



# Развитие консалтинговых услуг по поддержке экспортного предпринимательства

С.И. Кравченко<sup>1</sup><sup>1</sup> Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, Россия)

## Аннотация

Статья посвящена совершенствованию направлений оказания консалтинговых услуг для эффективного развития экспортной предпринимательской деятельности. Основное внимание сфокусировано на двух аспектах. Во-первых, это популяризация и помощь в имплементации основных принципов организационной амбидекстрии, что в долгосрочной перспективе должно способствовать повышению финансовых результатов фирм малого и среднего бизнеса, ведущих экспортную деятельность, а также сделает их более стабильными и предсказуемыми для владельцев. Во-вторых, это дифференциация фирм-экспортеров при консультировании в зависимости от стадии их жизненного цикла и наличия у них опыта ведения экспортной предпринимательской деятельности, что обеспечит четкость, обоснованность и своевременность оказываемой поддержки. Теоретическая и практическая значимость исследования заключается в стимулировании повышения степени обоснованности оказываемого перечня консалтинговых услуг предприятиям, заинтересованным в осуществлении внешней торговли в условиях возрастающих ограничений. Предложенные рекомендации могут быть положены в основу корректировки содержания консалтинговых услуг для экспортеров с целью помочь им избежать трудностей и минимизировать ошибки в процессе реализации своей продукции, а также оптимально использовать ресурсы для выхода на международные рынки. Перспективным направлением дальнейших исследований может выступать обоснование факторов, влияющих на удовлетворенность клиентов при получении услуг консалтинговых компаний в сфере экспортного предпринимательства, а также формирование на их основе экономико-математических моделей с целью выявления направления и силы связи между такими факторами.

**Ключевые слова:** консалтинговые услуги, экспортное предпринимательство, организационная амбидекстрия, тип экспортера, жизненный цикл

## Для цитирования:

Кравченко С.И. (2025). Развитие консалтинговых услуг по поддержке экспортного предпринимательства. *Стратегические решения и риск-менеджмент*, 16(2): 154–162. DOI: 10.17747/2618-947X-2025-2-154-162.

# Development of consulting services to support export entrepreneurship

S.I. Kravchenko<sup>1</sup><sup>1</sup> Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russian Federation)

## Abstract

The article focuses on improving consulting services to encourage the effective development of export entrepreneurship. It emphasises two key points. Firstly, it emphasises the importance of popularising and implementing the core principles of organisational ambidexterity. This should improve the financial results of small and medium-sized businesses involved in export activities, making them more stable and predictable for owners in the long run. Secondly, it discusses how consulting services for exporting firms should be differentiated based on their life cycle stage and experience in export entrepreneurship. This ensures that the support provided is clear, valid, and timely. This study is significant both theoretically and practically in that it enhances the validity of the list of consulting services offered to enterprises interested in engaging in foreign trade amid increasing restrictions. The proposed recommendations can form the basis for improving the quality of consulting services for exporters, helping them to avoid difficulties and minimise errors when selling their products, while also optimising their resources for entering international markets. Further research could focus on identifying the factors that influence customer satisfaction with consulting services in export entrepreneurship. Another area of research could involve economic and mathematical models to determine the direction and strength of the relationships between these factors.

**Keywords:** consulting services, export entrepreneurship, organisational ambidexterity, type of exporter, life cycle

## For citation:

Kravchenko S.I. (2025). Development of consulting services to support export entrepreneurship. *Strategic Decisions and Risk Management*, 16(2): 154–162. DOI: 10.17747/2618-947X-2025-2-154-162. (In Russ.)

# 发展支持出口活动的咨询服务

S.I. Kravchenko<sup>1</sup><sup>1</sup> 俄罗斯联邦政府金融大学(俄罗斯, 莫斯科)

## 简介

本文致力于改善咨询服务领域, 以有效发展出口业务活动。主要关注两个方面。首先是普及和协助实施组织灵活性的基本原则, 从长远来看, 这应有助于改善从事出口活动的中小企业的财务业绩, 并使其对企业主而言更加稳定和可预测。其次, 根据出口企业所处的生命周期阶段及其出口业务活动经验, 对出口企业的咨询进行区分, 这将确保所提供支持的明确性、有效性和及时性。这项研究的理论和实践意义在于, 在限制越来越多的情况下, 促进提高向有意开展对外贸易的企业提供的咨询服务清单的有效程度。提出的建议可作为调整出口商咨询服务内容的依据, 以帮助他们在销售产品的过程中避免困难和减少失误, 并优化资源的使用, 从而进入国际市场。进一步研究的一个有希望的方向可能是, 在接受出口创业领域咨询公司的服务时, 对影响客户满意度的因素进行证实, 并在此基础上形成经济和数学模型, 以确定这些因素之间关系的方向和强度。

**关键词:** 咨询服务、出口活动、组织灵活性、出口商类型、生命周期

## 供引用:

Kravchenko S.I. (2025). 发展支持出口活动的咨询服务. 战略决策和风险管理, 16(2): 154–162. DOI: 10.17747/2618-947X-2025-2-154-162. (俄文)

