, но не дает такой оперативности и настройки на клиентов и партнеров, как предыдущая стратегия.

¹ См. также: Are you export ready? Our guide to planning an export strategy for SMEs (2019). <https://gb.solutions.kompass.com/blog/guide-to-planning-an-export-strategy-for-smes/>. 5 export strategies for small businesses (2021). <https://seller.alibaba.com/businessblogs/pxfh1ouh-5-export-strategies-for-small-businesses>.

В качестве возможных вариантов выхода на внешние рынки также рассматриваются организация совместных предприятий и прямые инвестиции в создание производства (включая сборочные предприятия) в других странах. Более глубокий анализ показывает, что в зависимости от сочетания внешних и внутренних факторов экспортные стратегии могут отличаться большим разнообразием. Так, в работе [Vanninen et al., 2022] выделены четыре стратегии мультинационализации (этот термин применяется авторами цитируемой статьи для обозначения экспортной деятельности или онлайн-продаж в зарубежную страну, в отличие от более широкого понятия интернационализации):

- стратегия поиска ресурсов (*resource-seeking strategy*). Искатели ресурсов стремятся вывести на рынки минимально жизнеспособные продукты и, используя знания и поддержку опытных сотрудников, ключевых клиентов и других партнеров, превратить их в самые современные решения и инновационные технологии для развивающихся рынков. Такие компании, как правило, работают в наукоемких отраслях, где требуется активное сотрудничество, в том числе с клиентами. Необходимые им ресурсы (партнеры, ключевые клиенты и сотрудники) являются для них стратегическими и не всегда доступны на внутреннем рынке. Поскольку фирмы разрабатывают новые предложения, которые раньше не продавались, партнеров бывает найти непросто. Индикатором часто становится реакция на формирующиеся потребности. Поэтому наиболее подходящей схемой реализации такой стратегии является создание дочерних компаний и/или наем людей непосредственно с целевого рынка, чтобы как можно быстрее начать тесную работу с клиентами. Эта стратегия является одним из наиболее быстрых вариантов мультинационализации;
- стратегия связи с хабами (*hub-reaching strategy*). Основная цель этой стратегии – установить международное присутствие рядом с кластерными областями или ключевыми отраслевыми точками, которые представляют собой плотное созвездие потенциальных клиентов, инвесторов, партнеров и талантливых сотрудников. Такой доступ позволяет небольшим компаниям учиться на возникающих потребностях клиентов и современных отраслевых стандартах, которые достигнут периферийных рынков гораздо позже. Компании, применяющие такую стратегию, обычно уже разработали свои основные предложения на внутреннем рынке и ищут новых клиентов и инвесторов для расширения своей деятельности, а также новые бизнес-модели для монетизации своего опыта и технологий. Они сохраняют большую часть своей деятельности на внутреннем рынке. На международном рынке непосредственно работают избранные менеджеры, чья миссия состоит в том, чтобы развивать отношения с важными клиентами или ключевыми партнерами. И хотя лишь незначительная часть от общего числа сотрудников работает в других странах, эти небольшие дочерние подразделения часто играют ключевую роль в обеспечении роста компании;
- стратегия удачного использования ресурсов (*serendipitous resource-leveraging strategy*). Основная цель стратегии – определить возможности транснационализации на основе имеющихся в настоящее время ресурсов и компетенций. Использование ресурсов обычно обусловлено краткосрочными возможностями и стратегиями реагирования, а не долгосрочными целями и упреждающим планированием. МСП, применяющие эту стратегию, часто представляют собой стартапы с ограниченными ресурсами, поэтому они обычно начинают с относительно легких методов транснациональных операций, таких как использование домашних офисов и наем фрилансеров, а затем постепенно, по мере накопления ресурсов и опыта, осуществляют свой рост. Большую роль здесь играют встречи с клиентами и партнерами на различных отраслевых мероприятиях и ярмарках, а также активное применение цифровых коммуникаций;
- стратегия контролируемого расширения (*controlled-expansion strategy*). Ее сущностью является освоение технологий, разработка продуктов и налаживание производства сначала на внутреннем рынке, а затем осторожное и постепенное расширение на другие регионы. Обычно таким фирмам требуется время, чтобы занять прочные и конкурентоспособные позиции на своих внутренних рынках, и они начинают стремиться к международному росту только тогда, когда эти рынки приходят в упадок или становятся насыщенными. Логика создания стоимости, лежащая в основе стратегии контролируемого расширения, обычно основана на совершенствовании операций и обслуживания, а не базовых продуктов или технологий. Как правило, такие компании сохраняют все ключевые виды деятельности в своем головном офисе внутри страны. Создание международных дочерних компаний может быть вызвано необходимостью своевременного решения проблем, которые могут возникнуть у клиентов.

Расширение возможностей в области реализации экспортных стратегий для МСП связано прежде всего с возможностями цифровых технологий в области анализа рынков, форматов взаимодействия с клиентами, формирования глобальных цепочек поставок и партнерских экосистем [Denicolai et al., 2021; OECD SME and entrepreneurship., 2023; Higón, Bonvin, 2024]. Кроме того, число факторов, прямо или косвенно воздействующих на компании, в цифровой среде также существенно возрастает, как и их динамика [Webb, 2020; Denicolai et al., 2021; Гилева, Шкарупета, 2022]. Поскольку разработка успешной стратегии опирается на анализ сочетаний внешних и внутренних факторов и условий, задача оценки их влияния на эффективность деятельности МСП становится еще более актуальной в силу увеличения многообразия и динамики таких факторов.

В связи с изложенным цель настоящей статьи состоит в выявлении и структуризации факторов, оказывающих влияние на эффективность деятельности российских экспортно ориентированных МСП, и обосновании методического инструментария оценки такого влияния для принятия обоснованных стратегических решений.

1. Теоретический обзор

Анализ факторов, влияющих на эффективность деятельности экспортно ориентированных МСП, в российских исследованиях представлен главным образом в формате оценки экспортного потенциала предприятия [Карачев, 2015]. Сравнительный анализ подходов к определению структуры экспортного потенциала (далее – ЭП) приведен в табл. 1.

