

Выход российских МСП на внешние рынки: интегративный подход к анализу взаимосвязи факторов и условий работы с параметрами эффективности

Гилева Т.А.¹¹ Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, Россия)

Аннотация

В статье описываются стратегии принятия решений российскими малыми и средними предприятиями при выходе на внешние рынки, а также анализируются факторы и условия, влияющие на эффективность их экспортной деятельности. Основное внимание уделяется анализу внутренних и внешних факторов, включая такие, как санкционные ограничения, доступ к финансовым ресурсам, производственные возможности, маркетинговые компетенции, цифровые технологии и др. Обсуждаются различные подходы к анализу факторов и условий, в том числе модель быстрого старта, традиционную модель выхода и стратегии захвата рубежей и экспансии. Также рассматриваются методы оценки эффективности экспортной деятельности, в частности количественные и качественные. В результате формируется ландшафт качественных моделей взаимосвязи между факторами и условиями работы и эффективностью деятельности российских экспортно ориентированных МСП, включающий четыре основные модели.

Ключевые слова: интернационализация, выход на внешние рынки, модель быстрого старта, экспансия, стратегия захвата рубежей, малый и средний бизнес, эффективность деятельности МСП.

Для цитирования:

Гилева Т.А. (2024). Выход российских МСП на внешние рынки: интегративный подход к анализу взаимосвязи факторов и условий работы с параметрами эффективности. *Стратегические решения и риск-менеджмент*, 15(3): 260–269. DOI: 10.17747/2618-947X-2024-3-260-269.

Благодарности

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

Integrated approach to analysing the relationship between factors, working conditions, and performance indicators in the foreign market entry of Russian SMEs

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

Abstract

The article discusses the decision-making strategies of Russian small and medium-sized enterprises (SMEs) when entering foreign markets entry and analyses the factors and conditions that influence the effectiveness of their export activities. It focuses primarily on the analysis of internal and external factors, including sanctions restrictions, access to financial resources, production capacity, marketing skills, digital technologies, and others. Different approaches to factor and condition analysis are discussed, such as the rapid start model, the traditional market entry model, and capture and expansion strategies. It also examines methods for assessing export efficiency, both quantitative and qualitative. The result is a landscape of quality models linking factors and working conditions to the performance of Russian export-oriented SMEs, comprising four primary models, is created.

Keywords: internationalisation, foreign market entry, quick start model, expansion, capturing territory strategy, small and medium business, SMEs' operational efficiency.

For citation:

Gileva T.A. (2024). Integrated approach to analysing the relationship between factors, working conditions, and performance indicators in the foreign market entry of Russian SMEs. *Strategic Decisions and Risk Management*, 15(3): 260–269. DOI: 10.17747/2618-947X-2024-3-260-269. (In Russ.)

Acknowledgment

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

俄罗斯中小企业进入外国市场: 分析因素和条件与绩效参数之间关系的综合方法

T.A. Gileva¹¹ 俄罗斯联邦政府财政金融大学 (俄罗斯, 莫斯科)

简介

文章介绍了俄罗斯中小企业在进入国外市场时的决策战略, 分析了影响其出口活动效率的因素和条件。文章的重点是分析内部和外部因素, 包括制裁限制、获得财政资源、生产能力、营销能力、数字技术等因素。讨论了各种分析因素和条件的方法, 包括快速启动模式、传统退出模式以及前沿捕捉和扩张战略。还审查了评估出口绩效的方法, 特别是定量和定性方法。因此, 形成了俄罗斯出口导向中小型企业因素和条件与业绩之间关系的定性模型, 包括四个主要模型。

关键词: 国际化、进入外国市场、快速启动模式、扩张、前沿占领战略、中小企业、中小企业绩效。

引用文本:

Gileva T.A. (2024). 俄罗斯中小企业进入外国市场: 分析因素和条件与绩效参数之间关系的综合方法. 战略决策和风险管理, 15(3): 260–269. DOI: 10.17747/2618-947X-2024-3-260-269. (俄文)

致谢

该论文是使用财政大学政府任务拨款资助的研究结果编写的。

Введение

Современный мир требует от малых и средних предприятий (далее – МСП) активного участия в глобальной экономике, что предполагает выход на внешние рынки. Однако успех на этом пути зависит от множества факторов и условий, начиная от внутренней организации компании и заканчивая внешними экономическими и политическими реалиями.

В настоящей статье представлен обзор литературы по теме выхода МСП на внешние рынки, цель которого – обнаружить характерные черты стратегии и механизмы принятия решений российскими МСП при выходе на внешние рынки, анализируя влияние различных факторов и условий на эффективность их экспортной деятельности. Анализ проводился на базе публикаций в ведущих международных журналах по менеджменту и бизнесу в период с 2000 по 2023 год.