## Введение

Имеющийся ресурсный потенциал страны, а также развитие науки и техники способствовали становлению экспортной деятельности в качестве локомотива экономики, обеспечивающего в период с 2011 по 2022 год в среднем 27,5% ВВП. Однако возросшие в последнее время внешние ограничения привели, по данным Федеральной службы государственной статистики, к уменьшению доли экспорта товаров и услуг в ВВП в 2023 году до 23,3% (в частности, сократилась доля чистого экспорта с 12,6% в 2022 году до 4,3% в 2023-м)<sup>1</sup>. Это не только обусловило необходимость в значительной корректировке налаженных механизмов экспортного предпринимательства, но и повысило значимость компаний, предоставляющих консалтинговые услуги в этой сфере.

Консалтинг, ориентированный на экспорт, помогает эффективно преодолевать различные барьеры и снижать риски, предлагая актуальные знания и экспертизу (особенно это важно для предприятий малого и среднего бизнеса (МСП), которые стремятся или удержать старые зарубежные рынки, или выйти на новые). Сегодня консультантам по экспорту следует оперативно предоставлять компаниям информацию по достаточно широкому спектру вопросов: определение подходящих рынков для экспорта, проведение исследований рынка, анализ совместимости продуктов, логистика, таможенное оформление, способы оплаты и т.д. Другими словами, консультанты должны помогать экспортерам производить продукцию, соответствующую международным стандартам, а также оптимизировать стратегии их проникновения и развития в современных турбулентных условиях. Именно таким образом компании могут избежать трудностей и минимизировать ошибки в процессе экспорта своей продукции.

## 1. Инициативы по развитию экспортного предпринимательства

В рамках значительного количества инициатив на различных уровнях государственного управления уже сейчас активно оказываются информационно-консультационные, образовательные и прочие услуги субъектам МСП и самозанятым гражданам, а также осуществляется развитие комплексной системы поддержки экспорта. Например, национальный проект «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы»<sup>2</sup> предусматривает реализацию таких федеральных проектов, как «Создание цифровой платформы с механизмом адресного подбора и возможностью дистанционного получения мер поддержки и специальных сервисов субъектами МСП и самозанятыми гражданами», «Создание условий для легкого старта и комфортного ведения бизнеса», «Акселерация субъектов малого и среднего предпринимательства», а также «Поддержка самозанятых».

В рамках указанного национального проекта с 2019 года в 88 регионах и муниципалитетах (исключая Москву) открыто более 430 центров «Мой бизнес». Эти учреждения на одной площадке интегрируют всю инфраструктуру поддержки МСП и оказывают услуги по многим направлениям: финансовым, образовательным и имущественным аспектам, информационно-консультационную поддержку, помощь бизнесменам, осуществляющим деятельность в сфере инноваций и модернизации производства, а также экспорта товаров, работ и услуг<sup>3</sup>.

Другой инициативой в сфере поддержки предпринимателей, самозанятых и тех, кто планирует начать свой бизнес, является государственная платформа «Цифровая платформа МСП.РФ», которая выступает как единая точка доступа

<sup>1</sup> Федеральная служба государственной статистики. <https://rosstat.gov.ru/>.

<sup>2</sup> Национальный проект «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы». <http://government.ru/rugovclassifier/864/events/>.

<sup>3</sup> Портал «Мой бизнес». <https://xn--90aifddrld7a.xn--p1ai/project>.

к мерам государственной поддержки и различным сервисам для бизнеса. С 2022 года на МСП.РФ зарегистрировано более 895 тыс. пользователей, доступно более 30 онлайн-сервисов, более 800 мер поддержки возможны для онлайн-заявки<sup>4</sup>.

Однако следует отметить, что экспортная предпринимательская деятельность является специфической, а указанные инициативы рассчитаны на более широкую аудиторию предпринимателей. В этой связи отдельно следует выделить другие инициативы, которые в большей степени учитывают особенности экспортной деятельности. Так, например, АО «Российский экспортный центр» (РЭЦ) – государственный институт поддержки несырьевого экспорта – консолидирует группу компаний, которые предоставляют широкий спектр финансовых и нефинансовых мер поддержки российским экспортерам. РЭЦ осуществляет активное взаимодействие с федеральными и региональными органами власти, ключевыми отраслевыми и деловыми организациями, что позволяет эффективно содействовать поступательному совершенствованию условий ведения экспортно ориентированной предпринимательской деятельности в РФ. По состоянию на 2024 год объем предоставленного этим институтом финансирования составляет 465,5 млрд руб<sup>5</sup>.

Отдельно следует выделить цифровую платформу «Мой экспорт» (государственная информационная система «Одно окно для экспортеров»), запущенную в 2020 году под эгидой РЭЦ и одиннадцати профильных министерств, федеральных органов исполнительной власти и деловых объединений, в том числе Минпромторга РФ, Минсельхоза РФ, Россельхознадзора, ФТС и ФНС. Платформа предоставляет экспортерам онлайн-доступ к государственным и бизнес-сервисам, сопровождающим выход компаний на внешние рынки<sup>6</sup>.