Как видно из таблицы, основное внимание при анализе и оценке экспортного потенциала уделяется внутренним факторам (главным образом различным видам ресурсов). Однако часто в круг анализа включаются внешние факторы, а также полученные результаты. В ряде работ предметом исследования становятся факторы, сдерживающие экспортную деятельность МСП. К таким факторам относятся: отсутствие необходимой производственной базы и возможностей ее расширения, отсутствие финансовых и кадровых ресурсов, высокая стоимость заемного капитала, большие транспортные расходы, отсутствие информации о рынках сбыта и благонадежности иностранных партнеров, недостаточная конкурентоспособность продукции на внешних рынках, сложность таможенных процедур и высокие экспортные пошлины, требования к сертификации в стране-импортере, недостаточная юридическая подготовка в области ВЭД [Мосейко, Азмина, 2012; Будкова, 2015].

Введение санкционных ограничений оказало очень сильное влияние как на МСП в целом, так и на масштаб и характер внешнеэкономической деятельности. По оценкам

НИУ ВШЭ, в качестве негативных последствий санкций представители малого и среднего бизнеса в первую очередь выделили проблемы с импортом сырья, материалов, комплектующих и рост цен на них, а также сокращение спроса на внутреннем рынке [Адаптация российских промышленных..., 2023]. Такие негативные факторы, как разрыв логистических цепочек, проблемы с расчетами, срыв сделок или разрыв деловых отношений с зарубежными партнерами, сокращение спроса со стороны зарубежных потребителей, чаще отмечались крупными предприятиями, однако и они вошли в топ-10 рисков для МСП. Аналогичные выводы с дополнительным акцентом на проблемах, связанных с импортозамещением программного обеспечения и телекоммуникационного оборудования, содержатся в работах [Иванов, 2023; Королева, 2023; Репникова, Дмитриева, 2024]. Однако если рассматривать МСП как наиболее гибких и мобильных агентов экономической системы, санкционное давление на сектор МСП может рассматриваться и как фактор его развития [Репникова, Дмитриева, 2024]. Так, по результатам [Адаптация российских промышленных..., 2023], многими МСП были названы такие позитивные последствия санкций, как возможности освоения перспективных ниш для нового ассортимента продукции и выхода на новые рынки с традиционной продукцией. В условиях ухода с российского рынка многих зарубежных компаний для МСП расширились и возможности привлечения квалифицированных кадров. Многие МСП используют для решения возникших проблем освобо-

Таблица 1
Анализ факторов деятельности российских МСП на внешних рынках в разрезе экспортного потенциала
Table 1
Analysis of Russian SMEs' foreign market activity factors regarding export potential

Источник	Структура экспортного потенциала	Дополнительные характеристики
[Карачев, 2015]	Производственные, финансовые, маркетинговые и трудовые ресурсы	ЭП рассматривается с позиций фактически достигнутого и пока нереализованного. Различаются стратегический и операционный уровни ЭП. Специфика МСП не учитывается
[Сухих, Кац, 2015]	Рассматривается как сумма внутреннего и внешнего ЭП. Анализ внутреннего потенциала проводится в разрезе использования ресурсов предприятия (природных, трудовых, материальных, финансовых и информационных), конкурентоспособности экспортной продукции и эффективности экспортной деятельности предприятия. Анализ внешнего потенциала включает внешнеэкономические факторы, маркетинг и сбыт экспортной продукции, а также инновационный потенциал предприятия	Понимание потенциала не как простой совокупности ресурсов, но как результатов их использования. Отнесение инновационного потенциала к внешней составляющей, вероятно, связано с характером технологий и развитием модели открытых инноваций. Специфика МСП не учитывается
[Волкова, Карачев, 2016]	Группы факторов микроуровня в структуре ЭП: факторы времени и масштаба операций, факторы, связанные с человеческим капиталом, с инновационным и производственно-технологическим развитием, факторы финансового плана, маркетингового плана. Факторы мезоуровня: факторы пространственного размещения, факторы интернационализации (через привлечение зарубежного опыта, знаний, капитала и технологий), факторы организационного взаимодействия (кластеры и сети); внешние факторы (внешнеэкономические, политико-правовые, научно-технические, географические)	Рассмотрен широкий спектр как внутренних, так и внешних факторов. Учитываются особенности МСП
[Мазилев, 2015]	Аспекты оценки ЭП: состояние производственных, финансовых и кадровых ресурсов, организация маркетинга и логистики, качество информационных ресурсов, удельный вес экспорта и продукции, сертифицированной на соответствие международным стандартам, в общем объеме реализации продукции предприятия	Рассматриваются ресурсная и результативная составляющие ЭП. При анализе состояния финансовых ресурсов учитываются риски неуплаты со стороны клиентов и валютные риски. Учитываются особенности МСП
[Малышева, 2019]	Социально-экономические факторы, под которыми подразумевается группа факторов, отражающих конъюнктуру внешнего рынка. Национально-культурные факторы. Производственно-технологические факторы, отражающие технико-технологический уровень развития экономики целевой страны. Политико-правовые факторы, отражающие политическую ситуацию в целевой стране, наличие протекционизма в отрасли и административных барьеров, включая законодательные нормы и правила ведения бизнеса	ЭП рассматривается с позиций перспективности внешнего рынка и барьеров выхода на него. Учитываются особенности МСП

дившиеся ниши на внутреннем рынке, однако немало и таких, которые выбирают стратегию переориентации на внешние рынки дружественных стран [Королева, 2023].

В качестве факторов, влияющих на эффективность экспортной деятельности МСП, также выделяют следующие:

1. По результатам систематического обзора литературы наиболее часто называются такие факторы, как квалификация человеческого капитала и управленческие навыки, инновации и технологии, маркетинговые компетенции, опыт работы МСП в целом и на международных рынках в частности, знание зарубежных рынков и сетевое сотрудничество [Elsharnouby et al., 2024].

2. На экспортные показатели МСП влияют организационные, предпринимательские, производственные и рыночные факторы [Kasema, 2023]. По результатам эмпирического анализа также сделан вывод, что эффективность достигается за счет сочетания факторов из всех выделенных групп.