Научная новизна исследования в первую очередь связана с обобщением и систематизацией знаний по теме влияния внутренних ресурсов МСП, таких как инновационная продукция, предпринимательский дух и уникальные ресурсы и компетенции, а также внешних условий, в том числе санкционные ограничения и развитие цифровых технологий, на эффективность функционирования МСП на внешних рынках. В результате проведенного обзора литературы были выделены основные подходы к анализу факторов и условий, включая модели быстрого старта, традиционную модель выхода и стратегии захвата рубежей и экспансии. Сопоставление методологических особенностей работ, посвященных изучению выхода МСП на внешние рынки, позволило сформулировать общие рекомендации, касающиеся направлений развития концепции интернационализации, а также обозначить ландшафт качественных моделей взаимосвязи между факторами и условиями работы и эффективностью деятельности российских экспортно ориентированных МСП, включающий четыре основные модели. Полученные результаты имеют практическую значимость для исследователей, внимание которых обращено на изучение как интернационализации МСП, так и полезных инструментов для улучшения стратегического планирования и принятия решений МСП

при выходе на внешние рынки, помогая повысить их конкурентоспособность и устойчивость в глобальной экономике. Также обсуждаются методы оценки эффективности экспортной деятельности, в частности количественные и качественные.

1. Сравнительный анализ подходов к анализу факторов и условий, влияющих на экспортную деятельность МСП

На эффективность деятельности МСП на внешних рынках оказывают влияние внешние и внутренние факторы. Внутренняя среда МСП играет ключевую роль в эффективности их экспортной деятельности. Например, в работах [Будкова, 2015; Волкова, Карачев, 2016; Бодягин, Баланова, 2019; Береза, Береза, 2022] описываются такие факторы внутренней среды, как:

- уникальные продукты и технологии – МСП, обладающие уникальными продуктами или технологиями, могут иметь конкурентное преимущество на внешних рынках. Это могут быть инновационные продукты, патенты или другие формы интеллектуальной собственности;
- квалификация персонала – высококвалифицированные сотрудники, особенно те, кто обладает опытом работы на международных рынках, могут значительно повысить шансы МСП на успех в экспорте. Это может быть знание иностранных языков, культурных особенностей и международных норм и правил;
- производственные возможности – наличие современной производственной инфраструктуры и оборудования может облегчить производство товаров высокого качества, что важно для успешного экспорта;
- маркетинговые и логистические процессы – хорошо организованные маркетинговые и логистические процессы могут способствовать эффективной доставке товаров на внешние рынки и установлению взаимовыгодных отношений с клиентами и партнерами.

Эти факторы внутренней среды тесно связаны друг с другом и вместе формируют основу для успешной экспортной деятельности МСП.

Внешняя среда также оказывает значительное влияние на эффективность экспортной деятельности МСП. Например, в работах [Мазиллов, 2015; Малышева, 2019; Иванов, 2023; Королева, 2023; Воскресенский, 2024; Репникова, Дмитриева, 2024] рассматриваются такие факторы внешней среды, как:

- государственная поддержка МСП и экспорта – политика государства, направленная на поддержку МСП и экспорта, может предоставить дополнительные ресурсы и стимулы для выхода на внешние рынки. Она может включать финансирование, налоговые льготы, помощь в установлении контактов с зарубежными партнерами и другие меры поддержки;
- развитие цифровых технологий и платформ – цифровые технологии и платформы могут значительно упростить и ускорить процессы экспорта, включая систему электронных закупок, онлайн-продажи, участие в глобальных цепочках создания ценности и бизнес-экосистемах;
- благоприятная экономическая и политическая ситуация в странах-партнерах – стабильная экономическая и политическая обстановка в странах-партнерах может способствовать улучшению условий для экспорта и снижению рисков.

Сегодня один из ключевых факторов, влияющих на экспорт российских предприятий, включая МСП, – это введение санкционных ограничений. Согласно опросу, проведенному НИУ ВШЭ среди представителей малого и среднего бизнеса [Адаптация российских промышленных компаний..., 2023], основными негативными последствиями санкций стали сложности с импортом сырья и материалов, увеличение их стоимости, сокращение внутреннего спроса, нарушение логистических цепочек, трудности с платежами, срывы сделок и прекращение деловых отношений с иностранными партнерами. Подобные выводы с акцентом на проблемах, связанных с замещением программного обеспечения и телекоммуникационного оборудования, нашли отражение и в других исследованиях. Однако стоит отметить, что санкции могут оказывать двойственное влияние на МСП, выступая как препятствием, так и катализатором их развития [Спартак, 2023]. Некоторые исследования показывают, что санкции предоставили МСП возможность освоить новые ниши и расширить свой ассортимент продукции, а также найти новые рынки сбыта. В условиях ухода многих зарубежных компаний с российского рынка МСП получили возможность привлечь квалифицированные кадры. Часть МСП адаптируется к внутреннему рынку, в то время как другие выбирают стратегию перехода на рынки дружественных стран.