Таким образом, перечень оказываемых услуг для МСП, в том числе занимающихся экспортной деятельностью (или планирующих), достаточно широкий, что, безусловно, является позитивным моментом. Однако постоянно возрастающие внешние ограничения обуславливают значительную турбулентность сложившихся условий ведения предпринимательской деятельности, что значительно усугубляется жесткой специфичностью многих новых доступных рынков.

В такой ситуации субъектам, которые оказывают консалтинговую поддержку экспортерам, необходимо в своей деятельности, с одной стороны, популяризовать и использовать уже существующие успешные практики и наработанные инструменты, а с другой – углублять и комплементарно дополнять их. Кроме того, целесообразно постоянно анализировать и адаптировать существующий перечень и содержание услуг к внешней среде с учетом успешного современного отечественного и зарубежного опыта. При этом важно подчеркнуть, что предоставляемые консалтинговые услуги должны соответствовать ожиданиям и запросам потребителей, а также быть направлены на снижение барьеров выхода на внешние рынки для российских субъектов МСП, уменьшение сопротивления возможным изменениям условий и методов хозяйствования.

## 2. Организационная амбидекстрия в экспортном предпринимательстве

Важным аспектом развития бизнеса, на котором в последнее время сосредоточено внимание ряда исследователей [Gianzina-Kassotaki, 2017; Gonzalez, De Melo, 2018; Brix, 2019; Chakma et al., 2021; Трачук и др., 2024; Ahmad et al., 2024; Chen et al., 2024; Martínez-Falcó et al., 2024], является амбидекстрия. При этом исследователи утверждают, что «при прочих равных условиях организационная амбидекстрия действительно повышает финансовые результаты фирм малого и среднего бизнеса. Кроме того, она снижает разброс этих результатов, то есть делает их более стабильными и предсказуемыми для владельцев бизнеса» [Smara et al., 2024]. Данный аспект в полной мере относится и к экспортному предпринимательству, а следовательно, его необходимо учитывать при оказании консалтинговых услуг в части развития экспортной предпринимательской деятельности в условиях неопределенности.

Исходя из этого, принципы организационной амбидекстрии должны быть имплементированы в определенных рекомендациях по оказанию консалтинговых услуг, направленных на повышение эффективности экспортного предпринимательства. В качестве потенциальных вариантов таких рекомендаций могут быть представлены следующие.

1. Формирование комплекса материалов для экспортных компаний по вопросам обеспечения стратегической гибкости и сценарному планированию. Получатель услуг должен разработать несколько сценариев будущего на основе потенциальных изменений на рынке, изменений в нормативно-правовой базе и геополитических рисков, что поможет подготовиться к различным возможным исходам. Кроме того, необходимо акцентировать внимание на важности регулярного пересмотра и обновления стратегического плана компании, чтобы адаптироваться к меняющимся обстоятельствам, а также внедрении гибкого процесса стратегического планирования, позволяющего быстро менять фокус и приоритеты. Менеджеры должны развить компетенции в сфере распределения ограниченных ресурсов между краткосрочной деятельностью, приносящей прибыль (эксплуатацией), долгосрочными нововведениями и изучением рынка (исследованиями). Важно поддерживать динамический баланс, чтобы быстро адаптироваться к новым возможностям или угрозам.

2. Разработка кейсов для работы с экспортерами в части формирования компетенций по децентрализованному принятию решений. Экспортеры должны уметь наделить команды в разных географических регионах полномочиями быстро принимать решения в соответствии с условиями местного рынка, так как это повышает оперативность реагирования на местном рынке. Необходимо акцентировать внимание на анализе целесообразности создания отдельных подразделений или команд для исследований (например, инновационных лабораторий, отделов исследований и разработок) и эксплуатации (например, основных бизнес-операций).

<sup>4</sup> Цифровая платформа МСП.РФ. <https://xn--1lagf.xn--plai/>.

<sup>5</sup> Российский экспортный центр. <https://www.exportcenter.ru/company/>.

<sup>6</sup> Что такое платформа «Мой экспорт»? <https://myexport.exportcenter.ru/support/about-us/#34938>.

Таблица 1  
Дорожная карта имплементации мероприятий по внедрению принципов организационной амбидекстрии  
Table 1  
Roadmap for the implementing measures to introduce the principles of organisational ambidexterity

| Этап                                  | Мероприятия                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Этап 1: Оценка и планирование         | Проведение комплексной оценки текущей деятельности, рыночных условий и организационных возможностей<br>Разработка подробного плана реализации принципов амбидекстрии с четкими целями, сроками и распределением ресурсов                  |
| Этап 2: Пилотные программы            | Запуск пилотных программ для ключевых инициатив, таких как, например, создание межфункциональных команд, внедрение новых технологий и изучение рынка<br>Мониторинг эффективности и сбор информации для масштабирования успешных инициатив |
| Этап 3: Масштабирование и интеграция  | Масштабирование успешных пилотных программ по всей организации<br>Интеграция деятельности по исследованию и освоению рынка в общую организационную структуру и культуру                                                                   |
| Этап 4: Непрерывное совершенствование | Создание процессов постоянного мониторинга обратной связи и совершенствования<br>Регулярный пересмотр и корректировка стратегии и тактики для поддержки баланса и адаптации к новым вызовам                                               |

Источник: составлено автором.