3. Внутренними детерминантами, определяющими результаты экспортной деятельности, являются: ресурсы и возможности фирмы, включая опыт и диверсифицированность экспортной деятельности; характеристики менеджмента, рассматриваемые с позиций ориентации на экспорт, клиентов, инновации и технологии; стратегия экспортного маркетинга, объединяющая адаптацию продуктов и услуг компании к особенностям внешнего рынка, разработку политики ценообразования и рекламной кампании, выбор каналов продаж [Faruk, Subudhi, 2019]. Более подробно содержание и особенности реализации стратегии экспортного маркетинга для МСП представлены в работе [Obadia, Vida, 2024].

4. На экспортные показатели МСП также влияют их ориентация на экспортный рынок, использование предпринимательских и деловых сетей, а также наличие на МСП системы всеобщего управления качеством (TQM) как фундамента обеспечения конкурентоспособности продукции на международных рынках [Imran et al., 2017].

5. Ключевыми факторами, необходимыми для роста эффективности экспорта современных МСП, являются: доступ к сетям и наличие сотрудников, обладающих навыками сетевых взаимодействий; эффективное управление цепочками поставок; анализ и мониторинг внешнего рынка; диверсификация продукции и применение цифровых технологий [Elsharnouby et al., 2024]. При этом следует отметить неоднозначное влияние диверсификации на результаты деятельности экспортно ориентированных МСП. В силу ограниченности ресурсов наиболее очевидной стратегией при выходе МСП на внешние рынки является специализация, то есть концентрация имеющихся ресурсов на конкретном продукте или сфере бизнеса. Однако современная глобальная высокотехнологичная среда существенно увеличивает риски неудач и потерь для такой стратегии и сдерживает рост МСП. Стратегия диверсификации помогает за счет распределения рисков смягчать макроэкономическую нестабильность, но решения о целесообразности и направлениях диверсификации для МСП необходимо очень тщательно анализировать и оценивать.

6. Особое внимание в последние годы приобретают факторы, связанные с развитием цифровых технологий. Именно они позволяют расширить сетевое сотрудничество, суще-

ственно увеличить возможности получения информации о внешних рынках, использовать онлайн-форматы в экспортной деятельности [Denicolai et al., 2021; OECD SME and entrepreneurship..., 2023].

Пандемия наглядно продемонстрировала жизненно важную роль цифровых технологий для способности МСП продолжать и расширять свою деятельность, в том числе на внешних рынках. Революционное воздействие цифровизации дает МСП больше шансов для роста и выхода на международный уровень, в частности за счет оптимизации бизнес-процессов, снижения затрат и увеличения производительности, роста сетевой активности, существенного расширения возможностей получения информации о внешних рынках, использования формата онлайн-продаж в экспортной деятельности. Платформы для обмена контентом, системы электронных закупок, социальные сети и веб-сайты стали новой нормой, позволяющей МСП внедрять инновации, проводить исследования и разработки, совершенствовать процессы изучения международных рынков благодаря немедленному доступу к соответствующей информации и тем самым извлекать выгоду из новых рыночных возможностей. Цифровое предпринимательство позволило МСП разработать новые конфигурации деятельности в цепочке создания стоимости, участвовать в разработке модульных архитектур (экосистем), которые являются масштабируемыми и гибкими в своей способности к развитию [Denicolai et al., 2021; Rosyidah et al., 2023; Higón, Bonvin, 2024].

Однако аналитики отмечают неоднозначное воздействие технологических трендов, особенно в области цифровых технологий, на внешнеэкономическую деятельность МСП [Оценка интеграционных процессов..., 2023]. Закономерной проблемой, ограничивающей для МСП возможности экспортной деятельности в цифровой среде, становится недостаток технических навыков и знаний. Еще одним негативным фактором является уязвимость МСП к кибератакам, которые в последние годы усилились. Причина заключается в том, что именно МСП становятся теми слабыми звеньями в бизнес-сетях, которые могут «открыть дверь» к сложным цепочкам поставок [OECD SME and entrepreneurship..., 2023].

Последние два момента: возрастание макроэкономической нестабильности и применение цифровых технологий – являются особо актуальными для российских экспортно ориентированных МСП в условиях санкционных ограничений.

2. МЕТОДОЛОГИЯ И МЕТОДЫ

Наличие различных групп факторов и условий, влияющих на эффективность деятельности экспортно ориентированных предприятий, является объективным основанием для разработки различных подходов к анализу факторов успеха интернационализации компаний. Несмотря на то что данные концепции применимы для различных типов предприятий, многие исследователи рассматривают их именно с позиций МСП, поскольку экспорт является начальным шагом процесса интернационализации и представляет собой наиболее простой и наименее затратный способ выхода МСП на внешние рынки. Обобщенный обзор наиболее распространенных подходов к интернационализации

рассмотрен в работах [Dabić et al., 2020; Calheiros-Lobo et al., 2023; Elsharnouby et al., 2024], их краткая характеристика приведена в табл. 2.

В качестве тенденций развития исследований в области взаимосвязи факторов и условий с результатами экспортной деятельности МСП выделяют следующие:

- заметный и растущий интерес к управлению знаниями в МСП. Это определяется расширением возможностей и возрастанием роли сетевых взаимодействий и сетевого сотрудничества. Способности к созданию нового знания повышают привлекательность МСП как потенциального партнера. Отлаженные процессы передачи знаний обеспечивают эффективность сетевых взаимодействий. Вопросы сохранения и защиты знаний, с одной стороны, и совместного их создания – с другой, – в значительной степени определяют конкурентоспособность МСП как на внутренних, так и на внешних рынках;
- возрастание внимания к аспектам человеческого капитала МСП. Высокий уровень человеческого капитала признается многими исследователями и практиками первостепенным фактором эффективной интернаци-

онализации МСП. В качестве составляющих человеческого капитала применительно к внешнеэкономической деятельности МСП рассматриваются экспортная и предпринимательская ориентация менеджеров и сотрудников, мотивированность к работе на внешних рынках, наличие необходимых знаний и компетенций в самых различных областях: уникальных знаний и технологий как основы создания и защиты конкурентоспособности продвигаемых на международные рынки продуктов и услуг, развитых цифровых компетенций, знаний и понимания особенностей перспективных внешних рынков и др.;

- переориентация географического внимания. Для российских МСП в условиях санкционных ограничений этот аспект имеет особо важное значение [OECD SME and entrepreneurship..., 2023; Elsharnouby et al., 2024].