1. Анализ зарубежных источников [Imran et al., 2017; Jean, Kim, 2020; Knight et al., 2020; Haddoud et al., 2021; Kalinic, Brouthers, 2022; Kasema, 2023; Higón, Bonvin, 2024; Obadia, Vida, 2024] дополняет и расширяет факторы, рассматриваемые российскими исследователями. Среди факторов, влияющих на эффективность экспортной деятельности МСП,

отмечаются квалификация человеческого капитала и управленческие навыки, инновации и технологии, маркетинговые компетенции, общий опыт работы МСП и на международных рынках, знание зарубежных рынков и сетевое сотрудничество. Также указывается, что на экспортные показатели МСП влияют организационные, предпринимательские, производственные и рыночные факторы. Эффективность деятельности достигается путем комбинации этих факторов.

К внутренним детерминантам, определяющим результаты экспортной деятельности, относятся ресурсы и возможности фирмы, включая опыт и диверсифицированность экспортной деятельности, характеристики менеджмента с акцентом на ориентацию на экспорт, клиентов, инновации и технологии, а также стратегия экспортного маркетинга, включающая адаптацию продуктов и услуг к особенностям внешнего рынка, разработку политики ценообразования и рекламной кампании, выбор каналов продаж [Сухих, Кац, 2015].

Отмечается тесная связь между экспортной эффективностью и использованием экспортных каналов, а также предпринимательской ориентацией фирмы. Кроме того, важным фактором, влияющим на конкурентоспособность продукции на международных рынках, является наличие на МСП системы всеобщего управления качеством (TQM) [Calheiros-Lobo et al., 2023; Elsharnouby et al., 2024].

Ключевыми факторами для роста эффективности экспорта современных МСП являются доступ к сетям и наличие сотрудников с навыками сетевых взаимодействий, эффективное управление цепочками поставок, анализ и мониторинг внешнего рынка, диверсификация продукции и применение цифровых технологий. Однако стратегия специализации, или дифференциации, может столкнуться с высокими рисками в условиях глобальной высокотехнологичной среды, поэтому решения о целесообразности и направлениях диверсификации для МСП требуют тщательного анализа и оценки.

При росте нестабильности макроэкономической ситуации необходимо усиливать внимание и расширять круг анализируемых внешних факторов. Также особое внимание в последние годы уделяется факторам, связанным с развитием цифровых технологий, которые позволяют расширить сетевое сотрудничество, увеличить возможности получения информации о внешних рынках и использовать онлайн-форматы в экспортной деятельности.

2. Исследования взаимосвязи факторов и условий внешних рынков с результатами экспортной деятельности МСП

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

- заметный и растущий интерес к управлению знаниями в МСП. Это определяется расширением возможностей и возрастанием роли сетевых взаимодействий и сетевого сотрудничества [Сухих, Кац, 2015; Малышева, 2019; Faruk, Subudhi, 2019]. Способности к созданию нового знания повышают привлекательность МСП как потенциального партнера. Отлаженные процессы

Гилева Т.А.
Gileva T.A.

Выход российских МСП на внешние рынки: интегративный подход к анализу взаимосвязи факторов и условий работы с параметрами эффективности
Integrated approach to analysing the relationship between factors, working conditions, and performance indicators in the foreign market entry of Russian SMEs
俄罗斯中小企业进入外国市场：分析因素和条件与绩效参数之间关系的综合方法

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 [Faruk, Subudhi, 2019; Jean, Kim, 2020; Calheiros-Lobo et al., 2023];

- повышение внимания к аспектам человеческого капитала МСП. Высокий уровень человеческого капитала признается многими исследователями и практиками первостепенным фактором эффективной интернационализации 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. [Imran et al., 2017; Dabić, 2020; Elsharnouby et al., 2024];
- расширение возможностей и форматов экспортной деятельности на основе применения цифровых технологий [Denicolai et al., 2021; Оценка интеграционных процессов ЕАЭС., 2023; Rosyidah et al., 2023];
- переориентация географического внимания. Для российских МСП в условиях санкционных ограничений этот аспект имеет особо важное значение [Долгов и др., 2023; Спартак, 2023; Репникова, Дмитриева, 2024].