Эти подразделения должны быть интегрированы, но работать полунезависимо, чтобы сосредоточиться на достижении своих целей.

3. Разработка и реализация программ по налаживанию инновационного сотрудничества и партнерства. Должно быть затронуто два аспекта: внешний – важно формировать партнерские отношения с другими компаниями, исследовательскими институтами и отраслевыми экспертами, чтобы получить доступ к новым технологиям, рынкам и идеям (это может способствовать как поиску, так и рутине), и внутренний – необходимо создавать межфункциональные команды, объединяющие специалистов из разных областей компании, которые могут сосредоточиться на изучении новых возможностей, обеспечивая при этом соответствие основным возможностям компании.

4. Формирование комплекса материалов для экспортных компаний по вопросам активизации использования технологий и принятия решений на основе данных. Материалы должны касаться вопросов использования передовых технологий, таких как искусственный интеллект, аналитика больших данных и машинное обучение, для сбора информации, прогнозирования тенденций и принятия обоснованных решений (это способствует как выявлению новых возможностей, так и оптимизации текущей деятельности). Также следует рассматривать кейсы по внедрению системы мониторинга данных в режиме реального времени, чтобы отслеживать изменения на рынке, поведение клиентов и динамику цепочки поставок (это позволяет быстро корректировать стратегии и операции).

5. Разработка кейсов для работы с экспортерами в части формирования системы оценки и контроля эффективности внедрения принципов амбидекстрии. Следует помочь компании сформировать компетенции по оценке эффективности внедрения принципов этого инструмента, включая анализ достигнутых результатов и сопоставление их с поставленными целями. Это позволит своевременно выявлять проблемы и корректировать подходы к управлению, а также будет

частью системы управления рисками, которая позволит оперативно реагировать на возможные угрозы и минимизировать их влияние на деятельность компании (это особенно важно в условиях неопределенности, когда непредвиденные факторы могут существенно повлиять на успех инновационных проектов).

Важно отметить, что мероприятия по внедрению принципов организационной амбидекстрии в компании, занимающейся экспортной деятельностью, должны носить комплексный и систематический характер с ориентиром на стратегическую перспективу. Упрощенный вид дорожной карты имплементации указанных и других мероприятий может выглядеть следующим образом (табл. 1).

3. Дифференциация  
консалтинговой поддержки  
по стадиям жизненного цикла экспортеров

По мнению ряда экспертов [Куклина, Коршунова, 2019; Ревенко, Склад, 2022; Raišienė, Raišys, 2022; Епанчинцев, Шумакова, 2023; Asadi, 2023; Pandey et al., 2024], немаловажным моментом является разделение консалтинговой поддержки в зависимости от стадии жизненного цикла, на которой находится экспортное предприятие. Например, для начинающего экспортера наиболее важным является преодоление страха начала осуществления предпринимательской деятельности, который может быть обусловлен как незнанием актуальных нормативно-правовых актов, так и наличием институтов развития экспорта с дублирующими функциями, а также отсутствием компетенций по исследованию рынков и способов выхода на них. Следовательно, при оказании консалтинговых услуг необходимо учитывать так называемый тип экспортера, характеризующий наличие или отсутствие опыта ведения экспортной предпринимательской деятельности у получателя услуг, а также стадию жизненного цикла его компании. В табл. 2 представлен ори-

Таблица 2  
Направления оказания консалтинговых услуг по типам экспортеров  
Table 2  
Directions for providing consulting services by type of exporter