Представленные в табл. 2 подходы рассматривают и процесс интернационализации в целом, и экспортную деятельность как одну из ее составляющих с различных сторон, то есть являются взаимодополняющими. Суть этого взаимодополнения заключается не только в многообразии факторов, но и в том, что они не являются статичными и изолиро-

Таблица 2
Подходы к анализу факторов и условий, влияющих на экспортную деятельность МСП
Table 2
Approaches to analysing the factors and conditions affecting the SME export activities

Подход	Суть и особенности подхода	Ограничения
Основанный на ресурсах (RBV-resource-based view)	Является наиболее распространенным подходом. Предполагается, что способность бизнеса выйти на зарубежные рынки и получить конкурентное преимущество определяется его устойчивыми и уникальными ресурсами и возможностями, требующими дорогостоящего копирования. Экспорт предлагает уникальный контекст, в котором МСП могут использовать свои активы, основанные на знаниях, а также расширить свою базу знаний. Отдельное внимание в части применения ресурсного подхода для выхода на внешние рынки уделяется географическому расположению и, как следствие, таким факторам, как близость с точки зрения языка и культуры. Продолжением подхода, основанного на ресурсах (RBV), является подход, основанный на знаниях (KBV). Общая идея, лежащая в основе KBV, заключается в том, что фирмы обладают организационными способностями, ресурсами и процессами, которые могут быть использованы для создания и использования активов знаний в процессе создания стоимости. Передача знаний также является основой в способности МСП формировать сети и в трансфере технологий	Неоднородность МСП и их операционной среды затрудняет выявление и определение важнейших ресурсов, необходимых для интернационализации
Сетевой подход	МСП могут успешно осуществлять международные операции, становясь членами сети. Формальные или неформальные сети являются механизмами, используемыми МСП для преодоления ресурсных ограничений. МСП особенно зависят от внешних сетей в плане доступа к стратегическим ресурсам, таким как знания, технологии, финансы или навыки, а также с позиций реализации инноваций и роста. Сети также являются источником устойчивости. Важную роль в передаче знаний, масштабировании и получении сетевых эффектов играют цифровые платформы	Возрастание рисков кибербезопасности
Модель Упсалы	Представляет собой последовательный подход, предполагающий постепенный выход фирмы на международный уровень. Модель исходит из того, что существует недостаток знаний о внешнем рынке, который наносит ущерб интернационализации. Поэтому предполагается, что фирма должна сначала утвердиться на своем внутреннем рынке, а затем поэтапно увеличивать свое присутствие в целевой стране, переходя к следующему этапу, как только будет достигнуто достаточное понимание и знание условий внешнего рынка. Угрозы и возможности нового рынка могут быть обнаружены в первую очередь теми людьми, которые там работают. Поэтому наименее рискованной является стратегия косвенного экспорта продукции с помощью внешних экспортных агентов или торговцев. Однако с развитием цифровых технологий появляется все больше свидетельств того, что МСП, несмотря на ограниченность ресурсов, стремятся к быстрой глобализации	Модели быстрой интернационализации, основанные на возможностях цифровых технологий, наглядно демонстрируют, что многие фирмы не следуют поэтапному подходу, а, скорее, начинают свою международную деятельность с ранней стадии существования. Цифровые технологии также позволяют обеспечить выявление и понимание перспективных внешних рынков без длительного процесса работы на них
Инновационная модель (I-модель)	Интернационализация рассматривается в контексте разработки и коммерциализации нового продукта. Процесс интернационализации имеет три типичных этапа: предэкспортную стадию, стадию экспортного следа, когда происходит экспорт в географически близкие страны, и продвинутую стадию экспорта в более отдаленные страны. Большое внимание уделяется организационному обучению и поддержке высшего руководства	Аналогично предыдущему пункту

Таблица 3
 Классификация факторов и условий, влияющих на эффективность экспортной деятельности МСП
 Table 3
 Classification of factors and conditions affecting the efficiency of SME export activities

Признак	Значение признака				
	A1. Внутренние			A2. Внешние	
A. По месту возникновения	A1.1. Ресурсы (природные, материальные, финансовые, интеллектуальные, информационные)	A1.2. Процессы (операции, инновации, маркетинг, логистика)	A1.3. Результаты (конкурентоспособность продукции /услуг, опыт работы)	A2.1. Политические и нормативно-правовые, технологические, экономические, социальные	A2.2. Отраслевые и рыночные
B. По возможности воздействия	B1. Полностью управляемые		B2. Частично управляемые		B3. Неуправляемые
C. По характеру воздействия	C1. Прямого воздействия		C2. Косвенного воздействия		
D. По сфере проявления	D1. Предпринимательские	D2. Производственные	D3. Рыночные	D4. Сети и «цифра»	D5. Прочие

ванными. Поэтому модель воздействия факторов и условий работы российских МСП на эффективность их экспортной деятельности должна иметь динамический характер и учитывать взаимосвязи и взаимодействие различных групп факторов.

3. Результаты исследования

Для формирования структурированного представления о совокупности факторов и условий, оказывающих влияние на эффективность экспортной деятельности МСП, по результатам проведенного анализа построена их классификация (табл. 3). Состав факторов, значимых для российских экспортно ориентированных МСП с учетом их типа (внутренние или внешние) и характера воздействия (способствующие или сдерживающие) представлен в формате SWOT-анализа в табл. 4.