Представленные 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 изолирован-

ными. 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. Разработка качественных моделей взаимосвязи между факторами и условиями работы и эффективностью (результативностью) деятельности российских экспортно ориентированных МСП

Проведенный анализ показал, что сила и характер воздействия тех или иных факторов на эффективность экспортной деятельности МСП зависят, во-первых, от стадии интернационализации (выход на внешний рынок или продолжение успешной деятельности на нем) и, во-вторых, от стратегии выхода на внешний рынок (постепенной, в соответствии с моделью Упсалы [Богуславская, 2023], или стратегии быстрой интернационализации) (рис. 1).

Поскольку число разнообразных факторов и условий, влияющих на результативность экспортной деятельности МСП, достаточно велико, перед построением моделей осуществим их группировку в соответствии с логической цепочкой «ресурсы – процессы – результаты». При этом будем выделять внутренние (управляемые) и внешние (неуправляемые) факторы, а также два уровня результатов: итоговые, или запаздывающие (главным образом финансовые), и опережающие, или факторы получения результата (рост удовлетворенности клиентов, построение сетевых отношений, укрепление имиджа компании и пр.). Обобщенный фреймворк для разработки качественных моделей взаимосвязи между факторами и условиями работы и эффективностью (результативностью) деятельности российских экспортно ориентированных МСП представлен на рис. 2.

Теоретико-методической основой для разработки моделей являются когнитивные карты, позволяющие в наглядном

Рис. 1. Ландшафт качественных моделей взаимосвязи между факторами и условиями работы и эффективностью деятельности российских экспортно ориентированных МСП

Fig. 1. Landscape of qualitative models of the relationship between factors and working conditions and the efficiency of Russian export-oriented SMEs

Стратегия интернационализации	Быстрая	Быстрый старт (M1)	Захват рубежей (M3)
	Постепенная	Традиционная модель (M2)	Экспансия (M4)
		Выход на внешний рынок	Успешная деятельность
Этап интернационализации			

Источник: составлено автором.

Рис. 2. Обобщенный фреймворк для разработки качественных моделей взаимосвязи между факторами и условиями работы и эффективностью деятельности российских экспортно ориентированных МСП

Fig. 2. Generalised framework for the development of qualitative models of the relationship between factors and working conditions and the efficiency of Russian export-oriented SMEs

Внутренние ресурсы (RS)	Управляемые процессы (PR)	Результаты: – итоговые (RZ1); – опережающие (RZ2)
Внешние факторы и условия (неуправляемые): – позитивные (VS); – негативные – риски (RK)		

Источник: составлено автором.

Рис. 3. Фреймворк модели «Быстрый старт» (M1)
Fig. 3. The 'Quick start' model framework (M1)

Внутренние ресурсы (RS): – инновационная продукция (RS1); – предпринимательский дух (RS2); – уникальные ресурсы и компетенции (RS3); – географическое положение (RS4); – ограниченность ресурсов и возможностей (RS5)	Управляемые процессы (PR): – поиск внешних рынков (PR1); – сбор информации о рынках (PR2); – выбор экспортной стратегии (PR3); – поиск партнеров (PR4); – выход на новый рынок (PR5)	Результаты Итоговые (RZ1): – рост объема экспортных продаж (RZ1-1) Опережающие (RZ2): – доступ к стратегическим ресурсам (RZ2-1); – опережающий опыт – знание прогрессивных технологий и бизнес-моделей (RZ2-2); – сетевое сотрудничество (RZ2-3); – онлайн-продажи (RZ2-4); – диверсификация рисков (RZ2-5)
Внешние позитивные факторы и условия (VS): государственная поддержка МСП (VS1); государственная поддержка экспорта (VS2); цифровые технологии и платформы (VS3) Внешние риски (RK): санкции (RK1), прочие риски (RK)		

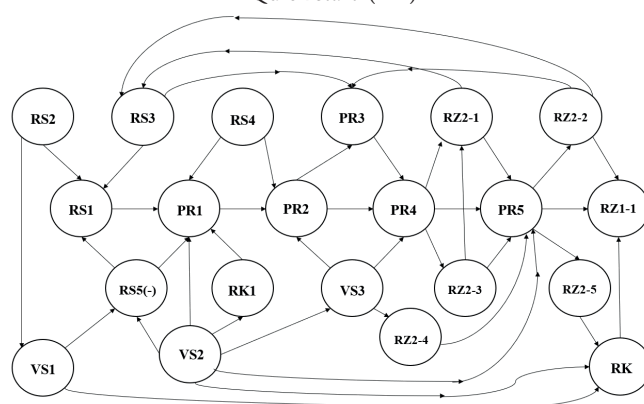
Источник: составлено автором.