| Направления                                                            | Тип экспортера |             |           |
|------------------------------------------------------------------------|----------------|-------------|-----------|
|                                                                        | Начинающий     | Ситуативный | Системный |
| Оценка готовности к экспорту                                           | +              | +           | +         |
| Исследование рынка                                                     | +              | +           |           |
| Выявление потенциала рынка                                             |                | +           | +         |
| Оценка тарифных и нетарифных ограничений, требования к продукту/услуге | +              | +           |           |
| Формирование портрета клиента                                          | +              | +           |           |
| Подбор инструментов для поиска партнеров                               | +              | +           | +         |
| Анализ конкурентов                                                     |                | +           | +         |
| Составление экспортного плана                                          | +              | +           |           |
| Поиск путей выхода на рынок, в том числе                               | +              | +           | +         |
| – прямые продажи за границу                                            | +              | +           |           |
| – использование торговых агентов или дистрибьюторов в целевой стране   | +              | +           |           |
| – лицензирование продукции или услуг                                   |                | +           | +         |
| – франчайзинг собственного бизнеса                                     |                |             | +         |
| – создание совместного предприятия                                     |                | +           | +         |
| – создание представительства компании в целевой стране                 |                |             | +         |
| Выявление и учет языковых и культурных отличий                         | +              | +           | +         |
| Финансирование экспортной деятельности                                 | +              | +           | +         |
| Разъяснение правил Incoterms                                           | +              | +           |           |
| Построение долгосрочных партнерских отношений                          | +              |             |           |
| Планирование логистики                                                 | +              | +           |           |
| Защита интеллектуальной собственности                                  | +              | +           | +         |
| Особенности получения оплаты                                           | +              | +           | +         |
| Страхование от неуплат                                                 |                |             | +         |
| Подготовка экспортной деятельности                                     |                | +           |           |
| Формирование дополнительных знаний                                     | +              | +           | +         |

Источник: составлено автором с использованием материалов [Bernard et al., 2007; Casas et al., 2017; Fedotova et al., 2023; Tsyganov et al., 2024].

ентировочный перечень направлений предоставления консалтинговых услуг, наиболее актуальных для каждого типа экспортеров.

Следует подчеркнуть, что в научных публикациях [Васильченко, Сапир, 2021; Налбандян, 2022; Сидоров, 2023; Belas et al., 2024; Mai Xuan, Le Tan, 2024; Wang et al., 2024] авторы выделяют ряд барьеров выхода на внешние рынки для компаний МСП. Среди наиболее значимых отмечаются такие, как недостаточность знаний о спросе и потребительских предпочтениях на целевом рынке, недостаточная квалификация персонала для организации экспортной деятельности и недостаток международного опыта, высокая конкуренция на целевом внешнем рынке, отсутствие партнеров/агентов/дистрибьюторов на внешнем рынке, логистические проблемы и др. Кроме того, ввиду имеющегося санкционного давления особо актуализировалась проблема проведения международных расчетов за экспортируемую продукцию.

Преодоление указанных и иных барьеров может быть реализовано за счет предоставления содержательного набора консалтинговых услуг. Например, недостаточность знаний о спросе и потребительских предпочтениях на целевом рынке, недостаточная квалификация персонала для организации экспортной деятельности и недостаток международного опыта могут быть нивелированы путем предоставления экспортерам консалтинговых услуг по следующим направлениям:

- обоснование потенциала рынка, направленное на выявление возможностей по наращиванию объемов экспорта для увеличения занимаемой доли на выбранном рынке (в том числе могут быть предусмотрены услуги по исследованию: динамики ВВП страны, ВВП на душу населения и среднего дохода; количества и стоимости потребленной на исследуемом рынке аналогичной продукции или услуг; объемов импорта аналогичной продукции или услуг и др.);

- оценка тарифных и нетарифных ограничений в текущих условиях санкционного давления и неопределенности (в том числе учет тарифов и тарифных квот, правил происхождения, основных требований страны к продукции на рынке: проверка стандартов, обязательной и добровольной сертификации, дизайна, ожиданий, языковых особенностей, цвета, символики и т. д.);
- защита интеллектуальной собственности (в том числе путем предоставления информации о преимуществах и недостатках стандартных типов интеллектуальной собственности, а также ознакомления с порядком подачи заявок и необходимых документов для оформления охранного документа в различных странах);
- формирование дополнительных знаний (в том числе на основе ознакомления с текущими образовательными событиями и программами, направленными на расширение знаний получателя услуг в сфере содействия экспорту, развитие человеческого капитала и укрепление навыков и компетенций МСП, необходимых для участия в международной торговле).

Такие барьеры, как отсутствие партнеров/агентов/дистрибьюторов на внешнем рынке, а также логистические проблемы могут быть смягчены за счет оказания актуальных консалтинговых услуг по:

- планированию логистики с учетом особенностей самостоятельного управления цепями поставок (в том числе консультации по особенностям согласования фрахтовых ставок, формированию графиков перевозок, подготовке товаросопроводительной и экспортной документации в условиях имеющейся неопределенности и др.) или же за счет привлечения третьих сторон (например, экспедиторской компании);
- подготовке экспортной деятельности, которая включает предоставление информации о перечне необходимой документации о перевозке грузов, зависящей от выбранного способа транспортировки, и помощь в проверке правильности ее оформления.

Нивелирование барьера «Сложности при проведении международных расчетов в результате введения санкций» может быть достигнуто путем оказания консалтинговых услуг по:

- особенностям получения оплаты при осуществлении международных продаж, что особенно актуально ввиду наложенных санкций, по таким аспектам, как валюта, в которой будут выставляться счета, условия оплаты (предоплата, кредит), способы оплаты и т. д.;
- страхованию от неуплат, включая предоставление информации об особенностях юридических норм, связанных с проведением платежей, в целевой стране; способам оплаты, которые обеспечивают большую степень безопасности; особенностям приобретения страховки для покрытия риска неуплаты и др.;

- финансированию экспортной деятельности с предоставлением информации о доступных вариантах привлечения, обеспечения и использования финансовых средств для осуществления экспортной операции.