Таблица 4
 SWOT-анализ факторов и условий, влияющих на эффективность экспортной деятельности российских МСП
 Table 4
 SWOT analysis of factors and conditions affecting the efficiency of Russian SME export activities

Возможности (движущие силы)	Угрозы (сдерживающие силы)
Развитие цифровых технологий Рост возможностей сетевого сотрудничества Программы государственной поддержки МСП и экспорта Расширение экспортного сотрудничества со странами Азии и Африки	Высокая неопределенность геополитической ситуации Санкционные ограничения по странам/продуктам для реализации экспортных возможностей Нарушения цепочек поставок Высокая стоимость заемного капитала Сложность таможенных процедур и высокие экспортные пошлины, требования к сертификации в стране-импортере Рост кибератак на МСП как на слабое звено глобальных экосистем и цепочек поставок
Сильные стороны	Слабые стороны
Наличие собственных уникальных разработок Амбициозность и компетентность предпринимателей и менеджеров	Недостаточная конкурентоспособность продукции на внешних рынках Отсутствие необходимой производственной базы и возможностей ее расширения Отсутствие финансовых и кадровых ресурсов Недостаток цифровых компетенций Высокие транспортные расходы Отсутствие информации о рынках сбыта и благонадежности иностранных партнеров

Как и с выделением различных групп факторов, не существует однозначного подхода к определению показателей оценки экспортной деятельности. Наиболее распространенным подходом является шкала эффективности экспорта EXPERF, объединяющая показатели по трем аспектам: финансовые результаты, стратегические результаты и удовлетворенность клиентов предприятием-экспортером [Zou et al., 1998]. Поэтому в рамках данного исследования будем использовать многомерный подход к оценке экспортной эффективности, объединяющий как финансовые, так и нефинансовые показатели [Carneiro et al., 2016; Sadeghi et al., 2021]. Обобщенная структура системы показателей оценки эффективности деятельности экспортно ориентированных МСП представлена в табл. 5.

Проведенный анализ позволяет сделать ряд выводов, значимых для построения модели анализа влияния факторов и условий работы российских МСП на эффективность их экспортной деятельности.

Во-первых, существенное количество исследований в данной области направлено на анализ особенностей и закономерностей, сложившихся на конкретных рынках. Результаты таких исследований демонстрируют различную приоритетность тех или иных факторов в разных условиях. Однако базовый набор факторов является в значительной степени общим, поскольку в основе построения количественных моделей лежит систематический анализ литературы. Мнения предпринимателей и менеджеров МСП здесь также учтены, поскольку в круг анализируемых источников входят и те, которые содержат результаты эмпирических опросов.

Во-вторых, основными аспектами, определяющими различия в степени значимости тех или иных факторов, являются тип рынка (развитый или развивающийся), страновые особенности, определяемые специфическим комплексом внешних и внутренних для каждой страны факторов, а также вид деятельности (отрасль, характер продукции/услуг). На значимость факторов также влияет этап экспортной деятельности: выход на внешний рынок или продолжение успешной деятельности уже закрепившихся на нем МСП.

В-третьих, воздействие факторов имеет комплексный характер и зависит от их взаимодействия. Поэтому основой для моделей оценки влияния факторов на результаты экспортной деятельности часто служат графы. Развитием этого

Таблица 5
Система показателей оценки эффективности экспортной деятельности МСП
Table 5
System of indicators to assess the effectiveness of SME export activities

Финансовые показатели	Стратегические показатели	Показатели удовлетворенности клиентов
1. Связанные с продажами: объем экспортных продаж, рост экспортных продаж, эффективность экспортных продаж	Вклад экспорта в рост фирмы Вклад экспорта в качество управления фирмой Построение сетевых отношений Укрепление репутации	Качество продукта/услуги по сравнению с конкурентами Удовлетворенность клиентов по сравнению с конкурентами Качество взаимоотношений с клиентами по сравнению с конкурентами
2. Связанные с прибылью: экспортная маржа, рентабельность экспорта, рост рентабельности экспорта		
3. Связанные с рынком: диверсификация экспорта, доли экспортного рынка, рост доли экспортного рынка		

метода являются модели системной динамики, или когнитивные модели, представляющие собой причинно-следственные графы с положительными и отрицательными петлями обратной связи [Каталевский, 2015]. Впоследствии эти модели используются как основа для имитационного моделирования и получения количественных результатов. Именно такой формат представляется наиболее целесообразным для построения качественной модели оценки влияния факторов и условий работы на экспортную деятельность российских МСП.

Таким образом, при оценке влияния факторов и условий на результаты экспортной деятельности МСП с целью выбора наиболее значимых для принятия стратегических решений факторов и оценки их воздействия необходимо принимать во внимание:

- наличие прямого и косвенного влияния, учет взаимосвязей и взаимовлияния рассматриваемых факторов;
- визуализацию, наглядное представление модели, обеспечивающие лучшее понимание протекающих процессов и возможность организации экспертного обсуждения;
- возможность получения количественных, пусть и не абсолютно точных (тем более что с учетом непрерывных и непредсказуемых изменений такое вообще вряд ли осуществимо), оценок для сравнительного анализа различных сценариев и стратегий развития МСП на внешних рынках;

– гибкость и адаптируемость модели с учетом динамики отдельных групп факторов.

Рассмотрим с этих позиций ряд наиболее распространенных методов, применяемых для анализа влияния различных групп факторов на результаты той или иной деятельности. Характеристика и примеры использования некоторых из них приведены в работах [Городнова, Хайкин, 2009; Глебкова, Качанова, 2015; Береза, Береза, 2022]. Краткий сравнительный анализ методов представлен в табл. 6.

С определенной долей условности большинство рассмотренных методов делятся на качественные (чаще всего графические) и количественные (аналитические). Однако такой метод, как когнитивное моделирование, сочетает в себе возможности обоих подходов. Метод экспертного оценивания, хотя и рассмотрен в качестве самостоятельного, является основой для многих других методов. Например, он применяется и при построении диаграммы Исикавы (выявление, структурирование и ранжирование факторов), и для составления ковариационных матриц (оценка вероятностей), и при разработке когнитивных карт. Когнитивная карта, представляющая собой ориентированный граф (орграф), является основой и когнитивного моделирования, ее построение является первым этапом процесса в целом. Формальная модель когнитивной карты имеет вид:

$$G = (V, E, X, F),$$

где V – множество вершин, E – множество дуг, соединяющих вершины, X – множество параметров вершин, F – функция,

Таблица 6
Методы анализа влияния факторов на результаты деятельности компании
Table 6
Methods for analysing the influence of factors on business performance

	Наглядность взаимосвязей	Количественные оценки	Точность оценки	Учет взаимовлияния факторов	Простота применения	Простота адаптации
Экспертное оценивание	Возможно	Возможно	Зависит от числа и качества экспертов	Возможно	Зависит от формата оценивания	–
Диаграмма Исикавы	++	–	–	–	++	– +
Факторный анализ	–	++	+	–	+ –	– +
Корреляционно-регрессионный анализ	–	++	++	– +	–	–
Ковариационные матрицы	– +	+	+ –	– +	–	–
Функциональные схемы (IDEF)	++	–	–	–	–	– +
Когнитивные карты	++	+ –	– +	++	–	+

определяющая характер связей между вершинами. В наиболее простом случае эта функция задается коэффициентом, отражающим тесноту такой связи в диапазоне от 0 до 1.