формате как отобразить многообразные (чаще всего косвенные) взаимосвязи между факторами и результатами, так и учесть взаимовлияние между самими факторами. Подход к построению когнитивных карт и их применение в качестве основы для последующей разработки имитационных моделей и проведения количественного анализа изучаемых процессов представлены в работе [Каталевский, 2015]. В качестве методов выявления и оценки взаимосвязей рекомендуется применять причинно-следственный и факторный анализ [Глебова, Качанова, 2015; Кочемасова, 2018], а также статистические методы обработки данных [Бурцева, 2021].

В соответствии с принятым фреймворком факторы и условия, влияющие на результативность экспортной деятельности на этапе выхода на внешний рынок для российских МСП, использующих стратегию быстрой интернационализации, представлены на рис. 3. На рис. 4 в формате когнитивной карты приведена соответствующая этим условиям качественная модель взаимосвязи между факторами и условиями работы и эффективностью деятельности таких МСП – модель M1 «Быстрый старт» (см. рис. 1).

На рис. 5 и 6 представлены фреймворк и модель для ситуации выхода на внешний рынок российских МСП, использующих стратегию постепенного выхода (традиционная модель – M2).

Основные этапы и внешние факторы в моделях M1 и M2 практически идентичны, различия касаются главным образом наличия внутренних ресурсов и возможностей (для модели быстрого старта это инновационный продукт,

Рис. 4. Модель взаимосвязи между факторами и условиями работы и эффективностью деятельности российских экспортно ориентированных МСП «Быстрый старт» (M1)
Fig. 4. A model of the relationship between factors and working conditions and the efficiency of Russian export-oriented SMEs 'Quick start' (M1)

Источник: составлено автором.

предпринимательский дух и уникальные ресурсы и компетенции, для традиционной, или постепенной, модели – конкурентоспособная продукция, человеческие ресурсы и опыт управления, имеющиеся производственные возможности, отработанные маркетинг и логистика), а также ожидаемых результатов. Обозначения элементов модели M2, отличающихся по содержанию от приведенной ранее модели M1, выделены на рис. 6 курсивом.

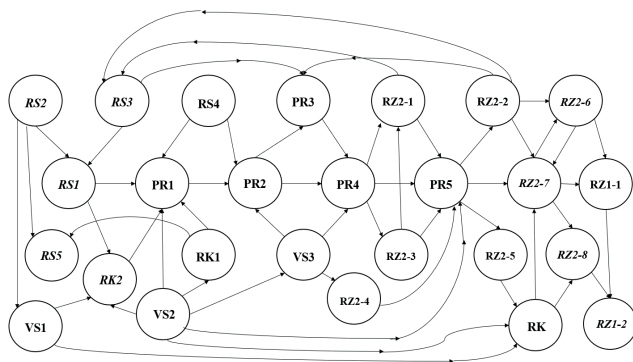
Рис. 5. Фреймворк традиционной модели (M2)
Fig. 5. The framework of the traditional model (M2)

Внутренние ресурсы (RS): – конкурентоспособная продукция (RS1); – человеческие ресурсы и опыт управления (RS2); – производственные возможности (RS3); – географическое положение (RS4); – маркетинг и логистика (RS5)	Управляемые процессы (PR): – поиск внешних рынков (PR1); – сбор информации о рынках (PR2); – выбор экспортной стратегии (PR3); – поиск партнеров (PR4); – выход на новый рынок (PR5)	Результаты Итоговые (RZ1): – рост объема экспортных продаж (RZ1-1); – рост рентабельности экспорта (RZ1-2) Опережающие (RZ2): – доступ к стратегическим ресурсам (RZ2-1); – опережающий опыт – знание прогрессивных технологий и бизнес-моделей (RZ2-2); – сетевое сотрудничество (RZ2-3); – онлайн-продажи (RZ2-4); – диверсификация рисков (RZ2-5); – укрепление имиджа (RZ2-6); – рост клиентской базы (RZ2-7); – снижение издержек (RZ2-8)
Внешние позитивные факторы и условия (VS): государственная поддержка МСП (VS1); государственная поддержка экспорта (VS2); цифровые технологии и платформы (VS3) Внешние риски (RK): санкции (RK1), ограниченность внутреннего рынка (RK2); прочие риски (RK)		

Источник: составлено автором.