Следует отметить, что один и тот же получатель консалтинговых услуг в процессе развития своего предприятия может переходить от одного типа экспортера к другому, что обусловит необходимость получения иного рода услуг. Кроме того, указанный перечень направлений оказания консалтинговых услуг по типам экспортеров не является исчерпывающим (в него могут вноситься изменения, например в зависимости от отраслевых и региональных особенностей функционирования предприятия-экспортера), а также не характеризует приоритетность выполнения задач. Тем не менее он может выступать в качестве опорного контрольного списка, позволяющего, во-первых, сконцентрировать внимание при предоставлении консалтинговых услуг на особо значимых для предприятия-экспортера аспектах, а во-вторых, обеспечить унификацию правил при формировании материалов по предоставлению консалтинговых услуг.

## Заключение

В работе представлены направления совершенствования содержания консалтинговых услуг для эффективного развития экспортной предпринимательской деятельности в условиях неопределенности, которые акцентируют внимание на двух аспектах. Во-первых, это популяризация и помощь в имплементации основных принципов организационной амбидекстрии, что в долгосрочной перспективе должно способствовать повышению финансовых результатов фирм малого и среднего бизнеса, занимающихся внешней торговлей, а также сделает их более стабильными и предсказуемыми для владельцев бизнеса. Во-вторых, при оказании консалтинговых услуг фирмы-экспортеры рекомендовано дифференцировать в зависимости от стадии их жизненного цикла и наличия у них опыта ведения экспортной предпринимательской деятельности, что обеспечит четкость, обоснованность и своевременность оказываемой поддержки.

Предложенные рекомендации могут быть положены в основу корректировки содержания консалтинговых услуг для экспортеров с целью помочь им избежать трудностей и минимизировать ошибки в процессе реализации своей продукции, а также оптимально использовать ресурсы для выхода на международные рынки. Перспективным направлением дальнейших исследований может выступать обоснование факторов, влияющих на удовлетворенность клиентов при получении услуг консалтинговых компаний в сфере экспортного предпринимательства, а также формирование на их основе экономико-математических моделей с целью выявления направления и силы связи между такими факторами.

## Литература

Васильченко А.Д., Сапир Е.В. (2021). Барьеры при выходе на внешние рынки и их преодоление: опыт региональных экспортеров. В: *Современные проблемы управления в сфере внешнеэкономической деятельности*: III Международная научная конференция студентов и аспирантов: сборник статей. Москва, 76: 37–46.