Характер влияния факторов друг на друга может быть как положительным, так и отрицательным, что позволяет учитывать взаимовлияние факторов в формате как положительных, так и отрицательных петель обратной связи. Все возможные связи между вершинами отражаются в матрице смежности. В случае если количественная оценка силы взаимосвязей не проведена (невзвешенный граф), содержанием этой матрицы являются нули и единицы. Если веса ребер определены (взвешенный граф), матрица содержит их значения. В дальнейшем на основе когнитивных карт разрабатываются имитационные модели [Каталевский, 2015], позволяющие проводить сложные многовариантные расчеты.

По совокупности характеристик (табл. 6), метод когнитивного моделирования представляется наиболее целесообразным для моделирования и оценки влияния внешних и внутренних факторов и условий на эффективность экспортной деятельности МСП. Построение такой модели рассматривается в качестве направления дальнейших исследований.

Выводы

Обоснование целесообразности и оценка возможностей выхода МСП на внешние рынки, как и любое стратегическое решение, требует проведения анализа и учета влияния внешних и внутренних факторов на эффективность предпринимаемых действий. Усиление нестабильности внешней среды и новые возможности, связанные с развитием и распространением цифровых технологий, с одной стороны, и введением масштабных санкционных ограничений – с другой, – привели к существенному изменению ландшафта деятельности российских МСП как на внутреннем, так и на внешних рынках. Несмотря на сложность и неоднозначность условий, экспортная деятельность по-прежнему предоставляет российским МСП большие возможности для роста и развития.

Литература

Адаптация российских промышленных компаний к санкциям: первые шаги и ожидания: докл. к XXIV Ясинской (Апрельской) междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества (2023). М., Изд. дом ВШЭ.

Береза Н.В., Береза А.Н. (2022). Построение когнитивных карт на основе анализа нечетких лингвистических оценок. *Цифровая экономика*, 4(20): 19–25.

Будкова С.В. (2015). Факторы, определяющие развитие экспортно ориентированных малых и средних предприятий. *Социально-экономические явления и процессы*, 10(6): 24–29.

Волкова А.И., Карачев И.А. (2016). Факторы роста экспортного потенциала малого инновационного предприятия. *Финансы: теория и практика*, 20(6): 31–38.

Гилева Т.А., Галимова М.П. (2016). Стратегические аспекты выбора проекта развития предприятия: модели и инструменты. *Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки*, 4 (246): 135–146.

Гилева Т.А., Шкарупета Е.В. (2022). Рефрейминг стратегического управления развитием предприятий в цифровой среде: этапы и инструменты. *π-Economy*, 15(5): 28–42.

Глебова И.Ю., Качанова Н.Н. (2015). Факторный анализ показателей внешней торговли. *Евразийский союз ученых*, 2(11): 56–59.

При этом важной тенденцией является увеличение скорости мультинационализации МСП: большинство компаний начинает формировать стратегии выхода на внешние рынки вскоре после своего основания (стратегия поиска ресурсов, стратегия связи с хабами, стратегия удачного использования ресурсов).

Необходимость быстрого принятия решений и их адаптации к нестабильной среде требуют использования новых инструментов анализа, дополняющих наиболее распространенные, но статичные по своей сути методы PEST и SWOT-анализа. В настоящей статье обоснованы целесообразность и преимущества метода когнитивного моделирования для исследования и оценки влияния факторов и условий на эффективность экспортной деятельности МСП. В качестве методической основы создания такой модели построен классификатор факторов и условий, влияющих на эффективность экспортной деятельности МСП (для формирования входных переменных), представлена структура системы показателей оценки эффективности экспортной деятельности МСП (для выбора результирующих показателей).

Несмотря на достаточно общую совокупность факторов, их значимость определяется, во-первых, страновой принадлежностью МСП (яркий пример таких особенностей – значительное влияние на деятельность российских МСП санкционных ограничений), во-вторых, отраслевыми особенностями, в-третьих, этапом интернационализации (выход на внешний рынок или продолжение успешной деятельности на уже имеющемся рынке). Поэтому в процессе дальнейших исследований предполагается разработка нескольких когнитивных моделей, позволяющая исключить избыточность учитываемых факторов и обеспечить более четкую настройку параметров под анализируемый сценарий развития МСП. Когнитивные карты также могут служить основой для построения имитационных моделей, позволяющих в динамическом режиме проводить сложные многовариантные расчеты по оценке влияния комплекса взаимосвязанных факторов на результаты экспортной деятельности МСП с целью формирования и последующей корректировки экспортных стратегий.