Рис. 6. Традиционная модель взаимосвязи между факторами и условиями работы и эффективностью деятельности российских экспортно ориентированных МСП на этапе выхода на внешний рынок (M2)

Fig. 6. The traditional model of the relationship between factors and working conditions and the efficiency of Russian export-oriented SMEs at the stage of entering the foreign market (M2)



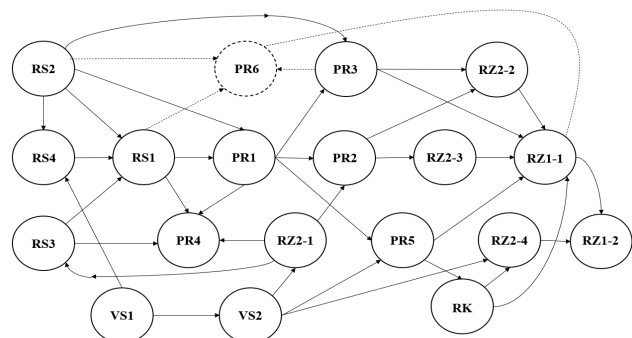
Источник: составлено автором.

Анализ специфических факторов и принятие специфических решений в экспортной деятельности связаны главным образом с этапом выхода на внешний рынок [Zhang, 2024]. На этапе закрепления на нем и обеспечения успешной деятельности необходимо выполнение действий более общего характера: непрерывный мониторинг рыночной конъюнктуры, повышение качества продуктов (услуг) и эффективности производства, развитие продукта, укрепление отношений с ключевыми клиентами и партнерами, в том числе в сетевом формате. Особое внимание следует уделять анализу и управлению внешними рисками, включая риски изменения законодательства, санкционных и таможенных режимов и условий, валютные риски и угрозы кибербезопасности. Поэтому модели взаимосвязи между факторами и условиями работы и эффективностью деятельности российских экспортно ориентированных МСП на этапе обеспечения успешной деятельности (M3 и M4) имеют не так много различий. Они касаются, во-первых, количественных характеристик в части наличия тех или иных ресурсов и возможностей и широты охвата рынка, которые не отражаются на качественных моделях. Во-вторых, на данном этапе МСП, начавшие свою работу с закрепления на внутреннем рынке и развивающиеся

по модели постепенной интернационализации (M4), могут рассматривать вопросы дальнейшей диверсификации своей деятельности и выхода на новые внешние рынки. Поэтому для модели M4 появится дополнительный по сравнению с M3 процесс (PR6). Фреймворк моделей закрепления и деятельности на внешнем рынке (M3, M4) приведен на рис. 7, соответствующая ему когнитивная модель – на рис. 8.

Рис. 8. Модель взаимосвязи между факторами и условиями работы и эффективностью деятельности российских экспортно ориентированных МСП на этапе деятельности на внешнем рынке (M3, M4)

Fig. 8. A model of the relationship between factors and working conditions and the efficiency of Russian export-oriented SMEs at the stage of activity in the foreign market (M3, M4)



Источник: составлено автором.

Дополнительная для модели M4 возможность диверсификации международной деятельности отмечена на рис. 8 пунктирной линией.

Заключение

Выход на внешние рынки открывает для российских МСП большие возможности развития. Однако в силу ограниченности их ресурсов принимаемые решения должны быть тщательно обоснованы. В рамках настоящей работы решались две задачи такого обоснования: выявление факторов и условий, влияющих на эффективность деятельности экспортно ориентированных российских МСП, и модельное исследование взаимосвязи между такими факторами и показателями эффективности экспорта.

Рис. 7. Фреймворк моделей закрепления и деятельности на внешнем рынке (M3, M4)
Fig. 7. The framework of models for consolidating and operating in the foreign market (M3, M4)

Внутренние ресурсы (RS): – конкурентоспособная продукция (RS1); – человеческие ресурсы и опыт управления, в том числе на внешних рынках (RS2); – производственные возможности (RS3); – маркетинг и логистика (RS4)	Управляемые процессы (PR): – мониторинг рыночной конъюнктуры (PR1); – укрепление отношений с ключевыми клиентами и партнерами (PR2); – развитие продукта (PR3); – повышение эффективности производства (PR4); – управление рисками (PR5); – диверсификация международной деятельности (PR6) – для модели M4	Результаты Итоговые (RZ1): – рост объема экспортных продаж, включая онлайн-продажи (RZ1-1); – рост рентабельности экспорта (RZ1-2). Опережающие (RZ2): – сетевое сотрудничество (RZ2-1); – укрепление имиджа (RZ2-2); – рост клиентской базы (RZ2-3); – снижение издержек (RZ2-4)
Внешние позитивные факторы и условия (VS): государственная поддержка МСП и экспорта (VS1); развитие цифровых технологий и платформ (VS2) Внешние риски (RK): риски изменения законодательства, санкционных и таможенных режимов и условий, валютные риски, угрозы кибербезопасности и пр.		

Источник: составлено автором.