- Епанчинцев В.Ю., Шумакова О.В. (2023). Информационно-консультационная поддержка на разных стадиях жизненного цикла субъектов малого аграрного бизнеса. *Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии*, 2: 173–182.
- Куклина Е.А., Коршунова А.А. (2019). Консалтинг как элемент инфраструктуры поддержки малого и среднего предпринимательства в России. *Управленческое консультирование*, 2: 44–54.
- Налбандян Г.Г. (2022). *Формирование стратегии выхода на внешние рынки промышленных компаний*: дис. ... к.э.н. Москва, Финансовый университет.
- Ревенко Н.С., Скляр А.А. (2022). Институты развития экспорта: векторы повышения эффективности деятельности. *Российский внешнеэкономический вестник*, 1: 7–26.
- Сидоров А.А. (2023). Доступ на внешние рынки: теоретический подход и факторы. *Вестник Института экономики РАН*, 2: 86–107. DOI: 10.52180/2073-6487\_2023\_2\_86\_107.
- Трачук А.В., Колобов А.В., Линдер Н.В. (2024). Влияние организационной амбидекстрии на эффективность деятельности многопрофильных промышленных предприятий. *Российский журнал менеджмента*, 22(1): 131–153.
- Ahmad B., Yuan J., Ashfaq M., Shahzad K., Zhang T. (2024). Does salesperson bricolage matter in fostering service-sales ambidexterity in B2B markets? A perspective through the sales management control system. *Industrial Marketing Management*, 121: 115–130.
- Asadi A. (2023). The role of the mindsets of small business owners in using business consulting services. *Journal of the International Council for Small Business*, 4(2): 143–154.
- Belas J., Gavurova B., Kubak M., Rowland Z. (2024). Quantifying export potential and barriers of SMEs in V4. *Acta Polytechnica Hungarica*, 21(2): 251–270.
- Bernard A.B., Jensen J.B., Redding S.J., Schott P.K. (2007). Firms in international trade. *Journal of Economic Perspectives*, 21(3): 105–130.
- Brix J. (2019). Ambidexterity and organizational learning: Revisiting and reconnecting the literatures. *Learning Organization*, 26(4): 337–351.
- Casas C., Diez F.J., Gonzalez A. (2017). Heterogeneous exporters: Quantitative differences and qualitative similarities. *Federal Reserve Bank of Boston*, working papers: 16–26.
- Chakma R., Paul J., Dhir S. (2021). Organizational ambidexterity: A review and research agenda. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 71: 121–137.
- Chen C.-T., Khan A., Chen S.-C. (2024). Modeling the impact of BDA-AI on sustainable innovation ambidexterity and environmental performance. *Journal of Big Data*, 11(1): 124. DOI: 10.1186/s40537-024-00995-6.
- Fedotova G.Y., Tereshenkova A.Y., Leontiev D.N. (2023). State digital resources development as a basis for identifying the subject of a transaction to reduce the risks of foreign trade. In: *Digital challenges: What is the response of the economy?* Nova Science Publishers, Inc.
- Gianzina-Kassotaki O. (2017). *Leadership and ambidexterity: A multilevel analysis of the aerospace and defense organizations*. PhD thesis (management). Warwick Business School. [http://wrap.warwick.ac.uk/95904/1/WRAP\\_Theses\\_Gianzina-Kassotaki\\_2017.pdf](http://wrap.warwick.ac.uk/95904/1/WRAP_Theses_Gianzina-Kassotaki_2017.pdf).
- Gonzalez R.V.D., De Melo T.M. (2018). The effects of organization context on knowledge exploration and exploitation. *Journal of Business Research*, 90: 215–225.
- Mai Xuan D., Le Tan B. (2024). Relationship among government export support, perceived export stimuli, barriers and export performance. *Cogent Business and Management*, 11(1): 2336646.
- Martínez-Falcó J., Marco-Lajara B., Zaragoza-Sáez P., Sánchez-García E. (2024). The effect of organizational ambidexterity on sustainable performance: A structural equation analysis applied to the Spanish wine industry. *Agribusiness*, 40(4): 773–803.
- Pandey V.K., Rathore N.K., Bhosale N.P. (2024). Intelligent automation computational modelling for contextual consulting services using Industry 4.0. *IAES International Journal of Artificial Intelligence*, 13(3): 2557–2565.
- Raišienė A.G., Raišys S.J. (2022). Business customer satisfaction with B2B consulting services: AHP-based criteria for a new perspective. *Sustainability* (Switzerland), 14(12): 7437.
- Smara R., Bogatyreva K., Laskovaia A., Van Wagoner H.P. (2024). Does striking a balance pay off? Implications of innovative ambidexterity for SMEs during COVID-19 crisis. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 16(3): 649–674. DOI: 10.1108/JEEE-05-2022-0139.
- Tsyganov A.A., Bryzgalov D.V., Rybakov S.I. (2024). Cargo insurance in the Russian Federation: Current state, efficiency and development paths. *Studies on Russian Economic Development*, 35(1): 126–134.
- Wang X., Zhang J., Zhu Y. (2024). Barriers to digital services trade and export efficiency of digital services. *Sustainability* (Switzerland), 16(17): 7517.