- Городнова Н.В., Хайкин В.З. (2009). Методы оценки влияния различных факторов при разработке корпоративной стратегии интегрированной структуры. *Экономика, статистика и информатика*, 3: 36–42.
- Иванов М.В. (2023). Влияние масштабных санкций на коммерческую деятельность субъектов малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации. *Управленческий учет*, 9: 28–33.
- Карачев И.А. (2015). Определение категории «экспортный потенциал предприятия» в контексте формирования региональной модели ВЭД. *Вестник Финансового университета*, 4: 24–37.
- Каталевский Д.Ю. (2015). *Основы имитационного моделирования и системного анализа в управлении*. М., Дело.
- Королева Е.А. (2023). Экстерналии политики санкционного давления и ее последствия для развития российского малого и среднего бизнеса. *Russian Journal of Economics and Law*, 17(3): 515–531.
- Линдер Н.В. (2020). Влияние экспортной деятельности на инновационные режимы в промышленности развивающихся стран. *Инновационное развитие экономики*, 3(57): 26–32.
- Мазилов Е.А. (2015). Экспортный потенциал малых и средних предприятий. *Проблемы развития территории*, 5: 26–35.
- Мальшева Е.В. (2019). Развитие экспортного потенциала малых и средних предприятий как источник роста несырьевого неэнергетического экспорта РФ. *Российский внешнеэкономический вестник*, 8: 7–17.
- Мосейко В.О., Азмина Ю.М. (2012). Многофакторная оценка экспортного потенциала малых и средних предприятий региона. *Вестник ВолГУ. Сер. 3. Экономика. Экология*, 2: 63–71.
- Оценка интеграционных процессов ЕАЭС в сфере торговли: междунар. докл. к XXIV Ясинской (Апрельской) междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества* (2023). М., Изд. дом ВШЭ.
- Репникова В.М., Дмитриева А.С. (2024). Санкционное давление как фактор развития малого и среднего предпринимательства. *Экономика, предпринимательство и право*, 14(3): 671–680.
- Сухих Д.Г., Кац В.М. (2015). Методики оценки экспортного потенциала предприятия. Российский опыт. *Вестник науки Сибири*, 2: 62–75.
- Calheiros-Lobo N., Ferreira J.V., Au-Yong-Oliveira M. (2023). SME internationalization and export performance: A systematic review with bibliometric analysis. *Sustainability*, 15(11): 84–73.
- Carneiro J., Farias I., da Rocha A., da Silva J.F. (2016). How to measure export performance? Scholars' vs. practitioners' answers. *Journal of Business Research*, 69(2): 410–417.
- Dabić M., Maley J., Dana L.P. (2020). Pathways of SME internationalization: A bibliometric and systematic review. *Small Business Economics*, 55: 705–725.
- Denicolai S., Zucchella A., Magnani G. (2021). Internationalization, digitalization, and sustainability: Are SMEs ready? A survey of synergies and substituting effects among growth paths. *Technological Forecasting and Social Change*, 166: 120–135.
- Elsharnouby T.H., Elbanna S., Farha A.A., Mauji N. (2024). Exploring critical internal enablers to SMEs export performance. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11: 428.
- Faruk O., Subudhi R.N. (2019). Export performance of SMEs: A review of firm-level controllable determinants. *KIIT Journal of Management*, 15, 1–2: 112–126.
- Higón A., Bonvin D. (2024). Digitalization and trade participation of SMEs. *Small Business Economics*, 62: 857–877.
- Imran M., Aziz A., Abdul Hamid S.N. (2017). Determinants of SME export performance. *International Journal of Data and Network*, 1: 39–58.
- Kasema R. (2023). Key factors influencing the export performance of SMEs in Rwanda: Evidence from the non-traditional export sector. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 17(1): 64–78.
- Obadia C., Vida I. (2024). Export marketing strategy and performance: A focus on SMEs promotion. *International Business Review*, 33(2): 102229.
- OECD SME and entrepreneurship outlook* (2023). Paris, OECD Publishing. <https://www.oecd.org/cfe/smes/PH-SME-Outlook-2023.pdf>.
- Rosyidah U., Sudarmiatin S., Sumarsono H. (2023). Digitalization and internationalization of SMEs: A systematic literature review. *Journal of Enterprise and Development*, 5(3): 479–499.
- Sadeghi A., Rose E.L., Madsen T.K. (2021). Perceived export performance: A contingent measurement approach. *Journal of International Marketing*, 29(3): 63–84.
- Vanninen H., Keränen J., Kuivalainen O. (2022). Becoming a small multinational enterprise: Four multinationalization strategies for SMEs. *International Business Review*, 31(1): 101917.
- Webb A. (2020). The 11 sources of disruption every company must monitor. *MIT Sloan Management Review*. <https://sloanreview.mit.edu/article/the-11-sources-of-disruption-every-company-must-monitor/>.
- Zou S., Taylor C.R., Osland G.E. (1998). The EXPERF Scale: A cross-national generalized export performance measure. *Journal of International Marketing*, 6(3): 37–58.