В качестве внутренних факторов, от которых зависят результаты экспортной деятельности, прежде всего выступают уникальные и устойчивые ресурсы предприятия, часто рассматриваемые в формате экспортного потенциала. Отмечена возрастающая роль квалификации человеческого капитала и таких связанных с ним организационных факторов, как предпринимательский дух, цифровые компетенции и опыт сетевого сотрудничества менеджеров и сотрудников. Ключевыми внешними условиями, определяющими возможности экспортной деятельности российских МСП, являются санкционные ограничения и цифровые технологии, открывающие для МСП новые форматы внешнеэкономической деятельности (система электронных закупок и развитие онлайн-продаж, участие в глобальных цепочках создания ценности и бизнес-экосистемах, а также существенное расширение возможностей получения актуальной информации о новых рынках). В этих условиях все большее число компаний начинает использовать для выхода на внешние рынки стратегию быстрой интернационализации.

Комплексы факторов и условий, связанных со стратегиями традиционной (постепенной) и быстрой интерна-

ционализации, имеют определенные различия. С учетом этого, а также принимая во внимание различие задач, решаемых на этапах выхода на внешний рынок и последующего обеспечения на нем успешной деятельности, сформирован ландшафт качественных моделей взаимосвязи между факторами и условиями работы и эффективностью деятельности российских экспортно ориентированных МСП, объединяющий четыре базовые модели: быстрый старт, традиционная модель выхода, захват рубежей и экспансия.

С учетом наличия перекрестных взаимосвязей между различными факторами, прямого и косвенного их влияния на эффективность экспортной деятельности МСП в качестве метода построения качественных моделей выбраны когнитивные карты. Разработанные модели систематизируют состав и визуализируют механизм воздействия ключевых внешних и внутренних факторов и условий на результаты экспортной деятельности. Такое представление является основой для получения количественных оценок и повышения обоснованности решений российских экспортно ориентированных МСП по выходу на внешние рынки.

Литература

- Адаптация российских промышленных компаний к санкциям: первые шаги и ожидания (2023): доклад к XXIV Ясинской (апрельской) междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества. М., ИД ВШЭ.
- Береза Н.В., Береза А.Н. (2022). Построение когнитивных карт на основе анализа нечетких лингвистических оценок. *Цифровая экономика*, 4(20): 19–25.
- Богуславская Е. (2023). Концептуальное сравнение подходов к разработке моделей интернационализации. *Финансовые рынки и банки*, 5: 10–14.
- Бодягин О.В., Баланова М.М. (2019). Особенности интернационализации платформенных компаний в контексте классических теорий международного бизнеса. *Финансовые исследования*, 6: 134–142.
- Будкова С.В. (2015). Факторы, определяющие развитие экспортно ориентированных малых и средних предприятий. *Социально-экономические явления и процессы*, 10(6): 24–29.
- Бурцева Т.А. (2021). Оценка влияния факторов на эффективность деятельности предприятия на основе дисперсионного анализа. *Вестник Московского университета им. С. Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление*, 4: 76–85.
- Волкова А.И., Карачев И.А. (2016). Факторы роста экспортного потенциала малого инновационного предприятия. *Финансы: теория и практика*, 20(6): 31–38.
- Воскресенский В.Ю. (2024). О цифровой трансформации мировой экономики. *Российский внешнеэкономический вестник*, 3: 67–75.
- Глебова И.Ю., Качанова Н.Н. (2015). Факторный анализ показателей внешней торговли. *Евразийский союз ученых*, 2(11): 56–59.
- Долгов С.И., Кониная Н.Ю., Савинов Ю.А. (2023). Стратегия выхода экспортеров на рынки стран Азии. *Российский внешнеэкономический вестник*, 8: 7–21.
- Иванов М.В. (2023). Влияние масштабных санкций на коммерческую деятельность субъектов малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации. *Управленческий учет*, 9: 28–33.
- 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.
- Кочемасова Е.Ю. (2018). Причинно-следственный анализ как инструмент стратегического планирования. *Инновации*, 4: 36–42.
- Мазилев Е.А. (2015). Экспортный потенциал малых и средних предприятий. *Проблемы развития территории*, 5: 26–35.
- Малышева Е.В. (2019). Развитие экспортного потенциала малых и средних предприятий как источник роста несырьевого неэнергетического экспорта РФ. *Российский внешнеэкономический вестник*, 8: 7–17.

Оценка интеграционных процессов ЕАЭС в сфере торговли (2023): междунар. докл. к XXIV Ясинской (Апрельской) междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества. М., ИД ВШЭ.

Репникова В.М., Дмитриева А.С. (2024). Санкционное давление как фактор развития малого и среднего предпринимательства. *Экономика, предпринимательство и право*, 1(3): 671–680.

Спартак А.Н. (2023). Переформатирование международного экономического сотрудничества России в условиях санкций и новых вызовов. *Российский внешнеэкономический вестник*, 4: 9–35.