## References

- Vasilchenko A.D., Sapir E.V. (2021). Barriers to entry into foreign markets and their overcoming: The experience of regional exporters. In: *Modern problems of management in the field of foreign economic activity: III International scientific conference of students and postgraduates: collection of articles*. Moscow, 76: 37–46. (In Russ.)
- Epanchintsev V.Yu., Shumakova O.V. (2023). Information and consulting support at different stages of the life cycle of small agricultural business entities. *Bulletin of the Kursk State Agricultural Academy*, 2: 173–182. (In Russ.)
- Kuklina E.A., Korshunova A.A. (2019). Consulting as an element of the infrastructure for supporting small and medium-sized businesses in Russia. *Management Consulting*, 2: 44–54. (In Russ.)
- Nalbandyan G.G. (2022). *Formation of a strategy for entering foreign markets for industrial companies*: dis. for the degree of cand. sci. (econ.). Moscow. (In Russ.)
- Revenko N.S., Sklyar A.A. (2022). Export development institutions: Vectors of improving performance efficiency. *Russian Foreign Economic Bulletin*, 1: 7–26. (In Russ.)
- Sidorov A.A. (2023). Access to foreign markets: Theoretical approach and factors. *Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences*, 2: 86–107. DOI: 10.52180/2073-6487\_2023\_2\_86\_107. (In Russ.)
- Trachuk A.V., Kolobov A.V., Linder N.V. (2024). The impact of organizational ambidexterity on the performance of multi-industry industrial enterprises. *Russian Journal of Management*, 22(1): 131–153. (In Russ.)
- Ahmad B., Yuan J., Ashfaq M., Shahzad K., Zhang T. (2024). Does salesperson bricolage matter in fostering service-sales ambidexterity in B2B markets? A perspective through the sales management control system. *Industrial Marketing Management*, 121: 115–130.
- Asadi A. (2023). The role of the mindsets of small business owners in using business consulting services. *Journal of the International Council for Small Business*, 4(2): 143–154.
- Belas J., Gavurova B., Kubak M., Rowland Z. (2024). Quantifying export potential and barriers of SMEs in V4. *Acta Polytechnica Hungarica*, 21(2): 251–270.
- Bernard A.B., Jensen J.B., Redding S.J., Schott P.K. (2007). Firms in international trade. *Journal of Economic Perspectives*, 21(3): 105–130.
- Brix J. (2019). Ambidexterity and organizational learning: Revisiting and reconnecting the literatures. *Learning Organization*, 26(4): 337–351.
- Casas C., Diez F.J., Gonzalez A. (2017). Heterogeneous exporters: Quantitative differences and qualitative similarities. *Federal Reserve Bank of Boston*, working papers: 16–26.
- Chakma R., Paul J., Dhir S. (2021). Organizational ambidexterity: A review and research agenda. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 71: 121–137.
- Chen C.-T., Khan A., Chen S.-C. (2024). Modeling the impact of BDA-AI on sustainable innovation ambidexterity and environmental performance. *Journal of Big Data*, 11(1): 124. DOI: 10.1186/s40537-024-00995-6.
- Fedotova G.Y., Tereshenkova A.Y., Leontiev D.N. (2023). State digital resources development as a basis for identifying the subject of a transaction to reduce the risks of foreign trade. In: *Digital challenges: What is the response of the economy?* Nova Science Publishers, Inc.
- Gianzina-Kassotaki O. (2017). *Leadership and ambidexterity: A multilevel analysis of the aerospace and defense organizations*. PhD thesis (management). Warwick Business School. [http://wrap.warwick.ac.uk/95904/1/WRAP\\_Theses\\_Gianzina-Kassotaki\\_2017.pdf](http://wrap.warwick.ac.uk/95904/1/WRAP_Theses_Gianzina-Kassotaki_2017.pdf).
- Gonzalez R.V.D., De Melo T.M. (2018). The effects of organization context on knowledge exploration and exploitation. *Journal of Business Research*, 90: 215–225.
- Mai Xuan D., Le Tan B. (2024). Relationship among government export support, perceived export stimuli, barriers and export performance. *Cogent Business and Management*, 11(1): 2336646.
- Martínez-Falcó J., Marco-Lajara B., Zaragoza-Sáez P., Sánchez-García E. (2024). The effect of organizational ambidexterity on sustainable performance: A structural equation analysis applied to the Spanish wine industry. *Agribusiness*, 40(4): 773–803.
- Pandey V.K., Rathore N.K., Bhosale N.P. (2024). Intelligent automation computational modelling for contextual consulting services using Industry 4.0. *IAES International Journal of Artificial Intelligence*, 13(3): 2557–2565.
- Raišienė A.G., Raišys S.J. (2022). Business customer satisfaction with B2B consulting services: AHP-based criteria for a new perspective. *Sustainability* (Switzerland), 14(12): 7437.
- Smara R., Bogatyreva K., Laskovaia A., Van Wagoner H.P. (2024). Does striking a balance pay off? Implications of innovative ambidexterity for SMEs during COVID-19 crisis. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 16(3): 649–674. DOI: 10.1108/JEEE-05-2022-0139.
- Tsyganov A.A., Bryzgalov D.V., Rybakov S.I. (2024). Cargo insurance in the Russian Federation: Current state, efficiency and development paths. *Studies on Russian Economic Development*, 35(1): 126–134.
- Wang X., Zhang J., Zhu Y. (2024). Barriers to digital services trade and export efficiency of digital services. *Sustainability* (Switzerland), 16(17): 7517.

## Информация об авторе

### Сергей Иванович Кравченко

Доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры стратегического и инновационного развития факультета «Высшая школа управления», Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, Россия). ORCID: 0000-0001-8391-0445.

Область научных интересов: инвестиционная и инновационная деятельность, национальные инновационные системы, управление наукой и образованием, управление изменениями.

SKravchenko@fa.ru

## About the author

### Sergey I. Kravchenko

Doctor of economic sciences, professor, professor at the Department of Strategic and Innovative Development of the Faculty 'Higher School of Management' at Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russia). ORCID: 0000-0001-8391-0445.

Research interests: investment and innovation, national innovation systems, science and education management, change management.

SKravchenko@fa.ru

## 关于作者信息

### Sergey I. Kravchenko

经济学博士、教授、俄罗斯联邦政府金融大学管理学院战略与创新发系教授（俄罗斯·莫斯科）。ORCID: 0000-0001-8391-0445.

科学研究兴趣领域: 投资和创新活动、国家创新体系、科学和教育管理、变革管理。

SKravchenko@fa.ru

Статья поступила в редакцию 06.04.2025; после рецензирования 19.04.2025 принята к публикации 28.04.2025. Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.

The article was submitted on 06.04.2025; revised on 19.04.2025 and accepted for publication on 28.04.2025. The author read and approved the final version of the manuscript.

文章于 06.04.2025 提交给编辑。文章于 19.04.2025 已审稿。之后于 28.04.2025 接受发表。作者已经阅读并批准了手稿的最终版本。