References

- Adaptation of Russian industrial companies to sanctions: First steps and expectations: Report to the XXIV Yasinsk (April) International Scientific Conference on Problems of Economic and Social Development* (2023). Moscow, HSE Publishing House. (In Russ.)
- Bereza N.V., Bereza A.N. (2022). Construction of cognitive maps based on the analysis of fuzzy linguistic assessments. *Digital Economy*, 4(20): 19-25. (In Russ.)
- Budkova S.V. (2015). Factors determining the development of export-oriented small and medium-sized enterprises. *Socio-economic Phenomena and Processes*, 10(6): 24-29. (In Russ.)
- Volkova A.I., Karachev I.A. (2016). Factors of growth of the export potential of a small innovative enterprise. *Finance: Theory and Practice*, 20(6): 31-38. (In Russ.)
- Gileva T.A., Galimova M.P. (2016). Strategic aspects of choosing an enterprise development project: Models and tools. *Scientific and Technical Bulletins of the St. Petersburg State Polytechnic University. Economic Sciences*, 4 (246): 135-146. (In Russ.)
- Gileva T.A., Shkarupeta E.V. (2022). Reframing strategic management of enterprise development in the digital environment: Stages and tools. *π-Economy*, 15(5): 28-42. (In Russ.)
- Glebkova I.Yu., Kachanova N.N. (2015). Factor analysis of foreign trade indicators. *Eurasian Union of Scientists*, 2(11): 56-59. (In Russ.)
- Gorodnova N. V., Khaikin V. Z. (2009). Methods for assessing the influence of various factors when developing a corporate strategy for an integrated structure. *Economics, Statistics and Informatics*, 3: 36-42. (In Russ.)
- Ivanov M.V. (2023). The impact of large-scale sanctions on the commercial activities of small and medium-sized businesses in the Russian Federation. *Management Accounting*, 9: 28-33. (In Russ.)
- Karachev I.A. (2015). Definition of the category 'export potential of an enterprise' in the context of the formation of a regional model of foreign economic activity. *Bulletin of the Financial University*, 4: 24-37. (In Russ.)
- Katalevsky D.Yu. (2015). *Fundamentals of simulation modeling and system analysis in management*. Moscow, Delo. (In Russ.)
- Koroleva E.A. (2023). Externalities of the policy of sanctions pressure and its consequences for the development of Russian small and medium-sized businesses. *Russian Journal of Economics and Law*, 17(3): 515-531. (In Russ.)
- Linder N.V. (2020). The impact of export activities on innovation regimes in industry in developing countries. *Innovative Economic Development*, 3(57): 26-32. (In Russ.)
- Mazilov E.A. (2015). Export potential of small and medium-sized enterprises. *Problems of Territory Development*, 5: 26-35. (In Russ.)
- Malysheva E.V. (2019). Development of the export potential of small and medium-sized enterprises as a source of growth in non-resource, non-energy exports of the Russian Federation. *Russian Foreign Economic Bulletin*, 8: 7-17. (In Russ.)
- Moseiko V.O., Azmina Yu.M. (2012). Multifactor assessment of the export potential of small and medium-sized enterprises in the region. *Bulletin of the Volgograd State University. Series 3. Economics. Ecology*, 2: 63-71. (In Russ.)
- Assessment of the integration processes of nuclear power plants in the field of trade: international report to the XXIV Yasinskaya (April) International Scientific Conference on problems of economic and social development* (2023). Moscow, HSE Publishing House. (In Russ.)
- Repnikova V.M., Dmitrieva A.S. (2024). Sanctions pressure as a factor in the development of small and medium-sized businesses. *Economics, Entrepreneurship and Law*, 14(3): 671-680. (In Russ.)
- Sukhikh D.G., Kats V.M. (2015). Methods for assessing the export potential of an enterprise. Russian experience. *Bulletin of Science of Siberia*, 2: 62-75. (In Russ.)
- Calheiros-Lobo N., Ferreira J.V., Au-Yong-Oliveira M. (2023). SME internationalization and export performance: A systematic review with bibliometric analysis. *Sustainability*, 15(11): 84-73.
- Carneiro J., Farias I., da Rocha A., da Silva J.F. (2016). How to measure export performance? Scholars' vs. practitioners' answers. *Journal of Business Research*, 69(2): 410-417.
- Dabić M., Maley J., Dana L.P. (2020). Pathways of SME internationalization: A bibliometric and systematic review. *Small Business Economics*, 55: 705–725.
- Denicolai S., Zucchella A., Magnani G. (2021). Internationalization, digitalization, and sustainability: Are SMEs ready? A survey of synergies and substituting effects among growth paths. *Technological Forecasting and Social Change*, 166: 120–135.
- Elsharnouby T.H., Elbanna S., Farha A.A., Mauji N. (2024). Exploring critical internal enablers to SMEs export performance. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11: 428.
- Faruk O., Subudhi R.N. (2019). Export performance of SMEs: A review of firm-level controllable determinants. *KIIT Journal of Management*, 15, 1-2: 112-126.
- Higón A., Bonvin D. (2024). Digitalization and trade participation of SMEs. *Small Business Economics*, 62: 857–877.
- Imran M., Aziz A., Abdul Hamid S.N. (2017). Determinants of SME export performance. *International Journal of Data and Network*, 1: 39–58.

- Kasema R. (2023). Key factors influencing the export performance of SMEs in Rwanda: Evidence from the non-traditional export sector. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 17(1): 64-78.
- Obadia C., Vida I. (2024). Export marketing strategy and performance: A focus on SMEs promotion. *International Business Review*, 33(2): 102229.
- OECD SME and entrepreneurship outlook* (2023). Paris, OECD Publishing. <https://www.oecd.org/cfe/smes/PH-SME-Outlook-2023.pdf>.
- Rosyidah U., Sudarmiati S., Sumarsono H. (2023). Digitalization and internationalization of SMEs: A systematic literature review. *Journal of Enterprise and Development*, 5(3): 479-499.
- Sadeghi A., Rose E. L., Madsen T. K. (2021). Perceived export performance: A contingent measurement approach. *Journal of International Marketing*, 29(3): 63-84.
- Vanninen H., Keränen J., Kuivalainen O. (2022). Becoming a small multinational enterprise: Four multinationalization strategies for SMEs. *International Business Review*, 31(1): 101917.
- Webb A. (2020). The 11 sources of disruption every company must monitor. *MIT Sloan Management Review*. <https://sloanreview.mit.edu/article/the-11-sources-of-disruption-every-company-must-monitor/>.
- Zou S., Taylor C.R., Osland G.E. (1998). The EXPERF Scale: A cross-national generalized export performance measure. *Journal of International Marketing*, 6(3): 37-58.

Информация об авторе

Татьяна Альбертовна Гилева

Доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры стратегического и инновационного развития факультета «Высшая школа управления», Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, Россия). ORCID: 0000-0002-2429-2779.

Область научных интересов: стратегия и управление развитием компаний, включая формирование стратегии развития производственных компаний в цифровой среде, развитие инновационных экосистем.

tagileva@fa.ru

About the author

Tatiana A. Gileva

Doctor of economic sciences, associate professor, professor at the Department of Strategic and Innovative Development of the Faculty 'Higher School of Management', Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russia). ORCID: 0000-0002-2429-2779.

Research interests: business development strategy and management, including manufacturing business development, strategy formation in the digital environment, innovative ecosystem development.

tagileva@fa.ru

作者信息

Tatiana A. Gileva

经济学博士，副教授，俄罗斯国立财政金融大学高等管理学院战略与创新系系的教授（俄罗斯，莫斯科）。ORCID: 0000-0002-2429-2779.

科研兴趣领域：公司战略和发展管理，包括在数字环境中制定生产企业发展战略，以及创新生态系统的发展。

tagileva@fa.ru

Статья поступила в редакцию 25.01.24; после рецензирования 20.02.24 принята к публикации 25.02.24. Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.

The article was submitted on 25.01.24; revised on 20.02.24 and accepted for publication on 25.02.24. The author read and approved the final version of the manuscript.

文章于 25.01.24 提交给编辑。文章于 20.02.24 已审稿。之后于 25.02.24 接受发表。作者已经阅读并批准了手稿的最终版本。