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): 8473.

Dabić M., Maley J., Dana L.P. (2020). Pathways of SME internationalization: A bibliometric and systematic review. *Small Business Economics*, 55: 705725.

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.

Haddoud M.Y., Onjewu A.E., Nowiński W., Jones P. (2021). The determinants of SMEs' export entry: A systematic review of the literature. *Journal of Business Research*, 125: 262–278.

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.

Jean R-J., Kim D. (2020). Internet and SMEs' internationalization: The role of platform and website. *Journal of International Management*, 26(1): 100690.

Kalinic I., Brouthers K.D. (2022). Entrepreneurial orientation, export channel selection, and export performance of SMEs. *International Business Review*, 31(1): 101901.

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.

Knight G., Oystein M., Madsen T.K. (2020). Antecedents to differentiation strategy in the exporting SME. *International Business Review*, 29(6): 101740.

Obadia C., Vida I. (2024). Export marketing strategy and performance: A focus on SMEs promotion. *International Business Review*, 33(2): 102229.

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.

Zhang W. (2024). How SMEs develop international markets. *Frontiers in Business, Economics and Management*, 13(2): 10–14.

References

Adaptation of Russian industrial companies to sanctions: First steps and expectations (2023): Report to the XXIV Yasinsk (April) International Scientific Conference on Problems of Economic and Social Development. Moscow, Publishing House of the HSE. (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.)

Boguslavskaya E. (2023). Conceptual comparison of approaches to the development of internationalization models. *Financial Markets and Banks*, 5: 10–14. (In Russ.)

Bodiagin O.V., Balanova M.M. (2019). Peculiarities of I-business (platform) firms internationalization in the context of classical theories of international business. *Financial Studies*, 6: 134–142. (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.)

Burtseva T.A. (2021). Dispersion analysis in evaluating efficiency factors influence in enterprise activity. *Bulletin of Moscow University named after S.Yu. Witte. Series I: Economics and Management*, 4: 76–85. (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.)

- Voskresensky V.Yu. (2024). Digital transformation of the global economy. *Russian Foreign Economic Bulletin*, 3: 67-75. (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.)
- Dolgov S.I., Konina N.Yu., Savinov Yu.A. (2023). Market entry strategy in Asian countries. *Russian Foreign Economic Bulletin*, 8: 7-21. (In Russ.)
- Ivanov M.V. (2023). Impact of large-scale sanctions on commercial activities of small and medium businesses in the Russian Federation. *Management Accounting*, 9: 28-33. (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.)
- Kochemasova E.Yu. (2018). Causal analysis as the instrument of strategic planning. *Innovations*, 4: 36-42. (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.)
- Assessment of the integration processes of nuclear power plants in the field of trade* (2023): International report to the XXIV Yasinskaya (April) International Scientific Conference on problems of economic and social development. Moscow, Publishing House of the HSE. (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.)
- Spartak A.N. (2023). Reshaping Russia's International Economic Cooperation amid Sanctions and New Challenges. *Russian Foreign Trade Bulletin*, 4: 9-35. (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): 8473.
- Dabić M., Maley J., Dana L.P. (2020). Pathways of SME internationalization: A bibliometric and systematic review. *Small Business Economics*, 55: 705725.
- 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.
- Haddoud M.Y., Onjewu A.E., Nowiński W., Jones P. (2021). The determinants of SMEs' export entry: A systematic review of the literature. *Journal of Business Research*, 125: 262-278.
- 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.
- Jean R-J., Kim D. (2020). Internet and SMEs' internationalization: The role of platform and website. *Journal of International Management*, 26(1): 100690.
- Kalinic I., Brouthers K.D. (2022). Entrepreneurial orientation, export channel selection, and export performance of SMEs. *International Business Review*, 31(1): 101901.
- 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.
- Knight G., Oystein M., Madsen T.K. (2020). Antecedents to differentiation strategy in the exporting SME. *International Business Review*, 29(6): 101740.
- Obadia C., Vida I. (2024). Export marketing strategy and performance: A focus on SMEs promotion. *International Business Review*, 33(2): 102229.
- 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.
- Zhang W. (2024). How SMEs develop international markets. *Frontiers in Business, Economics and Management*, 13(2): 10-14.

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发系教授（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 28.07.2024; после рецензирования 11.09.2024 принята к публикации 21.09.2024. Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.

The article was submitted on 28.07.2024; revised on 11.09.2024 and accepted for publication on 21.09.2024. The author read and approved the final version of the manuscript.

文章于 28.07.2024 提交给编辑。文章于 11.09.2024 已审稿。之后于 21.09.2024 接受发表。作者已经阅读并批准了手稿的最终版本。